



**UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA  
METROPOLITANA**  
Unidad Iztapalapa

**DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES  
POSGRADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES  
DOCTORADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES**

***La esquizofrenia del emprendimiento creativo: estudio  
de tres casos colombo-mexicanos en un campo  
transorganizacional artístico***

**Presenta  
Luis Daniel Cortázar Triana**

Tesis para obtener el grado de  
Doctor en Estudios Organizacionales

*Versión aprobada*

**Dr. Ángel Wilhelm Vázquez García  
Director de tesis**

Comité Revisor  
Dra. Laura Elena Román García  
Dra. Diana Elena Barcelata Eguiarte

*Vo. Bo.  
Jue. Rom. D. J.  
30 mayo 2023*

Ciudad de México  
Febrero 2023

## *Agradecimientos y Dedicatoria*

Hacer arte en un mundo eficientista y fordista es una lucha constante contra las instituciones sistémicas que el neoliberalismo se ha encargado de promover a partir de discursos bastante cerrados y deterministas. Quizás en algún momento de la historia, estos fueron necesarios para lograr el desarrollo industrial que buscaban los países como una forma de probar un progreso social uniforme que, quizás, no habían logrado desde que los Estados Unidos presionados por la industrialización se convirtieron en la norma de la estructura social. El arte desde ese momento se pegó a ese desarrollo a partir de la imprenta, la radio, el cine y la distribución masiva o lo que Walter Benjamin llamó la reproductibilidad técnica.

Hablar de reproductibilidad, entonces, remite a esa lucha en la cual el arte parece perder su esencia en medio de la necesidad de distribuirse de forma masiva y de esa manera alimenta un sistema de progreso, mientras alimenta ese discurso eficientista. Esa dualidad tiene por lo menos 100 años de historia, pero aún así vivir en ella es una presión constante a las personas que decidimos acercarnos a ella. Para entenderla se necesita conocimiento teórico, mucho estudio y mucha constancia, pero para responder a ella se necesita mucho valor y mucha fuerza personal. Aún no estoy seguro de que yo tenga ninguno de estos atributos, pero si me asomo a ellos es gracias a una historia de vida y a las personas que la han influenciado para lograr los resultados de esta tesis.

El primer momento es claramente la relación familiar entre mi mamá, papá y hermana. Entre los cuatro hemos construido una solidez que ha encerrado las herramientas de la eficiencia en la búsqueda de propósitos personales adecuados para cada quien. Si no fuera por la educación completa que entre mi padre y mi madre lograron, quizás yo ni siquiera me habría acercado a las artes en una primera instancia y mucho menos me habría acercado a las herramientas adecuadas para desarrollar organizaciones estables tanto financieramente como desde objetivos sociales o altruistas. Sus valores de vida han sido los que me han guiado por todo este camino de vida que derivó en una tesis que, a mi parecer, tiene impacto tanto en el arte como en los sectores de la economía tradicional. Esa capacidad de nadar entre esas dos lógicas sin perder mis principios éticos me los dio esa educación cercana al arte y la sensibilidad por parte de mi mamá, mezclada con la constancia y persistencia laboral de mi

papá. Una mezcla que derivó en un pensamiento bastante amplio, para nada cerrado, y que por lo mismo aporta a cómo me acerco yo al arte en este trabajo. Lo más interesante es cómo esa discusión la pude dar desde pequeño con mi hermana y cómo creamos una relación donde el arte y el trabajo son dos cosas que parecen ser el mismo juego.

Es importante recalcar cómo estos juegos se fueron creando en un espacio de cuidados femeninos que son los que marcan gran parte de la postura tanto de este trabajo como de mi forma de vida. Crecer entre mi mamá y su casa de mujeres, es decir mi abuela y mis tías, fue una experiencia privilegiada que me dio una postura ante la vida única gracias al cuidado que ellas mismas han dedicado a nuestra familia. Ver la fortaleza de la mujer, que no deja de lado su trabajo y al mismo tiempo sostiene un hogar sin que se resquebraje en ningún momento, es una enseñanza de vida a la que espero estar haciendo honores.

Sin esas bases no habría llegado a la carrera de Literatura, en la cual pude aprender la teoría necesaria para enfrentar el mundo del arte de la mano de profesoras como María Mercedes Andrade, y la aplicación de estas en la práctica y estudio teatral con Héctor Bayona y Ricardo Camacho. Esta dupla entre teoría y práctica me permitió entender que para ser artista se necesita entender el mundo en profundidad y claridad conceptual; que para hacer arte se necesita comprender la sociedad de la que se habla; pero que para vivir del arte no se puede uno alejar de conceptos estéticos fuertes. Mi paso por la Universidad de los Andes es el momento crucial para que las bases educativas de mi familia se convirtieran en un propósito de vida.

Desde ahí no puedo dejar de agradecer mi paso por posteriores universidades como estudiante y como profesor en la Pontificia Universidad Javeriana, en la Universidad Autónoma de Barcelona, en la Universidad de La Sabana y en la Universidad El Bosque y claramente agradecer a todas las personas que hicieron parte de esos procesos. En cada uno de ellos pude adelantar la aplicación de lo que ya apenas lograba entender y desde ahí pude apropiarme de ese conocimiento en la acción empírica.

En ese entretanto no puedo dejar de agradecer a El Chorro, mi empresa, y todas las personas que por ella han pasado. Sin el desarrollo concreto de proyectos creativos sería para mí imposible decir que se algo de lo que estoy hablando. Después de 3 películas transmedia y una colección editorial bastante amplia, además de múltiples proyectos de comunicación para otras empresas, puedo decir que conozco la producción creativa en profundidad. Sin mi

hermana María Ximena y su esposo David Cuadros González, este proceso no tendría sentido en tanto ellos han sido quienes mejor han entendido el relacionamiento entre el arte y el trabajo para poder desarrollar en conjunto los objetivos estéticos que hoy tenemos. Igualmente, sin las personas clave que incluso hoy en día sigo considerando parte del proyecto no podríamos existir ni tener un acercamiento al arte como hoy reconozco tener: Jaime Murillo Eslava director de 2 de las películas, Carlos Fernando Arjona Parra el asistente de dirección y producción que bien pudo haber dirigido la empresa solo, Daniel Ocampo Moreno el editor que sabe contar historias, o Camila Bernal que de asistente de arte pasó a ser la diseñadora editorial de todo el proyecto.

De ahí tengo que pasar a mi llegada a México y la aparición fortuita en mi vida del posgrado en Estudios Organizacionales. Si bien no tenía el reconocimiento del mismo, haberme cruzado con él fue un encuentro de película tonta de Hollywood, porque aquí encontré la manera de mezclar la teoría que aprendí en literatura con mi experiencia como productor y mi conocimiento del emprendimiento. A la comunidad de los Estudios Organizacionales en México y el programa en concreto en la UAM, tengo que agradecerle que me haya abierto los brazos académicos y que haya podido entender este posicionamiento que planteo en esta tesis. Claramente en este punto es muy importante agradecer al CONACYT, organización que permitió que un extranjero entrara a sus filas de doctorantes y que permitió además la tranquilidad financiera para que esta tesis fuera posible.

Gracias a los lineamientos iniciales de profesores como el Dr. Ayuzabet de la Rosa y el Dr. Antonio Barba pude encontrar la teoría adecuada para plantear esta propuesta que aún parece un poco loca. Pero principalmente tengo que agradecer la guía del Dr. Ángel Wilhelm Vázquez García quien desde un comienzo en las clases vio en mi trabajo la visión que yo trataba de plantear con gritos ahogados desde que entré al programa; su liderazgo durante este trabajo me ha dado una visión teórica sólida y un aire creativo necesario. Quizás nadie más que él habría entendido esa dualidad que presento en este trabajo, ni habría podido darle la luz a esta tesis con el propósito que yo mismo quería; su lectura fue completamente acertada y su apropiación de la tesis nos dio la posibilidad de pelear batallas que quizás nadie más habría dado por mí.

En esta comunidad y en México también encontré a una familia de personas que me han acogido como uno más de sus miembros y que me han sostenido a lo largo de estos duros

años de doctorado. María Elisa Gómez, Antonio Maya y Katalina Santiago, quienes me han escuchado todos mis problemas académicos y personales y me han alimentado el corazón. Itzia Guzmán, sus padres y su hija, quienes se ha convertido en mi casa y hogar en este nuevo país. Y la comunidad colombiana en México que me ha dado aliento emocional, amistad e incluso trabajo para apoyarnos; espero retribuirles lo que necesitamos para aportarle al país que amamos y al que nos acoge como hijos.

Entre todas estas personas me crucé de manera fortuita con una persona que ha entregado sus principales valores a mi cuidado. Ella ha sido la concreción de la dualidad del arte y el trabajo que aprendí de mi familia, con la teoría que aprendí en la universidad, con la experiencia de trabajo, la concreción entre México y Colombia. Ella ha dado una guía a mi vida y una base a este proceso que no puedo dejar de agradecer. Sin Thalía Ponce Dimas, lograr esta unión sólida entre el trabajo, el arte y la academia sería completamente imposible, porque es ella la voz de la conciencia que puede hablarme desde el paradigma que necesita un consejo específico.

*Gracias a esta comunidad de cuidado que he logrado armar en estos cuatro años y medio, puedo decir que esta propuesta de trabajo que presento es el aporte de mis bases familiares y que además hoy se solidifican más gracias a la aplicación de este conocimiento. Por eso a ellos tres, quienes son mi base de solidez y crecimiento; a mi tía, quien fue un bastión clave de ese aprendizaje artístico inicial; y a mi abuela quien dio la posibilidad de existencia de esta postura ante la vida, a ellos está dedicada esta tesis.*



## La esquizofrenia del emprendimiento creativo:

estudio de tres casos  
colombo-mexicanos en un campo  
transorganizacional artístico

## ÍNDICE

|   |            |
|---|------------|
| <b>ÍNDICE DE TABLAS, FIGURAS E IMÁGENES.....</b>  | <b>5</b>   |
| <b>INTRODUCCIÓN: ¿POR QUÉ LA ESQUIZOFRENIA EN EL ARTE? .....</b>  | <b>7</b>   |
| <b>CAPÍTULO 1 .....</b>   | <b>15</b>  |
| <b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>  | <b>15</b>  |
| 1. LA COMPLEJA RED ECONÓMICA DEL ARTE .....   | 15         |
| 1.1. <i>Las propiedades de la red económica del arte .....</i>  | <i>16</i>  |
| 1.2. <i>Antecedentes: de la disquera a la distribución digital.....</i>                                     | <i>22</i>  |
| 1.3. <i>El campo artístico como anarquía organizada: ¿Cómo podría responder el productor-artista? .....</i> | <i>30</i>  |
| 1.4. <i>El problema que plantea esta investigación.....</i>   | <i>32</i>  |
| 2. ÁREAS DE INTERÉS DE LA INVESTIGACIÓN .....   | 40         |
| 2.1. <i>La institucionalización del emprendedor artístico en la globalización digitalizada .....</i>        | <i>42</i>  |
| 2.1.1. <i>Globalización líquida .....</i>   | <i>44</i>  |
| 2.1.2. <i>Las organizaciones en la globalización neoliberal.....</i>  | <i>46</i>  |
| 2.1.3. <i>Las organizaciones en el neoliberalismo poscolonial.....</i>                                      | <i>52</i>  |
| 2.1.4. <i>La lógica vacía del emprendimiento .....</i>  | <i>56</i>  |
| 2.1.5. <i>La deconstrucción de la racionalidad estética .....</i>   | <i>69</i>  |
| 2.2. <i>De la estructura organizacional sólida a la líquida.....</i>  | <i>72</i>  |
| 2.2.1. <i>El problema de las estructuras eficientistas en el arte .....</i>                                 | <i>73</i>  |
| 2.3. <i>El problema de la identidad de los artistas .....</i>   | <i>76</i>  |
| 2.3.1. <i>El problema entre lo bohemio y el emprendimiento.....</i>   | <i>78</i>  |
| <b>CAPÍTULO 2 .....</b>   | <b>85</b>  |
| <b>MARCO TEÓRICO .....</b>  | <b>85</b>  |
| <b>“LOS (NO)LÍMITES Y LA (NO)PLANEACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES ARTÍSTICAS” .....</b>                         | <b>85</b>  |
| 1. LA INSTITUCIONALIZACIÓN DEL EMPRENDIMIENTO CREATIVO .....  | 90         |
| 2.1. <i>La narrativa del emprendimiento creativo en el campo institucional artístico .....</i>              | <i>91</i>  |
| 2. LA ESTRUCTURA DE LAS MICRO-ORGANIZACIONES ARTÍSTICAS .....   | 100        |
| 2.1. <i>Caracterización y función de las micro-organizaciones artísticas .....</i>                          | <i>103</i> |
| 2.2. <i>La improvisación como unidad estructural.....</i>   | <i>109</i> |
| 2.3. <i>Límites flojamente acoplados de la improvisación.....</i>   | <i>113</i> |
| 2.4. <i>El juego dentro de la improvisación .....</i>   | <i>115</i> |
| 3. LA IDENTIDAD CIBERDIGITAL: NUEVAS CATEGORÍAS DE SUJETO EN LAS ORGANIZACIONES ARTÍSTICAS .....            | 118        |
| 3.1. <i>La categoría social del productor y sus expectativas en el campo institucional.....</i>             | <i>124</i> |
| 3.2. <i>La toma de decisiones en la carencia de atención digital .....</i>                                  | <i>127</i> |
| 3.3. <i>Bonus Track: Imposibilidad del futuro como contexto simbólico .....</i>                             | <i>129</i> |
| <b>CAPÍTULO 3 .....</b>   | <b>138</b> |
| <b>MARCO METODOLÓGICO.....</b>  | <b>138</b> |
| <b>“LA EXPERIENCIA SUBJETIVA DE LAS MICRO-ORGANIZACIONES ARTÍSTICAS” .....</b>                              | <b>138</b> |
| 1. FUNDAMENTO METODOLÓGICO .....  | 139        |
| 1.1. <i>El análisis de las organizaciones y sus enfoques metodológicos .....</i>                            | <i>141</i> |
| 2. ENFOQUE EPISTEMOLÓGICO .....   | 144        |
| 2.1. <i>Paradigmas interpretativos en la tradición científica .....</i>                                     | <i>145</i> |
| 2.2. <i>La fenomenología como base de comprensión del discurso.....</i>                                     | <i>150</i> |
| 2.3. <i>Nivel de análisis del investigador .....</i>  | <i>151</i> |
| 3. DISEÑO METODOLÓGICO: EL ESTUDIO DE LAS NARRATIVAS .....  | 153        |
| 3.1. <i>El análisis del discurso desde la deconstrucción .....</i>  | <i>155</i> |
| 3.2. <i>La estructura del discurso.....</i>   | <i>157</i> |
| 3.3. <i>La deconstrucción bajo la perspectiva organizacional .....</i>                                      | <i>159</i> |

|  |            |
|--|------------|
| 3.4. ¿Por qué deconstruir al emprendimiento creativo? .....  | 161        |
| 3.5. La reconstrucción del estudio de caso .....   | 164        |
| 3.6. Los aportes de la etnografía multi-situada .....  | 165        |
| 4. HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS .....  | 168        |
| 4.1. Delimitación de la unidad de observación.....   | 169        |
| 4.2. Herramientas de análisis .....  | 173        |
| 4.4. Triangulación y validez de los datos .....  | 180        |
| <b>CAPÍTULO 4 .....</b>  | <b>188</b> |
| <b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....</b>   | <b>188</b> |
| <b>“MODELOS DE AUTOGESTIÓN ORGANIZACIONAL EN EL CAMPO DE LA MÚSICA” .....</b>                          | <b>188</b> |
| 1. CONTEXTUALIZACIÓN GENERAL DEL CAMPO DIGITAL DE LAS ORGANIZACIONES MUSICALES COLOMBO MEXICANAS ..... | 188        |
| 1.1 <i>El discurso que predomina entre expertos del campo transorganizacional</i> .....                | 195        |
| 1.2 <i>La distribución digital como estructura del campo transorganizacional</i> .....                 | 204        |
| 2. EL MODELO DE GESTIÓN DE LAS MICRO-ORGANIZACIONES MUSICALES COLOMBO MEXICANAS.....                   | 213        |
| 2.1 <i>La anarquía punky en la cumbia de La Perla y su sello Mambo Negro</i> .....                     | 213        |
| 2.2 <i>La cumbia bohemia de Pernet bajo la gestión cirquera de DJ Falzo</i> .....                      | 224        |
| 2.3 <i>El Rock Gótico de Prismatic Shapes en la disquera punky Atípica</i> .....                       | 232        |
| 3. LA IDENTIDAD PUNK COMO BASE DE UN MODELO TRANSORGANIZACIONAL O DE UN TEJIDO AUTOGESTIVO .....       | 242        |
| 3.1 <i>Discusión: Caracterización de la Organización Autogestionada en un Tejido Autogestivo</i> ..... | 248        |
| 3.2 <i>La resignificación de las variables al interior de las unidades de análisis</i> .....           | 252        |
| 3.3 <i>Reflexiones finales</i> .....   | 255        |
| 3.4 <i>Contribución Social</i> .....   | 257        |
| 3.5 <i>Líneas de investigación</i> .....   | 258        |
| <b>REFERENCIAS .....</b>   | <b>261</b> |
| <b>ANEXOS.....</b>   | <b>272</b> |



## ÍNDICE DE TABLAS, FIGURAS E IMÁGENES

|   |            |
|---|------------|
| <b>ÍNDICE DE TABLAS, FIGURAS E IMÁGENES.....</b>  | <b>5</b>   |
| <b>INTRODUCCIÓN: ¿POR QUÉ LA <i>ESQUIZOFRENIA</i> EN EL ARTE? .....</b>                         | <b>7</b>   |
| FIGURA INTRODUCCIÓN: MAPA GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN .....                                     | 13         |
| <b>CAPÍTULO 1 .....</b>   | <b>15</b>  |
| <b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>  | <b>15</b>  |
| FIGURA 1.1. LA ESTRUCTURA IDEAL DE LAS GRANDES DISCOGRÁFICAS MULTINACIONALES.....               | 26         |
| FIGURA 1.2. LA RED IDEAL DE LAS ORGANIZACIONES MUSICALES LÍQUIDAS .....                         | 29         |
| FIGURA 1.3. LA UNIDAD DE OBSERVACIÓN COMO CONJUNCIÓN DE LAS UNIDADES DE ANÁLISIS.....           | 38         |
| TABLA 1.1. OPERACIONALIDAD DE LAS UNIDADES DE ANÁLISIS.....                                     | 39         |
| FIGURA 1.4. REPRESENTACIÓN DE LA MODERNIDAD LÍQUIDA COMO ESTRUCTURA DE CONTROL .....            | 51         |
| TABLA 1.2. EL <i>DISCURSO PUNK</i> DE LOS NEGOCIOS .....  | 59         |
| TABLA 1.3. LOS ELEMENTOS ESTRUCTURALES DE LA NARRATIVA DEL EMPRENDIMIENTO CREATIVO .....        | 62         |
| TABLA 1.4. NIVELES DE DISCURSO MANAGERIAL SEGÚN ELEMENTOS NARRATIVOS DEL EMPRENDIMIENTO .....   | 63         |
| FIGURA 1.5. LA DECONSTRUCCIÓN DE LA RACIONALIDAD ESTÉTICA .....                                 | 70         |
| FIGURA 1.6. MAPA DE ACCIÓN DEL DISCURSO NEOLIBERAL .....  | 83         |
| <b>CAPÍTULO 2 .....</b>   | <b>85</b>  |
| <b>MARCO TEÓRICO .....</b>  | <b>85</b>  |
| <b>“LOS (NO)LÍMITES Y LA (NO)PLANEACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES ARTÍSTICAS”.....</b>              | <b>85</b>  |
| FIGURA 2.1. EJES TEÓRICOS DE ESTUDIO .....  | 87         |
| TABLA 2.1. CONCEPTOS TEÓRICOS SEGÚN CADA UNIDAD DE ANÁLISIS .....                               | 88         |
| FIGURA 2.2. LAS LÓGICAS DEL EMPRENDIMIENTO CREATIVO.....  | 96         |
| FIGURA 2.3. EL CAMPO INSTITUCIONAL DEL EMPRENDIMIENTO CREATIVO.....                             | 98         |
| FIGURA 2.4. LA TRANSORGANIZACIONALIDAD: ORGANIZACIONES CREATIVAS Y SU FUNCIÓN EN LA RED.....    | 109        |
| TABLA 2.2. TÉRMINOS PARALELOS ENTRE EL JAZZ Y VOCABULARIO DE LOS ESTUDIOS ORGANIZACIONALES..... | 110        |
| FIGURA 2.5. LAS ESTRATEGIAS Y FUNCIONES DE LAS MICRO-ORGANIZACIONES MUSICALES.....              | 113        |
| FIGURA 2.6. LAS MICRO-ORGANIZACIONES ARTÍSTICAS COMO SISTEMAS DE ACCIÓN .....                   | 115        |
| FIGURA 2.7. ASPECTOS DE LA ORGANIZACIÓN ANALIZADOS.....   | 124        |
| FIGURA 2.8. PARALELO ENTRE LA ACTUACIÓN TEATRAL Y LA PERFORMATIVIDAD ARTÍSTICA .....            | 132        |
| <b>CAPÍTULO 3 .....</b>   | <b>138</b> |
| <b>MARCO METODOLÓGICO.....</b>  | <b>138</b> |
| <b>“LA EXPERIENCIA SUBJETIVA DE LAS MICRO-ORGANIZACIONES ARTÍSTICAS” .....</b>                  | <b>138</b> |
| TABLA 3.1. ENFOQUES METODOLÓGICOS REFERENCIADOS Y SU FUNDAMENTO .....                           | 141        |
| FIGURA 3.1. LOS PARADIGMAS DE LAS CIENCIAS Y EL ESTUDIO EXPLICATORIO. ....                      | 142        |
| FIGURA 3.2. LA REPRESENTACIÓN DE LA CONSTRUCCIÓN DE SIGNIFICADO SEMÁNTICO.....                  | 148        |
| FIGURA 3.3. EL CICLO DE LA CIENCIA Y SUS ENFOQUES .....   | 149        |
| TABLA 3.2. DELIMITACIÓN DEL PROYECTO.....   | 153        |
| FIGURA 3.4. DE LA ESTRUCTURA NARRATIVA AL DISCURSO Y EL PERFORMANCE. ....                       | 161        |
| TABLA 3.3. EL ENFOQUE DE ESTUDIO DESDE EL ANÁLISIS DEL DISCURSO DECONSTRUCTIVO .....            | 163        |
| FIGURA 3.5. EL PROCESO METODOLÓGICO .....   | 168        |
| TABLA 3.4. LAS HERRAMIENTAS DE ESTUDIO SEGÚN LAS UNIDADES DE ANÁLISIS .....                     | 169        |
| PROTOCOLO 1: OBSERVACIÓN PARTICIPANTE.....  | 177        |
| PROTOCOLO 2: ENTREVISTA A PROFUNDIDAD.....  | 178        |
| PROTOCOLO 3: ENTREVISTA ESTRUCTURADA.....   | 179        |
| TABLA 3.5. LAS PERSONAS ENTREVISTADAS PARA ESTE TRABAJO. ....                                   | 182        |

FIGURA 3.6. TRIANGULACIÓN DE LOS DATOS RECOPIADOS..... 186

**CAPÍTULO 4 ..... 188**

**RESULTADOS Y DISCUSIÓN..... 188**

**“MODELOS DE AUTOGESTIÓN ORGANIZACIONAL EN EL CAMPO DE LA MÚSICA”..... 188**

TABLA 4.1. LAS CONCLUSIONES GENERALES POR INSTRUMENTO Y NIVEL DE ANÁLISIS..... 208

FIGURA 4.1. DE LA PROBLEMÁTICA A LOS RESULTADOS DE LAS VARIABLES ..... 211

IMAGEN 4.1. LA PERLA..... 213

IMAGEN 4.2. LA PERLA..... 214

IMAGEN 4.3. LA PERLA..... 216

IMAGEN 4.4. LA PERLA..... 216

IMAGEN 4.5. LA PERLA..... 217

IMAGEN 4.6. LA PERLA..... 218

FIGURA 4.2. EL MODELO DE AUTOGESTIÓN TRANSORGANIZACIONAL DE LA PERLA ..... 218

FIGURA 4.3. EL MODELO DE AUTOGESTIÓN TRANSORGANIZACIONAL DE CONJUNTO MEDIA LUNA ..... 219

FIGURA 4.4. EL MODELO DE AUTOGESTIÓN TRANSORGANIZACIONAL DE MAMBO NEGRO ..... 219

FIGURA 4.5. EL MODELO DE AUTOGESTIÓN TRANSORGANIZACIONAL DE DIÁSPORA BLUES..... 220

IMAGEN 4.7. LA GIRA DEL JAGUAR ..... 224

IMAGEN 4.8. LA GIRA DEL JAGUAR ..... 225

IMAGEN 4.9. LA GIRA DEL JAGUAR ..... 226

IMAGEN 4.10. LA GIRA DEL JAGUAR ..... 227

IMAGEN 4.11. LA GIRA DEL JAGUAR ..... 227

IMAGEN 4.12. LA GIRA DEL JAGUAR ..... 228

FIGURA 4.6. EL MODELO DE AUTOGESTIÓN TRANSORGANIZACIONAL DE DJ FALZO..... 229

FIGURA 4.7. EL MODELO DE AUTOGESTIÓN TRANSORGANIZACIONAL DE PERNETT ..... 229

IMAGEN 4.13. PRISMATIC SHAPES EN ESTUDIO ..... 232

IMAGEN 4.14. PRISMATIC SHAPES EN ESTUDIO ..... 233

IMAGEN 4.15. PRISMATIC SHAPES EN ESTUDIO ..... 234

IMAGEN 4.16. PRISMATIC SHAPES EN GRABACIÓN DE VIDEOCLIP ..... 235

IMAGEN 4.17. PRISMATIC SHAPES EN GRABACIÓN DE VIDEOCLIP ..... 236

IMAGEN 4.18. PRISMATIC SHAPES EN GRABACIÓN DE VIDEOCLIP ..... 237

FIGURA 4.8. EL MODELO DE AUTOGESTIÓN TRANSORGANIZACIONAL DE PRISMATIC SHAPES ..... 238

FIGURA 4.9. EL MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE TÓPICA ..... 238

FIGURA 4.10. LA RED TRANSORGANIZACIONAL ..... 246

FIGURA 4.11. LA DECONSTRUCCIÓN DEL ICEBERG DEL DISCURSO..... 251

**REFERENCIAS..... 261**

### Introducción: ¿Por qué la *esquizofrenia* en el arte?

El emprendimiento artístico o creativo es algo medianamente novedoso en el campo de los Estudios Organizacionales (EO). El término no lleva moviéndose más de 20 años y no ha tenido mucha acogida, un poco por desconfianza por parte de las universidades, un poco por falta de difusión y principalmente por las miles de confusiones que generan la gran cantidad de propuestas que nacen en diferentes esquinas disciplinarias del mundo. La discusión, sin embargo, no es nada nueva, pues finalmente la mayoría de teóricos críticos, filósofos principalmente adscritos a escuelas postestructuralistas, posmodernistas o de la Escuela de Fráncfort, fueron muy cercanos a las artes y la disyuntiva entre creatividad y dinero hizo parte de sus discusiones. Benjamin, por su parte, miraba con recelo el cine porque consideraba que se podía convertir en una herramienta de promoción política del capitalismo estadounidense. Deleuze, en cambio, dudaba de la posible intervención de las artes en la política por la individualización constante del sistema capitalista. De otro lado, Barthes dedicó gran parte de sus escritos para justificar la muerte conceptual del autor, sacando de toda discusión la sobrevivencia (económica) del mismo. Bourdieu incluso planteó la dicotomía entre la lógica de la estética y la financiera y las contrapuso como opuestos irreconciliables. De hecho, esta discusión es tan antigua que hasta Oscar Wilde y Charles Baudelaire llegaron a hacer referencia a la misma en sus obras.

No obstante, la mística del arte parece ser un “pensamiento colectivo” que aún permanece vigente, y la discusión sobre el quehacer artístico no ha podido trascender a la obra misma, lo que lleva a olvidar la labor del individuo como miembro de una sociedad hipermoderna cuyo oficio debe sujetarse a un sistema económico en el que está inserto. En un contexto de libre mercado a la cual pertenece la gran parte de países hispanoamericanos, la discusión adquiere un sentido bastante necesario puesto que los artistas son sujetos que pertenecen a organizaciones a través de las cuales intentan vivir del arte.

En este marco, el emprendimiento creativo ha comenzado a convertirse en una opción de apoyar a los artistas desde las políticas públicas, dejando que el mismo sistema económico sea el que regule la manera en que los individuos operan tanto a nivel personal, como colectivo u organizacional. De alguna manera, esto lleva a los gobiernos y a la academia a buscar soluciones pragmáticas que le den herramientas a los artistas para que puedan enfrentarse a negociaciones con los demás agentes del sector y que de esa manera su toma de decisiones no se quede en las de

origen estético sino también en las de origen económico. Esta dinámica trasciende a los niveles individuales y colectivos e impactan al campo en sí, no obstante, la economía se ha encargado de postular dos caminos: la de las cadenas de valor basadas en los derechos de autor y las de las redes económicas basadas en comprender los mecanismos de transacción que utilizan los artistas. Esto deja de lado una comprensión mayor de las razones por las cuales el campo se estructura de cierta manera, más allá de las características del contexto económico.

Por eso la solución, para muchos, ha sido adaptar las dinámicas del emprendimiento a las prácticas típicas de los artistas; y digo típicas porque muchas veces pareciera que se asume que los artistas actúan sin parámetros racionales sólo porque son artistas. En esta medida, principalmente desde la administración, algunos académicos interesados en el tema se han acercado para entender las estrategias de las organizaciones artísticas desde empresas nacionales, hasta corporaciones y organizaciones sin ánimo de lucro, con un especial énfasis en las dos últimas. Estos académicos, han simplemente adaptado sus herramientas administrativas y de gestión a las artes y han teorizado alrededor de cómo ajustar sus modelos, incluso desarrollando algunos nuevos términos y discursos, pero siempre manteniendo un mismo foco: la utilidad financiera como progreso social.

En este sentido, la discusión teórica-metodológica se vuelve bastante necesaria porque no se puede dar por sentado que toda organización artística tiene un objetivo financiero al cual las herramientas administrativas puedan funcionarles. Además, dado que poco se ha investigado sobre los pequeños y micro emprendimientos en el arte, poco se sabe sobre la manera en que estos gestionan sus decisiones, lo cual deja de lado un participante muy importante: el *artista independiente* y sus mecanismos organizacionales especialmente en dinámicas comerciales que hoy en día están regidas por la distribución digital, incluso en hispanoamérica.

Gracias a la digitalización de este campo, la mayoría de las grandes organizaciones artísticas son provistas de recursos creativos por pequeñas organizaciones conformadas por artistas independientes que han visto en la dinámica del emprendimiento la capacidad de darle mayor énfasis a sus decisiones estéticas por encima de las financieras, de manera que las redes económicas del sector se han complejizado a partir de la aparición de muchas micro y pequeñas empresas que negocian entre sí. Si bien la economía se ha encargado de mapear estas redes para identificar a los diferentes actores organizacionales, pocos investigadores han dedicado espacio para entender cómo

se desarrollan las dinámicas al interior de estas pequeñas organizaciones, mucho menos cuando los individuos negocian entre organizaciones.

Por esta razón, la presente investigación doctoral busca estudiar esas dinámicas que desarrollan los individuos artistas y que impactan a las organizaciones en cuanto a la estructuración de funciones y planeación. Esta tesis, entonces, se enmarca en un paradigma simbólico interpretativo, en donde se pretende estudiar las dinámicas simbólicas que se crean en los artistas de organizaciones musicales en cuanto a esa dicotomía entre la lógica de acción estética y la financiera. Esta dicotomía, como ya se mencionó antes, se retoma desde lo que escritores anteriores han tratado de resolver, en algunos casos con éxito en otros simplemente con rechazo a las dinámicas del mercado, y eso lleva a utilizar metáforas que estos ya han usado.

La *reproductibilidad técnica*, por ejemplo, es un referente inmediato retomado desde Benjamin, el cual criticaba la posibilidad de reproducir de forma masiva el arte, pues temía que eso lo convirtiera en una máquina discursiva del capitalismo. Si bien es un análisis simbólico de las consecuencias de la técnica sobre el contenido, en realidad tiene trascendencia en cuanto a la manera en que hoy en día una organización artística debe estructurarse para responder a esos medios de distribución masivos. De la misma manera, las *lógicas de acción financiera y estética* de Bourdieu se utilizan para comprender cómo otros investigadores se han acercado al campo para responder a esa dualidad que afecta la performatividad y que hasta el momento ha sido uno de los principales caminos de estudio. Igualmente, la *esquizofrenia* que plantean Deleuze y Guattari se toma como metáfora para englobar esta discusión, pues ellos la usan para referirse a la confusión que genera el neoliberalismo en los sujetos a la hora de definir si su toma de decisiones la hacen basados en sus motivaciones de sus propios deseos o por el contrario por los deseos del capital financiero. En este sentido, la metáfora de la *esquizofrenia* funciona para referirse a estas discusiones e incluso para aludir a la dificultad que muchos artistas presentan a la hora de decidir cómo estructurar sus organizaciones. Si bien no se hace una directa alusión a la propuesta de Deleuze y Guattari, si se toma como metáfora para poder navegar entre la explicación de cómo una organización pequeña se estructura para responder al mismo tiempo al mercado y a los objetivos estéticos de los individuos que la conforman. Vale la pena resaltar, que estos dos autores en realidad también están presentando una explicación metafórica sobre la manera en que los deseos de los sujetos son coaptados por las dinámicas de mercado y generan una confusión en la toma de

decisiones de las personas; en su caso, el término es una metáfora y no un andamiaje teórico, por lo tanto, no puede tomársele como tal.

Para lograrlo, busca primero comprender cómo se estructura el campo a nivel institucional según las dinámicas de mercado y del contexto digital. Con esta contextualización general, el trabajo pretende enmarcar el estudio dentro de las dinámicas de digitalización que ha sufrido el arte, especialmente en la música y principalmente en los medios de distribución, es decir dentro de ambientes de comercialización masiva de la música; esto lleva a que el estudio está limitado por este universo referenciado que son las organizaciones que distribuyen su música digitalmente y por tanto tienen relaciones con diferentes espacios comerciales de difícil acceso como lo son las plataformas de distribución, los foros de eventos, la comunicación de sus proyectos, entre otros. Es importante decir que existen otro tipo de universos, pero justamente el objetivo de este trabajo es comprender las dinámicas comerciales de esta nueva configuración de organizaciones para dar ideas de cómo se pueden estudiar espacios más liminales o en otras latitudes. Estas otras realidades donde no exista un objetivo comercial tan marcado o fuerte, estas relaciones y modelos presentados en este trabajo podrán cambiar radicalmente, pero al menos este primer acercamiento da buenas herramientas de análisis en estos.

Para lograr este estudio, entonces, se debe comprender el funcionamiento de la globalización en cuanto a la estructuración de discursos que afecten a los artistas para que entren a la dinámica del emprendimiento creativo. De esta manera, el primer capítulo se posiciona sobre la problematización que este contexto implica en el arte y la manera en que pueden responder los artistas, principalmente desde lo que teóricos anteriores han estudiado anteriormente en otras latitudes.

De esa manera, se pretende explicar cómo se están estructurando las organizaciones con respecto a su planeación y sus funciones, para lo cual el segundo capítulo hará un viaje alrededor del concepto de *micro-organizaciones* para poder posicionarse en la aparición de las organizaciones *latentes* que posteriormente se explicará con el de la *transorganización*. De esta manera, primero se explicará cómo se ha institucionalizado el campo bajo la narrativa del emprendimiento creativo para desde ahí presentar las estructuras que hasta el momento se han estudiado desde la improvisación de las estrategias y tomas de decisión, y finalmente las consecuencias simbólicas

que esto ha tenido en la configuración de una nueva categoría de sujeto o de identidad profesional: el productor artista.

Sin dejar de lado una perspectiva crítica de la filosofía y la lingüística postestructuralista y de la sociología adscrita al posmodernismo, se hará una presentación de la metodología. Primero se explicará el fundamento metodológico desde la postura cualitativa específicamente adscrita a la fenomenología y con el uso de herramientas de la deconstrucción como forma de hacer análisis de caso. De esta manera, se presentan las herramientas para hacer un análisis de casos comparado, para poder dar una pauta de estudio dentro de las organizaciones artísticas previamente definidas, específicamente en la música en Colombia y México como ejemplo de un campo inmerso en la problemática previamente definida. Igualmente, se hace una propuesta de las herramientas metodológicas de investigación, donde se incluyen tanto presenciales como estrategias en línea para recaudar datos durante la pandemia del COVID19 y posterior a ella. Esta multiplicidad de información recogida permitió tanto conocer el campo de estudio en acción como el discurso oficial que define tanto a los sujetos como a las organizaciones investigadas.

Es importante resaltar que el estudio estuvo enmarcado por la pandemia del COVID-19 y eso implicó una dificultad en el acceso a los datos y espacios de los sujetos de investigación. No obstante, al mismo tiempo dio la posibilidad de entender cómo este campo específico estaba de alguna manera listo para responder a la rápida digitalización impulsada durante dicha pandemia y cómo pudo reconfigurarse y dar respuestas de sostenibilidad tanto financieras como de proyectos. Este último punto también es clave para dar a entender este trabajo, puesto que la proyectización del sector es un fenómeno que lleva ocurriendo durante varios años y ha afectado a los artistas de manera bastante fuerte. Por esa razón, este trabajo pretende entender cuáles han sido los efectos de esa proyectización en la configuración social del campo y en la estructuración de las nuevas organizaciones que han surgido en dicho ambiente el cual tiene herramientas que van mucho más allá de la distribución digital.

Como investigador, documentalista y gestor independiente de proyectos artísticos, el escritor de esta tesis ha podido vivir estas dinámicas y ha podido ver cómo el impacto de diferentes guías de emprendimiento creativo han afectado al sector. Si bien se alegra por los artistas que cada día son más independientes en su propia gestión, le preocupa la poca crítica en cuanto a las dinámicas que los gobiernos están generando alrededor del campo porque parece ser insuficiente dado que pocas

personas se preguntan por el impacto que ha tenido el discurso del emprendimiento en los artistas y en las estrategias que estos desarrollan para gestionar sus propios proyectos, que, sobra decir, son motores de desarrollo social y cultural.

Con este aporte teórico, en el cuarto capítulo se hará el análisis de los tres casos elegidos, todos con presencia en Colombia y México, e igualmente todos conforman diferentes campos de pequeñas organizaciones que se organizan para lograr un objetivo estético concreto. Por consiguiente, en dicho capítulo, se hará una contextualización del campo a partir de diferentes documentos de políticas públicas en ambos países para entender cómo cada uno se acerca al apoyo del campo en contraposición a la descripción del mismo dada a partir de personas expertas conocedoras de su quehacer creativo por sus posiciones laborales. Posteriormente se analizará cada caso para poder explicar cómo se configura su campo específico, cómo se estructura cada organización tanto la principal como las que le aportan a su trabajo, y qué incidencias simbólicas aporta cada artista a las estrategias y funciones elegidas. Finalmente se hará un análisis de todas las organizaciones, para poder explicar cómo se configura este campo organizacional específico a partir de las relaciones entre las múltiples organizaciones, el discurso generalizado, las estructuras concretas de cada organización y las interpretaciones simbólicas de los artistas investigados.

De esta manera, este trabajo presentará un análisis a nivel del campo institucional en cuanto al discurso que se maneja en el mismo para impactar las estructuras tanto de sus organizaciones como en la conformación de una lógica emprendedora. De ahí se baja a un nivel de análisis organizacional, que toma en cuenta los diferentes colectivos que gestionan los artistas para poder desarrollar su quehacer creativo dentro de un contexto de mercado. Finalmente, se baja al análisis individual para poder comprender la apropiación que hacen los artistas de los discursos institucionalizados y la forma en que responden a los mismos. Es así como la tesis intenta hacer un viaje narrativo entre los tres niveles de estudio, pero constantemente se pasa de uno a otro, puesto que cada uno afecta a los demás; es importante tener en cuenta que los *habitus* desde una lógica comercial generan tensiones en el nivel individual y luego afectan a los niveles organizacional e institucional y es justamente ese impacto el que pretende presentar esta tesis.

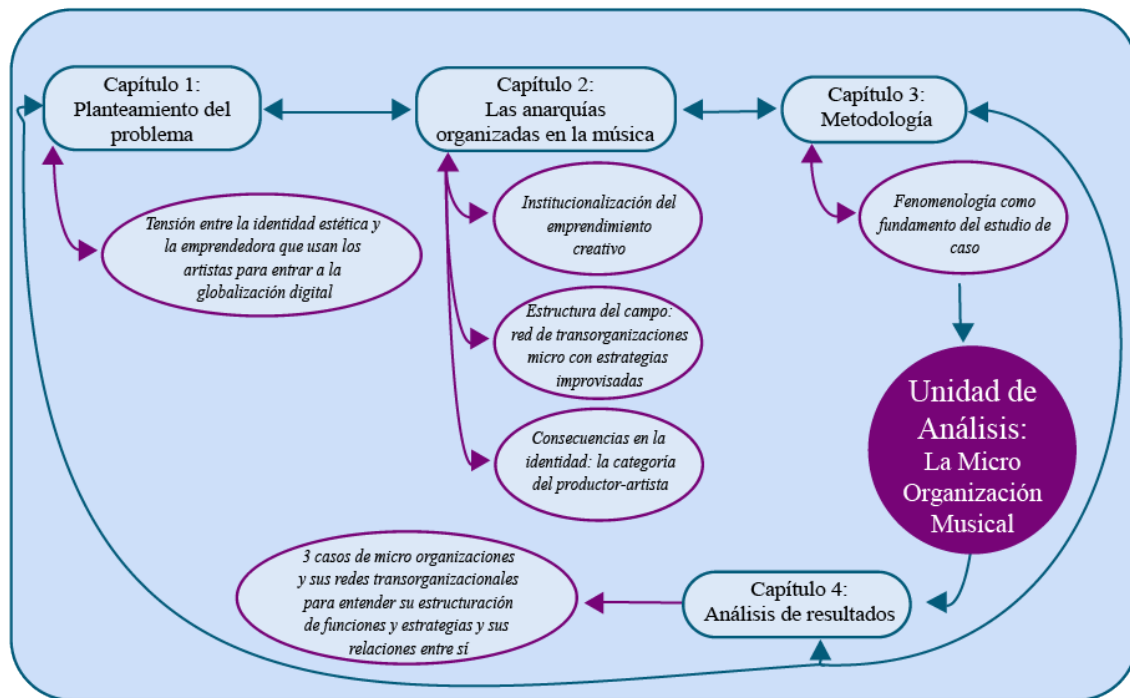
El objetivo final de este trabajo es dar un paso frente a las herramientas administrativas que se están implementando en el arte actualmente, para verlas desde una mirada más crítica. Vale la pena aclarar que se trata de encontrar las prácticas con las que los artistas se sienten más cómodos para



desarrollar sus proyectos y que de esa manera puedan seguir contemplando el arte como un medio de subsistencia y fuente de trabajo, para así mantener su independencia o, como se dice actualmente en el campo, su *autogestión*.

A modo de mapa visual, en la siguiente figura se propone el viaje o guía de esta investigación en el cual se comprende la manera en la cual se trabajará cada uno de los capítulos con el objetivo de dar un índice de contenidos.

**Figura Introducción: Mapa general de la investigación**



Fuente: Elaboración propia



## Capítulo I: Planteamiento del problema

*El emprendedor artístico en la  
globalización digitalizada*

# Capítulo 1

## Planteamiento del Problema

### 1. La compleja red económica del arte

Las organizaciones que gestionan productos artísticos no pueden desligarse de los contextos en las que hacen dicha producción y mucho menos de donde los distribuyen, comercializan o se consumen. En este trabajo se hará un acercamiento a estas organizaciones y se tratará de comprender cómo hacen para producir. En este primer capítulo se hará una contextualización general, en donde se comenzará con una explicación de la red económica del arte y las diferentes relaciones complejas que se desarrollan en la misma. Posteriormente, se pasará a entender específicamente cómo ese contexto económico se puede contextualizar a partir de la digitalización que ha afectado en gran medida el campo y que se vuelve una de las propiedades principales que la conforman. De esta manera se explicará la importancia de las micro-organizaciones en el campo para poder desde ahí entender cómo responden los artistas a las propiedades y mecanismos de esta compleja red económica digital. Posteriormente, se explicará cómo está configurado este campo en términos simbólicos, desde la importancia de la liquidez que genera la digitalización y del emprendimiento como discurso homogeneizador de dicho contexto. Esto dará pie a analizar cómo responden los artistas desde su identidad y de esa manera se presentará el problema que pretende resolver este trabajo.

Vale la pena recalcar, que esta tesis está enmarcada bajo el paradigma disciplinario de los Estudios Organizacionales cuyo objetivo podría considerarse el estudio y comprensión de las organizaciones desde diferentes visiones y posturas teóricas y metodológicas y así dar un aporte a este fenómeno particular como configuración social. En este caso se estudiará el campo organizacional de la música en Colombia y México específicamente en micro-organizaciones que han surgido a partir de la digitalización de la distribución de sus productos como una respuesta ante dicho cambio económico. Estos dos países tienen una historia de intercambio cultural y mercantil que de hecho lleva a muchas de estas organizaciones a tener presencia en ambos países y por consiguiente esta relación se convierte en relevante para comprender otros campos tanto en las artes o industrias creativas como en el continente al que pertenecen.

Para lograr este estudio particular, se retomará la línea teórica que viene desde Weber (1992) y que se retoma en los Estudios Organizacionales para comprender sus propuestas desde nuevas

miradas más críticas ante la acción de la estructura determinista planteada por la Teoría Organizacional la cual explica muy acertadamente Mouzelis (1975). Por su parte, esta relectura evoluciona desde Crozier y Friedberg (1974, 1977, 1989, 1990) y Douglas y Weick (1969, 1990), hasta autores más recientes como Hatch (1991, 1998, 1999, 2011), para dar una explicación sobre la influencia de la toma de decisiones en las estructuras organizacionales y las posibles respuestas que tienen los sujetos a la dominación. De esta manera, estos tres se proponen como andamiaje teórico para entender el campo organizacional de las micro-organizaciones musicales como una Anarquía Organizada (Crozier y Friedberg, 1990) con la cual los sujetos responden a la estructura rígida de las grandes corporaciones que controlan la distribución digital, pero para lo cual utilizan estrategias de flojo acoplamiento de funciones (Douglas y Weick, 1990) desde una planeación estratégica basada en la improvisación (Hatch, 1999).

Así, esta propuesta teórica, pretende entender cómo dentro de la problemática de la distribución digital, los sujetos tienen forma de responder a las formas de dominación que reconoce Mouzelis (1975) a través del tipo ideal de Weber (1992) y entonces los subsistemas se replantean tal como lo proponen Crozier y Friedberg, Douglas y Weick y Hatch. En este sentido, el propósito de este trabajo es comprender cómo las diferentes unidades de las micro-organizaciones han cambiado en este contexto para reestructurar las instituciones (en términos de los Estudios Organizacionales el campo institucional), la administración (la estructura organizacional) y la técnica (la identidad).

### **1.1. Las propiedades de la red económica del arte**

La sostenibilidad es tradicionalmente vista como un aspecto financiero que afecta a las organizaciones, las cuales se entiende deben desarrollar estrategias lo suficientemente hábiles para lograr mantenerse y perpetuarse en el tiempo. Para poder definirla, los economistas usan un concepto que le es bastante familiar: El Capital. Según Throsby (2012), el “capital puede definirse como bienes duraderos que dan lugar a un flujo de servicios en el tiempo que pueden ser combinados con otros inputs como el trabajo para producir otros bienes” (p.47). Esta definición es bien interesante, puesto que no menciona el valor financiero del capital, sino que lo considera un bien que se utiliza para desarrollar productos y servicios, e incluso lo compara con el trabajo. Esto implica que realmente el capital económico solamente es uno de tantos bienes que podemos

considerar capital y esto de hecho implica que existen otros múltiples capitales que también debemos tener en cuenta.

Precisamente para hablar de sostenibilidad, Throsby (2012) utiliza lo que se denomina Capital Cultural y Capital Natural. El primero hace referencia a elementos de la cultura tradicionalmente relacionados con el arte y otras expresiones creativas de los seres humanos que pueden ser tanto tangibles como intangibles y el segundo se relaciona con otros bienes los cuales no son creados por humanos, sino que más bien le proveen a estos recursos para vivir. Incluso, para hacer una buena explicación de estos, el autor los une para explicar cómo se deben impartir políticas de sostenibilidad del patrimonio, puesto que por más que éste sea financieramente viable, “es probable que queden algunos elementos del valor cultural de un bien que no pueden ser racionalmente expresados en términos financieros y aun así son importantes para la toma de decisiones” (p.47).

Los bienes, tanto culturales como naturales, suelen ser desarrollados y utilizados por organizaciones culturales, las cuales tienen objetivos que conocen estas diferentes medidas de valor. Es por eso que involucran en sus estrategias múltiples metas para lograr la sostenibilidad tanto cultural, como natural, patrimonial o financiera. Esta lógica de pensamiento precisamente va más allá de la visión empresarial cuya razón de ser es la sostenibilidad financiera, y es por eso que se definen como organizaciones culturales o artísticas. En estas organizaciones, los tomadores de decisión tienen una fuerte responsabilidad en este aspecto de preservación, puesto que son quienes tienen que cotejar varios valores que confluyen en un sólo bien, y por eso es importante que tengan en cuenta suficientes estrategias para lograr que los bienes sean preservados para futuro, conservados para el presente, renovados o restaurados, e incluso bien adaptados (Throsby, 2012).

Precisamente en un sistema de producción creativa existen una multiplicidad de organizaciones con múltiples valores que pueden ir desde las empresas formales multinacionales, hasta las asociaciones independientes ligadas a lo político, para luego pasar por emprendimientos o pequeñas empresas que no tienen un interés en crecer económicamente sino de sostenerse financieramente para enfocarse en la creación artística. También se encuentran colectivos artísticos cuyos objetivos pueden estar más ligados a la promoción y apoyo, comunidades que buscan preservar su cultura, agremiaciones sociales y hasta artistas independientes (Barrero, *et.al.* 2016).

Este panorama es bastante amplio y debe ser comprendido para entender el característico funcionamiento de la industria creativa. Los artistas hoy en día no funcionan como una cadena

económica lineal, sino que todas esas organizaciones tan diferentes, son en realidad complementarias entre sí y se entretajan como una red que, a través de relaciones entre ellas, permite que los productos creativos sean desarrollados en su totalidad y llevados al público final.

Existen muchas pequeñas organizaciones o artistas independientes que crean productos culturales, estos luego entran en varios canales de distribución que funcionan para comunicarlos, promocionarlos, o ponerlos a disposición de la audiencia (DePropriis y Mwaura, 2013). Hoy en día la mayoría de los consumidores llegan a través de plataformas digitales que pueden ser tiendas o distribuidores de streaming, pero previamente existen empresas que negocian los productos entre los artistas y estas plataformas. Antes de eso, participan agentes técnicos que le aportan a la producción creativa servicios específicos para su desarrollo y profesionales expertos en temas como derechos de autor, diseño, mercadeo entre otras (Eikhof, 2014).

Pero además todas las artes son diferentes, así que algunas plataformas son físicas y se presentan como espacios a los que van las personas para consumir los productos como lo son museos, galerías, bares, festivales o lugares similares; mientras otras plataformas son digitales como plataformas de streaming, de descarga o de promoción cultural (Barrero, *et.al.* 2016). Lo interesante es que algunos productos participan paralelamente en muchas de estas cadenas, y por eso mismo es que no se puede denominar una cadena de valor lineal, sino que más bien se presenta como un ecosistema donde hay nodos que conectan a artistas con otros agentes, y engranajes que le aportan al desarrollo de los productos para lograr la tangibilidad necesaria para que sean consumidos (Throsby, 2012; y Eikhof, 2014).

Esta red se entiende como una “ecología de la creación de valor” (Throsby, 2012) donde existen múltiples organizaciones de diferentes tipos con muchas funciones que le aportan valor a cada proyecto creativo. Esta perspectiva permite reconocer y entender flujos que no van en una sola vía, incluye agentes que participan en más de un sector, y evidencia la importancia de reconocer nuevos tipos de agentes que participan en la producción de valor de los productos culturales. No es simplemente producir arte, es entender un entramado de relaciones de intervención que permiten la circulación y por éstas no se puede pensar en una cadena de valor, sino, como dicen De Propriis y Mwaura (2013), en una red de organizaciones y sujetos que intermedian relaciones y proyectos creativos.

Esta particularidad del campo es una evidencia de las diversas metas de las organizaciones artísticas, pues éstas son un claro ejemplo del fenómeno de la multiplicidad de objetivos, ya que están en un constante cruce entre la sostenibilidad financiera y la persecución de metas estéticas, culturales o sociales. De hecho, la sostenibilidad financiera es muchas veces un problema para la sostenibilidad cultural, natural o estética.

Por esta razón, los sujetos que componen estas organizaciones se ven enfrentados a aspectos neurobiológicos que afectan la manera en que toman decisiones y por eso para entenderlas es importante tener una visión más completa que relacione varias disciplinas que expliquen las causas. Si bien la explicación de la red económica ayuda a aclarar las relaciones entre organizaciones del campo artístico, no explica por qué los sujetos se relacionan como lo hacen, y si hablamos de una red compleja con múltiples objetivos y relaciones, es muy probable que los sujetos que toman decisiones comiencen a replicar actitudes que se propagarán fácilmente dentro de dicha red. Esta configuración de las organizaciones artísticas es importante porque demuestra su complejidad tanto a nivel individual, pero también explica la no linealidad, sus flujos, y sus modelos internos. Adicional a eso, explica también los bloques de construcción, los cuales, con un análisis detallado dentro de los niveles del sistema, podrían dar una comprensión de cómo afectan las estructuras tanto de las organizaciones como de las relaciones entre ellas. Desde esta perspectiva, entonces, esta red económica se puede entender como un sistema complejo.

En este sistema existen propiedades y mecanismos que las hacen funcionales en sí mismas. Analizado desde la perspectiva de Holland (1996) podríamos encontrar cómo explicar este sistema complejo a partir de las siguientes características:

- **Agregación:** La red se entiende en tanto se agregan todas las organizaciones que la componen para poder comprenderla. No obstante, para llegar a esa agregación se debe desagregar cada organización por separado y cada sujeto.
- **Etiquetado:** El emprendimiento creativo se convierte en un discurso que homogeniza la red, pero al mismo tiempo en un distintivo que usan los artistas para definirse como agentes que hacen parte del campo.
- **No linealidad:** La red no es una cadena de valor sino una conjunción de organizaciones que tienen relaciones en múltiples vías. Esto lleva a que no exista una linealidad financiera y esto afecta la estructuración de objetivos dentro de las organizaciones.

- **Flujos:** Los productos creativos no son la suma directa de las organizaciones participantes, porque los aportes se dan en forma exponencial frente al valor de los productos y servicios artísticos
- **Diversidad:** Si en la agregación falta un elemento, este será reemplazado porque la red necesita de todos sus agentes para lograr la estabilidad.
- **Modelos internos:** Las organizaciones crean modelos adecuados para responder a este campo y de esa manera poder anticiparse a su funcionamiento.
- **Bloques de construcción:** Estos modelos se convierten en estructuras concretas que definen cómo deben funcionar las organizaciones dentro del campo.

Esto implica que la red económica es más bien un sistema que se regula a sí mismo. Sin embargo, para entender esta regulación, se necesita comprender el funcionamiento del sistema, para lo cual se plantea una primera revisión de las formas de dominación que ocurren en éste y la posibilidad de respuesta de los sujetos. Weber (1992) pretende encontrar las relaciones entre las formas de la economía y las de la dominación, para lo cual el autor define este concepto: explica que ésta se da a través de una transacción y ésta puede estar mediada por muchos aspectos sociales que le otorgan la dominación a uno u otro lado.

La dominación debe tener dos partes que se definen como *señores* y *aparato*, allí debe encontrarse la legitimación de la dominación en la transacción: “¿En qué últimos principios puede apoyarse la validez, la legitimidad de una forma de dominio, es decir, la exigencia de una obediencia por parte de los funcionarios frente al señor y por parte de los dominados frente a ambos?” (p.703). Así entonces define los tres tipos de legitimación: (1) la autoridad en la cual se obedecen las normas y que responde a un sistema burocrático, (2) la autoridad personal donde se obedece a la persona y que funciona bajo el patriarcalismo o dominación tradicional, y (3) el carisma donde se obedece a una persona por gracia concedida.

Estas tres formas de dominación le permiten al autor entrar a explicar el sistema burocrático, el cual define como el principio de las atribuciones oficiales fijas ordenadas mediante reglas, leyes o disposiciones de un reglamento administrativo donde se incluyen: la distribución de actividades metódicas, los poderes de mando determinados de un modo fijo, y para eso se nombran personas según aptitudes determinadas. Para que este sistema ocurra, la negociación debe comprender el aprendizaje profesional, la definición de horarios y las normas de la función.



Por su parte, Mouzelis (1975) hace una lectura de Weber (1992) que le permite al lector del sistema burocrático entender el porqué de la propuesta weberiana. El autor toma como punto de partida el tipo ideal, que en realidad debería usarse como se pensó inicialmente: como un tipo extremo. Las características principales de este tipo están atravesadas por *racionales*, que son reglas que se basan en la competencia técnica y que deben estar organizadas bajo un marco jerárquico regulativo. Aunque esta teoría se formuló desde la sociología política, esta lectura da una ampliación a otras organizaciones a partir de sus tres subsistemas: el técnico que se refiere a las actividades técnicas para la consecución de la meta, el administrativo que tiene a cargo lo interno de la organización y el institucional que permite una unión entre los dos anteriores y el social.

Luego el autor plantea que el mismo Weber (1992) no pretendía proponer un modelo de burocracia real, sino identificar las características típicas. Éstas permitirán un análisis de los fenómenos sociales a través del tipo ideal como instrumento. Una forma de hacerlo, propone Merton (1984), es a través de las organizaciones: “Una estructura social formal, racionalmente organizada, implica normas de actividad definidas con claridad en los que, idealmente, cada serie de acciones está funcionalmente relacionada con los propósitos de la organización”. (p. 275). Por su parte, Román (2011) propone la posibilidad de utilizar este modelo como parte de una forma de entender que “Son ideales en un sentido lógico ya que son una herramienta del investigador para que la realidad que no está dada sino construida por éste, pueda ser medida, comparada y valorada. El sentido, refiere Weber no es algo verdadero ni objetivamente justo o válido.” (p.25)

A partir de este punto, entonces, se plantea hacer un análisis histórico de las organizaciones musicales para poder entender cuáles podrán ser las características que conformen sus propiedades complejas y, en el mismo sentido, los subsistemas tanto institucionales como administrativos y técnicos que configuran el tipo ideal de esta red económica y de las organizaciones que lo configuran.

## 1.2. Antecedentes: de la disquera a la distribución digital

*Nadie se fue. Todos se van.  
Sólo te quedaste para verlo gritar  
Electric Mistakes - Enamorado*

El cambio histórico más relevante que sufrió la red económica de la música en los últimos años fue el de las descargas digitales. Por esa razón, para entender dicha red económica, se presenta a continuación una explicación histórica de la aparición de las plataformas de distribución digital y los efectos que tuvo en el campo para entender las nuevas reglas que configuran al mismo.

Una de las principales plataformas que lo promovió fue Napster, la cual pretendía quitarle los contenidos a las grandes compañías de producción musical y audiovisual para compartirlos entre los usuarios (Alexander, 2002). En 1999 esta plataforma utilizó la tecnología *Peer to Peer* en la cual se buscaba compartir archivos alojados en computadoras con otras computadoras; si bien era una herramienta de gestión de la información enfocada en organizaciones, Napster permitía que los usuarios individuales compartieran la música, series y películas que tenían alojadas en sus computadoras con otros usuarios de la plataforma quienes podían descargarlas en sus propias computadoras. En primera instancia eliminó la utilización corporativa del software para promover el uso personal de la tecnología y en segunda instancia eliminó la necesidad de comprar música grabada que de hecho se vio beneficiada con la aparición de un nuevo formato: el mp3.

En el 2000 la compañía recibió múltiples demandas de artistas liderados como símbolo de dicha disputa por Metallica, una agrupación de Thrash Metal originada en Los Ángeles en 1981 y la cual pertenecía al catálogo de Warner Bros Records, y de la Recording Industry Association of America (RIIA), la cual se define como representante de los derechos de las empresas discográficas para proteger la creatividad de los artistas. Eventualmente estas demandas llevaron a Napster a la quiebra, pero su modelo promovió de inmediato la creación de múltiples plataformas de streaming empezando con iTunes cuyo reproductor de música se lanzó en el 2001 y cuya tienda se lanzó en el 2003. De hecho, ¿no pasó más de un año desde que salió la primera demanda de Metallica contra Napster cuando iTunes ya existía en el mercado! Posteriormente el mundo se plagó de plataformas de streaming legales, como Spotify lanzada en el 2008 y una cantidad amplia que hoy en día proliferan en internet (Sebert, 2014).

Mientras se consolidaban estos nuevos participantes del ecosistema musical, las plataformas ilegales dominaron el mercado y la piratería digital se convirtió en el principal modelo de

distribución por internet. Las dos plataformas principales que lideraron este cambio fueron Napster y MP3.com, ambas alojaban todos los archivos en sus servidores, por lo cual fue muy fácil para la RIIA y las disqueras perseguirlos, demandarlos y acabar con ellos; sin embargo plataformas como Gnutella y Freenet, que estaban siguiendo sus pasos, no alojaban los archivos sino que conectaban las computadoras personales de los diferentes usuarios quienes eran los que se encargaban de compartir los archivos entre todos: perseguir a todos los usuarios no sólo era imposible sino incomprensible, era irse en contra de los consumidores de música (Alexander, 2002). De hecho, en los territorios donde las grandes disqueras multinacionales lograron prohibir el uso de Napster, se disminuyó la venta de discos compactos, mientras que en los territorios donde la plataforma era más exitosa se consumía más música en formatos físicos, lo cual demostró que la guerra de las disqueras contra lo digital era un error terrible dado que los verdaderos beneficiarios eran los melómanos que querían tener acceso total: “la crisis actual de las disqueras es producto no sólo de la venta ilegal de discos y el intercambio gratuito de archivos mp3, sino también de la falta de visión, planeación y mercadeo de la industria musical, la cual insistió en modelos que no obedecían a la realidad del melómano” (Arango, 2014, p.97).

Una vez los consumidores descubrieron que podían pagar precios increíblemente bajos por su música o incluso consumirla gratis, convencerlos de regresar al modelo tradicional ha sido bastante difícil, lo cual permitió que tanto la piratería online a nivel mundial, como la piratería física a nivel latinoamericano adquiriera bastante fuerza: “Hay que decir que los primeros en comprender esta nueva tecnología fueron los piratas: las calles, los sanandresitos [los mercados], las galerías y los hogares se llenaron de CDs con música en formato mp3 con cientos de canciones, piratas” (Barrero, *et.al.*, 2016, p.5). En el mismo sentido, el nuevo formato le dio una nueva posibilidad a los consumidores: armar sus propias listas de reproducción con canciones descargadas de manera pirata y pasarlas a un Disco Compacto en formato MP3. El consumidor de música se convirtió en uno activo que tomaba decisiones sobre la manera en que quería escuchar su música, por lo cual “la crítica radica en que en vez de invertir en innovación, las disqueras insit[ieron] en anticuados modelos de negocio y decid[ieron] entablar pleitos en las cortes contra los melómanos antes que transformar la industria discográfica” (Arango, 2014, p.106).

La aparición del MP3 fue demasiado novedosa para el modelo organizacional rígido que habían estructurado las grandes discográficas alrededor del fonograma, ya que su versatilidad creó nuevas interacciones que dificultaron el acoplamiento a los consumos líquidos de la actualidad. Por esta

razón se entabló una pelea entre los consumidores representados por la piratería que quería libertad de consumo, y las grandes discográficas que querían seguir controlando el modelo anterior: “el formato digital era apenas el destino que debían seguir las productoras discográficas, pero que al dejarse tomar ventaja de la ilegalidad virtual tardaron en aprovechar los beneficios que la web trajo consigo en el nuevo milenio” (Arango, 2014, p.114-115). Esta necesidad de emancipación individual es un excelente ejemplo de lo que Bauman (2019) llama modernidad líquida puesto que es un mecanismo que busca la eliminación del *Hardware* (los discos en este caso) y todo el control que eso conlleva, para darle la agencia al individuo como sujeto subversivo en contra de la modernidad. No obstante, este ejemplo de rebeldía puede entrar inmediatamente en la búsqueda principal de la modernidad y sus mecanismos de control pueden fácilmente reclamarla como propia:

“Asignar a sus miembros el rol de individuos es una marca de origen de la sociedad moderna. Esa asignación de roles, sin embargo, no fue un acontecimiento único: es una actividad reescenificada diariamente. La sociedad moderna existe por su incesante acción ‘individualizadora’, así como la acción de los individuos consiste en reformar y renegociar diariamente la red de lazos mutuos que llamamos ‘sociedad’. (...). Y por lo tanto el significado de ‘individualización’ sigue cambiando, tomando siempre nuevas formas” (Bauman, 2019, p.36).

Esto implica, que la distribución digital se puede enmarcar dentro de la modernidad líquida y eso da un contexto teórico de la globalización muy claro que contiene dos ingredientes que presenta Spivak (1999): la transnacionalización de la empresa y la digitalización. La demanda de Metallica contra Napster es una metáfora perfecta de lo que significa pasar del modelo de las grandes disqueras a la distribución digital: el artista dominado por una gran disquera decide atacar las nuevas tecnologías que le permiten acceder a más consumidores de su música, precisamente porque sin saberlo su patrimonio financiero está protegido por una disquera que le impide fluidez en diversos circuitos y lo obliga a cumplir con todos los parámetros exigidos en el contrato que los hace ser parte interna de la organización.

Desde otra posición completamente opuesta, en el mismo año 2000, el disco *Kid A* de Radiohead, una agrupación de rock alternativo originada en Inglaterra en Abingdon-On-Thames en 1985 y reconocida por su carácter experimental, se filtró a través de Napster y los artistas en vez de demandar aprovecharon la posibilidad de dar a conocer su trabajo antes de lanzarlo a tiendas y esto aumentó sus ventas con respecto a su disco anterior y aumentó la cantidad de entradas vendidas de la gira de conciertos realizada después de eso. Tres trabajos más tarde en 2007, cuando las plataformas de descarga eran más accesibles, los artistas lanzaron su disco *In Rainbows* para

descarga gratuita, de nuevo hicieron la gira con más ventas de su historia. De la misma manera artistas como The Offspring (punk de California), Nine Inch Nails (rock industrial de Cleveland, Ohio), y hasta las 1280 Almas (punk de Colombia) aprovecharon los nuevos formatos y el nuevo modelo de la gratuidad pirata para regalar sus catálogos musicales, lo que terminó beneficiándolos en aumento de ventas en diferentes segmentos del negocio: entradas a conciertos y lo que se denomina como artículos de merchandizing.

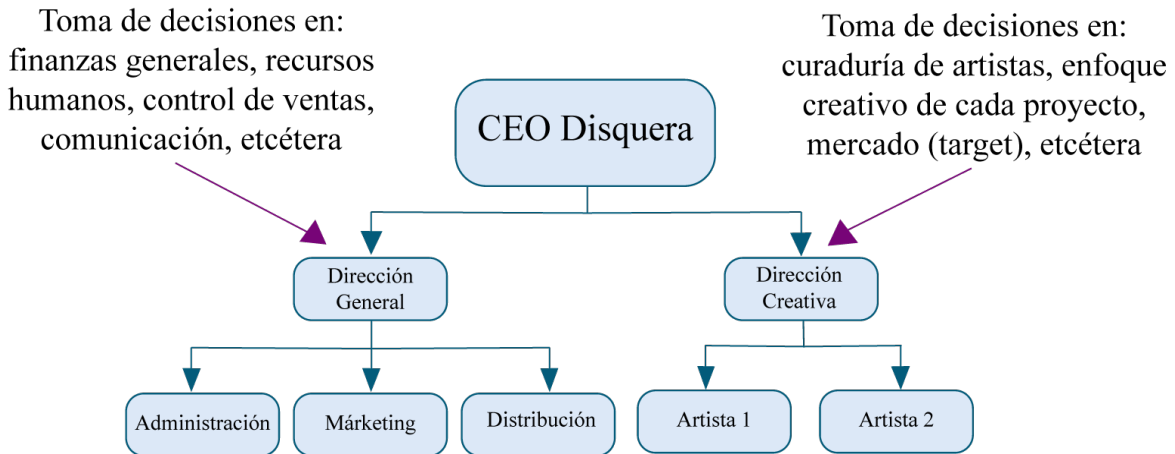
La visión era tan clara, que incluso en el 2002, Peter Alexander previó el camino de la digitalización, al analizar el fenómeno de la piratería digital de Napster y MP3.com y la manera en que los artistas mencionados lo aprovecharon: “un escenario posible es que el internet complemente la radio y la televisión como un medio para informar a los consumidores y generar publicidad para las firmas en la industria” (Alexander, 2002, p.157). No obstante, las grandes multinacionales como Apple se apropiaron del modelo y lo “legalizaron” en menos de un año y les dieron pie a las grandes multinacionales de mantenerse en el modelo anterior, sin comprender los cambios sociales de consumo que en realidad ya estaban ocurriendo.

Antes de la aparición de las descargas digitales, el modelo moderno de la industria musical, el de las grandes disqueras, se sostenía a partir de la venta de fonogramas materializados en discos. Sin embargo, con la caída de dicho formato las organizaciones tuvieron que reinventarse pues las ventas tuvieron una disminución aproximada del 23% anual en el período de 1999 al 2011. No obstante, los artistas, la materia prima de las grandes discográficas mundiales, terminaron sobreviviendo y hasta reinventando el mismo sector (Cohnheim, *et.al.*, 2011, para más estadísticas en la región ver Arango, 2014 y Barrero, *et.al.*, 2016). La proliferación de Napster que llegó a más de 70 millones de usuarios en menos de un año predijo el inevitable cambio que se avecinaba y muchos lo vieron venir tan pronto ocurrió, tal como lo dice Vivien Lewit, Directora de Music Content Partnerships de YouTube: “Cuando escuché por primera vez sobre Napster recuerdo tener dos elementos diferentes. El primero: esto es increíble, revolucionario, nunca va a ser igual en la industria de la música. El otro: esto va a destruir la industria fonográfica” (Sebert, 2014).

Es importante aclarar que las grandes disqueras son organizaciones multinacionales compuestas por 5 compañías principales. Estas controlan el mercado desde la producción hasta la distribución y por su tamaño tienden a tener una estructura burocrática jerárquica piramidal muy definida y son las más cercanas al modelo ideal weberiano donde el dominio de los tres subsistemas se da a partir de las reglas planteadas por la punta de la pirámide (Huygens, *et.al.*, 2001). De hecho, en la misma

se incluía a los artistas como parte de la planta laboral de la misma, tal como se representa en la Figura 1.1.

**Figura 1.1. La estructura ideal de las grandes discográficas multinacionales**



Fuente: elaboración propia

Los contratos firmados con estos artistas usualmente tenían cláusulas definidas como 360°, en donde la disquera controlaba todos los productos e ingresos realizados por los artistas fuera o dentro de la organización e incluso decidía sobre la imagen de estos individuos para controlar apariciones en cualquier medio o publicidad, lo cual prácticamente elimina por completo su capacidad de agencia. De hecho, muchos de estos contratos hoy en día siguen existiendo, pues las disqueras se aferran a sus antiguas estructuras, a pesar de la liquidez contextual a la que ahora se enfrentan. Esto ocurría porque funcionaban a partir de utilizar la venta de discos para poder sostenerse financieramente, por eso se llaman disqueras; esto implica que su insumo o producto está filosóficamente enmarcado en lo que Benjamin (1996), muchos años antes del auge de estas compañías, denominó *la era de la reproductibilidad técnica* y en la cual predijo la utilización política del arte a través de la posibilidad de reproducir masivamente el producto creativo y llevarlo a diferentes espacios y territorios eliminando fronteras.

Una situación como la de Metallica, un grupo con una posición contestataria y rebelde, muestra que una vez dentro de la disquera comienza a trabajar en pro de las estrategias de eficiencia económica. De hecho, Lars Ulrich, baterista y líder de la agrupación, se apersonó tanto del discurso en contra de Napster, que incluso llegó a utilizar declaraciones que parecen más cercanas a lo que

habría emitido un director ejecutivo de su disquera: “Napster secuestró nuestra música sin preguntar” (Sebert, 2014).

Después de un par de años de guerra en contra de esta modalidad de adquirir música grabada de manera gratuita, las disqueras sacaron adelante diferentes proyectos de distribución digital de la mano de grandes compañías de tecnología como Apple, para convertirse en mediadores entre los músicos y las plataformas (Sebert, 2014). Esto ocurre porque de cierta forma la plataforma no puede negociar de manera directa con los artistas por cuestiones de manejo de regalías y así se le da un aparente equilibrio al artista que no compite con demasiados artistas al mismo tiempo, sino con un catálogo más reducido y a veces especializado. Por lo menos esa es la propuesta de valor tanto de plataformas como de distribuidoras. De esta manera, poco a poco el mercado se posicionó alrededor de plataformas de streaming o de descarga digital que son los espacios en los cuales se puede acceder a la música grabada de manera “no pirata”.

No obstante, los ingresos disminuyeron considerablemente lo que implicó que las grandes disqueras tuvieron que replantear sus estructuras internas: disminuyeron su planta laboral y cambiaron los contratos que llevaban con los artistas para darles una “libertad” o “independencia” aparente. Por ejemplo, la crisis llevó a que una disquera multinacional, como el caso de Universal Music Group, despidiera a cuatro mil personas en el año 2000, número que representaba el 34% de su planta laboral, pues el 90% de su negocio pertenecía a la venta de discos (Fonseca, 2018).

Esto obligó tanto a artistas como gestores a crear sus propias organizaciones para poder sobrevivir en el nuevo entorno de mercado. Este cambio impactó por completo el ambiente o contexto organizacional porque la producción de música ya no dependía de grandes organizaciones sino de una red mucho más compleja que rompió la hegemonía con la que las disqueras estaban acostumbradas a trabajar: “La industria de la música grabada es un oligopolio altamente concentrado de cinco firmas que tienen aproximadamente el 95% de las ventas cuando se miden a nivel de distribución. La mayor parte de la dominación alcanzada por estas grandes firmas es resultado del control de la distribución y promoción de los productos de la industria” (Alexander, 2002, p.160), en donde se comprende que “los sellos discográficos se encargaban de la producción, la grabación y el mercadeo *offline* del fonograma. Pero, en realidad, sólo el 5% de los artistas [latinos] alcanzaban reconocimiento internacional” (Arango, 2014, p.100).

Dicho de otra manera, en el modelo anterior las disqueras podían dominar toda la cadena de valor porque tenían el poder de inversión necesario, pero con el nuevo cambio que les afectó financieramente, dejaron de lado el control de la producción que le fue relegado a los artistas y el de la distribución que le fue relegado a las distribuidoras. Es en este cambio contextual en el cual aparecen nuevos participantes que generan alta ambigüedad, donde “las cadenas de valor se están volviendo más fragmentadas y complejas”, pero se destacan “porteros nuevos y poderosos” que “transforman la manera en la que los consumidores adquieren y consumen contenido” (Küng, 2014, p.191).

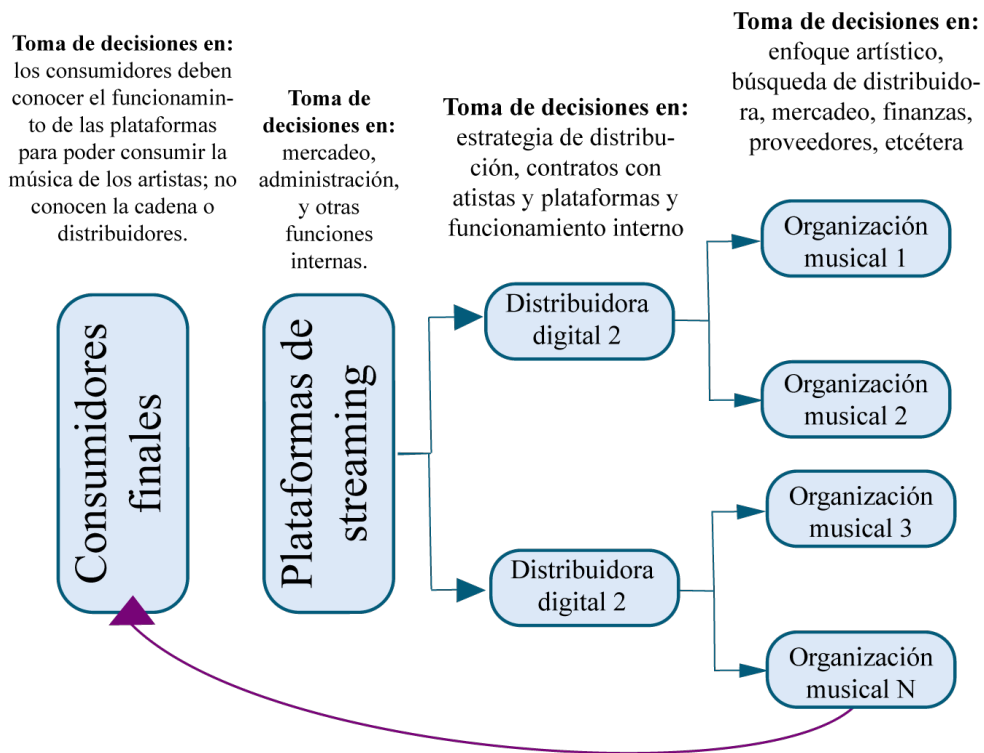
Estas grandes disqueras sobrevivían gracias a la distribución de fonogramas como productos de arte reproducibles que permitían la masificación cultural a bajos costos de producción; es decir que sus estructuras solían caracterizarse por esquemas burocráticos weberianos donde la organización influía directamente en toda la cadena de valor desde la grabación de música (producción), la producción fonográfica (maquila) y la distribución en tiendas físicas. Si bien las multinacionales eran modelos burocráticos sólidos y con dificultades de moverse rápidamente, lograron abarcar múltiples territorios desde donde controlaban los mercados dominantes y periféricos en cuestión de venta de discos y, por consiguiente, de contratación de artistas.

Es curioso que hayan tardado tanto tiempo en entender que la capacidad de reproductibilidad entre el vinilo, el cassette, o el Disco Compacto frente al MP3 era la misma. Sin embargo, una vez lograron aprovecharlo, ya habían llegado a múltiples territorios y ya estaban actuando en un contexto de globalización que les dio una ventaja competitiva en la nueva estructuración. Anteriormente controlaban la cadena de valor desde la producción hasta la tienda física, lo que tardaron en aceptar fue la entrada de tiendas digitales y el hiperdesarrollo de las mismas; Shawn Fanning, co-creador de Napster, lo tenía muy claro cuando lanzó su plataforma: “Cualquiera con suficiente dinero podía hacer un disco. Pero lo que no tenía garantizado era entrar en las tiendas, que era el único lugar donde se podía comprar un disco. Ese era el poder del negocio de la música: la distribución” (Sebert, 2014); hoy en día cualquiera puede seguir haciendo un disco, incluso más barato que en la época Napster y aparentemente tiene un acceso directo a la distribución, pero en realidad las distribuidoras digitales son ahora el actor que se ocupa de llevar la música a tiendas digitales y eso implica que ahora son estas organizaciones las que tienen ese control que mencionaba Fanning.



No es gratuito que los mayores distribuidores sigan siendo esas cinco compañías mencionadas por Alexander (2002) y que de hecho son el objeto de análisis de Huygens, *et.al.* (2001) para explicar la relación estructural de las mismas frente a los cambios de los diferentes formatos desde 1877 hasta 1997. Estos autores demuestran que las estructuras organizacionales de estas cinco: Island, Virgin, BMG, Warner y Roadrunner, no cambiaron drásticamente sino hasta la aparición del Disco Compacto que les dio cabida a las disqueras independientes como un nuevo jugador que, según la propuesta de los autores, podría tener un papel importante con la nueva aparición de Napster. La historia les ha dado algo de razón, pues ellos en ese momento dieron a entender que en el sector de la música, las organizaciones deben tener un carácter exploratorio dado que los cambios tecnológicos no dependen de ellos y por lo tanto la rápida adaptación a los mismos es lo que les da la capacidad de tener nuevas formas organizacionales que les dan dinámicas competitivas, mientras paralelamente innovan en la co-evolución de nuevos modelos de negocio (ver figura en Huygens, *et.al.*, 2001, p.974).

**Figura 1.2. La red ideal de las organizaciones musicales líquidas**



Fuente: Elaboración propia

No obstante, el cambio fue más drástico con respecto a la distribución digital: algunas disqueras desaparecieron, otras mutaron en las principales distribuidoras del mercado y aparecieron nuevos participantes que se configuraron como distribuidoras y disqueras independientes. Por su parte, los artistas se conformaron como organizaciones, lo cual implica que antes las grandes disqueras decidían las estrategias dentro de todos los procesos de la cadena de valor, pero ahora el artista tiene esa labor y por tanto tiene un nuevo proceso de toma de decisión, que suele definirse como la autogestión (Barrero, *et.al.*, 2016). En este nuevo panorama las reglas cambiaron por completo, porque ahora las disqueras no tienen la capacidad financiera de contratar a los artistas de manera exclusiva, sino que estos tienen libertad para negociar con la distribuidora que los llevará a plataformas de streaming y para estructurar funciones internas como las de mercadeo, planeación, finanzas, contratación de personal y demás, tal como se representa en la Figura 1.2.

Esta configuración de las organizaciones artísticas es importante porque demuestra su complejidad tanto a nivel técnico, lo cual puede relacionarse con la propiedad de *agregación*, pero también explica la *no linealidad*, *los flujos*, y *los modelos internos* a un nivel administrativo. Adicional a eso, explica también *los bloques de construcción*, los cuales con un análisis detallado dentro de los niveles del sistema, podrían dar una comprensión de cómo se afectan las estructuras tanto de las organizaciones como de las relaciones entre ellas desde un nivel institucional. En resumen, el drástico cambio en la configuración de la red económica, enfrenta a las personas a un sistema complejo, cuyos subsistemas no están dominados por una jerarquía directa o una dominación autoritaria.

### **1.3. El campo artístico como anarquía organizada: ¿Cómo podría responder el productor-artista?**

Las nuevas organizaciones que han surgido se enfrentan a un ambiente ambiguo e incierto, definido por una aparente falta de control de mercado y configurado por una red organizacional amplia que compite por los nuevos recursos. La fragmentación de la red ocurre por la aparición de estas nuevas organizaciones y cambia por completo las relaciones entre los participantes, es un cambio estructural que va más allá de la adaptación a nuevos formatos o tecnologías porque tiene en realidad características más complejas por entender. Se podría decir que, a raíz de tantos cambios, aparecen nuevas posibilidades de estructuración e incertidumbre de mercado, y que por tanto ya no hay una adecuada o única forma organizacional la cual pueda responder a los cambios

contextuales. A diferencia de la tesis de Huygens, *et.al.* (2001), o incluso de las pocas hipótesis que plantean Alexander (2002) y Arango (2014), las organizaciones musicales ya no tienen una forma determinada que sea adecuada para su funcionamiento gracias a la ambigüedad del ambiente digital. Se podría decir que el panorama ahora es bastante amplio y que existen muchas posibilidades de estructuración más fluidas y versátiles que pueden diferir por completo de la rigidez de las grandes disqueras de antaño porque éstas no pueden responder a un “alto grado de imprevisibilidad e inestabilidad” y no pueden desarrollar unas condiciones “donde la innovación y la adaptación situacional son partes vitales del trabajo” (Alvesson y Thompson, 2010, p.486).

A raíz de tantos cambios e incertidumbre de mercado, ya no hay una posible o única forma de organización adecuada, por lo cual los sujetos miembros de estas nuevas organizaciones no pueden “conocer con anticipación ni su configuración ni las propiedades que siempre son específicas y contingentes, es decir, que [las] tienen que descubrir” (Crozier y Friedberg, 1990, p.231) y esto entonces los enfrenta a una ambigüedad tanto en el ambiente como dentro de las mismas organizaciones. Esto lleva a que los artistas tengan una mayor capacidad de decisión, y por tanto el debate entre lo estético y lo financiero se amplía hasta el punto en que es un elemento decisivo para poder entender en profundidad la manera en que los sujetos diseñan estrategias para enfrentarse al campo organizacional: “el problema de entender la toma de decisiones radica en el hecho de que las formas en que las organizaciones llevan al desorden son diferentes de las anticipadas por las teorías convencionales” (March, 1994, p.193) y en este caso, también, por las formas tradicionales.

Para el mismo Crozier (1974), las personas pasan “fácilmente del cálculo económico a los sentimientos subjetivos” (p.24), lo que implica que hay un elemento clave en las relaciones de poder y es la individualidad, pues hay múltiples razones para que una persona haga algo que no haría sin la influencia de otra persona, lo que elimina desde esta posición el *one best way*. Por esta razón, presenta la teoría de las disfunciones burocráticas, que nacen de la existencia de las relaciones humanas como mediadores entre ellas. Esto lleva eventualmente a un “círculo vicioso” burocrático en donde la creación y modificación de reglas se aleja del lugar en donde se ejecutan, precisamente buscando la impersonalidad ante la misma y eventualmente terminan protegiendo al individuo. Lo cual se complementa con los desarrollos de poder paralelos donde se ve una paradoja entre el poder y los intereses o beneficios individuales. De esta manera, “un sistema de

organización burocrático es un sistema incapaz de corregirse en función de sus errores y cuyas disfunciones se han convertido en elemento esencial de su equilibrio” (Crozier, 1974, p.82).

Para responder a este desequilibrio, Crozier y Friedberg (1990) proponen el *sistema de acción* que no es ni abierto ni cerrado, pues ambos generan parámetros muy herméticos que no permiten entender a la organización. Para ellos la organización es un “fenómeno autónomo” (p.187) que no se forma de manera natural y predeterminada, ni mucho menos de manera funcionalista. En este sistema existe una total indeterminación de la estructuración y esta característica la definen como *anarquías organizadas*, y en realidad presentan un marco de estudio mucho más adecuado para estas organizaciones musicales enfrentadas a un contexto socioeconómico complejo.

En este sentido, los niveles técnicos, administrativo e institucional que propone Weber (1992) no necesariamente se ven afectados por ejercicios de poder jerárquicos, sino que en cualquier nivel los sujetos tienen herramientas para responder a la dominación. Este ejemplo de la distribución digital presenta esta posibilidad, en la cual por un lado hay un rompimiento directo de la cadena de mando y sus estructuras, pero por el otro presenta una respuesta por parte de las personas que están en el campo quienes buscan darle nuevos significados y relaciones. La complejidad, en este caso, lleva a que la *agregación* de organizaciones en un mismo sistema o red económica, se de a partir del emprendimiento creativo como una *etiqueta* que éstas deben cumplir para pertenecer al mismo, pero al mismo tiempo les permite responder para mantener la *no linealidad*, los *flujos* y la *diversidad*. De esta manera, las propiedades de un sistema complejo que propone Holland (2004) se cumplen dentro de este sistema de acción o anarquía organizada.

#### 1.4. El problema que plantea esta investigación

Para comprender este fenómeno, los Estudios Organizacionales (EO)<sup>1</sup> se presentan como una disciplina adecuada para entender las nuevas organizaciones del campo y sus efectos dentro del mismo. Precisamente esta disciplina busca responder a la funcionalidad que caracterizaba a la Teoría de la Organización, y se empieza justamente con una visión de sistema social abierto de Mouzelis (1975), quien retoma a Weber (1992) como se mencionó anteriormente, para explicar más elementos dentro de una organización que superen sus estructuras y reglas constitutivas. Los

---

<sup>1</sup> Vale la pena destacar que Crozier y Friedberg pertenecen a los Estudios Organizacionales, y por lo tanto al tomarlos como base para comprender el contexto de las organizaciones musicales, llevan a utilizar esta disciplina, sus autores principales y las nuevas tendencias teóricas y de investigación.

EO se pueden definir como una conversación de autores que buscan entender a la organización más allá de su orden estructural normativo o regulativo, para lo cual traen teorías de otras disciplinas para darle una comprensión simbólica que afecta las herramientas de gestión. Así mantiene una posición crítica frente al funcionalismo de la administración, sin dejar de comprender su impacto directo. Ponce (2020b) propone esta evolución en la discusión mundial y latina que es muy pertinente para comprender por qué se retoma a los EO como eje de estudio para comprender esta situación a la que se enfrentan las organizaciones musicales que se analizarán en este trabajo:

“Ibarra (2006) concibe los EO como un campo de conocimiento singular que presenta características contrastantes respecto de las tradiciones disciplinarias más establecidas y con mayor reconocimiento institucional. Por su parte, Clegg y Hardy (1996) entienden a los EO como el resultado de una serie de conversaciones que tienen los estudiosos de las organizaciones quienes ayudan a construir términos derivados de dichas conversaciones. Para Barba (2013) se trata de una conversación entre investigadores que resulta de una multiplicidad caleidoscópica de la compleja realidad organizacional.” (Ponce, 2020b, p.97)

Para darle continuidad a esta perspectiva de estudio, a continuación, se plantea la delimitación de esta investigación, para lo cual primero se presenta el problema específico que pretende resolver, posteriormente los objetivos y preguntas para dar la pregunta que guía la lectura y de ahí pasar a la unidad de observación que se tomará en cuenta.

**Problema de investigación**

El problema al que se enfrentan las organizaciones musicales se vincula con estructurar sus estrategias y funciones acorde a la identidad de sus miembros desde los objetivos estéticos de los mismos frente a sus necesidades de sostenibilidad financiera. Para eso deben responder a las necesidades concretas del sistema complejo en el que están insertas y a la ambigüedad e incertidumbre de éste. Específicamente, a la digitalización de la distribución de la música en la cual deben crearse múltiples micro-organizaciones estructuradas bajo el discurso del emprendimiento creativo. Para lo cual la perspectiva de los Estudios Organizacionales da un camino de análisis muy adecuado para vincular los relacionamientos simbólicos y formativos que ocurren entre dicho nivel sistémico, las estructuras concretas de estas organizaciones y la identidad de sus miembros.

**Objetivo general:**

Comprender el enmarcamiento de micro-organizaciones musicales colombo mexicanas dentro de un campo transorganizacional entendidos en el contexto de la globalización digital neoliberal, para comprender la relación discursiva entre la identidad artística, creativa o emprendedora como mitos o narrativas estructurantes.

**Objetivos secundarios:**

1. Estudiar los efectos del discurso del emprendimiento creativo en la estructuración del campo de la música colombo mexicana. Para eso es importante comprender los relacionamientos simbólicos entre la identidad de estos sujetos y la estructura de sus organizaciones, bajo la lupa del productor-artista como respuesta a dicha esquizofrenia.
2. Analizar la estructura de funciones estratégicas de micro-organizaciones musicales colombo mexicanas, para comprender la performatividad creativa a partir de su modelo de gestión desde la esquizofrenia del discurso emprendedor en contraposición al bohemio.
3. Mapear un campo transorganizacional colombo mexicano a partir de las relaciones entre organizaciones, para evidenciar cómo se construye la relación de su estructura con las identidades individuales.

**Pregunta de investigación:**

¿Cómo influye el discurso emprendedor en los niveles del campo organizacional, la estructura de las organizaciones como colectivo, y la identidad profesional en el desarrollo de un campo transorganizacional de la música en Colombia y México, la estructuración de funciones estratégicas y la identidad del productor-artista?

**Supuesto:**

La estructura transorganizacional le da muchas herramientas de gestión a los músicos y les permite mediar entre la identidad artística y la del productor. Así, ésta se presenta como un punto medio entre el discurso más emprendedor y el más artístico, que permite una configuración adecuada para el desarrollo del productor-artista y corresponde con una performatividad creativa, que media sus funciones estratégicas artísticas dentro de un campo neoliberalizado por la digitalización.

**Unidades de análisis con sus variables:**

1. **Emprendimiento Creativo:** Se entiende desde los discursos oficiales del emprendimiento que se promueven a partir de documentos de políticas públicas en los países analizados y desde países que generan una influencia directa en dichos territorios. Estos análisis se hacen desde cartillas de emprendimiento y políticas para poder condensar un discurso oficial. Éste se toma como el discurso oficial por medio del cual se promueve el neoliberalismo, en búsqueda de un único progreso: el económico. Por esta razón los sujetos deben apropiarse de performatividades completamente funcionalistas que aporten a este progreso desde sus acciones concretas. La mejor manera de promover estas acciones, entonces, es a través de la emprendurización de la sociedad, donde cada sujeto se vuelve responsable del progreso social (Lorusso, 2019). No obstante, también se retoma el discurso de los artistas con respecto al concepto para entenderlo de manera amplia como una dimensión. Desde estas dos perspectivas se presentan las siguientes dos lógicas como contraposiciones que se han trabajado hasta el momento en la literatura académica:
  - a. **Lógica managerial:** También se reconoce como la lógica emprendedora, en la cual están insertos los postulados neoliberales del progreso económico como progreso social. Esto enmarca las acciones de los sujetos desde el funcionalismo clásico de la administración que busca la mayor productividad financiera de cada uno. Tal como se reconoce en los capítulos anteriores, es la lógica dominante que se esconde tras el emprendimiento creativo.
  - b. **Lógica creativa:** Acorde a los autores del primer capítulo, se retoma esta lógica de acción desde la definición de Bourdieu (1984) hasta la comprensión actual como contraposición a la lógica managerial. Básicamente el objetivo de cada acción es el logro de un producto artístico más allá del dinero o su financiación. Desde Besharov y Smith (2014), esta lógica se podría entender como impugnada a la lógica managerial, por no tener una relación directa con sus postulados y por consiguiente debería poner en conflicto a los sujetos que actúan bajo las dos.
2. **Estructura Organizacional:** Se entiende en dos niveles. El primero es el de cada micro-organización estudiada desde donde se estudian la estructuración de funciones estratégicas. El segundo es el de la estructura transorganizacional desde donde se estudia el cruce de

funciones entre sujetos para entender las relaciones entre las organizaciones y así comprender la configuración del campo al que pertenecen:

- a) **Estructuración de estrategias y funciones:** Se toma como estructura lo que los sujetos reconocen como estrategias y funciones asignadas a cada sujeto de la organización. De manera que se comprende desde el enmarcamiento que retoman Deetz, *et.al.* (2000), para explicar cómo el lenguaje crea parámetros de comportamiento dentro de una organización. Así que ya sean formales o informales, se rastrea en el discurso de cada individuo formas desde las que hacen referencia a estrategia, planeación, roles, o asignación de funciones para reconocer en ellas lenguaje creativo o managerial y posteriormente compararlos con el comportamiento de cada sujeto. Esta línea entre la performatividad y el discurso permite rastrear un enmarcamiento adecuado a la narrativa que cada organización utiliza para entender si ésta tiene o no una relación con la planteada por el emprendimiento creativo.
  - b) **Estructura transorganizacional:** Se entiende bajo los parámetros teóricos de Eikhof (2014) planteados en el capítulo 2, en el cual los sujetos pasan de una organización a otra indiscriminadamente, trascienden los límites y generan un flojo acoplamiento que se expresa en estrategias de improvisación. En este sentido, este trabajo pretende definir una red transorganizacional que se estructura a partir de micro-organizaciones cuyo objetivo en común es el desarrollo, producción y distribución de un proyecto artístico.
3. **Identidad Profesional:** Desde Albert y Whetten (1985) son las características que el grupo define como centrales, distintivas y perdurables y que por consiguiente son configurados por medio de la interpretación que los sujetos le dan a la organización misma. En este caso se toma la identidad que la organización decide comunicar oficialmente a través de su página web, redes sociales oficiales y las descripciones en las plataformas de distribución. A partir de eso se indaga sobre la identidad individual para comparar una posible relación entre el sujeto, la organización y los discursos del emprendimiento que se expresan a través de las características del productor-artista (Bacal, 2017). Se entiende la identidad organizacional tanto la descripción oficial de ésta como la expresión subjetiva de cada individuo miembro de ella, no obstante se toman dos niveles que permiten relacionar esa identidad ya sea con un tipo de estructura o una forma específica del discurso emprendedor:



- a) **Performatividad creativa:** Se entiende bajo la conjunción de las lógicas de acción creativas y manageriales. En este sentido, se comprende un punto medio de ambas performatividades que conjugan la identidad bohemia con la financiera (definidas en el capítulo 1 desde Boudieu, 1984). Así corresponde a la dinámica del emprendimiento creativo, por lo tanto permite diferenciarse de una actuación o performatividad completamente artística o bohemia y una completamente managerial. Sus características pueden ser rastreadas principalmente desde la difusión oficial del discurso del emprendimiento creativo en cartillas o guías y en políticas públicas.
- b) **Productor-artista:** Se entiende desde la propuesta de Bacal (2017), la cual propone que el artista se ha tenido que ajustar a dinámicas de producción digital, por lo cual su performatividad los ha llevado a relacionarse mucho más con sus propias dinámicas de producción y apropiarse así de sus canales de comunicación y distribución. Esto entonces lo ha alejado de la creación completamente artística y lo ha obligado a insertarse en dinámicas de mercado donde sólo el artista puede vender su obra o proyecto. El productor-artista no sólo se desenvuelve en contextos digitales, sino que además debe conjugar lógicas emprendedoras con creativas para alinearlas (si se explica desde Besharov y Smith, 2014).

### **Unidad de observación**

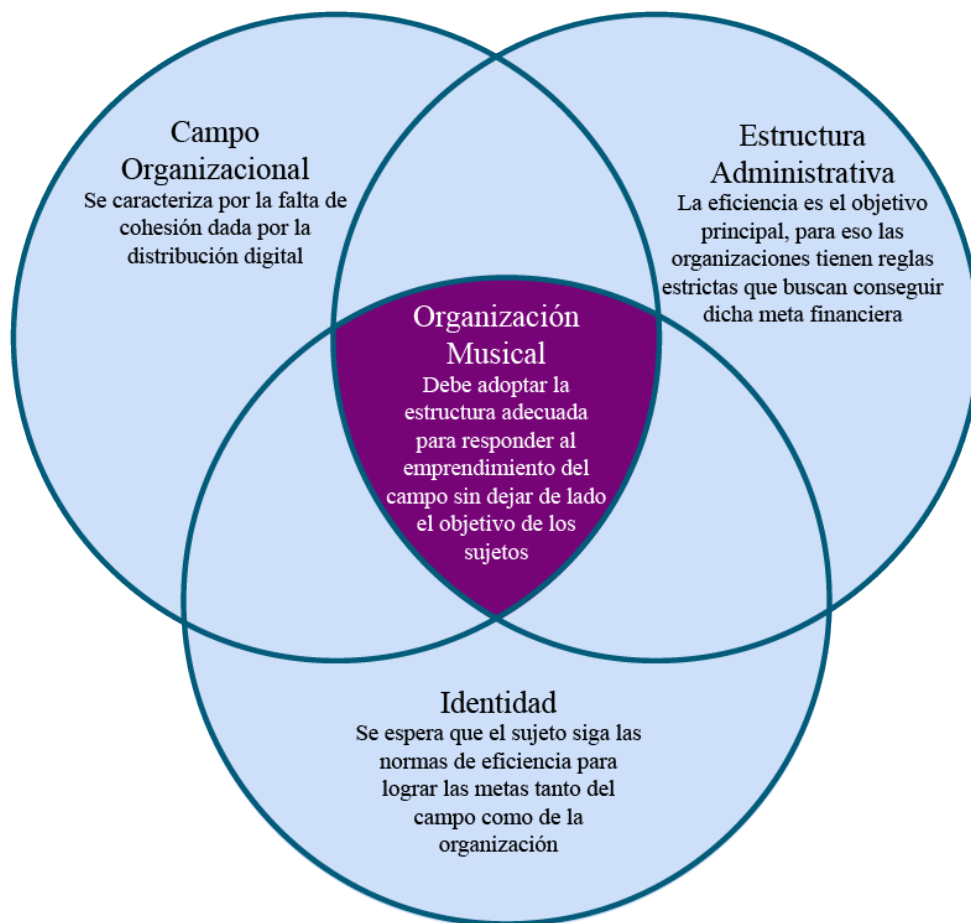
Para poder comprender las unidades de análisis planteadas, a continuación se presenta la figura 1.3 que permite comprender el fenómeno del emprendimiento creativo al interior de las organizaciones musicales como un hecho social, que si bien se puede estudiar a nivel institucional, afecta los niveles administrativos y técnicos (para mantener el lenguaje weberiano). Esto implica que al analizar el campo de las organizaciones musicales que han sido afectadas por el rompimiento estructural de la distribución digital, se puede percibir que el hecho concreto que une a los tres niveles es el discurso emprendedor y que este afecta el habitus o lógica de acción de los sujetos.

Éste lo podemos encontrar a nivel institucional, como uno que promueve la emprendedurización de las organizaciones como una relación emergente (Amazurrutia, 2011) y afecta posteriormente la manera en cómo deberían estructurarse y cómo deberían responder los sujetos para sobrevivir al campo a nivel administrativo y a nivel técnico. Por eso, es importante tener en cuenta que el estudio está delimitado en organizaciones musicales dentro de un campo organizacional e institucional

comercial donde los sujetos han aceptado en su identidad la venta de su producto musical como parte de su labor creativa.

Adicional a eso, estas organizaciones tuvieron que reacomodarse a la digitalización gracias a la pandemia del COVID-19 que aceleró los procesos hacia lo digital. Esto es un elemento clave, puesto que si bien ya estaban en dinámicas de comercio digital, ahora también tuvieron que fortalecer sus acciones de comunicación y distribución digital lo cual los llevó a sobrepasar la reproducción de música grabada y comenzar a utilizar la reproducción digital de música en vivo. Por esta razón las diferentes organizaciones musicales como unidades de observación, se configuran como un punto crucial para entender las dinámicas bajo las cuales se relacionan los sujetos y por consiguiente modifican el campo.

**Figura 1.3. La unidad de observación como conjunción de las unidades de análisis**



Fuente: Elaboración propia

**Tabla 1.1. Operacionalidad de las unidades de análisis**

El objetivo de esta investigación es comprender hasta qué punto los sujetos aceptan o resignifican el emprendimiento creativo en función de su identidad y concretamente en la estructuración de funciones estratégicas, para poder relacionarse con el resto del campo. Para eso en el resto de este capítulo se presentan las áreas de interés que plantearán como se entiende esta digitalización en los tres niveles de observación y así darle un preámbulo al marco teórico donde se analiza desde la postura de los Estudios Organizacionales cada uno de dichos niveles.

| <i>Nivel de análisis</i>        | <b>Institucional<br/>(campo organizacional)</b>   | <b>Administrativo<br/>(organizaciones como colectivo)</b>   | <b>Técnico<br/>(identidad profesional)</b>  |
|---------------------------------|---|---|---|
| <i>Unidad de análisis</i>       | <b>Emprendimiento Creativo</b>  | <b>Estructura Organizacional</b>  | <b>Identidad</b>  |
| <i>Pregunta por unidad</i>      | ¿Existen relaciones simbólicas específicas entre el discurso del emprendimiento creativo y la identidad del emprendedor artístico que se retomen o afecten la estructuración del campo?   | ¿Cómo afecta el discurso managerial en la estructuración de funciones estratégicas de micro-organizaciones musicales latinas y su respectiva transorganización?   | ¿Entienden los artistas sus símbolos de identidad en relación a la diferencia entre las características creativas y emprendedoras a la hora de desarrollar estrategias para estructurar sus propias organizaciones? |
| <i>Proposición y supuesto</i>   | La construcción de la estructura organizacional y transorganizacional se da desde postulados de lógicas creativas, que son afectadas por la lógica emprendedora. Las funciones y la estrategia expresan la relación entre esas dos lógicas y develan dicha construcción estructural | Las estrategias y las funciones dentro de una micro-organización tienen objetivos prácticos y concretos para lograr los objetivos de la organización; a su vez, en su acción, afectan la estructuración de relaciones transorganizacionales | Los artistas entienden su performatividad desde su propio discurso creativo, esto re-configura las características del productor-artista y así apropian el discurso emprendedor a sus propias necesidades.          |
| <i>Variables independientes</i> | Lógica emprendedora   | Estrategia y funciones organizacionales   | Performatividad creativa  |
| <i>Variables dependientes</i>   | Lógica creativa   | Estructura transorganizacional  | Productor-artista   |
| <i>Variables intervinientes</i> | Estrategia y funciones organizacionales   | Discurso organizacional   | Emprendimiento creativo   |

Fuente: Elaboración propia

## 2. Áreas de interés de la investigación

El efecto del discurso emprendedor poco se ha estudiado en cuanto a la influencia que ha generado en el desarrollo de organizaciones artísticas en un mundo globalizado, por lo cual una perspectiva organizacional no sólo es pertinente y relevante en el naciente desarrollo de las organizaciones artísticas como sector económico, sino que es además necesario para aportar a dicho campo una visión más amplia y completa de su posible desarrollo social. Es así como los Estudios Organizacionales por un lado presentan las herramientas adecuadas para el desarrollo de este estudio y por el otro podrán recibir un aporte desde un campo poco explorado, de tal manera que se comprenda cómo las estructuras organizacionales artísticas están siendo atravesadas por ideologías dominantes.

El estudio del concepto *Emprendimiento Creativo* se ha dado desde la administración por lo cual es necesario comenzar a construir una visión crítica con más herramientas teóricas, para “denunciar a las orientaciones convencionales como *servientes del poder*, propuestas excesivamente preocupadas por resolver los problemas de los directores de empresa mediante la renovación permanente del *know-how* organizacional y la reconstrucción de un cierto discurso ideológico basado en las bondades del individualismo” (Ibarra y Solís, 1986, p.xx). Para Scott (1992), las organizaciones se diluyen entre este tipo de ideologías y precisamente, como se presentó en el primer capítulo, las organizaciones artísticas están sufriendo de ese fenómeno, por lo cual es importante comenzar a hacer un análisis más profundo de las mismas: “por su ubicuidad, sin embargo, ellas [las organizaciones] se desvanecen en el ambiente y necesitamos que se nos recuerde su impacto” (Scott, 1992, p.3). Desde esta perspectiva, el estudio de las organizaciones debe centrarse en las formas que son las que evidencian este impacto, tal como se propone en este estudio.

Por eso es que las organizaciones artísticas son relevantes en cuanto al estudio de las mismas y principalmente desde una perspectiva organizacional que pueda dar un mejor conocimiento de éstas, antes de que los discursos hegemónicos determinen sus estrategias y funciones. Comprender cómo y porqué los actores en este contexto toman decisiones y afectan sus estructuras, es bastante importante para darle una visión holística al campo y al mismo tiempo aportar al *collage* del estudio organizacional (Hatch, 1998).

Pertinencia teórico-conceptual:

En Colombia y México las políticas públicas y la visión educativa de la administración está atravesada por una visión managerial que ha afectado negativamente a las organizaciones artísticas, porque se pretende implementar modelos de gestión extranjeros dominantes y deterministas que no necesariamente aplican a las necesidades reales de los artistas latinos. En el mismo sentido, la educación en gestión y administración en este campo ha sido pobrísima, no obstante, los gobiernos alardean de los crecimientos económicos del sector.

La motivación de este trabajo nace en la necesidad de estudiar estas organizaciones en profundidad para poder entender las estrategias de estructuración que éstas utilizan con relación a la identidad de los miembros que las conforman, para lo cual los Estudios Organizacionales dan unas herramientas muy adecuadas para el desarrollo de este trabajo y la visión crítica necesaria para poder hacer una revisión de lo que ha hecho el discurso del emprendimiento en el arte.

Este tipo de estudios se ha llevado a cabo en países europeos y anglosajones desde Alemania, Suecia y Australia hasta Estados Unidos; en algunos pocos casos existen estudios similares en Brasil. No obstante, en Hispanoamérica la discusión se mantiene en el nivel de la identidad individual creativa de los artistas y poco o nada se ha llevado al estudio de las estructuras de las organizaciones a las que estos pertenecen, las cuales son consecuencia de la ambigüedad entre la racionalidad estética y la financiera. Esta falta de estudio complejiza bastante las relaciones de los individuos en estos espacios, porque no se entiende muy bien cómo funcionan estas organizaciones.

Los investigadores recientes referenciados en este trabajo concuerdan en que la dualidad entre los objetivos estéticos y financieros deben seguir realizándose, especialmente para ver la relevancia de estos en niveles individuales, organizacionales y de campo conjuntamente (Eikhof y Haunschild, 2006; Oakley, 2017). Mucho más teniendo en cuenta que las condiciones latinoamericanas como territorio periférico, llevan a que el impacto de discursos dominantes como el del emprendimiento tengan mayores consecuencias que en territorios euroestadounidenses (Spivak, 1999). En general este tipo de investigaciones han sido estudios de caso comparativos, para lograr una mayor perspectiva con respecto a los hallazgos y resultados, lo cual genera unas conclusiones mucho más contundentes desde el punto de vista teórico, el cual es necesario para un campo poco estudiado.

## 2.1. La institucionalización del emprendedor artístico en la globalización digitalizada

*“Sonríe, ama y llora, qué libre soy  
Soy un clon perfecto, un clon de aquellos”  
Estados Alterados - Conténme*

Las organizaciones artísticas se han venido enfrentando a la digitalización de sus diferentes campos y sectores de manera que han venido cambiando significativamente en este nuevo milenio. En general la distribución de productos artísticos ha cambiado tanto que los ingresos y la producción creativa se ha visto afectada en diferentes aspectos tanto de procesos de desarrollo y logísticos como financieros. Estos cambios contextuales implican unas grandes modificaciones ejemplificadas principalmente en las organizaciones musicales, las cuales hasta el momento se han investigado más que todo desde la administración, la política pública y la sociología, en un intento de encontrar mejores estrategias de gestión, desarrollar legislaciones y entender la identidad de los actores respectivamente.

Sin embargo, la conjunción de disciplinas no ha sido tan común, por lo cual entender en profundidad el desarrollo de dichas organizaciones, no se ha terminado de investigar en su totalidad y ni siquiera se ha marcado una guía para su estudio. Esto lleva a que los medios, en términos de MacLuhan (2001), sigan siendo un enigma por resolver y por tanto el arte se investiga en cuanto a sus contenidos, que son tan diversos, que de hecho implican múltiples conclusiones en muchos casos hasta contradictorias y casi siempre específicas a cada caso. Pero las formas estructurales de las organizaciones artísticas y sus procesos de producción, que es a través de las cuales desarrollan estos contenidos dentro de un contexto digital, no parece tener trascendencia en la investigación. En este sentido, este trabajo buscará incursionar en este campo desde los Estudios Organizacionales, para poder analizar hasta qué punto se mezcla la identidad emprendedora con la creativa en los músicos colombianos y mexicanos, para estructurar organizaciones que pueden enfrentarse a este contexto regido por el discurso dominante del *mánagement* como promoción de la visión neoliberal globalizada.

Esta perspectiva no es solamente necesaria para aportar al campo de las organizaciones artísticas, sino además para ampliar la investigación académica de los Estudios Organizacionales en Hispanoamérica, que poco han incursionado en este campo organizacional que viene adquiriendo una mayor relevancia a nivel político-económico y que ha sido fundamental en el desarrollo de nuestra sociedad desde el punto de vista cultural.

De otro lado, lo que se comienza a conocer como *Economía Creativa*, ha sido estudiado principalmente desde la discusión sobre el emprendimiento en las artes, la cual es una cuestión reciente pero se está posicionando debido a la importancia que refiere en cuanto a la necesidad de buscar estrategias de auto-sostenimiento de los artistas como generadores y reproductores de cultura. “Pocos intentos, sin embargo, se han hecho para investigar cómo el arte y los negocios como puntos de referencia diferentes pueden influenciar concretamente la producción creativa o cuál exactamente es la naturaleza de la tensión entre estos paradigmas” (Eikhof y Haunschild, 2007), pues se mantiene una idealización del arte como vocación y no como trabajo: “El trabajo artístico constantemente es considerado una vocación atada robustamente a la identidad del artista, en vez de una ocupación o profesión, o incluso como ‘trabajo real’. En la percepción del público, el trabajo de los artistas sugiere libertad, diversión y creatividad; atributos que son comúnmente asociados con el ocio” (Schediwiy, Bhansing, y Loots, 2018, p.178).

En concordancia, lo que se conoce como el *discurso managerial*, reconocido como la narrativa de progreso a través de la eficiencia económica, y el cual se adscribe principalmente a la administración, ha utilizado el concepto del emprendimiento para abanderarse de esta búsqueda de necesidad de generar utilidades financieras en las artes y ha plagado tanto la política pública como las universidades. Es así como ha tratado de desmarcarse de lo que anteriormente se denominaba gestión cultural para así reclamar un territorio propio. En este marco contextual, comienzan a aparecer cada vez más organizaciones artísticas, especialmente micro y pequeñas, cuyos objetivos más allá de generar riquezas, se relacionan principalmente con la generación de lo que Bourdieu (1993) llama: capital cultural. El *discurso managerial*, sin embargo, parece oponerse a esta realidad y muchos investigadores hoy en día se preguntan por la posibilidad de unificar la identidad creativa (punk o bohemia en algunos textos) con la identidad emprendedora para poder darle una visión más adecuada a una posible planeación estratégica.

Por su parte, la globalización ha buscado propagar una *cultura-mundo* homogeneizante a partir del uso de las industrias culturales como herramienta principal (Lipovetsky y Serroy, 2010), pero de las cuales no conocemos ni la profundidad ni la capacidad de las consecuencias de sus acciones. No obstante, más allá de analizar los contenidos para lograr encontrar discursos de promoción política del neoliberalismo en el arte, realmente es más importante comprender los medios (MacLuhan, 2001) o formas estructurales en donde están insertas las organizaciones artísticas, que

terminan siendo las verdaderas estrategias donde la liquidez de la globalización adquiere su capacidad de autolegitimación (Bauman, 2019).

En este contexto, aparece la necesidad de investigar con mayor profundidad a las Organizaciones Artísticas, que adicional a eso se están enfrentando a la digitalización de sus diferentes subcampos económicos y esto las ha llevado a enfrentarse de manera directa a esas características de la globalización que son las que definen sus espacios de acción. Como ejemplo característico, está el caso de la música, la cual tuvo que enfrentarse desde el comienzo del milenio a las descargas digitales como nueva forma de consumo que acabó con los fonogramas físicos que eran el sustento financiero desde el cual las grandes disqueras multinacionales controlaban todo el mercado. Dadas sus millonarias pérdidas estas organizaciones se tuvieron que reinventar (Cohnheim, Geinsinger y Pienika, 2011), y para eso se aliaron con empresas de tecnología para desarrollar lo que posteriormente se denominó distribuidoras digitales, y que hoy en día se encargan de llevar el contenido creado por los artistas a las diferentes plataformas de *streaming* o de descarga digital (Sebert, 2014). Estas no acogen dentro de sus estructuras internas a los artistas como lo hacían antes las disqueras con contratos cerrados que llamaron *360°* y donde llegaban a incluir hasta el control de la imagen. Por esta razón, los músicos tuvieron que crear sus propias organizaciones para entrar en el mercado y poder negociar con las distribuidoras la posibilidad de tener su música al alcance del consumidor final en diferentes plataformas; cuestión que hasta el momento sigue siendo la norma comercial.

### 2.1.1. Globalización líquida

*“Pero aquí estamos y aquí seguimos  
en el trapecio de este circo”  
Nadie - Aquí estamos*

La modernidad es la época en la cual el desarrollo de las organizaciones como formación básica de la sociedad se convirtió en una herramienta necesaria de los individuos para lograr sus objetivos. Esto claramente tiene muchas más consecuencias que simplemente entender la viabilidad de las organizaciones en un contexto de producción comercial que implica la investigación de factores técnicos, legales, estructurales e individuales (Mayntz, 1967), y tiene muchas implicaciones mencionadas por varios autores, las cuales no son el punto central de este trabajo. No obstante, es



importante mencionar que las formaciones burocratizadas se han posicionado como las principales porque:

“Nuestra sociedad contemporánea suele denominarse sociedad industrial, sociedad democrática de masas, sociedad capitalista avanzada o sociedad de previsión. Igualmente podría llamarse sociedad organizada, ya que se caracteriza por su organización multifacética y por el número elevado de formaciones sociales complejas, conscientes de sus fines y racionalmente constituidas” (Mayntz, 1967, p.11)

Esto implica que la organización se puede entender como un sistema social en el cual los fenómenos humanos pueden estudiarse con mayor amplitud, en donde se pueden entender los elementos internos y externos los cuales tienen relación y por eso están condicionados entre sí. Por esta razón, desacoplar esta realidad de la globalización sería un terrible error debido a que los jugadores principales han configurado las diferentes organizaciones en este contexto que debe entenderse como el desarrollo de una búsqueda de cruzar fronteras comerciales con el aprovechamiento de políticas neoliberales; y la música no está exenta de esa realidad.

Debido a esto, se puede entender cómo el uso de las actuales herramientas de distribución digital de la música es una manera de aprovechar el cruce de fronteras para que las grandes disqueras puedan generar una mayor fluidez en sus mecanismos de trabajo. Esta estrategia está enmarcada en lo que Bauman (2019) llama la *modernidad líquida*, la cual tiene un sustento en la intención de la modernidad por evolucionar sus mecanismos de control y tener unos más flexibles, casi invisibles, que dejen de relacionarse con lo que él denomina el *Hardware* y, en ese sentido, que estén implementados en el *Software*: que se puede entender tanto como digitalización del control, como propagación de ideales que puedan ser fácilmente controlables.

Por su parte, Lipovetsky y Serroy (2008) proponen esta liquidez desde la propagación de una homogeneización cultural que denominan la *cultura-mundo*, desde la cual el neoliberalismo se puede configurar como una idea de progreso. Pero entre éste más avanza, más confusa es su propuesta de futuro y por consiguiente nunca antes se había conocido tanto del mundo y al mismo tiempo nunca había sido tan difícil ver una visión de conjunto y ahí es donde aparece el desencanto y la incertidumbre características de esta estructura en la que está envuelto el modelo de las distribuidoras digitales. Desde este contexto, se puede entender una depresión existencial por la imposibilidad del futuro que nace en “los conflictos existentes [que] no se localizan entre lo económico y lo cultural, sino en el funcionamiento del *capitalismo desorganizado*” (Lipovetsky y Serroy, 2008, p.30) el cual ha generado estructuras organizacionales que permiten mostrar muchos

aspectos del control basado en las facilidades de ser más *software* que *hardware* y al mismo tiempo ha llevado a que “mientras los teóricos e historiadores exaltan la autonomía del arte, las prácticas de mercado y de la comunicación masiva (...) fomentan la dependencia de los bienes artísticos de procesos extraestéticos” (García Canclini, 1990, p.32) más relacionados con el progreso económico.

### 2.1.2. Las organizaciones en la globalización neoliberal

*“Un nuevo orden. Revolución mental.  
Un nuevo orden. Deconstrucción cultural”  
Ultrágeno - Código fuente*

Bauman (2019) habla metafóricamente de los sólidos y los líquidos, siendo los primeros los modernos que ya están en el pasado y que explica metafóricamente como vinculados al *Hardware*, y los segundos siendo lo que otros autores podrían identificar como sujetos posmodernos y que justamente este autor explica como aquellos vinculados a mecanismos y herramientas más similares a las del *Software*. No obstante, la línea de división aún no queda del todo clara y precisamente la disertación del autor es completamente necesaria para lograr entender el paso entre uno y otro y además diferenciarlo.

Por un lado los sólidos habitan el espacio o lo físico: “La modernidad fue una enemiga acérrima de la contingencia, la variedad, la ambigüedad, lo aleatorio y la idiosincrasia, *anomalías* todas a las que declaró una guerra santa de desgaste” (Bauman, 2019, p.31) fácilmente rastreable en las dinámicas de control taylorista y fordista donde el espacio y el tiempo eran completamente manejados por el dueño de la fábrica para lograr su principal objetivo: la eficiencia económica.

Tanto Taylor como Ford se establecen a comienzos del S.XX como base fundamental para el desarrollo de la Teoría de la Organización cuyo enfoque principalmente estuvo en la búsqueda de la utilidad financiera como meta principal de toda organización, lo cual llegó a promover estrategias de organización que permitieran que los actores estuvieran enfocados en el progreso económico a partir de herramientas que poco a poco se fueron puliendo a partir del desglose de actividades mecánicas en las acciones mínimas realizables y además cronometradas con el tiempo exacto en que debían ser desarrolladas, hasta el nacimiento de la escuela de las Relaciones Humanas donde se incluyó el ambiente laboral como influencia directa en el desempeño de los individuos. Posteriormente estas estrategias evolucionaron y los corporativos multinacionales las

perfeccionaron desde diferentes puntos de vista que incluyeron herramientas más elaboradas basadas en dinámicas discursivas.

Por otro lado, los líquidos habitan el tiempo y en ese sentido transgreden fácilmente las fronteras y por eso se mueven mejor en lo digital o en el *Software*. Al mismo tiempo adquieren estrategias de control más elaboradas como la *cultura-mundo* propuesta por Lipovetsky y Serroy (2008) que “es la cultura de la comprensión del mundo y la contracción del espacio” (p.17) en un contexto de globalización fragmentada pero con objetivos homogeneizantes. Durante la evolución de la modernidad se promovió un proyecto emancipador que buscaba la racionalización de la vida social junto con el individualismo creciente en donde se encuentra la secularización de los campos culturales, producción auto-expresiva y auto-regulada de las prácticas simbólicas y el desenvolvimiento de mercados autónomos que se contraponen por completo a otras intenciones del modernismo como parte de sus proyectos expansivo, renovador y democratizador según lo presenta García Canclini (1990).

Esto implica que en esa contradicción de progreso liberador y eficiente al mismo tiempo, se da una necesidad de emancipación de muchos sujetos que terminan impulsando la liquidez como contraposición a lo sólido y en ese movimiento de un estado al otro, el sistema capitalista necesita encontrar formas de control más adecuadas para las visiones de emancipación de estos sujetos a quienes inicialmente les prometió la libertad.

Tanto Bauman (2019) como Bartra (2018) hacen referencia a estas consecuencias que ha venido teniendo la búsqueda de libertad de la modernidad en un contexto actual. La emancipación es la bandera con la que nace el proyecto moderno tanto desde un punto de vista político como social, tal como promueven los principios de los Derechos Humanos y al mismo tiempo el libre mercado de Adam Smith. El objetivo que se pretendía promover era el progreso económico el cual implicaba que los objetivos de toda organización deberían estar alineados con la utilidad financiera como meta última, pero estos autores dirán que éste se ha contrapuesto a la libertad en tanto las organizaciones necesitan ejecutar formas de control sobre los individuos que pertenecen a ellas y entonces la *modernidad líquida* lo que ha hecho es desarrollar formas más difíciles de rastrearlas. Es por eso que en la liquidez se encuentran formas más elaboradas y complejas que justifican el estudio de la estructura de las organizaciones artísticas más allá de su contenido, porque “Las culturas líquidas adoptan la forma del vaso que las contiene: la sociedad en que se alojan” (Bartra, 2018, p.51).

Dicho de otra manera, el efecto de la globalización se puede rastrear en sus estructuras organizacionales, dado que como se mencionó anteriormente, éstas son un reflejo de la sociedad y en éstas se pueden rastrear “las repercusiones que la vida en las organizaciones tiene para el individuo” en tanto se estudie “la significación de las organizaciones para las relaciones entre el individuo y la sociedad” (Mayntz, 1967, p.33). De esta manera, se pueden analizar las repercusiones positivas y negativas en varios niveles que pueden demostrar el equilibrio entre objetivos individuales, organizacionales y sociales.

Por su parte, los corporativos multinacionales se encargaron de desarrollar organizaciones lo suficientemente sólidas para ejecutar estrategias de control que les permitieran reclutar miembros en diferentes territorios. No obstante, con la aparición de nuevas fuerzas externas como la digitalización y los conflictos internos de los individuos miembros de estos corporativos con respecto a su inconformidad en esas estrategias de control, surgieron nuevas formas organizacionales, como las referenciadas por las diferentes hipótesis de Heydebrand (1989). Spivak (1999), de hecho, lo presenta como un efecto de la acción multinacional para mantener la globalización donde se entiende que “la posmodernización como posfordismo está relacionada con el capitalismo transnacional microelectrónico y no con el capitalismo multinacional” (p.310), lo cual es completamente acorde con la digitalización como contexto donde las corporaciones aún necesitan generar estrategias de control y además se puede entender como una contextualización histórica que construye a los sujetos desde su individualización subordinada a la tecnología como estrategia de poder (Zemelman, 2002).

Así aparece un nuevo tipo de modernidad, “nuestra forma de modernidad” dirá Bauman (2019), cuyos dos principales cambios se sustentan en el “gradual colapso y la lenta decadencia de la ilusión moderna temprana” y la “desregulación y la privatización de las tareas y responsabilidades de la modernización” (p.34) en donde se pueden enmarcar las nuevas estrategias de control utilizadas para poder promover un sistema líquido, libre en apariencia, pero que no deja atrás las necesidades de control moderno que se perfeccionaron con el taylorismo y el fordismo. En otras palabras, el control de las actividades y el cronómetro evolucionó a nuevas formas que se promueven a partir de estructuras, discursos y muchas otras herramientas que pueden enmarcarse en el concepto de *cultura-mundo*.

Por esta razón, la distribución digital de la música no se puede contraponer directamente a los objetivos de los corporativos porque fueron estos quienes desarrollaron esas estrategias y entonces

los cambios sociales, a nivel de los cambios en las estructuras organizacionales, deben ser estudiados para entender sus repercusiones a nivel individual de los artistas que pertenecen a dichas organizaciones. Anteriormente las estructuras de las disqueras se caracterizaban por ser piramidales, es decir que se enmarcaban en las formas burocráticas weberianas, y en ese sentido representaban lo que Mayntz (1967) denomina la sociedad contemporánea industrial o de democracia de masas, y el poder era ejecutado linealmente, incluso sobre los artistas.

No obstante, la digitalización generó formas organizacionales más similares a las redes de micro y pequeñas organizaciones, que promueven la independencia de los músicos quienes parecen ahora ser responsables de sus decisiones con respecto a su propia producción. En éstas, entonces, se pueden rastrear nuevas estrategias de homogeneización promovidas a través de la *cultura-mundo* en las cuales encontraremos la individualización como la principal de ellas y en este sentido el neoliberalismo, entendido como una política de eliminación de fronteras para los mercados globales, buscará desarrollar mecanismos para promover al individuo como responsable de todas las acciones sociales (ver Bartra, 2018; Bauman, 2019; Lipovetsky y Serroy, 2008).

En este sentido, la *cultura-mundo* no puede verse únicamente como proceso de promoción de contenidos culturales, sino también como propagación de estructuras sociales reflejadas en las organizaciones. La postura de autores como Harvey (2014) y Dean (2012) está ajustada a esta promoción estructural, porque precisamente para ellos el neoliberalismo se ha propagado como un discurso vacío, que se ha construido en multicapas a partir de las corrientes históricas que lo han influenciado y que además han sido desarrolladas a partir de diferentes crisis económicas que han construido un círculo vicioso: el liberalismo genera crisis porque el progreso económico evolutivo no es sostenible, pero la defensa del libre mercado aparece como el salvador de esa crisis, sin tener en cuenta que fue el que la generó en un primer momento. De esta manera, este proceso discursivo se puede entender como un adjetivo, es decir que solamente es el significante de los símbolos o significados que contienen al sistema que intenta sustentar: “en ese régimen, las crisis y eventos catastróficos no pueden hacer nada para quebrantarlo. De hecho, confirman su narrativa; la única política pública permitida es prepararse para su propia inevitabilidad” (Dean, p.160).

En realidad, se entiende más como un “pensamiento colectivo” militante (Dean, p.150) que no puede simplificarse a una filosofía o ideología concreta pero que sí se traduce en un proceso gubernamental o de regulación. Este pensamiento colectivo se entiende como “un grupo organizado de individuos intercambiando ideas en un marco intelectual común” que en este caso

busca “renovar el liberalismo del libre mercado” (Dean, p.151). En ese camino, se ha desarrollado un discurso hegemónico que muchas naciones han adoptado por voluntad o coerción: el crecimiento económico es la bandera bajo la cual se esconde ese discurso, proponiendo que sólo existe una forma de progreso social; es decir que regresamos al círculo vicioso. Harvey (2014) propone 4 elementos a través de los cuales se genera lo que él llama la destrucción creativa del neoliberalismo (y que de hecho retoma de Schumpeter): la privatización de los bienes estatales; la financiarización de todo sector social y especialmente de los bienes públicos; el *mánagement* como única respuesta a la crisis el cual trae la financiarización de todo campo organizacional y además la necesidad por parte de los empresarios y de los estados periféricos de solicitar protección; y finalmente la redistribución estatal donde se le devuelve a los más ricos, con la idea de que estos generan progreso económico a través de sus empresas.

Por esta razón, el Estado (los estados) parece solamente interesado en proteger al sector bancario, y al mismo tiempo se financia con éste, por lo tanto se genera una relación simbólica (¿tóxica?) que alimenta ese círculo vicioso (Davies, 2014). Este proceso llevó a que se promueva el bienestar del ser humano a partir de la definición económica de progreso, el cual se lograría únicamente a partir de la libertad de la empresa que necesita los siguientes tres elementos: derechos de propiedad, libertad individual y libre mercado. En este sentido la labor del Estado es principalmente la de proteger y velar por el cumplimiento de esos tres elementos como pilares sociales (Harvey, 2014) y la globalización permite que este pensamiento colectivo se repita en diferentes territorios, especialmente periféricos, para darle justificación a la multinacional gracias a la liquidez de sus mecanismos.

La posición de Barba, Montañó y Solís (1999), es bastante interesante de tener en cuenta en este punto porque además introduce a la globalización como contexto necesario para estudiar las organizaciones en territorios periféricos como Hispanoamérica. Para ellos, la globalización es un proceso de regionalización en sí misma, puesto que para poder lograr la maximización a partir de la integración de las actividades de producción, comercialización e investigación y desarrollo a un nivel global, se hace necesario que las grandes multinacionales promuevan una regionalización que les permita a sus diferentes filiales lograr los objetivos e indicadores implementados. Inducir culturas, que sería el proceso opuesto, no sería eficiente. Esta estructura “hipermoderna/hiperadministrada/hiperinformalizada del nuevo milenio” se compone de una “sociedad en red en la que se producen y recomponen enlaces y nodos, propiciando flujos que

acrecientan la flexibilidad y el riesgo” que componen una “sociedad desterritorializada en la que las fronteras ceden su lugar a las zonas de tránsito y los espacios borrosos; se trata de una sociedad in-corpor-ada, que encuentra en los cuerpos sus espacios [de] almacenamiento y sus vehículos o nodos de transmisión” (Ibarra, 2006, p.93).

El neoliberalismo entonces se establece a partir del *discurso managerial* el cual trae consigo al emprendimiento como la narrativa de progreso que permite que cualquier otra cultura regional haga parte del mismo. Dicho de otra manera, el *mánagement* se establece como el significante (forma o medio, como se presentó anteriormente) que promueve estructuras organizacionales cuyo objetivo primordial es financiero; estas estructuras se explican a partir del emprendimiento como una narrativa o lógica institucional, pero eso no necesariamente reniega de otras posiciones, ideologías, filosofías o culturas. Este proceso es justamente el que se da dentro de la globalización como fenómeno *líquido* y estructurado en la *cultura-mundo*, lo cual facilita la homogeneización a partir de la individualización que busca comprometer al sujeto en cuanto a su acción para llevar a cabo dicho proceso del supuesto progreso social. Esta relación lleva al individuo a actuar bajo expectativas creadas en las relaciones con otros, con organizaciones y con redes organizacionales, por lo cual sus decisiones serán responsables de dicho progreso. Así se justifica el emprendimiento como estructura para cualquier individuo, tal como se ilustra en la figura 1.4.

**Figura 1.4. Representación de la modernidad líquida como estructura de control**



Fuente: Elaboración propia

### 2.1.3. Las organizaciones en el neoliberalismo poscolonial

*“Perdí mi ojo de venado, soy un ser de obscuridad  
perdí mi vida en un rosario, entre milagros de latón”  
Caifanes - Perdí mi ojo de venado*

Si la *cultura-mundo* se promueve a partir de estrategias de individualización, tiene por consiguiente que desarrollar formas de homogeneización alrededor de identidades únicas en pro de un mismo objetivo globalizante (Lipovetsky y Serroy, 2008). La estereotipación es una manera muy efectiva, en tanto simplifica cualquier posible fragmentación en cajones de categorías que pueden enmarcar cualquier acción a partir de discursos donde “la pauta dominante transnacional puede escribir todo <<en *nuestra* vida social>>, y la suya, como <<cultural>>” (Spivak, 1999, p.388). Es decir que los estereotipos permiten crear estándares de homogeneización de la *cultura-mundo* bajo los parámetros de las culturas dominantes que se promueven a partir de la corporatividad multinacional, que por su parte Spivak (1999) llama transnacional y hace una diferencia de ambos conceptos, que acá no se tomarán en cuenta.

No obstante, es importante resaltar que para Spivak (1999) las culturas dominantes se construyen desde las naciones centrales del esquema de la globalización y éstas desarrollan narrativas para definirse a sí mismas en un ejercicio de eliminar las diferencias para crear identidades que niegan otras culturas, para lo cual buscan borrar sujetos cotidianos que consideran opuestos tanto en intenciones como en formas, la misma situación de la confusión *esquizofrénica* de las motivaciones generada por el neoliberalismo, según proponen Deleuze y Guattari (1985). Para esto hace uso de la lingüística de Barthes, quien se basa en la dualidad del lenguaje como fenómeno discursivo: “en el caso de la oposición que establece Barthes entre fantasía y realidad, la díada aparentemente desinteresada permite el funcionamiento de un relato interesado” (p.339), es decir que la narrativa dominante se esconde detrás de identidades desinteresadas que en realidad tienen intereses de poder detrás.

¿Y en qué está interesado ese relato? Precisamente en promover la homogeneización de la identidad globalizada a partir de la *cultura-mundo* y así el “sujeto intencional *o* no tiene historia, *o* su única historia es la del euroestadounidense contemporáneo” (Spivak, 1999,p.340). Bartra (2018) denomina este proceso la creación del *otro* que se define a partir del encuentro del sujeto dominante



con un sujeto que sólo se puede definir e identificar en la *otredad*, es decir a través de lo que no es. Esto implica que se deben entender las posibles relaciones de poder que pueden surgir en el discurso para estructurar la sociedad como se presenta en la figura 1.1.

Precisamente, Deleuze y Guattari (1985) entienden este proceso como uno de desterritorialización que es contradictorio porque “Las sociedades modernas civilizadas se definen por procedimientos de descodificación y desterritorialización. Pero, lo que por un lado desterritorializan, por el otro lo reterritorializan. Estas neo-territorialidades a menudo son artificiales, residuales, arcaicas” (p.265). Es decir que en el proceso de transnacionalización las identidades de los sujetos de los *otros* territorios son borradas y luego son reemplazadas, un proceso que Fernández Retamar (1979) ya había explicado en la *Transculturación*, y que explica la relación entre lo que se conoce como territorios centrales y periféricos.

Las condiciones de la creación de las naciones latinas, desde la construcción de identidades propias, ha marcado una dificultad latente de definiciones de identidad que aún no permite alcanzar dicha globalidad: “los latinoamericanos somos los comensales no invitados que se han colado por la puerta trasera de occidente, los intrusos que han llegado a la función de la modernidad cuando las luces están a punto de apagarse” (Paz, 2008, p.160), lo cual configura a estos Estados como sociedades desterritorializadas creadas principalmente a través de símbolos (Silva, 2011) de la *otredad*. Latinoamérica es pensada entonces como la periferia, como un mosaico de realidades entretejido por similitudes, como una unidad de diversidades (Barba, *et.al.* 1999) en donde juegan discursos dominantes como el del *mánagement* y que se mezclan con búsquedas de identidades nacionales creando así dichas neo-territorialidades. De esta manera el *otro*, la *otredad*, se ha convertido en un mito estructurante que permite entender las relaciones institucionales dentro de las organizaciones latinoamericanas, donde se acepta a ese *otro* como exótico, siempre y cuando mantenga la narrativa del emprendimiento como parte de este mito.

En el caso de la distribución digital de la música, el caso no es diferente: tanto las redes que se establecen dentro del campo para asegurar su funcionamiento, como las estrategias internas de cada organización son consecuencia de la globalización líquida y su constante intento de individualización en un territorio periférico de identidades fragmentadas:

“Estas redes también pueden ser definidas como estructuras de mediación: un conjunto de vasos comunicantes que aplaca las contradicciones y rebaja la intensidad de los conflictos sociales al estimular efectos de cohesión en torno del poder establecido. Hace mucho que los antropólogos han observado que los mitos cristalizan como estructuras mediadoras. Pero, además, como observó el

filósofo Hans Blumenberg, la larga duración y la amplia extensión de los mitos obedece a un proceso prolongado de selección, una especie de decantación histórica tipo darwiniano” (Bartra, 2018, p.24).

Es así como el *discurso managerial*, se puede estudiar desde los Estudios Organizacionales a partir de la promoción del emprendimiento como narrativa que permite que cualquier objetivo estético individual, o cualquier motivación personal, pueda entrar dentro de un mismo esquema de producción y es así como la estructuración organizacional dentro del esquema de la distribución digital permite la entrada y salida de músicos sin necesidad de obligarlos a formar parte de una gran organización, sino más bien de llevarlos a ser parte de un sistema único donde la cultura dominante es la del emprendimiento.

En este sentido, el *otro* debe suprimir sus características propias para lograr entrar en las dinámicas propuestas por la globalización y pertenecer al mercado, condiciones estructurales de las que no quedan para nada exentas las artes:

“La autonomía del campo artístico, basada en criterios estéticos fijados por artistas y críticos, es disminuida por las meras determinaciones que el arte sufre de un mercado en rápida expansión, donde son decisivas fuerzas extraculturales. Si bien la influencia en el juicio estético de demandas ajenas al campo es visible a lo largo de la modernidad desde mediados de este siglo los agentes encargados de administrar la calificación de lo que es artístico -museos, bienales, revistas, grandes premios internacionales- se reorganizan en relación con las nuevas tecnologías de promoción mercantil y consumo. (...). La extensión del mercado artístico de un pequeño círculo de ‘amateurs’ y coleccionistas a un público amplio, a menudo más interesado en el valor económico de la inversión que en los valores estéticos, altera las formas de estimar el arte” (García Canclini, 1990, p.56).

El *discurso managerial* se encarga, como se ve, de mediar en las formas de creación artísticas y comienza a dejar de lado otros valores que muchísimos autores anteriormente han considerado importantes acuñándolos como *capital cultural* o lógicas de acción artística (Bourdieu, 1993). Así, el emprendimiento intenta vincular múltiples discursos a uno único para poder mantenerlos a todos en el mismo espacio narrativo y desarrolla estrategias muy elaboradas que incluso en el arte promueven y enaltecen la innovación porque lo desconocido se reconoce como “nuevos mercados” y así la estructura de sociedad ideal permite un funcionamiento del arte como mercado: es decir que lo innovador se reconoce como tal solamente en tanto sea vendido y consumido por una audiencia (García Canclini, 2000). En este caso “Muchas expresiones culturales marginales o periféricas están teñidas de un autoritarismo sectario y dogmático tan intolerante como el de los defensores a ultranza del canon colonial o imperial” (Bartra, 2018, p.20), que fácilmente pueden

mutar en una única narrativa emprendedora gracias a que sus límites son completamente difusos, indefinidos y borrosos.

Por eso antes de aceptar estas condiciones sociales, es importante cuestionar estos procesos de creación de identidades para poder entender las relaciones de la globalización en latinoamérica especialmente en un campo como el de la música donde juegan a su vez estrategias de estructuración como contenidos de homogeneización. Por esa razón, la pregunta de la identidad regional sigue siendo un tema relevante para la formación de naciones emergentes como las latinas porque “Se trata de un tipo de sociedad que ya no reconoce la alternativa de otra sociedad, y por lo tanto se considera absuelta del deber de examinar, demostrar, justificar (y más aún probar) la validez de sus presupuestos explícitos o implícitos” (Bauman, 2019, p.28).

Para García Canclini (1990) esto ha permitido que se exotice lo primitivo y lo periférico, llevándolo a tener un amplio mercado, de manera que las dinámicas de producción de estos territorios se ven en la necesidad de entrar en dinámicas de producción neoliberales adecuadas para pertenecer a dicho mercado y no es nada raro, como plantea Bartra (2018), que culturas aparentemente marginales sean incluidas dentro de parámetros adecuados de consumo: “Si los punks encarnaron a los salvajes malos, el noble salvaje fue representado desde fines de los años sesenta por los pacíficos hippies”, estereotipos cuyas significaciones hoy en día son representadas por los “luchadores contra la globalización que evocan un ‘futuro primitivo’ y los guerrilleros blandos del gentil *kitsch* neozapatista, que rechazan con fuerza el ejercicio de poder” (Bartra, 2018, p.55).

Es así como el arte, en contraposición a la idea de progreso económico, adoptó ideas para exaltar las formas primitivas de ser contestatario: "El peor adversario no es el que no va a los museos ni entiende el arte, sino el pintor que quiere transgredir la herencia y le pone a la virgen un rostro de actriz, el intelectual que cuestiona si los próceres celebrados en las fiestas patrias realmente lo fueron, el músico especializado en el barroco que lo mezcla en sus composiciones con el jazz y el rock" (García Canclini, 2000, p.180). Pero en ese camino por la emancipación, la estructura del mercado los adopta gustosamente consciente de que tiene un mercado a quien ofrecerle esas ideas de *cultura-mundo* escondidas en sus estructuras organizacionales adecuadas para la digitalización. De esta manera el progreso económico, como bandera del *discurso managerial*, puede trascender fácilmente cualquier espacio sin importar qué otras narrativas deban adoptar en la propia.

#### 2.1.4. La lógica vacía del emprendimiento

*“Hay tanta luz aquí  
Que ya no puedo ver”  
Burning Caravan - Jardín Secreto*

En este contexto es donde está ubicada una red de organizaciones musicales latinas que negocian entre ellas para poder entrar en el mercado a partir de distribuidoras digitales, que son el contacto antes de llegar a plataformas de descarga o streaming ubicadas en Estados Unidos y Europa y que son la única manera de llegar masivamente (*reproductiblemente* para utilizar el término de Benjamin, 1996) a los consumidores globales. En esta reorganización del mercado digital, es donde se justifica la necesidad de músicos emprendedores que puedan responder a estas condiciones estructurales.

La narrativa del emprendimiento se puede entender entonces como aquella que se refiere al progreso económico como único objetivo social y se promueve a través de *discursos manageriales* que de hecho pueden variar o cambiar según la situación para de esa manera adaptarse a cualquier cultura, discurso, ideología o filosofía. El emprendimiento en este sentido se entiende acá como la estructuración de una lógica institucional en la cual el objetivo principal de una organización es la generación de utilidades financieras y se expresa y promueve en las organizaciones a partir de discursos que traen consigo diferentes visiones o aplicaciones del *managerialismo*.

Detrás de esto se encuentra el neoliberalismo como la *cultura-mundo* estructurante que se está homogeneizando a través de la globalización: “Dejar el neoliberalismo en el fondo fue una decisión deliberada, quizás peligrosa, motivada por la auto-suficiencia del emprendimiento actual, un sistema de ideas que supera las dinámicas del libre mercado” (Lorusso, 2019, 230). Por lo cual la estructura del emprendimiento por un lado permite otorgarle responsabilidad al individuo en tanto es quien debe desarrollar empresas que sean auto-suficientes, pero que además generen un progreso social que pueda ser medido económicamente con indicadores de generación de empleo, utilidades, o ventas, y por el otro desarrolla una estructura que es fácilmente promovida a partir de discursos sencillos y rápidos de moldear.

En este sentido, acorde con posiciones como las de Spivak (1999), Bartra (2018), García Canclini (1990) y Barba *et.al.* (1999), el *discurso managerial* permite adaptarse a nuevos territorios porque es fácilmente moldeable y así adopta *otras* identidades rápidamente con el objetivo de lograr una única estructura homogénea acorde a lo que Lipovetsky y Serroy (2008) denominan

*cultura-mundo*, pues responsabiliza al individuo de todas las acciones sociales: “El espíritu emprendedor le otorga al individuo un poder positivo, un poder que en apariencia es no-coercitivo: un poder para actuar. En contraste, contiene otra forma de ejercer el poder: la posibilidad de no actuar. Siendo una llamada a la acción, el emprendedurismo es al mismo tiempo una condena de inacción en tanto es un potencial sin explorar de capital no utilizado” (Lorusso, 2019, p.231), es decir que “transfiere las responsabilidades de las instituciones a los individuos” (Lorusso, 2019, p.44).

De esta manera reterritorializar cualquier espacio social y cultural no es tan difícil pues no se pretende inducir culturas (Barba, *et.al.*, 1999), sino que el neoliberalismo se presenta como una narrativa muy sencilla (Harvey, 2014 y Dean, 2012) que llena sus vacíos con cualquier otra narrativa. Curiosamente los discursos del punk, lo bohemio y la creatividad han sido testigos de ello, puesto que en la necesidad de encontrar herramientas para que los artistas se acoplen al funcionamiento del sistema neoliberal, se han promovido discursos que logran vincular ambos mundos que parecían opuestos por sus lógicas de acción (Bourdieu, 1993). Este cruce narrativo se puede rastrear a partir de una propuesta emergente de varios autores (Moore, 2016; Watt, 2015; Dale, 2018, Howkins, 2007) que se englobará bajo el término del discurso *punk de los negocios*. Dada esa tensión, como propuesta de emprendimiento alternativo, se promueve esta idea de que el emprendedor puede mantener una esencia punk y rebelde (Moore, 2016), contestataria del status quo y aún así ser un empresario (Watt, 2015) trabajar con una ética punk en el mundo de las corporaciones transnacionales (Dale, 2018) o simplemente desarrollarse como un emprendedor creativo ajustado a las dinámicas del mercado global (Howkins, 2007). En este tipo de propuestas el discurso del *mánagement* sigue siendo hegemónico, lo que le permite a cada una desarrollar una narrativa emprendedora que abarca términos asociados al punk, así éste movimiento haya nacido como respuesta estética y crítica al neoliberalismo.

No obstante, estos libros se presentan de cierta manera como guías de emprendimiento para artistas y creativos, incluso con llamados al rompimiento del status quo. Sin embargo, siguen siendo guías enfocadas a lectores profesionales para que sean ellos quienes adapten herramientas *manageriales* a proyectos que hagan parte del sector creativo o similares, lo cual da una mirada bastante interesante con respecto a la manera como en el sector se toman las aplicaciones del emprendimiento (esto se ajusta a la propuesta de análisis del concepto dada por Gantman, 2008, y la visión de la educación neoliberal que explica McNeill, 2005).

Cada libro tiene un nivel de involucramiento en el esquema del *discurso managerial* en tanto su relación con la idea del progreso económico sea mayor o menor y esto diferencia la manera en que se toma la narrativa del emprendimiento como única forma organizacional. Curiosamente entre menos relación con el progreso económico tengan, parecen tener una relación más directa con el emprendimiento y menos con lo que podría englobarse como negocios o mundo de la empresa. No obstante, se pueden rastrear los elementos discursivos comunes que permiten definir cómo se está tomando el *discurso del management* en el campo de las organizaciones artísticas (o del ocio y el entretenimiento para ampliar un poco más el análisis) y de esa manera se pueden entender los elementos que forman la narrativa del emprendimiento que es la que permite que otros discursos, ideologías o filosofías hagan parte de su estructura.

En la tabla 1.2 se presentan los elementos discursivos de las cuatro propuestas cuyas variables son tomadas directamente del texto para entender cómo se define la creatividad, el emprendimiento y el emprendimiento creativo. En la tabla 1.3 se presenta la estructura mítica del emprendimiento creativo según se pudo rastrear en la tabla anterior. Finalmente, en la tabla 1.4 se compara la manera discursiva desde la cual se desarrollan los discursos del *management* en los niveles corporativo, empresarial, creativo y artístico con respecto a herramientas *manageriales*.

Así se podrá definir cómo se está institucionalizando el discurso del *management* en el campo creativo, como herramienta de promoción neoliberal, a pesar de las posibles contradicciones que encuentra con el discurso del arte. Vale la pena destacar que se tomaron estos cuatro libros puesto que en los tres primeros (Moore, 2016; Watt, 2015; Dale, 2018) se utiliza la metáfora del punk como una ideología acorde para aplicar al mundo de la empresa y el último de ellos (Howkins, 2007) por la trascendencia que ha tenido en la definición del término *Emprendedor creativo* especialmente en el desarrollo de políticas públicas.

Tabla 1.2. El *Discurso Punk* de los Negocios

| Propuesta                                     | Elemento discursivo principal   | Variables (elementos discursivos rastreados directamente en el texto)   |
|---|---|---|
| <i>Punk Rock Entrepreneur</i> (Moore, 2016)   | Actitud: comenzar el emprendimiento desde una motivación personal (no de mercado) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mentalidad DIY: “¿qué tenemos que hacer para lograrlo?” (p.5)</li> <li>• Solución a los problemas tipo DIY: no esperar que alguien más lo resuelva.</li> <li>• No se trata de ganar dinero sino de desarrollar motivaciones ideológicas.</li> </ul>  |
|   | Creación de redes (teoría del cuidado)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Teoría del cuidado de los otros: si los demás artistas no avanzan, yo tampoco: “Has creado una red de personas, y se cuidan entre ustedes” (p.16)</li> <li>- Crear redes de trabajo y de confianza, no trabajar en eventos de networking.</li> <li>- Apoyar los recursos que otros ya han desarrollado.</li> <li>- “Defiende una causa” (p.32): ayudar a una comunidad que es la misma red de apoyo.</li> </ul>  |
|   | Adaptación  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- “Promuévete, pero también promueve a tus amigos” (p.35) → la adaptación se logra en conjunto.</li> <li>- Adaptarse a otros estilos (rito de egreso).</li> <li>- Creación de reglas propias.</li> <li>- Crear constantemente: la práctica hace la experticia y el estilo: “Hacer el trabajo es la única manera de encontrar tu estilo” (p.46).</li> </ul>   |
|   | Otras formas de vivir   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crítica al isomorfismo corporativo: los artistas que copian las malas actitudes de los corporativos no sobreviven.</li> <li>- Aprender de las experiencias donde se hacían las cosas por gusto tipo DIY fanzines, conciertos, giras.</li> <li>- Las labores se superponen y se hacen varias funciones en un solo cargo.</li> <li>- “Así es como siempre lo hemos hecho es una frase peligrosa” (p.106)</li> <li>- Mirar las reglas cuidadosamente pero no negar todo en el sistema.</li> <li>- No toda planeación debe cumplirse, se puede cambiar de estrategia.</li> </ul> |
|   | Audacia   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Eres artista o tu trabajo de segundo tiempo te define? (p.117).</li> <li>- Lanzarse al abismo sin importar lo que otros digan: “Los <i>Punks</i> no piden permiso” (p.116).</li> <li>- Eliminar el miedo al fracaso.</li> </ul>   |
| <i>The punk rock of business</i> (Dale, 2018) | Tener una causa   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rebélate contra lo que no te gusta.</li> <li>- La apatía es conformidad: el punk es anarquía pero en el fondo es optimista.</li> <li>- Declarar tu pasión en la misión de tu empresa y vincularte con ella de manera personal.</li> <li>- Crea un manifiesto que crea una historia, con una posición clara, como el sentimiento de lo que es la empresa.</li> </ul>  |
|   | Crear un movimiento o una base de seguidores fieles (fans).                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los <i>punks</i> crearon seguidores fieles a sus causas, eso es diferente a crear consumidores: crea fans de tu causa.</li> <li>- El punk se trata de la comunidad.</li> <li>- Es como crear un movimiento religioso, un culto.</li> <li>- No midas el movimiento, siente el progreso, confía en tu instinto.</li> </ul>   |
|   | Crear ideas nuevas y radicales → diferenciarse.                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los <i>punks</i> estaban cansados de la moda disco y se rebelaron contra ella.</li> <li>- El <i>punk</i> es emprendedor, busca salir adelante y esa actitud debería estar en las venas de toda empresa (p.98).</li> <li>- Las ideas novedosas son las diferenciales: la diferencia se puede aprovechar monetariamente.</li> <li>- Las ideas novedosas surgen de resolver necesidades del consumidor.</li> <li>- Apegarse a la visión para poder llegar a ella a como dé lugar.</li> </ul>  |
|   | Actuar con rapidez  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- El <i>punk</i> no es más corto que otras músicas, solo va más rápido: si lo puedes hacer más rápido porqué no hacerlo más rápido.</li> <li>- Actúa según tu pensamiento, toma decisiones rápidas basado en tener claro tu objetivo, porque nunca vas a tener suficiente información.</li> <li>- No importa comprometer algo de la calidad sólo por lograr la velocidad.</li> </ul>   |

|  |   |   |
|--|---|---|
|  | Decir las cosas como son                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- El objetivo del <i>punk</i> es político y nunca lo callaron.</li> <li>- Decían su punto de vista directo y sin arreglos, sin decoraciones.</li> <li>- Lograron un cambio en la sociedad.</li> <li>- A veces no hacemos bien el trabajo, es importante ser el primero en reconocerlo.</li> <li>- No aceptes la mediocridad.</li> </ul>  |
|  | Ser auténtico                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- “La autenticidad es el corazón del <i>punk rock</i>” (p.220)</li> <li>- “La gente prospera cuando pueden ser quienes realmente son. Están más contentos, más felices, y más motivados, y como resultado son de lejos mucho más productivos. Más organizaciones necesitan alentar a las personas a ser como son” (p.222).</li> </ul>  |
|  | No conformarse y mostrar el trabajo         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- No conformarse a los valores establecidos, sino cambiarlos, utilizar otros, no estar de acuerdo con el status quo de la actitud empresarial sería y acartonada.</li> <li>- El fracaso no existe, existe el éxito o el aprendizaje.</li> <li>- “No es que las convenciones estén siempre mal, es que no siempre están bien, y nos hemos vuelto inmunes a no cuestionarlas. Tenemos que cuestionar las normas y rechazar la convencionalidad donde ésta no tenga sentido” (p.266).</li> </ul>  |
| <i>Business for punks</i> (Watt, 2015) | Un negocio es una cruzada                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- No sigas ningún consejo excepto el tuyo, mantén tu terquedad.</li> <li>- Haz tu producto como quieras hacerlo sin importar la norma de: busca un segmento de mercado donde puedas venderlo.</li> <li>- No te preocupes por vender, sino por hacer bien tu producto y éste seguro se venderá solo.</li> <li>- Mantén la fe en tu proyecto.</li> <li>- No se trata del dinero.</li> <li>- No sigas consejos: sigue tus objetivos con pasión.</li> <li>- Los planes de negocio no sirven para nada: con una misión fuerte es suficiente para encontrar un camino, no necesariamente un plan a largo plazo.</li> </ul>                         |
|  | La ganancia no lo es todo                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lo que menos importa en un emprendimiento son las ganancias, lo que se necesita es <i>Cash Flow</i>.</li> <li>- Aprende a comprar, no a vender: muchos negocios fracasan porque no saben invertir.</li> <li>- Mantén siempre los costos al mínimo porque cualquier gasto implica perder otra oportunidad. Con esto en mente evalúa todas las posibles decisiones.</li> <li>- Defiende tus precios, son los que te dan tu margen de ganancia.</li> </ul>  |
|  | Mercadeo postmoderno                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Básate en tus ideales, no defraudes tu ideología, incluso si algunas personas te odian, al final el producto no puede ser para todos.</li> <li>• Ataca las cosas en las que no crees.</li> <li>• Todo lo que haces es mercadeo.</li> <li>• Tu marca es tu recurso más poderoso: en ella debe quedar clara tu cruzada.</li> <li>• El mundo es global (p.116)</li> <li>• Crea una base de fans.</li> <li>• Toma riesgos, elimina el miedo al fracaso.</li> <li>• Vincula a la gente a través de tu misión (tu cruzada).</li> <li>• Se auténtico, se tú mismo, olvídate de “ser cool” (p.144).</li> <li>• Regala contenido (DIY).</li> </ul>  |
|  | Ventas para punks apocalípticos posmodernos | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Enfócate en el producto</li> <li>- Se honesto y abierto con los consumidores.</li> <li>- No compitas con precio.</li> </ul>  |
|  | Crea tu propio equipo                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Convence a tu equipo de tu misión, enamóralos de ella. Las personas hoy necesitan retos o sino se van a otro lado a buscarlos.</li> <li>• La cultura corporativa no se puede crear o inventar. Simplemente se desarrolla de manera orgánica, pero sin ella, el objetivo no se logra. Asegúrate de ser un buen líder (finalmente se puede cultivar)</li> <li>• Las barreras no existen, eso es posmodernidad, y por consiguiente los empleados son tan importantes (o más) que los consumidores.</li> <li>• Los valores siempre son exageradamente buenos y pocas veces son honestos. Construye los tuyos desde tu autenticidad.</li> </ul> |



|  |  |   |
|--|--|---|
|  | <p>Moveirse rápidamente</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si dejas de pensar en la ganancia, en el progreso, tu empresa caerá eventualmente. Tienes que llegar antes que todos.</li> <li>• Ten espacio creativo.</li> <li>• La proactividad sirve para estar siempre a la defensiva.</li> <li>• Elimina el espacio cómodo para alentar la creatividad.</li> <li>• Mantén la fe en tu proyecto.</li> <li>• “Pide perdón, no permiso” (p.209)</li> <li>• Si no hay algo de caos, algo está ocurriendo que no está funcionando bien. La anarquía es tu mejor compañía (p.212).</li> </ul>   |
|  | <p>Networking</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Networking es para tontos.</li> <li>• No se necesita conocer gente, sino hacer un buen producto.</li> <li>• Crea estrategias de comunicación que irrumpen lo tradicional.</li> </ul>   |
| <p><i>The creative economy. How people make money from ideas</i> (Howkins, 2007)</p> | <p>El arte de la patente: el modelo de negocio de los derechos de autor</p>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las actividades de las industrias creativas son “el resultado de individuos ejercitando su imaginación y explotando (o previniendo que otros exploten) su valor económico” (p.7)</li> <li>- La creatividad es la capacidad de crear algo nuevo de la nada: es una talento y una aptitud.</li> <li>- La creatividad puede ser economía si el producto de ésta satisface necesidades a partir de un intercambio (de derechos por dinero).</li> <li>- La creatividad no es una división entre arte y negocio.</li> <li>- La creatividad existe en tanto tenga la posibilidad de tener transacciones económicas.</li> </ul>  |
|  | <p>Crear o morir: la creatividad se entiende como un mito basado en el juego y el talento.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudios sociológicos (no los cita) indican una relación entre un estado de auto-conciencia y la relación intrínseca entre la existencia, conciencia y creatividad.</li> <li>- La creatividad es la expresión de una idea (que es lo que se puede proteger y por ende es lo que se puede vender).</li> <li>- La creatividad no necesita agentes externos.</li> <li>- La creatividad es un juego, pero tiene unas reglas que las personas siguen voluntariamente hasta que el juego deja de ser divertido.</li> <li>- Los creativos son muy competitivos.</li> <li>- Los creativos son más conscientes que otras personas de la división de opuestos (binariedad del mundo).</li> <li>- La creatividad surge del caos y el desorden.</li> </ul>   |
|  | <p>La creatividad necesita una forma</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- La propiedad intelectual es la única forma de tangibilizar la creatividad (es decir que depende de legislaciones o en otras palabras del control estatal).</li> <li>- Al llamarla propiedad intelectual entra dentro de los parámetros de la propiedad privada.</li> <li>- Todos pueden ser dueños de la propiedad, porque el mundo digital cambia las reglas del mercado de compradores-vendedores a usuarios-proveedores (ahí puede existir una contrariedad con la venta de derechos).</li> </ul>   |
|  | <p>El crecimiento económico depende de cómo se administren los productos creativos</p>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- “El tamaño de la economía creativa depende tanto de cómo se manejen y administren los productos creativos, como de que se produzca” (p.154).</li> <li>- La economía aún no explica muy bien los productos intangibles.</li> <li>- Los productos creativos no necesitan muchos recursos físicos, y deben lidiar con la irracionalidad.</li> <li>- Se mueven fácilmente, así que pueden ser explotados de muchas formas (porque son derechos, no productos tangibles).</li> <li>- La creatividad bien manejada puede generar riquezas que vienen de riquezas internas.</li> <li>- “El trabajo de portafolio es altamente eficiente, puesto que permite que los trabajadores <i>just-in-time</i> se concentren en sus habilidades y contribución” (p.174).</li> <li>- Se basa en la negociación constante de los derechos de autor, por eso no se puede producir en masa, y eso le da un valor más importante a los roles de los individuos.</li> </ul> |
|  | <p>Las historias vienen primero</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- El creativo como individuo está en el centro de la producción.</li> <li>- Está enfocado en las ideas y no en las tecnologías.</li> </ul>   |
|  | <p>Con la digitalización se pasará a una venta de intangibles.</p>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- La digitalización facilita la economía creativa.</li> <li>- La digitalización facilita la logística: rapidez, conexión, bajos costos, más personas aportando ideas.</li> </ul>   |

|  |                  |   |
|--|------------------|---|
|  | Capital creativo | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se basa en el capital humano, lo que implica que debe organizarse en estructuras abiertas, comprensivas e inclusivas, que sean pequeñas y flexibles.</li> <li>- Si el proceso de transferencia es justo, las personas colaborarán más: darán más fácilmente su creatividad a las organizaciones.</li> <li>- Capital intelectual: no tiene valor contable, es intangible.</li> <li>- Capital creativo: uno puede tomar las ideas “libres” (<i>spare</i>) y utilizarlas para generar un nuevo capital.</li> <li>- El capital creativo debe tener un objetivo y ser bien manejado para que sea eficiente.</li> <li>- “La materia prima es el talento humano” (p.298)</li> </ul> |
|--|------------------|---|

Fuente: Elaboración propia con base en (Moore, 2016; Watt, 2015; Dale, 2018, Howkins, 2007).

**Tabla 1.3. Los elementos estructurales de la narrativa del emprendimiento creativo**

| Elemento Narrativo   | Variables del discurso con las que se construyó el elemento  |
|--|--|
| La materia prima es la creatividad: factor humano → la única forma de tangibilizarlo son los derechos de autor   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser auténtico</li> <li>- El arte de la patente: el modelo de negocio de los derechos de autor</li> <li>- La creatividad necesita una forma</li> <li>- Capital creativo</li> </ul>   |
| La motivación como base de la creación empresarial → el modelo no se basa en las necesidades de mercado sino en las de expresión artística (se puede entender la creatividad como un mito de creación), lo cual implica crear causas | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Actitud: comenzar el emprendimiento desde una motivación personal (no de mercado)</li> <li>- Tener una causa</li> <li>- Un negocio es una cruzada</li> <li>- Las historias vienen primero (el individuo en el centro de la producción).</li> <li>- Capital creativo</li> <li>- Actitud: comenzar el emprendimiento desde una motivación personal (no de mercado)</li> <li>- Crear o morir: la creatividad se entiende como un mito basado en el juego y el talento.</li> <li>- El crecimiento económico depende de cómo se administren los productos creativos</li> </ul>           |
| La creatividad funciona a partir del desarrollo de comunidades con reglas propias → la competencia se puede entender más como cooperación de personas en pro de una misma causa  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación de redes (teoría del cuidado)</li> <li>- Adaptación (“Promuévete, pero también promueve a tus amigos”)</li> <li>- Crear un movimiento o una base de seguidores fieles (fans)</li> <li>- Mercadeo postmoderno</li> <li>- Crea tu propio equipo</li> <li>- Networking</li> </ul>   |
| Acepta tu forma de vivir (DIY: Do It Yourself ó Hazlo Tú Mismo) → el artista no se define por modelos del status quo y puede desafiarlos sin salirse del sistema, creando otras formas laborales más flexibles.                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Otras formas de vivir</li> <li>- Audacia</li> <li>- Crear ideas nuevas y radicales → diferenciarse</li> <li>- Actuar con rapidez</li> <li>- Decir las cosas como son</li> <li>- No conformarse y mostrar el trabajo</li> <li>- La ganancia no lo es todo</li> <li>- Ventas para punks apocalípticos posmodernos</li> <li>- Moverse rápidamente</li> <li>- Crear o morir: la creatividad se entiende como un mito basado en el juego y el talento.</li> <li>- El crecimiento económico depende de cómo se administren los productos creativos</li> <li>- Capital creativo</li> </ul> |
| El modelo de negocio basado en el capital creativo y la intangibilidad   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Con la digitalización se pasará a una venta de intangibles (facilitación, rapidez, conexión, bajos costos, más personas aportando ideas).</li> </ul>  |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 1.4. Niveles de discurso managerial según elementos narrativos del emprendimiento

| Elemento Organizacional                          | Discurso Corporativista   | Discurso administrativo   | Discurso emprendimiento creativo  | Discurso artístico (punk / bohemio)                            |
|--|---|---|---|--|
| <b>División del trabajo</b>                      | Especialización del trabajo   | Especialización de funciones  | Adjudicación de roles   | Superposición de funciones (flexibilidad)                      |
| <b>Planeación</b>                                | Objetivos financieros y crecimiento económico transnacional               | Objetivos de crecimiento financiero                                       | Mezcla de objetivos financieros con estéticos   | Prioridad a los objetivos estéticos (individuales)             |
| <b>Utilidades financieras</b>                    | Objetivo principal  |   | La ganancia no lo es todo   |  |
| <b>Necesidades del mercado</b>                   | Creación de necesidades de mercado  | Adaptación a las necesidades de mercado                                   | Búsqueda de nichos de mercado   | Producción desde la motivación del artista                     |
| <b>Competencia</b>                               | Libertad de mercado (competencia como premisa del desarrollo empresarial) | Libertad de mercado (competencia como premisa del desarrollo empresarial) | Co-ompetencia* (cooperación entre competidores)   | Creación de comunidades (apoyar y promover a tus competidores) |
| <b>Redes económicas</b>                          | Desarrollo de cadenas económicas transnacionales                          | Aprovechamiento y ubicación dentro de la cadena de valor                  | Creación de redes de apoyo  | Creación de una comunidad (en pro de una causa)                |
| <b>Sistema</b>                                   | Adaptación al sistema monetario (capital como única forma de transacción) | Aprovechar el sistema (a través de las legislaciones estatales)           | Tomar lo que sirva pero no aceptar el Status Quo  | Salirse del sistema  |
| <b>Motivaciones y pasiones de los individuos</b> | Adaptar discursos transnacionales para acoplarlos a los regionales        | Motivación del personal a través de recursos humanos                      | La motivación como base de la creación empresarial  | La materia prima es la creatividad (el factor humano)          |
| <b>Digitalización</b>                            | Aprovecharla para globalizar o transnacionalizar las empresas             | Aprovecharla para generar un mercado más global                           | Intangibilidad de los servicios como aporte de rapidez, conexión, bajos costos de producción y colaboración | No hay discurso  |
| <b>Storytelling</b>                              | Herramienta de mercadeo   | Herramienta de mercadeo   | Las historias vienen primero  | Expresión de la motivación individual                          |

Fuente: Elaboración propia

\*Término propuesto por David Parrish (2007).

Ahora bien, como se representa en estas tres tablas, el emprendimiento se configura como una narrativa que hace alusión a la lógica institucional del progreso económico como la base de cualquier organización, pero que no lucha con otras lógicas, narrativas o discursos. De hecho el emprendimiento se puede configurar a partir del uso de elementos propios de la ideología punk que se desarrolló en los setenta como un movimiento socio-musical que atacaba el sistema político neoliberal anglosajón y posteriormente se fortaleció en la década de los noventa a través del *grunge*, en donde muchos movimientos sociales en espacios marginales (en pobreza extrema, con altos índices de desempleo o comunidades queer) adoptaron su inconformidad política como ataque a las consecuencias que dejaron las políticas neoliberales y globalizantes del momento; pero al mismo tiempo el sonido punk fue adoptado por las grandes disqueras como un sonido fácilmente mercantizable gracias a su exotismo (ver Bartra, 2018 y Letts, 2005); no es sorprendente que el término neoliberal, haya adquirido fuerza también en los noventa junto a las protestas contra la *World Trade Organization* en Seattle (Davies, 2014).

Es así como el neoliberalismo permite que su narrativa principal, el emprendimiento, pueda promoverse a partir de incluir el discurso managerial en cualquier otro discurso, ideología, o filosofía dado que su capacidad homogeneizante no se enfoca en el contenido sino en la estructura. De esta manera, la modernidad líquida permite que sus estrategias de control se desarrollen a partir de una *cultura-mundo* que en realidad busca la homogeneización de estructuras sociales y no de contenidos culturales; de hecho para Perren y Jennings (2005) el emprendimiento tiene un rol directo con el progreso económico, el cual se legitima en la acción del emprendedor, elementos que se construyen narrativamente desde el discurso legitimador y hegemónico a través de la estructura organizacional y no de la inducción de culturas (para usar el término de Barba, *et.al.*, 1999).

Esta retórica se justifica a partir de datos cuantificables como la generación de empleo o de utilidades financieras, lo que permite que “sea claramente un discurso de supremacía de la estructura sobre la agencia del emprendedurismo” (Perren & Jennings, 2005, p.178). Esto justifica que el estado tenga una acción directa sobre el empresario para ‘apoyarlo’, de manera que se genera un doble discurso en el cual el emprendedor se presenta como un héroe que con su agencia individual desarrolla una empresa que genera progreso económico, pero al mismo tiempo es completamente dependiente del estado. Esta dualidad, bastante derridiana, explica cómo el emprendimiento se desarrolla como una estructura homogeneizante que puede utilizar cualquier

discurso a su favor: “[se] confirma una interacción hermenéutica compleja de múltiples discursos” (Perren & Jennings, 2005, p.181).

Estas contradicciones que pueden convivir juntas se representan fácilmente en las tres tablas anteriores. La narrativa del emprendimiento como posibilidad de ser aplicado a la de la creatividad y del arte encuentra algunos elementos para ajustarse, pero no reniega de los elementos manageriales de los que hace uso. De hecho, lo que hace es crear una nueva narrativa en la cual conviven elementos de ambos mundos; por ejemplo se basa el desarrollo empresarial en la motivación creativa del artista como materia prima, por lo cual ésta debe definir la misión de la misma, pero sin olvidar que debe ser sostenible financieramente. Esto implica que si bien el recurso humano es el más importante de todos, las ganancias no se dejan de lado, simplemente se toma un discurso que se denomina por la mayoría como: “la ganancia no lo es todo”. Pero al mismo tiempo, en Watt (2015) por ejemplo, no se le da tanta prioridad a la ganancia pero sí al flujo de caja, es decir que no se deja de tener en cuenta la organización financiera de la organización y la generación de utilidad como progreso, simplemente se cambia la perspectiva de en qué se gasta y en este sentido se le da prioridad a lograr el objetivo estético. En este sentido, la administración de recursos (sean los que sean) sigue siendo importante, y así el *discurso del management* sigue conviviendo con el de la creatividad, tal como se ve en la siguiente cita de Howkins (2007):

“El capital creativo gana más cuando es *administrado* y se vuelve *útil*. Prospera mejor en estructuras pequeñas y flexibles, las cuales permiten para la prevalencia de pensadores de tiempo completo, oficinas en red, y trabajadores *just-in-time*. Necesita una correcta administración: saber cuándo las ideas pueden o deben ser convertidas en propiedad; la manera más eficiente de hacerlo; y la mejor manera de explotar esos derechos. El administrador creativo descubre los recursos intelectuales que están detrás de las compañías y, finalmente, en nuestras mentes” (Howkins, 2007, p.258)

Otro tipo de elementos como la división de labores, competencia, recursos humanos y redes económicas adquieren unas visiones más flexibles. De hecho, se pueden superponer funciones y roles, en tanto se mistifica al individuo creativo quien puede desarrollar muchas funciones, pero al mismo tiempo no tiene muchos recursos financieros para contratar personal, lo cual lleva a que en vez de ver a los competidores como tal, se incite a verlos como una comunidad que genera una red de cuidado donde todos deben promoverse entre sí: “Promuévete, pero también promueve a tus amigos” (Moore, p.35).

Si bien en los elementos principales como son la planeación (desarrollo de objetivos), la división de labores y el manejo de recursos financieros se está haciendo un ajuste, que puede de pronto modificar la manera en que se estructuran las organizaciones, a partir de elementos ambiguos, en

otros casos en realidad se está funcionalizando (es decir priorizando la eficiencia) el discurso del arte y la creatividad para aprovecharlos en la emprendedurización de estos espacios. La motivación, por ejemplo, es el recurso principal desde el cual se desarrollan los objetivos, pero se hace referencia en el mismo sentido a la creación de equipos de trabajo para que las personas sean más eficientes: “La gente prospera cuando pueden ser quienes realmente son. Están más contentos, más felices, y más motivados, y como resultado son de lejos mucho más productivos. Más organizaciones necesitan alentar a las personas a ser como son” (Dale, 2018, p.222). Igualmente se hace referencia a la incomodidad que generaba el punk por su postura contestataria para responder a las necesidades del mercado en cuanto a eliminar la mediocridad laboral: “Tú y tu equipo tienen que salir de su zona de confort. Las zonas de confort existen para perpetuar la mediocridad y el anonimato” (Watt, 2015, p. 122).

Esto permite que uno de los elementos más importantes de la fluidez de la modernidad que se dan en la *cultura-mundo*, es la capacidad de individualizar a las personas y responsabilizarlas, lo cual crea una estructura que no tiene muchos elementos y de esa manera adopta otros fácilmente. Para Dale (2018) “Ellos [los punks] querían un cambio, pero lo más importante es que lograron cambiar la industria de la música y la cultura de ese momento. Y pudo hacerlo porque el punk creó seguidores. Personas que se asociaron a la ideología y veían en el punk una manera de expresar su ira, frustración e insistir en un cambio fundamental. El Punk, más que la música, era una forma de pensar y eso atraía a las personas” (p.62) y esto implica que las personas que se vinculan son personas de acción, que se ven más que clientes o consumidores, como fans de una causa. En pocas palabras, Dale (2018) neoliberaliza un movimiento social en pro de herramientas administrativas de fidelización de clientes donde cada uno es responsable individualmente de vincularse a un gran movimiento enmarcado en los límites de la libertad de mercado.

De hecho también se promueven elementos de precarización como es el caso de carreras de portafolio, las cuales se configuran como empleados independientes sin condiciones suficientes de seguridad que le dan a las grandes corporaciones la capacidad de contratar artistas por obras bajo pedido sin tener en cuenta las leyes laborales, como ocurre con la constante aparición del término *just-in-time* de Howkins (2007), quien ve en ellos una gran capacidad de desarrollo económico. Pero al mismo tiempo maneja un discurso de privatizar los recursos creativos a partir de los derechos de propiedad intelectual para generar prosperidad económica a partir de ellos: “Una sociedad que sofoca o abusa de sus recursos creativos, y firma los contratos de propiedad

incorrectos, no puede prosperar. Pero si nosotros entendemos y administramos esta nueva economía creativa, los individuos se beneficiarán y la sociedad será recompensada” (Howkins, 2007, p.259). Esto permite que se explote a trabajadores independientes quienes no tienen ninguna capacidad de negociación frente a una corporación, mientras ésta aprovecha la propiedad intelectual para explotar los productos creativos a partir de las legislaciones estatales. Evidentemente se desconoce la relación de poder que se genera en el discurso del emprendimiento y allí es donde es importante mirar en detalle cómo se están dando esas relaciones empíricas entre artistas y corporaciones, precisamente porque textos como estos desconocen las relaciones de poder detrás de los discursos (Perren & Jennings, 2005).

Ogbor (2000) expone los silencios del discurso del emprendimiento para demostrar que en ellos están los “significados *escondidos* que un texto puede *contener*” (p.606), y por tanto se demuestran las relaciones de poder detrás del mismo. Para el autor el emprendimiento como discurso asume al hombre blanco como única realidad que se construye desde el conocimiento que invisibiliza otras realidades y por consiguiente crea un mito de poder, sin embargo “muy pocos intentos se han hecho para examinar los supuestos ideológicos profundos a través de los cuales las relaciones de raza son silenciadas en la literatura administrativa” (p.610).

En este tipo de literatura, como lo son los cuatro libros analizados, se busca una solución eficiente para organizaciones, que en este análisis están en el campo de las creativas, lo cual no es problemático hasta “cuando existe como parte de lo que es tomado por sentado y reproducido sin reflexión, de manera que legitima el status quo” (Alvesson, 1991, p.212), lo cual se evidencia en las siguientes citas:

- “Las personas y organizaciones creativas se están volviendo más parecidas a los negocios; y los negocios se están volviendo más dependientes de la creatividad” (Howkins, 2007, p.17)
- “En este sentido el punk no es sólo rebelde, sino emprendedor. La actitud punk no debería ser relegada a esas pequeñas start ups - debería fluir en las venas de todo emprendimiento comercial. El Punk se trata de nuevas ideas e innovación, soñar con lo imposible, y después trabajar para hacerlo real (...). Rebelde, emprendedor, disruptivo - de esos es de lo que se trata el Punk, tanto en la música como en los negocios” (Dale, 2018, p.98).
- “Al final el caos es tu amigo, pero nunca le des la espalda. El caos debería estar siempre frente a ti, a plena vista. Inevitablemente el caos, la anarquía y el desorden son la realidad diaria de un compañía en rápido crecimiento” (Watt, 2015, p.214).

Para el mismo Ogbor (2000) el discurso del emprendimiento le da prioridad al hombre blanco como ese héroe individualista que a través de su empresa genera progreso económico y de hecho

demuestra que muchas de sus características intrínsecas a su identidad han sido tomadas para legitimar dicho discurso, dejando de lado a comunidades minoritarias (o periféricas): “se ha sugerido que emprendedores no-minoritarios ponen un mayor valor en los logros, el reconocimiento y la independencia, mientras que los emprendedores minoritarios ponen mayor valor en la conformidad y benevolencia: la antítesis del rendimiento emprendedor” (p.620). Esto implica que la racionalidad instrumental se toma por sentada bajo la lógica del pensamiento colectivo del neoliberalismo que propone Dean (2012) y elimina cualquier otra racionalidad. Por eso en este caso, se toma a los artistas como comunidad minoritaria que le ponen un mayor énfasis a los objetivos estéticos, pero al mismo tiempo se ve cómo se le da cabida dentro del *discurso managerial* para darles soluciones eficientistas. En otras palabras, se está generando un discurso ambiguo que intenta incluir elementos tanto de un lado como del otro, lo cual se ejemplifica bastante bien en la tabla 1.2.3.

Para Lorusso (2019), estos silencios han llevado a la *emprecarización* de la sociedad, es decir que se han promovido valores de precariedad con la excusa del emprendimiento como mito salvador construido a partir de la responsabilidad del individuo. Para él lo que esconde dicho discurso son los mismos silencios propuestos por Ogbor (2000), pero que promueven la libertad dentro de los límites del mercado en la medida en que no necesariamente es necesario constituir una empresa sino actuar como una empresa: “Uno no necesariamente lo incitan a constituir una empresa, sino a *comportarse* como una” (Lorusso, 2019, p.65) y eso termina configurando una sociedad auto-explotada en la búsqueda del progreso económico, en la cual el emprendimiento es a la vez liberación y explotación: “Al combinar explotación y liberación, la empecarización constituye una explotación de la liberación” (Lorusso, 2019, p.71), tal como ocurre con los trabajadores *just-in-time* de Howkins (2007) o con las relaciones del individuo emprendedor representadas en la figura 1.1.

Por esta dualidad que se presenta en cuanto a la contraposición ideológica del arte frente al discurso del *management*, es que es importante estudiar cómo ha impactado en pequeñas organizaciones artísticas en latinoamérica, para lo cual en el siguiente apartado se hace un análisis de cómo otras racionalidades no relacionadas con la eficiencia pueden ser deconstruidas para encontrar esos silencios que pueden dar luces sobre cómo se está dando la relación entre el arte y el emprendimiento en organizaciones, desde un análisis empírico.



### 2.1.5. La deconstrucción de la racionalidad estética

*“Soy el otro pero temo al otro.  
Soy el extranjero pero temo al extranjero”  
Estados Alterados- Miedo*

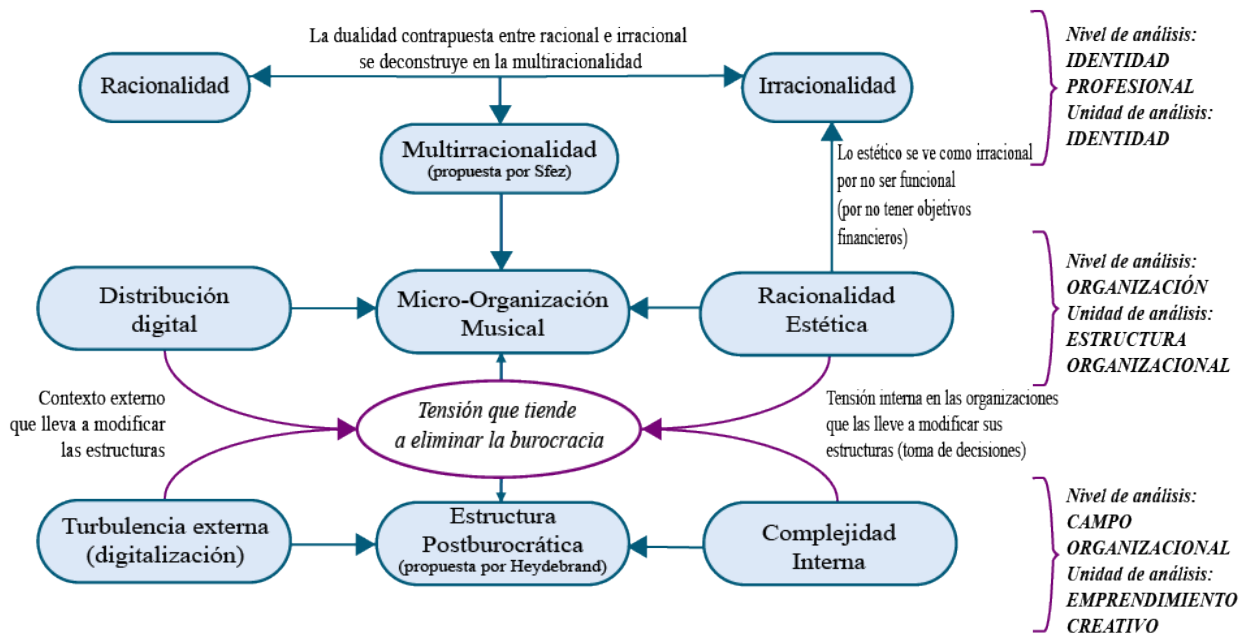
Gracias a esta lucha de lógicas de acción (Bourdieu, 1993) que se da en el cruce entre la narrativa emprendedora y las relacionadas con el arte, surge el problema de la dualidad de la racionalidad del artista como un elemento clave para poder entender cómo éste se configura con respecto a la manera en que los actores toman decisiones y cómo afecta las estructuras organizacionales, en cuanto a formas, funciones y roles y en tanto a objetivos y acciones.

Bajo la postura de las formas organizacionales que propone Heydebrand (1989), esta dualidad puede presentarse como una presión interna a las grandes disqueras, la cual se mezcló con una presión externa como fue el caso de la distribución digital, lo que bajo sus hipótesis puede llevar a nuevas estructuras. Para Montaña (1994), las hipótesis de Heydebrand (1989) hacen una diferencia entre racionalización social y racionalización técnica: “En la primera de ellas, se retorna a la visión original weberiana de la burocracia en términos de dominación racional, basada en el conocimiento técnico, mientras la segunda es originada por el desarrollo de la tecnología computarizada” (Montaña, 1994, p.78) que unido a la dualidad del individuo en el momento de tomar decisiones, le da una mayor capacidad para decidir sobre los objetivos del producto final del arte dado que tiene un mayor acceso a dicha tecnología.

Para Montaña (1994), un elemento clave para entender estos cambios es la contraposición entre racional e irracional, porque las organizaciones ya no necesariamente se ven desde la visión eficientista, sino que tienen otros objetivos en sí mismas. Acorde con esta propuesta, de hecho, una postura muy adecuada para explicar esta dualidad sería la deconstrucción derridiana, desde la cual se podría contraponer la racionalidad instrumental a la racionalidad estética, vinculando esta última con la irracionalidad. Cuando se hace este ejercicio metodológico deconstrutor, el concepto que compone a los dos es la multirracionalidad, término que propone Sfez (1984) como la síntesis entre la racionalidad y la irracionalidad; según este autor los individuos toman decisiones desde múltiples posiciones racionales llevando a que no puede existir un único modelo racional, y de esa manera intenta eliminar el progreso, la linealidad, la normalidad y la utilidad como únicos objetivos del pensamiento humano (y que son de hecho los que promueve el neoliberalismo con su propuesta de progreso económico).

La racionalidad eficiente está unida a estos cuatro conceptos, y precisamente la existencia de otras racionalidades que no tienen estos objetivos sociales (el funcionalismo financiero, normativo o lineal) permite la existencia de múltiples maneras de tomar decisiones. Esto implica que las posibles estructuras organizacionales que surgen desde las hipótesis de Heydebrand (1989), se pueden explicar en tanto consecuencias de las diferentes maneras en que el individuo afecta las formas organizacionales cuando toma decisiones. Los objetivos estéticos, entonces, no están para nada alejados de estas posibilidades de la multirracionalidad, precisamente porque en muchos casos, como se ha dicho anteriormente, parecen oponerse a la búsqueda de una utilidad financiera y están regidos bajo otras lógicas. Este esquema en el cual el individuo afecta a las organizaciones, se representa en la figura 1.5 en la cual se toma la multirracionalidad como la base para la posible existencia de nuevas formas organizacionales.

**Figura 1.5. La deconstrucción de la racionalidad estética**



Fuente: Elaboración propia con base en Heydebrand (1987), Montañó (1994) y Sfez (1984)

En conjunción con apartados anteriores, estas formas no se han estudiado y mucho menos las consecuencias que tiene el artista sobre las mismas. De manera que la problemática en la que están insertas las organizaciones artísticas va más allá de producir contenidos apropiados para las necesidades de sus distribuidoras y plataformas y entrar a su catálogo, sino que en realidad están

dentro de una estructura de campo organizacional ambigua e incierta, en donde el primer debate está entre desarrollar individualmente una identidad creativa o una emprendedora o mezclarlas. Esta identidad, entonces, afecta directamente la manera en que se estructuran las estrategias y las funciones de las organizaciones, puesto que los individuos toman decisiones que mezclan tanto su identidad o sus problemas con los de la organización: “si bien la conducta puede concebirse como reflejo de la estructura organizacional y sus problemas, se ha sostenido que es igualmente válido afirmar que una organización es el resultado de la interacción de personas motivadas que intentan resolver sus propios problemas” (Silverman, 1975, p.161). En este sentido las decisiones no sólo afectan la estructura, sino que son tomadas desde las expectativas de rol que tienen los individuos sobre su identidad (artística o emprendedora) y sus funciones en la organización.

De manera que esta dualidad inserta a las organizaciones musicales en una problemática bastante interesante de analizar porque la pregunta sobre la identidad genera unas expectativas de acción tanto internas como externas que modifican las funciones de los sujetos. Acorde con la propuesta de Silverman (1975), tanto actores individuales, como grupales y organizacionales, actúan según las expectativas que tienen sobre sus roles y los de otros; estos roles se definen por la generación de funciones estratégicas, las motivaciones personales y la discursiva generada entre expectativas de varios actores. En esta relación se dan significados con respecto a las funciones que se materializan tanto de manera colectiva como directa con otros y se reflejan en las expectativas tanto propias como de los otros: “[los individuos] reciben expectativas sobre los actos apropiados de ellos y de otros sujetos ubicados en diversas posiciones de status” (p.166).

Esto quiere decir que las expectativas afectan la relación que tienen los individuos con las lógicas de acción, y en este sentido las instituciones que rigen a los objetivos estético y financiero inciden en la manera en que el sujeto toma decisiones. No obstante, la manera en que éste tome decisiones con respecto a su identidad dual, en el sentido contrario también reinstitucionaliza. Esto implica que las organizaciones musicales están atravesadas por dos lógicas institucionales (Thornton y Ocasio, 2008) que parecen ser opuestas y que de hecho se ejemplifican ampliamente en el *discurso managerial* como materialización de la narrativa emprendedora y el discurso punk como materialización de la narrativa creativa y que a pesar de ser contrarios parecen poder unirse en un único discurso. En este sentido, la multirracionalidad permite deconstruir ambas expectativas identitarias y entenderlas en toda su complejidad como posible factor de estructuración de las organizaciones musicales en el contexto digital.

Precisamente la dualidad presentada en la figura 1.5 presenta tres niveles de análisis en donde la multirracionalidad afecta a nivel individual, grupal (organizacional) y del campo organizacional (redes) a partir de conflictos que deben resolverse en cada nivel y entre los mismos. En esta problemática es en la cual este trabajo se ubica, pues trata de entender cómo las organizaciones musicales y su campo en hispanoamérica son afectadas por las identidades de los individuos quienes están obligados a tomar decisiones bajo un esquema de individualización de la globalización neoliberal bajo la narrativa dominante del emprendimiento.

## 2.2. De la estructura organizacional sólida a la líquida

*“Intoxicado, me quieren, un poquito más  
Intoxicado, prefiero, que agonizar”  
Electric Mistakes – Intoxicado*

Existe un interés amplio por estudiar los contenidos producidos por los artistas en tanto se convierten en herramientas de promoción política, especialmente desde que el arte puede ser reproducible de manera técnica y masiva, como ya reconocería Benjamin (1996) en su famoso ensayo “El arte en la era de la reproductibilidad técnica”. En este contexto de estudio del arte como producto (*output*) de las organizaciones artísticas, es importante entender la homogeneización como *cultura-mundo* que “significa [el] fin de la heterogeneidad tradicional de la esfera cultural y universalización de la cultura comercial” (Lipovetsky y Serroy, p.9). Así, se puede entender como una estrategia de globalización que se difunde a través de lo que los autores denominan tecnociencia, mercados, medios, consumo e individuo. Esto implica que entender los contenidos de los productos culturales que se reproducen de manera técnica para evadir fronteras se vuelve un interés creciente (e importante), precisamente porque la fragmentación tiene efectos en la búsqueda de la individualización líquida que propone Bauman (2019) y las consecuencias simbólicas de la globalización permiten unificar las culturas popular e ilustrada, lo cual elimina la “barbarie” de las masas y la “civilización” de las élites:

“Pues la era hipermoderna ha transformado en profundidad el relieve, el sentido, la superficie social y económica de la cultura. Ésta ya no puede considerarse una superestructura de signos, perfume y ornato del mundo real: se ha convertido en mundo, en una cultura-mundo, cultura del tecnocapitalismo planetario, de las industrias culturales, del consumismo total, de los medios y de las redes informáticas” (Lipovetsky y Serroy, 2008, p.7).

No obstante, más allá de estudiar los contenidos, es importante entender sus formas de producción artística, porque precisamente en las estructuras de las organizaciones que las producen,

están las facilidades que se le dan a la reproducción técnica y masiva desde un punto de vista benjaminiano. Si bien pareciera que las disqueras tenían un mayor control del contenido y permitían la promoción de esa *cultura-mundo* a través de los artistas que pertenecían a sus organizaciones, en el nuevo contexto digitalizado no se ha analizado hasta qué punto existe o no un control de este estilo y cuáles serían las estrategias utilizadas para poder aceptar o no ciertos contenidos culturales.

Esta respuesta podría estar en el mercado, pero su estudio tiene una mayor trascendencia porque desde la postura de la *cultura-mundo* es una contradicción que tiene muchos más matices: “cuanto más se globaliza el mundo, más aspira a afianzarse una serie de particularismos culturales. Uniformización globalitaria y fragmentación cultural van de la mano” (Lipovetsky y Serroy, 2008, p.19); de manera que no sería justo ni responsable reducir la producción de contenidos culturales simplemente a las necesidades impuestas por el supuesto mercado artístico. En cambio, entender cómo se ha posicionado el *discurso managerial* en las organizaciones artísticas, puede dar muchas más guías de comprensión de este fenómeno y principalmente presentar la manera en la que la narrativa del emprendimiento acepta otras narrativas para poder estructurarse fácilmente en cualquier espacio social.

### 2.2.1. El problema de las estructuras eficientistas en el arte

*“Aquí no hay espacio para tibios  
Sólo los que escuchan su corazón”  
Ultrágeno - El Reto*

Esa fascinación por el arte autónomo lleva a la posibilidad de desconocer “un daño cerebral colectivo causado por la *industria de la cultura* que instalaba una sed insaciable de entretenimiento y diversión allí donde deberían estar -como diría Matthew Arnold- *la pasión por la dulzura y la luz, y la pasión por hacerlas prevalecer*” (Bauman, 2019, p.24). Además lleva a olvidar o a negar que el MP3, el producto que se distribuye digitalmente, también entra dentro de los mecanismos de reproductibilidad del arte y que además tiene una mayor capacidad de fluidez y de eliminar fronteras, lo cual es el objetivo neoliberal para implementar el discurso de progreso económico como único válido. Por eso existe una necesidad importante de entender cómo está estructurado este campo de la distribución digital y precisamente el *desorden capitalista*, que referencian Lipovetsky y Serroy (2008), se puede ver como incertidumbre y ambigüedad que atraviesa tanto a

las organizaciones musicales como a las redes a las que pertenecen; esas indefiniciones que nacen de la ruptura de las grandes disqueras afectan sus estructuras. Desde este punto de vista, los objetivos organizacionales están definidos por las expectativas sociales que se generan sobre los individuos y ahí sus metas individuales tienen un gran peso.

Deleuze y Guattari (1985) definen esto como la acción de la individualización de la globalización que se explica bajo el concepto de la *catexis* donde el sujeto tiene la capacidad de influir en las situaciones a partir de sus motivaciones que se materializan en decisiones; pero que puede estar en un estado *esquizofrénico* porque el sujeto no sabe si esa motivación pertenece a una necesidad eficientista o a una necesidad personal. El peso de la responsabilidad de la individualización, como estrategia de globalización, recae sobre el individuo (Bauman, 2019) y eso implica que no podemos definir hasta qué punto está presionado por las condiciones del mercado o por las estéticas, dado que realmente las decisiones se toman por la conjugación de estrategias individuales de un miembro de una distribuidora digital que negocia con un individuo de una organización musical cuyas estrategias no se pueden conocer: ¿hasta qué punto cada uno tiene una estrategia personal definida o hasta qué punto la *cultura-mundo* ha mediado en sus decisiones y el mercado globalizado ha prevalecido para la toma de decisión?

Esto García Canclini (1990) lo explica a través de lo que él denomina los *ritos de egreso*, en donde el artista se ve obligado a innovar porque ya no puede proponer nuevas vanguardias que generen cambios en el arte, y esa innovación sólo se puede medir en tanto salga de las reglas marcadas por el mercado del arte y a partir de esa estrategia debe lograr que su obra entre de nuevo al mercado. Este juego mitifica la acción del artista dentro de estereotipos que le sirvan a la globalización para crear visiones del sujeto creativo como único capaz de generar innovaciones en el mercado del arte y a la vez crea unas reglas estáticas que permiten establecer determinismos estructurales en las organizaciones productoras de contenidos artísticos. De esta manera la fragmentación de la *cultura-mundo* es capaz de apropiarse de discursos diversos para homogeneizarlos en pro del mercado e incluirlos a todos en el mismo espacio. Tanto las organizaciones musicales como las redes en las que éstas están inmersas, se ven afectadas por estos ritos como estrategias de globalización a través de la individualización y así los productos artísticos que desarrollan y distribuyen, están mediados por la estructuración tanto del campo como de cada organización independiente.

Estos ritos, entonces, funcionan como explicación de la innovación como forma de estructurar el mercado del arte, y así se puede intentar explicar cómo los mitos de la *otredad* llevan a que en latinoamérica la construcción de la identidad del artista se debata constantemente entre entrar en las dinámicas del emprendimiento, los estereotipos del creativo bohemio y la búsqueda incesante de la identidad latina que pareciera estar obligada a definirse en lo que no es, en contraposición a la identidad que Spivak (1999) denomina como *euroestadounidense*. En este sentido, el artista latino se ve obligado a salir del mercado, enfrentarse a su propia identidad, y regresar para enfrentarse a la homogeneización de la *cultura-mundo*; podría decirse que se ve envuelto en un proceso cíclico de *desterritorialización*, descrito a través del rito de egreso como estrategia principal del mercado del arte, el cual legitima el mito del otro y de la necesidad de homogeneización que se presentará a través del emprendimiento como estrategia estructural. Bartra (2018) lo describe como un mito que se interioriza desde los territorios periféricos, y en ese sentido legitima las herramientas de poder escondidas detrás de la *cultura-mundo* como herramienta de homogeneización:

“Los mitos de la otredad interior son diferentes: crecen de manera espectacular en torno de las culturas líquidas. Lo que me parece fundamental de esta imagería mítica es el hecho de que forma parte de un proceso político legitimador de las sociedades actuales. La otredad interior es una amenaza controlada, un peligro útil, una agresión aprovechable” (Bartra, 2018, p.50).

Esto ha llevado a que los artistas funcionan creando organizaciones “independientes” y negocian por un lado con las distribuidoras para tener su música en las diferentes plataformas y por el otro con sus proveedores (como máangers, roadies, productores de estudio, ingenieros de sonido, vestuario, o diseñadores.). Lo cual quiere decir que han surgido nuevas organizaciones artísticas que se enfrentan a un ambiente ambiguo e incierto, definido por una falta de control de mercado y configurado por un campo de organizaciones que compiten por nuevos recursos alrededor de la posibilidad de negociar con distribuidoras digitales.

Ahí entra el *discurso managerial* a partir de lo que se denomina el emprendimiento, como la estrategia principal para que los artistas desarrollen sus propias organizaciones y desarrollen a través de ellas sus propios objetivos individuales en conjunción con el campo con el que deben negociar, lo cual suele caer en discusiones deterministas y funcionalistas como ya se mencionó anteriormente. Ese espacio precisamente es donde vale la pena estudiar este contexto de globalización, en el cual existen por un lado organizaciones pequeñas desarrolladas por artistas, y por otras organizaciones dedicadas a la distribución digital las cuales están principalmente

influenciadas por las acciones de las multinacionales, porque como se verá en el siguiente capítulo, se aliaron con las plataformas de *streaming* para poder controlar el negocio musical.

### 2.3. El problema de la identidad de los artistas

*“Soy una nota en el acorde”  
Ultrágeno – Acorde*

Como se ha visto, entonces, los artistas están frente a una nueva estructura de campo organizacional en la cual deben enfrentarse a ser dueños de su propia organización y como tal deben tomar decisiones con respecto al mercado y redes en las que están involucrados desde la incertidumbre y la ambigüedad; ellos tienen la posibilidad de enfrentarse a su propia *catexis*, es decir su propia motivación o *proyecto* en términos Sartreanos, pero al mismo tiempo están siendo sujetos de la individualización de la globalización. El *discurso del management*, entonces, se ha vuelto una forma aparentemente adecuada para que estos artistas logren tener herramientas que les ayuden a enfrentarse a su nuevo contexto, sin embargo para mejorar la influencia de su acción dentro del nuevo mercado en el que deben tomar decisiones, no se pueden aplicar únicamente teorías funcionalistas, porque los aportes desde el emprendimiento conllevan una discusión mucho más amplia que debe involucrar el estudio de la identidad. Por eso el estudio de los contenidos del arte no puede responder a las muchas preguntas que surgen con respecto a la capacidad de control que tienen las corporaciones multinacionales dentro de la estructura que implica tanto las organizaciones independientes como el campo y ahí es donde este trabajo es bastante relevante.

La responsabilidad de la decisión ya no recae sobre un sistema organizacional, sino sobre el individuo porque ahora los artistas no son representados por una organización multinacional, sino que son al mismo tiempo clientes y proveedores de organizaciones cuyo tamaño varía en todos los sentidos. Esto implica que sus roles adquieren una mayor responsabilidad en cuanto a sus decisiones, lo que logra insertarlos en una estructura líquida que fortalece el control: “Los riesgos y las contradicciones siguen siendo producidos socialmente; sólo se está cargando al individuo con la responsabilidad y la necesidad de enfrentarlos” (Bauman, 2019, p.40).

La estructura de las distribuidoras digitales, le da más capacidad de acción al artista que tiene una decisión organizacional, pero al mismo tiempo éste se ve obligado a seguir las reglas del juego establecidas dentro de esta estructura, para lo cual la mayoría de investigadores recientes han



intentado desarrollar herramientas que funcionen como recetas para el éxito sin comprobarlas en su totalidad (Bridgestock, 2005), tal como se presentó en el análisis del apartado 1.2. De hecho, desde la administración para las artes se enfatiza en la motivación del artista como herramienta primordial de la elaboración de metas organizacionales (Pérez-Pérez y Bastons, 2016), lo cual implica que el proyecto de vida de éste es el que marca las pautas de la estrategia organizacional, pero en términos Sartreanos es una contradicción existencial sustentar al individuo y al mismo tiempo someterlo a la estructura de progreso. Hablando de Sartre, Bauman (2019) dice: “La necesidad de *transformarse* en lo que uno *es* constituye la característica de la vida moderna” (p.37) y por eso no es gratuito que Bartra (2018) considere que para Lévi-Strauss la estructura social de la vida moderna podría ser una novela de Camus o Sartre, donde el individuo o el personaje en este caso se debate entre la responsabilidad del emprendedor y la posibilidad de decidir individualmente sobre los objetivos estéticos, es decir que entra en una deliberación existencial.

Pero precisamente es que en la modernidad líquida “la idea de progreso (o de toda otra modernización futura del status quo) a través del accionar legislativo de la sociedad en su conjunto no ha sido abandonada completamente, el énfasis (junto con la carga de la responsabilidad) ha sido volcado sobre la autoafirmación del individuo” (Bauman, 2019, p.35). En este sentido la estructura de la distribución digital lo que ha hecho es trasladar la responsabilidad de la disquera al individuo y esto implica “que el *proyecto de vida* sartreano funciona como idea constructora del esfuerzo (...) de construcción de la identidad” (Bauman, 2019, p.63). Desde esta postura, esta tarea que se le impone al individuo no es muy diferente a la que se le impuso en la modernidad y eso entonces justifica la necesidad social de la creación de estrategias de control y explica la creación de herramientas más complejas que sean cada vez más difíciles de rastrear: “La tarea impuesta a los humanos de hoy es esencialmente la misma que les fue impuesta desde los comienzos de la modernidad: autoconstituir su vida individual y tejer redes de vínculos con otros individuos autoconstituidos, así como ocuparse del mantenimiento de esas redes” (Bauman, 2019, p.55).

No obstante, desde estas estrategias de individualización de la globalización, se encuentra una problemática generalizada en la cual se contraponen lo que “se hizo del hombre” y lo que “él hace de eso que se hizo de él” (De Gaulejac, 2005, p.22), en la cual el proyecto sartreano entra en una tensión de lo neoliberal frente a la construcción de sujeto.

Para Deleuze y Guattari (1985) esta individualización se explica a partir de darle al sujeto la capacidad de actuar sobre su capacidad deseante, es decir sobre su motivación, y desde ahí

construye, crea gracias a la *catexis* que es al mismo tiempo la energía individual. Si bien pareciera que el sujeto es independiente, está supeditado a códigos axiomáticos que se representan por la moneda y entonces esto lleva a una *esquizofrenia* social en donde se enfrentan las necesidades del progreso económico de la globalización neoliberal a los deseos del sujeto. “Del capitalismo decimos a la vez que no tiene límite exterior y que tiene uno: tiene uno que es la esquizofrenia, es decir, la descodificación absoluta de los flujos, pero no funciona más que reproduciendo y ampliando estos límites a una escala siempre más vasta” (Deleuze y Guattari, 1985, p.258), ampliación que parece llevarse a un extremo en la estructura de la distribución digital donde se hiperresponsabiliza al artista de todas las decisiones pero al mismo tiempo se le obliga a entrar a una estructura de campo organizacional donde lo válido es el emprendimiento como forma de negociación interna.

Ocurre una contradicción muy similar en Bourdieu (1993), quien propone la producción del capital cultural explicado desde las lógicas de acción estéticas, que aparentemente se contraponen a las lógicas de acción económica y de esta manera estamos ante una esquizofrenia social que, en un escenario de completa negatividad, le impide al sujeto actuar con cordura y ‘racionalidad’. Tal como se explicó antes, se puede tomar la posición de Thornton y Ocasio (2008) quienes definen las lógicas institucionales como elementos estructurales, normativos y simbólicos que se encuentran en contextos sociales, lo cual puede dar una mejor guía de estudio del campo de las organizaciones artísticas más allá de simplemente identificar una *esquizofrenia* entre la institución estética y la financiera, pues este choque puede generar nuevas instituciones y además comportamientos muy diversos que no explican porqué se produce o no un tipo de contenido y más aún si se tiene en cuenta el contexto latinoamericano.

### 2.3.1. El problema entre lo bohemio y el emprendimiento

En este sentido, el artista como individuo se convierte en un sujeto de estudio importante para la comprensión de las consecuencias que su toma de decisiones tiene en las organizaciones, para lo cual los investigadores principalmente han tomado el camino del estudio identitario. Ahí, la dualidad de la identidad del artista es una discusión quizás más antigua que la investigación del emprendimiento en el arte. Bourdieu (1993) ya identificaba el *bohemianismo* del artista como una lógica de acción que le permitía insertarse en unas dinámicas que los individuos podían considerar

adecuadas para el desarrollo de su creatividad; estas prácticas en Bourdieu (1993) se contraponen a las lógicas de acción financiera, donde el artista entonces no parece tener una relación directa con las necesidades de mercado, sino más bien con sus motivaciones de creatividad internas. “Mientras algunos académicos argumentan que las identidades bohemias y emprendedoras son incompatibles, otros sostienen la visión de que pueden armonizarse y mezclarse” (Schediwy, *et.al.*, 2018, p.180), y si bien parecen tener más peso empírico los argumentos de los segundos (Werthes, Mauer, & Brettel, 2017; Bianchini, Carneiro, Anicet, Mattos, y Callegaro, 2016; Lindström, 2016; Bridgstock, 2005; y Oakley, 2017), en realidad el problema es más profundo porque los artistas no parecen tener conocimiento de las consecuencias que tiene el hecho de que el discurso managerial los obligue a responsabilizarse de sus acciones y decisiones: “los artistas no son completamente conscientes del efecto que tienen personalmente en el desarrollo de sus carreras y nivel de empleabilidad a través del desarrollo de competencias laborales” (Bridgstock, 2005).

Desde este punto de vista, Oakley (2017) reconoce que el emprendimiento ha sido una salida adecuada para los artistas en búsqueda de trabajos en condiciones precarias de empleabilidad que han surgido por la digitalización, pero al mismo tiempo ve en esta práctica las contradicciones entre el progreso económico neoliberal como contrapuesto a los objetivos estéticos. En este sentido esta contraposición es lo que define la manera en que los individuos toman decisiones dentro de las organizaciones, y tienen efectos con alto impacto:

“La noción del emprendedor cultural fue adaptada para servir a una función retórica y presionada para servir en la expansión global de la idea de las industrias creativas o economía creativa, pero siempre ha conciliado una multitud de prácticas y experiencias diferentes. Aún más importante, confía en un modelo de crecimiento económico y gasto, tanto público como privado, que está roto” (Oakley, 2017, p.156).

Por lo cual, el sistema neoliberal, cuyos preceptos de crecimiento económico están rotos, se contraponen a los objetivos creativos de los individuos, pero al mismo tiempo los presionan para tomar decisiones. Dicho de otra manera, el *discurso del management* se ha apropiado de las estrategias de individualización de la globalización y ha logrado configurarse como una *cultura-mundo* homogeneizante que apropia todo tipo de discursos en pro de los objetivos financieros como fin último social. Esta contradicción entonces afecta a los individuos tomadores de decisión y en ese sentido a las organizaciones a las que pertenecen que cada vez se configuran más como una red de pequeñas organizaciones donde todas se enfrentan con todas.

Si bien este contexto afecta tanto a nivel individual, como organizacional y de campo, los estudios académicos actuales se han enfocado principalmente en entender cómo la identidad creativa y emprendedora han tenido efecto en los artistas como parte de un mercado laboral. De esta manera, las condiciones laborales han sido de gran interés para investigadores para quienes existe cierto nivel de autoexplotación porque su trabajo es considerado una pasión, característica de la cual se aprovechan muchos sectores para negar la existencia de prácticas injustas (Lorusso, 2019). Coulson (2012) lo argumenta demostrando que los músicos en su mayoría tienen que alternar varios trabajos para poder mantener unos ingresos adecuados a sus niveles de vida, y posteriormente Lindström (2016) analiza este fenómeno bajo el concepto de *Breadwinning* como práctica laboral que obliga a los artistas en general a tener diferentes empleadores y negocios, no necesariamente todos relacionados con el arte, y precisamente la identidad de estos los lleva a responder negativamente con respecto a esos trabajos que les dan un sustento económico pero donde no desarrollan sus habilidades creativas o sus necesidades de expresión artística.

Para esta investigadora, de hecho, estas condiciones laborales suelen fortalecer el mito de la identidad bohemia como necesaria para el desarrollo personal del artista, la cual entonces se desarrolla como opuesta a los incentivos económicos. No obstante, estas contradicciones han llevado a la creación de tres tipos de identidad: la puramente bohemia, la emprendedora enfocada a las necesidades del mercado y la mezcla que ella llama artista emprendedor que tiene un poco de ambas pero que de hecho es un concepto que otros nombran de diferentes maneras: *culturepreneur* (Oakley, 2017), emprendedor bohemio (Eikhof y Haunschild, 2006; Schediwy, *et.al.*, 2018), e identidad emprendedora de las industrias creativas (Werthes, *et.al.*, 2017).

Básicamente lo que han tratado de mostrar estos investigadores, es que a pesar de la división entre las dos lógicas de acción que propone Bourdieu (1993), en realidad muchos artistas después del 2000 aceptan tener características que los pueden ubicar tanto en el espectro de la acción estética como de la emprendedora; no es gratuito que todos estos trabajos se hayan desarrollado a partir del 2000, momento en el que las multinacionales relacionadas con el arte tuvieron que adaptarse a las condiciones del mercado digital.

A pesar de que empíricamente estos autores hayan logrado mostrar una unión de estas dos identidades, el estudio de dicha dualidad sigue estando vigente y es importante para los mismos, eso demuestra la necesaria importancia de mantener esta postura porque aún falta mucha

comprensión con respecto al porqué ocurre esta unión y sus verdaderas consecuencias estructurales tanto a nivel organizacional como de campo:

“La vívida ambivalencia entre imperativos bohemios y emprendedores ha sido bien reconocida (Caves, 2000). Sin embargo, percepciones empíricas en cómo los comportamientos bohemios y emprendedores se relacionan, en términos de las identidades artísticas, están limitados y los pocos resultados existentes son inconsistentes. De un lado está la visión donde la orientación hacia el mercado peligra la relevancia artística (e.g. Coulson, 2012). También, hay una creencia general en la cual la motivación extrínseca de alguien, que es desencadenada por recompensas externas como el dinero o el rendimiento, deja por fuera motivaciones intrínsecas que reflejan el impulso interno del genio artístico” (Schediwy, et.al., 2018, p.174-175)

Por lo cual aún no existe una claridad con respecto a las necesidades que tienen los artistas para crear sus obras, lo cual expone una necesidad teórica en tanto esta motivación intrínseca es la que permitiría conocer los verdaderos objetivos individuales y la manera en que estos afectan las estructuras y estrategias organizacionales a las que pertenecen. De esta manera se podría aproximar al problema de la globalización y si el individuo está respondiendo en la organización por instituciones de individualización creadas y promovidas por la *cultura-mundo* o por conocimiento real del efecto que el discurso emprendedor está teniendo sobre sí mismo.

Está claro que además de esas motivaciones personales, también están los condicionantes del mercado que presionan a los artistas a llevar a cabo *ritos de egreso* que les permitan demostrar innovación y poder comerciar sus productos artísticos, pero en el mismo sentido no se ha investigado hasta qué punto estos condicionantes están definidos por estrategias de homogeneización globalizada y cómo además afectan el desarrollo de identidades periféricas como la latinoamericana. “Para sobrevivir, las organizaciones en las industrias culturales deben reconciliar las demandas de la producción artística con aquellas del mercado. Estas dos áreas no son sólo diferentes en carácter, sino que frecuentemente están en oposición” (Lampel, Lant, Shamsie, 2000, p.265) y además desde la posición de estos autores las firmas multinacionales no parecen distinguir entre el proceso de entender el mercado y el de construirlo, precisamente porque éstas controlan la cadena de valor bajo una sola “sombrija corporativa” (p.267).

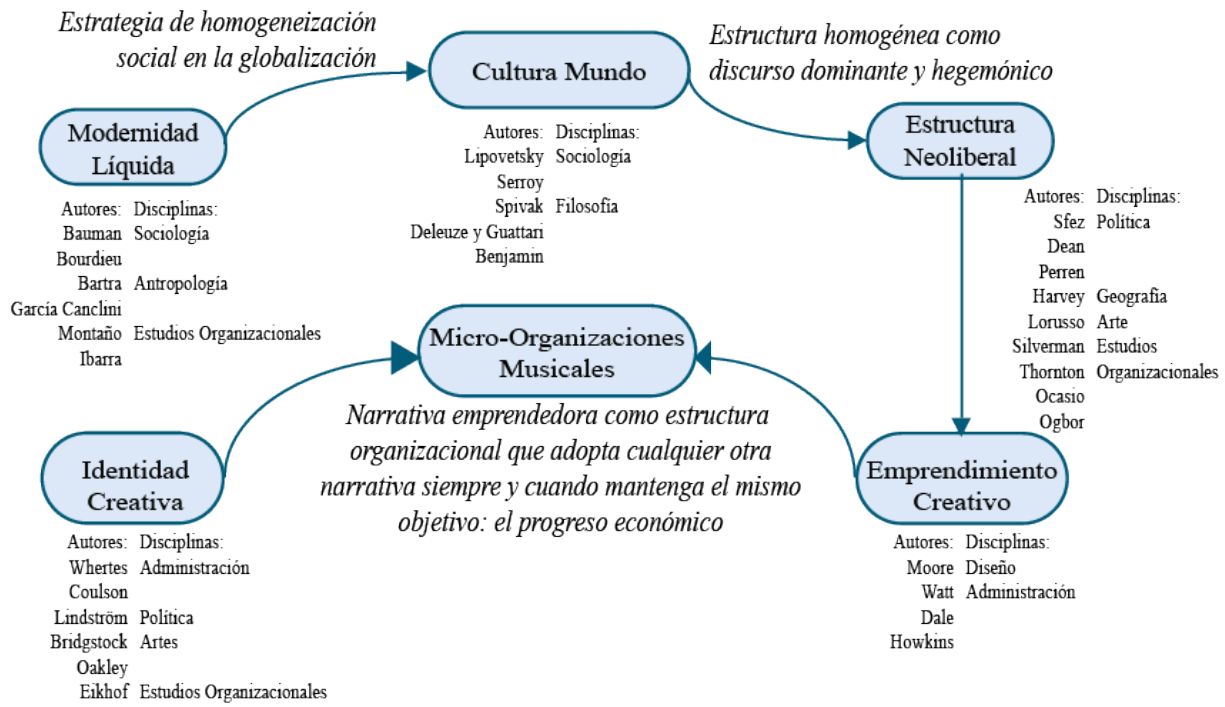
No es gratuito que su estudio se encuentra en la aparición de lo que ellos llaman “organizaciones latentes” (p.267) que nacen gracias a la digitalización del sector, fenómeno que desde su aparición comenzó a generar dudas en varios investigadores con respecto a cómo el individuo responde a estos sistemas en red sin poner en riesgo la creación de capital cultural sólo por la ambición o necesidad utilitaria. Por su parte, Coulson (2012) propone que “no es inevitable que todos los

trabajadores creativos vayan a adoptar el emprendimiento como modo de trabajo” (Coulson, 2012, p.247) justo doce años después, en un momento donde las multinacionales ya han tenido tiempo de adaptarse a las condiciones contextuales y entonces el *discurso managerial* ya ha tenido tiempo de implementarse como la única respuesta del individuo ante el sistema, es decir como *cultura-mundo* homogeneizante.

La dualidad entre los objetivos estéticos y financieros es una característica crucial de las organizaciones artísticas, de la que claramente las organizaciones musicales no están exentas. Conocer más sobre la relación entre estas dos es un asunto crucial para poder darle un aporte a este sector o campo organizacional en tanto aún no hay muchas respuestas que en realidad le den a los artistas posibilidades de responder a las condiciones globalizadoras y neoliberales a las que deben enfrentarse al momento de desarrollar su trabajo a nivel profesional. “Como las industrias creativas dependen de motivaciones artísticas como su primer recurso para la producción económica, estas tensiones deben ser ajustadas a un nivel individual, organizacional, y de campo. Estas tensiones reflejan una dicotomía que abarca el antagonismo entre arte y negocio” (Eikhof y Haunschild, 2006, p.234) y por esa razón el estudio en estos tres niveles es completamente necesario para poder caracterizar mejor esas relaciones en búsqueda de soluciones que no se queden en el funcionalismo administrativo.

Sin embargo “se requiere imaginación para repensar nuestras nociones de buen trabajo en la cultura y otros espacios, y se necesitará persistencia para traerla - ambas cualidades del emprendedor” (Oakley, 2017, p.157), de manera que no se trata de negar la necesidad que tienen los artistas para subsistir económicamente en un contexto de campos organizacionales globalizados, en el que al mismo tiempo desean producir contenidos creativos adecuados a sus sensibilidades artísticas. Finalmente, es en este contexto en el que los artistas hispanoamericanos desarrollan sus propias organizaciones para crear sus proyectos creativos y se ven enfrentados a un *discurso managerial* que parece oponerse a sus propios objetivos estéticos. Por esta razón, este trabajo pretende analizar en el contexto colombiano y mexicano hasta qué punto se mezcla la identidad emprendedora con la creativa para estructurar organizaciones y estrategias que respondan a las relaciones en el campo y que les permita enfrentarse a este contexto regido por la narrativa dominante del emprendimiento, proceso que se ha analizado en este capítulo y se resume en la figura 1.6.

Figura 1.6. Mapa de acción del discurso neoliberal



Fuente: Elaboración propia



## Capítulo 2: Marco Teórico

*Los (no)límites y la (no)planeación  
en las organizaciones artísticas*



## **Capítulo 2**

### **Marco Teórico**

#### **“Los (no)límites y la (no)planeación en las organizaciones artísticas”**

Actualmente el término *industrias creativas y culturales* (ICC) ha venido adquiriendo relevancia tanto en el campo académico como en las posturas político-económicas, por un lado por el interés de fortalecer los ingresos financieros que generan estas supuestas organizaciones que pertenecen al mundo de las ICC, y por otro lado por tratar de entender realmente qué son las ICC. Esto ha llevado a que tanto universidades como gobiernos abran programas específicos para este sector económico y que la divulgación de la producción de arte comience a tomar caminos en la discusión que van más allá del arte en sí mismo. No obstante, las definiciones del término son tan amplias que se complejiza la discusión en el sentido de que no hay acuerdos claros de qué tipo de organizaciones pertenecen al sector y cuáles no:

“No hay una definición común aceptada para el sector que comprende las ‘industrias creativas’, ni tampoco es fácil separar las industrias creativas de sus constructos vecinos de las industrias culturales y la industria de los medios. Hirsch (2000) delinea las industrias culturales en general como el campo organizacional que produce productos culturales, el cual agrupa desde agencias de talento hasta satélites de comunicación. Esto incluye medios, entretenimiento, diseño, arquitectura, publicidad y mercadeo, relaciones públicas, tecnologías de la información, artes escénicas y performativas, subastas de artes plásticas, galerías y museos” (Küng, 2014).

El único punto en común que muchos autores parecen tener, es el de la propiedad intelectual como el insumo, materia prima, o legislación unificadora de dicho sector. En realidad muchos concuerdan con ver la creatividad individual como recurso y la motivación estética como objetivo productivo, pero el único elemento tangible es ese de la propiedad intelectual: “Enfocándose en lo puntos en común de estas industrias, varias características sobresalen: la creatividad y talento individual son los recursos clave, la propiedad intelectual juega un rol crucial, los trabajadores son guiados por motivaciones intrínsecas y la producción de materiales finales es superpuesta por la producción de significado” (Eikhof, 2014, p.277).

Esto implica que los derechos de autor son la única forma de tangibilizar qué es arte y qué no, o más bien quienes pertenecen a este campo y quienes no, y esto además tiene una trascendencia muy grande: detrás de todo derecho de autor existe un artista que produce dichos bienes, cuya producción suele compararse con la de empresas de servicios por la falta de unificación de la producción de bienes artísticos y culturales que genera la indefinición terminológica de la creatividad individual (Sundbo y Sorensen, 2014, p.57). Sin embargo, esos derechos de autor

permiten gestionar las creaciones concretas hechas por los artistas, ya sea que éstas las gestione una organización o el artista mismo; esto justamente es la característica específica de las ICC.

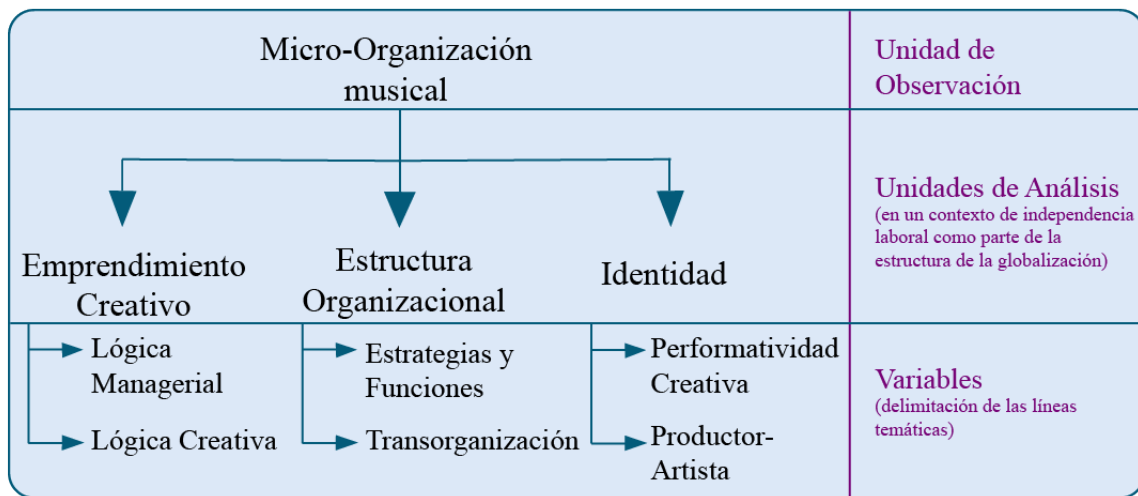
Este trabajo está enmarcado en esta difícil discusión de las organizaciones artísticas que pertenecen a este sector amplio, indeterminado, y caracterizado por la indefinición terminológica del campo. Adicionalmente, estas organizaciones se enfrentan a la narrativa emprendedora que intenta posicionarse desde un discurso dominante, como se presentó en el capítulo anterior. Esto implica que por los dos lados se presenta una ambigüedad contextual que enmarca las acciones de estas organizaciones y de los sujetos que las conforman, donde la digitalización como medio de distribución de sus productos se presenta como contingencia económica.

En este sentido las organizaciones artísticas están frente a tres problemáticas teóricas que se plantean a continuación en este capítulo: 1) el enfrentamiento a las narrativas creativa y managerial como instituciones estructurantes del campo; 2) la digitalización del contexto productivo que cambia las normas de distribución y los términos o definiciones del campo y por consiguiente las estructuras internas de las organizaciones; y finalmente 3) la respuesta directa que tienen los sujetos con respecto a los procesos y funciones que utilizan en sus organizaciones para responder a dicho contexto histórico e institucional a través del desarrollo de su propia identidad sin dejar de lado sus metas estéticas y su labor profesional.

En primera instancia se definieron estas organizaciones como *latentes*, donde se caracterizó el enfrentamiento de los objetivos estéticos y los financieros, pero esto no explicó la trascendencia en la modificación de formas organizacionales. Igualmente, algunos teóricos intentaron mostrar la tecnología como un elemento contingente de la estructuración de organizaciones musicales, pero realmente no tuvieron muy en cuenta los fenómenos sociales que presionan dichos cambios. Estos, en cambio, fueron analizados muy acertadamente desde el concepto *transorganización* propuesto por Eikhof (2014), el cual, sustentado desde la visión de las micro-organizaciones, permite entender el fenómeno de la digitalización de manera muy adecuada con respecto a las nuevas formas organizacionales del campo artístico. Estas formas les permiten a los sujetos pasar los límites de las organizaciones y formarse alrededor de proyectos que generan bienes artísticos independientemente de qué organización gestione los derechos de autor. Esto, ligado a la distribución digital, ha llevado a que los individuos conformen pequeñas organizaciones, en muchos casos temporales, que crean productos artísticos a modo de emprendimientos que responden tanto a la lógica estética como a la financiera.

Esta propuesta de análisis corresponde a los ejes teóricos que se presentan en la figura 2.1 y que serán transversales a los tres puntos teóricos descritos antes y consecuentes con las tres problemáticas, que a su vez hacen alusión a las unidades de análisis. Como se puede ver en esta figura, se toma la unidad de observación y a partir de ahí se desglosa cómo se tomarán las unidades de análisis con sus respectivas variables. Para complementarla, en la tabla 2.1, se desglosa aún más este análisis para entender bajo qué lupa teórica se toma cada unidad de análisis y de esa manera darle una continuidad al estudio de la problemática planteada. Esta tabla da una guía de lectura de este marco teórico para comprender cómo se toma cada unidad de análisis y se representa en cada uno de los siguientes apartados.

**Figura 2.1. Ejes teóricos de estudio**



Fuente: elaboración propia

Esta forma de estudio permite traer postulados desde los Estudios Organizacionales, para tomar como base su discusión como disciplina y así aportar a la comprensión tanto de estas organizaciones estudiadas en este trabajo, como otras que puedan tener características similares. Por esa razón, es importante una discusión entre autores que puedan dar una mayor comprensión de las organizaciones musicales que se estudian y sus características tanto en estructuras, como funciones y los discursos que las atraviesan y bajo los cuales se justifican sus estrategias y acciones.

Tabla 2.1. Conceptos teóricos según cada unidad de análisis

| Nivel de análisis | Unidad de análisis        | Concepto de estudio   | Teóricos principales con perspectiva organizacional   |
|-------------------|---------------------------|---|---|
| Institucional     | Emprendimiento creativo   | Campo institucional: narrativa del emprendimiento como mito isomórfico como una lógica institucional<br>Anarquías Organizadas | Crozier y Friedberg (1974, 1977, 1989, 1990)<br>Douglas y Weick (1969, 1990, 2006)<br>Hatch (1991, 1998, 1999, 2011)<br>Thornton y Ocasio (2008, 2012)<br>Besharov y Smith (2014) |
| Administrativo    | Estructura Organizacional | Micro-organización<br>Transorganización<br>Límites flojamente acoplados   | De la Rosa, Rivera y Marín (2015); Cohendet, Grandadam, y Simon (2009); Eikhof (2014)<br>Crozier y Friedberg; Hatch; Douglas y Weick  |
| Técnico           | Identidad                 | Categoría del sujeto-productor  | Haraway (1984)<br>Arcos-Palma (2007)<br>Canepa y Ulfe (2014)<br>Bacal (2017)<br>Dickel Dunn (2017)  |

Fuente: Elaboración propia

En la primera parte se realizará un análisis de la institucionalización del discurso del emprendimiento en el campo, para a través de la teoría de las lógicas institucionales se pueda comprender las normas que regulan al campo tanto de manera formal como informal, e incluso de forma cognitiva. Esta postura, precisamente viene de los Estudios Organizacionales, como una respuesta al Neo-Institucionalismo Sociológico y así se configura en un aporte relevante tanto para esta disciplina, como para otras. Su base de estudio proviene de rutas teóricas anteriores de la economía y la sociología, donde se pretendía entender el funcionamiento social de los sistemas. En este caso, las lógicas permitirán entender cómo se han establecido las metas financieras o estéticas, para entender cómo se comunican dentro del campo y así se difunden de manera adecuada. Es importante tener en cuenta que, por el rompimiento de las estructuras corporativas burocratizadas, las reglas han pasado más bien a ser normas informales y cognitivas; justo el objetivo de este primer apartado es lograr entender cuáles son y así ver el tipo ideal bajo el cual funciona el emprendimiento creativo.

Un campo institucional puede tener varios campos organizacionales, como de hecho ocurre en el sector de las ICC, pero hasta el momento dichos campos organizacionales no se han definido adecuadamente y las pocas propuestas desde la economía sólo abren un posible camino de investigación. En este sentido, se presentará un único campo institucional caracterizado por la confrontación entre las lógicas estética y financiera.

Con esta contextualización teórica del nivel institucional, se analizará las estrategias de las organizaciones en el campo musical, para comprender cómo están estructuradas y así entender su funcionamiento específico. Para eso la teoría se ubica en la explicación de las micro-organizaciones, pues como se identificó en la problemática, son las que han surgido en este campo. A partir de ahí se delimitarán sus características a partir de la transorganización, lo cual dará muchos elementos para poder entender la estructuración a cabalidad y las estrategias que están muy relacionadas con la improvisación y los límites flojamente acoplados, que son característicos de las anarquías organizadas. Estos dos elementos permitirán entender cómo los sujetos del campo desarrollan estrategias a corto plazo para poder responder a la incertidumbre del campo, especialmente por la incapacidad que tiene el mismo para cohesionarse, y cómo además tienen funciones que rotan con facilidad entre los miembros fijos y flotantes de las organizaciones y cómo pasan además de una organización a otra por la falta de límites entre ellas. Así, con las teorías específicas que han surgido desde la propuesta de las anarquías organizadas, se podrá caracterizar el concepto de la transorganización y su efecto tanto en el campo organizacional, como en las organizaciones y los sujetos. Es decir, en cada nivel de análisis planteado y su respectiva unidad.

Para terminar la parte teórica, se analizará cómo esta estructuración tiene efectos en los individuos, que desde sus identidades digitales y estéticas responden para poder funcionar dentro de la misma, y en esa acción la modifican al mismo tiempo. Para esto su capacidad de toma de decisiones se vuelve un elemento de análisis crucial para entender los movimientos que allí ocurren, porque éstas permiten crear una “declaración de identidad que diferencia a la organización en la base de algo importante y esencial” (Albert y Whetten, 2004, p.91). No obstante, las decisiones también están flojamente acopladas y compuestas por muchas causas que en este caso dan cuenta de la narrativa del emprendimiento creativo, las lógicas institucionales por las cuales están compuestas, y las interpretaciones que le dan los sujetos. En este sentido, se propone un estudio de la identidad de los artistas que puede ser creativa, emprendedora o artística y un análisis

de la trascendencia que la apropiación de esta identidad tiene en la institucionalización de la narrativa del emprendimiento.

De esta manera, la vida simbólica e identidad de los artistas con relación a cómo interpretan tanto su campo institucional como los pilares organizacionales bajo los cuales se rigen las lógicas referenciadas, permitirá entender cómo estructuran sus organizaciones específicamente con respecto a sus funciones estratégicas y condicionamientos de comportamiento. Este marco teórico, busca darle un fundamento a cada nivel de análisis junto a sus unidades en relación con los pilares teóricos de los Estudios Organizacionales, tal como se presenta en la Tabla 1.1, y además retomar autores recientes que han hecho relecturas tanto del tipo ideal de la burocracia, como también de las propuestas específicas ligadas a las anarquías organizadas y el flojo acoplamiento, como lo son la transorganización, la micro-organización y la categoría del productor-artista.

## **1. La institucionalización del emprendimiento creativo**

*“No ignores la belleza de este mundo extraño,  
igual lo entendés y te hacés la que no sabés”  
Él mató un policía motorizado - El mundo extraño*

El emprendimiento creativo parece una herramienta administrativa adecuada para aportar a la manera en que el rol del productor debe funcionar y así aportar a la gestión de las micro-organizaciones artísticas.

No obstante, su narrativa trae dos anteriores que se mezclan y funden en una sola que para algunos teóricos son contradictorias y para otros no tanto, pero que en realidad no tienen fundamentos o bases iguales, sino que nacen en dos lógicas de acción social completamente diferentes (como ya se planteó en el capítulo 1). En este sentido, los intentos de caracterizar a las organizaciones, ya sea como *transorganizaciones*, como *bricolaje*, como *latentes*, o como *temporales* es un adelanto bastante interesante, pero vale la pena subir el nivel de análisis al del campo institucional para así entender mejor los campos organizacionales que componen esta red para diferenciar mejor sus límites y así poder utilizar estas caracterizaciones dadas anteriormente en segmentos de estudio más adecuados a los objetivos de cada organización.

## 2.1. La narrativa del emprendimiento creativo en el campo institucional artístico

*Una medicina, un milagro que me pueda sanar*  
*Electric Mistakes - La Fe*

Como se presentó en la tabla 1.3. y en la 1.4. en el primer capítulo, la narrativa del emprendimiento creativo hace una mezcla de elementos artísticos con elementos administrativos para crear un nuevo discurso que le permita al neoliberalismo entrar al arte de manera más fluida, en donde además se promueva la estructura managerial como homogeneizador. De esta manera se genera un nuevo discurso que está entre lo administrativo y lo estético y que a partir de elementos y características de un lado y de otro puede determinar el rumbo de las organizaciones artísticas hacia objetivos principalmente financieros. Los elementos que vale la pena tener en cuenta porque se ve esta mezcla son los siguientes:

- Mezcla los objetivos financieros con los estéticos, pero al mismo tiempo acepta que la ganancia económica no lo es todo;
- Igualmente entiende que la producción artística depende de necesidades estéticas del arte mismo, pero no olvida el mercado como sostenibilidad;
- También crea el concepto de co-ompetencia donde no se compite directamente por acaparar el mercado, sino que se colabora para fortalecerlo en un ánimo de comunidad o de redes de apoyo;
- Finalmente retoma la narrativa (storytelling en términos administrativos) como elemento clave para contar historias que permiten comunicar la intangibilidad de los productos creativos y así poder construir todo un modelo de negocio alrededor de los derechos de autor.

Esta narrativa, a partir de elementos muy simples, permite promover la estructura del emprendimiento como forma homogeneizante entre las organizaciones del campo, sin dejar de lado los mitos del arte que permiten la fluidez con la cual el creativo se enfrenta a la necesidad de crear organizaciones con formas empresariales. Como se ha propuesto hasta el momento, la fragmentación de esta cadena de valor ha llevado a que se creen estas micro-organizaciones que deben tener herramientas manageriales para poder hacer frente al mercado y a la cadena de valor misma, dominada por las grandes corporaciones que están en el *upperground* y siguen manejando los medios de distribución. Esto permite que dicha narrativa se convierta en la institución fundamental para que las organizaciones funcionen adecuadamente en esta red y mantener de cierta

manera el status quo planteado por los 3 niveles dejando a ciertas organizaciones en el nivel más bajo, el *underground*, a otras como mediadores ó *middleground* y a otras como las de más arriba, o quienes controlan el mercado y la distribución ó el *upperground*. No obstante, todas en realidad hacen parte de un entramado en red en el cual todas participan por igual según funciones muy específicas.

Dicha institución se logra mitificar a partir de la narrativa del emprendimiento creativo como única forma organizacional adecuada para responder a las dinámicas mercantiles y capitalistas del neoliberalismo contemporáneo, y en ese sentido genera héroes que son esas empresas que si se adecúan a dicho funcionamiento. La fragmentación ocurrida en esta digitalización genera muchas organizaciones informales, pero en cuanto éstas “incorporan mitos son más legítimas y exitosas y tienen más probabilidades de sobrevivir” (Meyer y Rowan, 1977, p.102), precisamente porque lo que se busca es que, a pesar de la ruptura en micro-organizaciones, se desarrolle un ambiente que haya “institucionalizado un gran número de mitos racionales [que] generan organizaciones más formales” (p.102).

Ese, justamente, es el objetivo del emprendimiento creativo, sin embargo muy pocos acercamientos se han dado a la tarea de entender cómo el mito del emprendimiento neoliberal afecta directamente a las artes (que analizan a nivel general Ogbor, 2000, y Perren & Jennings, 2005). La excepción es la propuesta de la emprecarización que hace Lorusso (2019). Por lo cual es importante analizar cómo funcionan estas micro-organizaciones artísticas para conocer si responden al mito del emprendimiento por normas informales, reglas estructurales, o símbolos cognitivos (Scott, 2008; Thornton y Ocasio, 2012) que dependen ya sea del discurso administrativo, del discurso artístico o de su mezcla en la narrativa del emprendimiento creativo.

De cierta forma, este cruce de discursos se da en la deconstrucción de la racionalidad, presentada desde la figura 1.5. en el capítulo 1, en donde la estética y las finanzas, como dos objetivos primordiales del sujeto, se contraponen para crear una única lógica de acción. Este cruce ha sido objeto de estudio de algunos investigadores cuya búsqueda en realidad es la de entender cómo se relacionan los sujetos dentro de las organizaciones con la estética como expresión simbólica. En estos casos los encuentros han llevado a pensar que lo estético es un elemento primordial de la acción, por lo tanto afecta la toma de decisiones y en este sentido se puede estudiar en diferentes ámbitos organizacionales, pues ofrece “una mirada a formas alternativas de expresar y crear significados que influyen profundamente las interacciones, comportamientos y comprensión



dentro de la organización” (Taylor y Hansen, 2005, p.1227). Es importante tener en cuenta esta línea de investigación puesto que ha tomado un nuevo objeto de análisis desde los estudios organizacionales, que se ha enfocado principalmente en los aspectos simbólicos de lo estético que afectan comportamientos organizacionales (Strati, 1992), pero que no se ha acercado a la deconstrucción de las racionalidades para comprender las formas en que los sujetos toman decisiones para lograr los objetivos dentro de una organización.

En el caso de las organizaciones artísticas, este aspecto es primordial. Un estudio sobre el rock en Colombia evidencia cómo los aspectos simbólicos de lo estético afectan la manera en se entiende este género por parte de los músicos involucrados en el campo, y así sus tomas de decisión se reivindican desde la ambigüedad de un discurso que toma lo estético, lo mercantil y la expresión social como fuentes de información. “Se trata, a fin de cuentas, de las tensiones o contradicciones que pueden experimentar los músicos entre sus búsquedas estético-expresivas y las exigencias de la industria y el público, entre su propia imagen como ‘rockeros’ y su realidad como productores de formas musicales susceptibles de comercializarse” (García González, 2008, p.13), por lo cual la deconstrucción entre lo estético y lo mercantil se convierte en la base de la creación de grupos sociales que han sido identificados como subcultura (Hebdige, 2004) o contracultura (Roszak, 1970). Este tipo de grupos sociales ha propiciado la creación de un mito del héroe que lucha por la liberalidad, una “representación externa que se tiene de éste como una *actitud excéntrica* que pocas personas se atreven a adoptar y que denota, al menos aparentemente, un ‘estar por fuera del sistema’” (García González, 2008, p.31). Por esta razón no es gratuito que el emprendimiento creativo tome discursos como el del punk para mitificar un héroe liberal que al mismo tiempo puede ser empresario; a partir de la deconstrucción de las racionalidades estética y administrativa, se logra una nueva narrativa que promueve el mercado del arte y la red organizacional que lo sustenta.

Dicho de otra manera, se legitima el emprendimiento creativo como lógica de acción para que el campo organizacional funcione según sus propias reglas en donde los artistas, vistos como productores, “si bien pueden ser los dueños de los medios de producción, no lo son de los medios de circulación y promoción, de tal suerte que sus propios esfuerzos y recursos son insuficientes a la hora de ‘hacer llegar’ su música al público masivo” (García González, 2008, p.81).

La red organizacional, que funciona bajo tres niveles de involucramiento organizacional, mantiene el control del mercado en las corporaciones, así éstas ya no tengan un control directo, sino que lo promueven desde el emprendimiento como única forma organizacional adecuada para

los artistas que deseen entrar a la misma, así sea desde el nivel más bajo. En este sentido, la distribución digital es una herramienta muy adecuada para que estos productores sean controlados como *ciborgs*, para ponerlo en términos de Haraway (1984), puesto que desde el emprendimiento creativo se crea una *gran narrativa* de seres que a la vez son artistas y empresarios, y por consiguiente se identifican y actúan como productores (Dickel Dunn, 2017).

Por su parte, Wyszomirski y Chang (2017) proponen la institucionalización de las carreras de *portafolio* (que acá se han reconocido bajo la modalidad de contratos freelance, temporales y de corto plazo) para el desarrollo de proyectos, porque ésta formaliza el trabajo artístico que “ha sido visto como carente a la vez de una secuencia ordenada de trabajos y una progresión jerárquica” (p.5). Esta formalización se logra desde la narrativa del emprendimiento creativo, que se institucionaliza desde los pilares de Scott (2008): las reglas, las normas y los símbolos cognitivos. Esta narrativa responde a dos tipos de racionalidades y precisamente estas dos corresponden a dos lógicas institucionales diferentes.

Para Thornton y Ocasio (2012) las lógicas institucionales son definidas como “los constructos sociales, patrones históricos de símbolos culturales y prácticas materiales, que incluyen supuestos, valores y creencias, por las cuales los individuos y organizaciones proveen significados a sus actividades diarias, organizan el tiempo y el espacio, y reproducen sus vidas y experiencias” (p.2), por lo cual el emprendimiento creativo responde a la lógica administrativa o managerial y la lógica estética, y a partir de estas dos crea una nueva narrativa que le permite la acción a los individuos. De esta manera, las lógicas atraviesan el comportamiento de los individuos y afectan a las organizaciones y sus campos desde el sentido que estos le dan desde sus racionalidades, pues “cada orden institucional tiene sus propios sentidos de racionalidad” (Thornton y Ocasio, 2012, p.7).

Cada lógica responde a sus propios órdenes simbólicos que expresan sus significados a partir de las prácticas y estructuras. De esta manera los pilares de Scott (2008) permiten crear los mitos institucionales (Meyer y Rowan, 1977) que utilizan artefactos que se expresan en las reglas vistas como los coercitivos, las normas como los comportamientos informales institucionalizados y los símbolos cognitivos que permiten la mimesis desde la interpretación subjetiva, y en este sentido las acciones se legitiman desde prácticas concretas (Thornton y Ocasio, 2012, p.36-37). Si bien los campos organizacionales permiten delimitar las fronteras de las organizaciones, no terminan de explicar el proceso de institucionalización de dichos mitos, ni tampoco su proliferación en las redes. Para eso las lógicas utilizan esquemas y guiones que se difunden en varios niveles de análisis y

comprensión, donde se puede ver que diferentes órdenes institucionales median en la acción de los sujetos: “Estos sectores son conceptualizados como esferas separadas de actividad cada una con grupos distintos de normas soportadas por símbolos y prácticas, donde cada una forma una parte diferente de la tipología de las instituciones, aunque cada tipología específica puede variar de forma amplia” (Thornton y Ocasio, 2012, p.42).

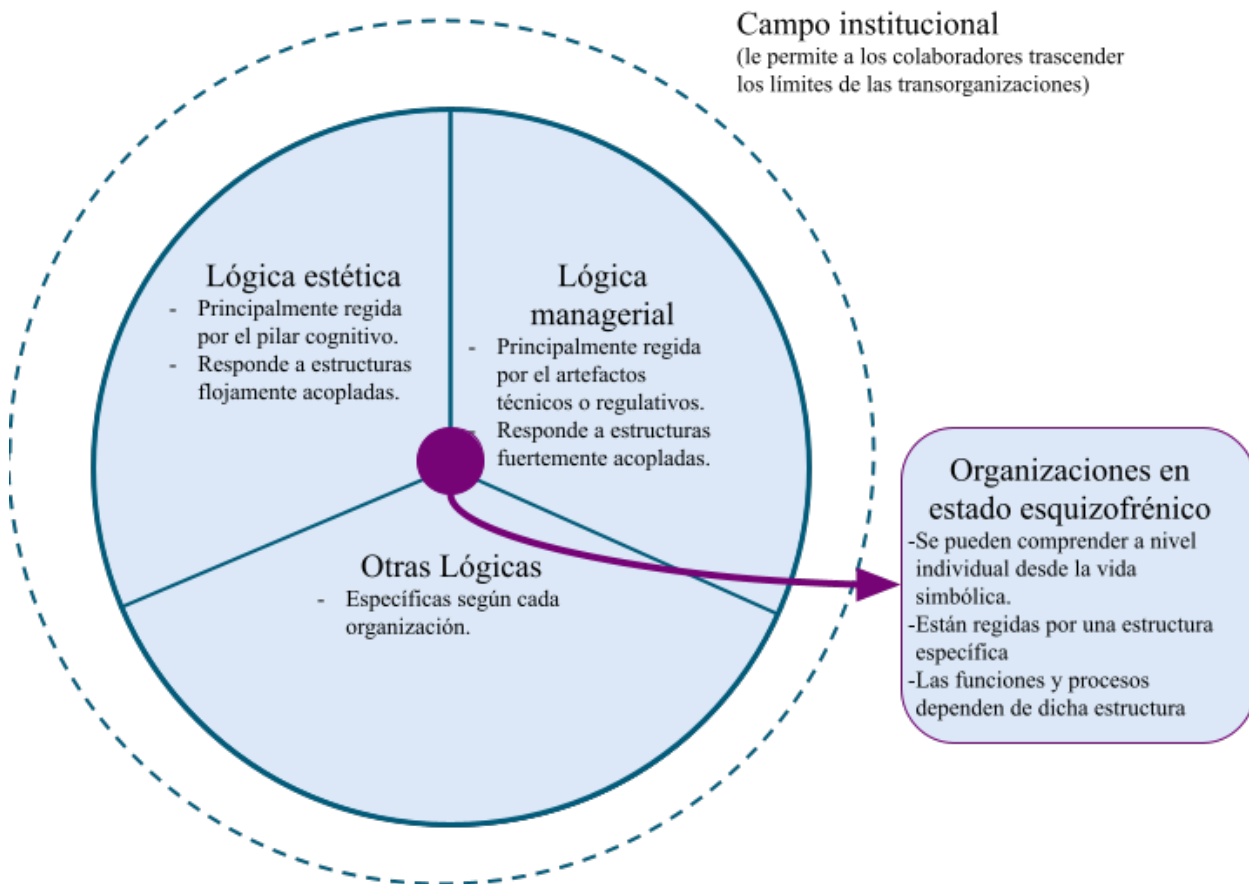
Esto permite entender cómo varias lógicas pueden actuar dentro de un campo organizacional, y en este caso específico explica las dos lógicas principales que rigen las acciones de las organizaciones artísticas. La actuación en este sentido puede mantener la contradicción de dos lógicas opuestas, pero sus procesos se identifican a partir de la interpretación que les da el sujeto: “La conciencia y comportamiento de un individuo -su interpretación de la racionalidad- puede cambiar dependiendo de cómo el individuo ubique o referencia su sensemaking y su toma de decisiones dentro del contexto de un orden institucional particular” (Thornton y Ocasio, 2012, p.44), lo cual posibilita que el flojo acoplamiento de cabida a estructuras específicas que permiten la acción. Esto tiene unos efectos culturales desde los cuales se legitima el poder a partir de mitos institucionalizados, que llevan a los actores a apropiarse de prácticas y otros artefactos.

En el caso del emprendimiento creativo, se ha creado una narrativa que busca crear un mito en donde el artista pueda ser a la vez empresario y creativo. Para esto se utilizan integraciones estructurales, culturales y políticas que si se miran desde una perspectiva sociológica, se puede entender como la homogeneización de la *cultura-mundo* (Lipovetsky y Serroy, 2008) que difunde aspectos culturales como símbolos cognitivos que promueven la estructura del emprendimiento, tal como ocurre en la digitalización de la música que se ha presentado hasta este punto. Lo importante, entonces, es que las identidades se desarrollan en el marco de dichas lógicas, y en este caso específico en el cruce de la lógica estética con la financiera.

Esta perspectiva permite entender cómo se configura un campo según las relaciones subjetivas que le dan los sujetos, pero más allá permite entender un campo institucional al que pueden pertenecer muchas organizaciones de diferentes campos organizacionales: “Asumimos que cada campo institucional (...) consiste en una o más lógicas disponibles, así como una formación de identidades y prácticas organizacionales colectivas y apropiadas, desde las cuales las organizaciones individuales arman sus identidades y prácticas culturales” (Thornton y Ocasio, 2012, p. 135) como se presenta en la figura 2.2. Vale la pena decir, que las definiciones generalistas no permiten definir concepciones simbólicas diferentes entre organizaciones artísticas, porque no

responden a la definición de campo como “una comunidad de organizaciones que participan en un sistema de significados comunes” (Wotten y Hoffman, 2008, p.130) que en realidad están guiados por lógicas y por ello la importancia de entender el campo institucional al que dichas organizaciones pertenecen.

**Figura 2.2. Las lógicas del emprendimiento creativo**



Fuente: Elaboración propia a partir de Thornton y Ocasio (2012), Scott (2008) y Eikhof (2014).

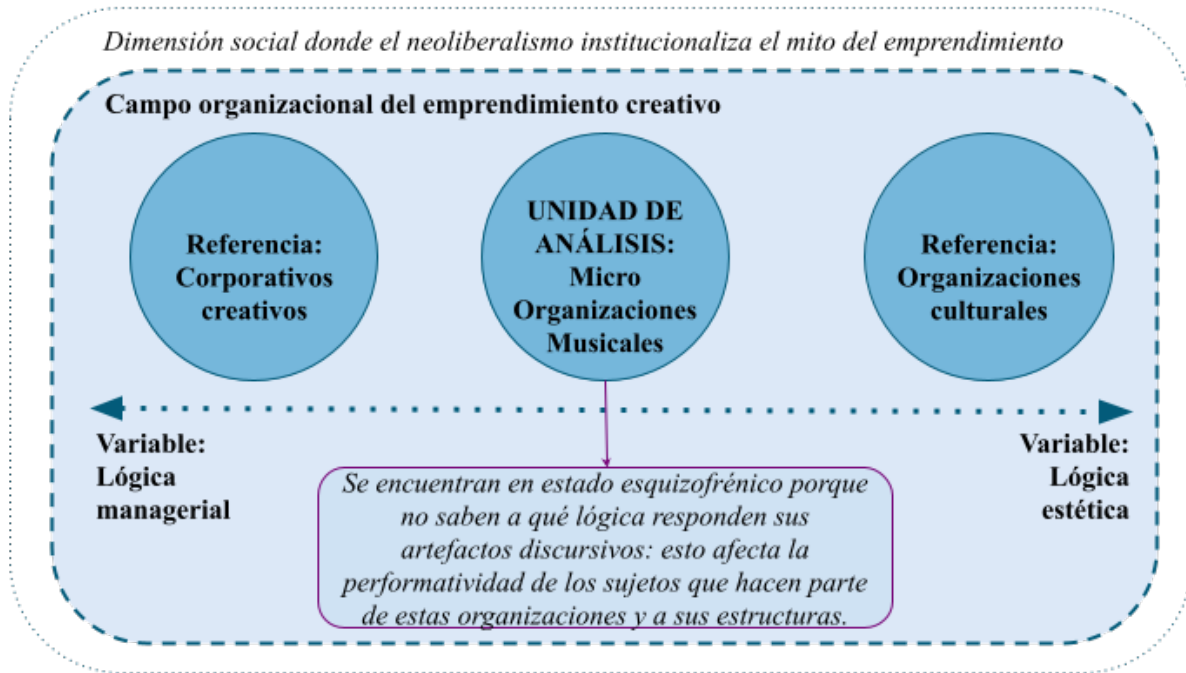
Las identidades responden a la acción dentro de la red y explican cómo las instituciones se difunden dentro de la misma, pues las lógicas son las “constelaciones de creencias y prácticas asociadas (los esquemas y guiones) que los participantes del campo tienen en común” (Owen-Smith y Powell, 2008, p.602). Esto permite entender cómo se dan las relaciones interorganizacionales en los diferentes niveles y en este sentido cómo se institucionaliza la narrativa del emprendimiento creativo en el campo institucional. Por tanto, la coherencia se entiende en cuanto la identidad de una organización implemente y reproduzca prácticas estables,

así éstas sean ambiguas. Por esta razón el emprendimiento creativo no compite entre dos lógicas, sino que intenta fusionarlas evadiendo sus contradicciones intrínsecas, sin importar en qué nivel de la red esté la organización. Las organizaciones artísticas presentan prácticas naturales de la lógica estética presentadas como si fueran parte de la lógica managerial, como ocurre con el concepto de co-competencia o el de la tangibilización del producto en derechos de autor.

Estas contradicciones se pueden rastrear en la interpretación que los sujetos le dan a los símbolos cognitivos que configuran la narrativa del emprendimiento creativo, y en ese sentido en la manera que actúan con respecto a las normas y reglas que surgen de la mezcla de las dos lógicas. De esa manera la motivación estética, que se explica bajo la *catexis* de Deleuze y Guattari (1985) permite entender cómo las micro-organizaciones artísticas están sometidas a la *esquizofrenia* que genera el neoliberalismo, en tanto los artefactos no se sabe si provienen de una u otra lógica y su origen es confundido por los sujetos.

En el campo institucional del emprendimiento creativo, de hecho, se pueden encontrar tres campos organizacionales que corresponden a los tres niveles de Cohendet (2012). El primero de ellos es el de los *corporativos creativos* que corresponde al *upperground* y en donde las organizaciones responden principalmente a los discursos administrativo y corporativo propuestos en la tabla 1.3 del capítulo 1. El segundo es el de las *organizaciones culturales* que corresponde al *middleground* y en el cual las organizaciones responden principalmente a lógicas gubernamentales y por consiguiente pueden financiarse con el estado, pero también corresponde a plataformas que median entre niveles lo cual permite en muchos casos acercarse a la lógica artística de la tabla 1.3. del capítulo 1. Finalmente están las *micro-organizaciones artísticas* que corresponden al *underground*, las cuales se considera están en estado esquizofrénico porque tienen una confusión en cuanto a su identidad y por consiguiente las acciones de los sujetos responden indiscriminadamente a las lógicas administrativa y creativa, sin saber muy bien bajo cuál de las dos se toman las decisiones, gracias a la implementación de la narrativa del emprendimiento creativo. Esta relación de la red se presenta en la figura 2.3. y pretende ser más específica en cuanto a las funciones que cada organización tiene dentro de la red y que va más allá de una visión puramente económica y de mercado; finalmente el objetivo del campo organizacional es “proveer claridad más profunda en la comprensión colectiva que tiene cada miembro del campo con respecto a qué actores realizan qué roles” (Wotten y Hoffman, 2008, p.140).

Figura 2.3. El campo institucional del emprendimiento creativo



Fuente: elaboración propia con base en Thornton y Ocasio (2012) y Deleuze y Guattari (1985).

Visto desde la propuesta filosófico-psiquiátrica de Deleuze y Guattari (1985), sólo se puede ver “la producción-deseante en su estado más puro en casos patológicos, sólo se muestra donde el aparato de la máquina social ha dejado de funcionar” (Buchanan, 2008, p.45), que en este caso ocurre porque existen unas organizaciones que no se pueden clasificar adecuadamente en un campo organizacional concreto porque no parecen o no saben a qué lógica responden primordialmente. Aún así, gracias a la promoción lingüística que se ha dado en el campo institucional los sujetos intentan funcionar dentro de los parámetros regulativos, normativos y cognitivos del emprendimiento creativo, y en ese sentido la “producción-deseante es ese aspecto de la operación del inconsciente que no puede ser asimilada por lo que se refiere a la producción y reproducción social” (Buchanan, 2008, p.42). Es decir que existe una relación *esquizofrénica* en tanto no se sabe de qué lógica vienen los artefactos utilizados o se cruzan entre una y otra indiscriminadamente y por consiguiente el sujeto no sabe si sus acciones provienen de sus deseos profundos, es decir su *catexis* entendida como su necesidad de expresión estética, o si vienen de discursos manageriales y de mercado que median en sus decisiones; ambas lógicas se han visto reducidas, y por consiguiente la performatividad del productor no discrimina entre una y otra, simplemente la acepta, por lo menos en su estado ideal.

Besharov y Smith (2014) dan una lectura de las lógicas en la cual se pueden analizar estos conflictos. Para estas autoras las organizaciones pueden enfrentarse a dos o más lógicas, pero estas pueden ser o no compatibles y puede o no existir una centralidad hacia una de ellas. Al medir estas relaciones, se puede definir si existe o no la posibilidad de conflictos dentro de la organización: si hay mucha compatibilidad y una lógica es central, entonces la organización se define como *dominante* y no habrá mucho conflicto en tanto las otras lógicas son periféricas; en cambio si hay mucha compatibilidad pero poca centralidad, entonces se define como *alineada* en tanto todas las lógicas conviven y no hay mucho conflicto; si por el contrario hay muy poca compatibilidad pero una lógica es central, el conflicto será moderado y se denomina *distanciada*; finalmente si hay muy poca compatibilidad y hay mucha centralidad, implica que muchas lógicas se pelean por ser el centro de identificación de la acción y eso genera muchos conflictos, ellas definen esta categoría como *impugnada*.

La lucha entre la lógica estética y la financiera podría definirse como *impugnada*, pero el asunto más complicado no es solamente que se peleen o no, porque como aceptan las autoras “las investigaciones existentes ofrecen poca visión sobre las condiciones bajo las cuales estos diferentes resultados se logran. No sabemos, por ejemplo, porqué múltiples lógicas producen conflicto interno en unas organizaciones pero se fusionan perfectamente en otras” (Besharov y Smith, 2014, p.365), y en este caso, si bien las lógicas no parecen compatibles y luchan por ser el centro que defina la acción, tampoco está claro esas acciones a qué lógica responden, porque precisamente la narrativa del emprendimiento creativo pretende mezclarlas. De esta manera, el campo de las micro-organizaciones artísticas no solamente se puede categorizar como impugnado, sino que además se puede ver como esquizofrénico en tanto las lógicas presentan confusiones en cuanto a los pilares que rigen las acciones de los sujetos que las conforman y eso genera un doble conflicto que sólo el sujeto puede resolver.

Por eso es importante decir que gracias a la comprensión de las lógicas institucionales, los sujetos pueden responder a esta realidad si entienden el origen de los artefactos que utilizan. Si bien para las teorías institucionalistas los artefactos pueden expresarse desde cualquiera de los tres pilares de Scott (2008), en este caso el discurso es el que se identifica principal y finalmente la lingüística permite apropiarse del discurso administrativo, artístico o del emprendedor creativo. Es este artefacto el que se ubica en uno de los tres espacios y permite entender si la narrativa del emprendimiento está plagada o no de esta relación *esquizofrénica* o si en realidad el sujeto entiende

que está en el centro de una ambigüedad a la cual debe responder para sobrevivir en el campo institucional. De hecho, desde la postura de las *transorganizaciones* los sujetos saben perfectamente que pueden trascender los límites y aprovechar el discurso del emprendimiento para acceder a diferentes dinámicas de mercado que les provee la red.

## 2. La estructura de las micro-organizaciones artísticas

*No voy a ser necia y necesitar recapacitar,  
prefiero el silencio de la montaña a escucharte hablar  
una y otra vez, de cómo nunca perdés  
Las ligas menores - A 1200 km*

Para entender a las organizaciones artísticas es importante contextualizarlas tanto histórica como conceptualmente. El primero ha generado cambios sociales que afectan directamente situaciones concretas en el funcionamiento del modelo de negocio de la música, principalmente con la aparición de la distribución digital como nuevo fenómeno tanto social como económico. Si bien algunos teóricos ya se habían acercado a estudiar cambios organizacionales en el campo de la música según la aparición de nuevas tecnologías, como el cambio de la radio al vinilo, de éste al casete y finalmente al disco compacto (Huygens *et.al.*, 2001), muy pocos teóricos realmente han dado una explicación a los cambios en las formas organizacionales con la aparición de lo digital. Esto ocurre porque la situación histórica tiene unas consecuencias contextuales que afectan socialmente desde el consumo de arte hasta el relacionamiento entre artistas y administradores del arte.

De esta manera, la aparición de las tecnologías de distribución digital presenta un reto de estudio que se ubica tanto en el nivel organizacional, como la influencia que tienen los individuos por sus propias respuestas al contexto social. La toma de decisiones de los individuos que pertenecen a las organizaciones artísticas es lo que le da la movilidad al campo institucional y es el común denominador de éste. Antes, en las grandes disqueras, básicamente la decisión estaba mediada por una jerarquía burocratizada donde el control estaba totalmente definido por el poder que tenían sobre la distribución: ellos decidían qué se llevaba a las tiendas, por consiguiente decidían qué se producía y qué se consumía; tenían el control total de las decisiones a lo largo de la cadena de valor. Pero ahora en el esquema de la distribución digital, al establecerse las distribuidoras como clientes y proveedores al mismo tiempo porque ofrecen el servicio de poner la música en las plataformas y al mismo tiempo pagan según la cantidad de reproducciones por canción, entonces



generan unas reglas completamente ambiguas en donde se ve este juego de negociaciones entre estrategias como las que proponen Crozier y Friedberg (1990).

Bauman (2019) da una interpretación muy interesante sobre la propuesta del *sistema de acción concreto* de estos dos autores, en tanto encuentra en él la incertidumbre como la capacidad de un individuo libre de ejercer poder sobre otro que se encuentra maniatado de manera simbólica por lo que Lipovetsky y Serroy (2008) llamaron *cultura-mundo*: “[En Crozier] Las personas que tienen las manos libres dominan a las personas que tienen las manos atadas; la libertad de las primeras es la causa principal de la falta de libertad de las segundas, y la falta de libertad de las segundas es el sentido último de la libertad de las primeras” (Bauman, 2019, p.128). De esta manera, los actores del campo institucional del emprendimiento creativo se ven envueltos en la necesidad de aplicar estrategias que los lleven a la libertad para poder volver al mercado en un total juego de ambigüedad, y al mismo tiempo todos están obligados a cumplir con una estructura que no les permite conocer adecuadamente los límites a los que están supeditados en una total incertidumbre con respecto a sus posibilidades.

Los roles en este caso no tienen límites claros y eso le da libertad a los actores de llevar a cabo sus estrategias sin necesidad de definir completamente las funciones que cada individuo debe cumplir, sino por el contrario permiten silencios en donde se puede entender mejor estas organizaciones e incluso desarrollarlas de maneras más adecuadas. Estos sistemas organizacionales son simultáneamente cerrados y abiertos, espontáneos y deliberados, indeterminados y racionales y eso les produce una alta flexibilidad, lo cual puede entenderse en la propuesta de los *sistemas flojamente acoplados* de Douglas y Weick (1990) que aportan elementos clave para entender el sistema de acción de Crozier y Friedberg (1990). Estas características además se definen adecuadamente a partir de la metáfora de la *liquidez* pues permite entender la manera en la cual las personas toman decisiones en medio de organizaciones que ya no responden a los lineamientos de la administración clásica y por consiguiente tampoco a los lineamientos de las funciones estratégicas sino más bien de roles más indeterminados que se convierten en funciones ligadas a la identidad de las personas pero que no dejan de ser herramientas estratégicas de liderazgo que afectan las estructuras organizacionales (Douglas y Dhillon, 2006; Crozier y Muenchberger, 2013).

En este sentido, la toma de decisiones de los artistas afecta a las organizaciones en su sentido estructural a partir de la adjudicación de funciones y de estrategias. De esta manera, la globalización ha afectado estas organizaciones puesto que, a partir de la acción individualizadora

de los artistas, logra volverlos responsables de sus decisiones y en este sentido el discurso del emprendimiento adquiere sentido para que la *cultura-mundo* se propague dentro de estas estructuras como única respuesta a la posibilidad de progreso utilitario, ya que las industrias creativas se toman como un sector económico más.

Es así como se puede entender que “la organización, a fin de cuentas, no es más que un universo de conflicto, y su funcionamiento el resultado de los enfrentamientos entre las racionalidades contingentes, múltiples y divergentes de actores relativamente libres que utilizan las fuentes de poder de que disponen” (Crozier y Friedberg, 1990, p.77), y que en este caso negocian constantemente dentro del campo institucional, más allá de los campos organizacionales a los que pertenecen los individuos. Vale la pena recordar que los sujetos cambian de organizaciones constantemente, por eso es importante mirarlo a nivel institucional. Crozier y Friedberg (1990) definen la capacidad de acción como la que media en las relaciones individuales y organizacionales, de manera que las interacciones son desequilibrios que llevan al establecimiento del poder. La manera en que cada sujeto interpreta el campo tiene incidencias entonces en la forma en cómo se relaciona con otros sujetos y con las organizaciones, ya sea para aprovechar el artefacto discursivo o para criticarlo.

Los sujetos tienen estrategias, individuales o grupales, que buscarán establecer como las principales y así “el intercambio estructuralmente desequilibrado de posibilidades de acción (...) entre un número de actores individuales y/o colectivos” (Crozier y Friedberg, 1990, p.147) permite que la negociación entre las partes involucradas genere la estabilidad necesaria para establecer las reglas del juego y por tanto de lo que se denomina la acción organizada. En este sentido, la red de organizaciones que pertenecen al juego de la distribución digital, pueden establecer sus diferentes estrategias para posicionarse dentro de este sistema de acción concreto específico: “todo campo de acción puede analizarse como un conjunto interdependiente de actores individuales y/o colectivos, naturales e institucionales, que compiten unos con otros tanto por la definición de los problemas a cuya solución hay que (pueden) contribuir como por la elaboración de las soluciones que se darán a esos problemas” (Friedberg, 1993, p.301).

## 2.1. Caracterización y función de las micro-organizaciones artísticas

*“Quiero enfrentarme a todos, no me importa.  
Cuán salvaje es la pelea, no me importa.”  
Él mató un policía motorizado - Ahora imagino cosas*

En este nuevo contexto, los artistas se ven obligados a enfrentarse a nuevas dinámicas de mercado en donde deben tomar decisiones sobre diferentes funciones que antes tenían otros sujetos miembros de las grandes disqueras. El primer cambio relevante es el cambio de la utilización de derechos de autor: estos siempre han sido el insumo laboral o materia prima del arte, puesto que la tangibilización del mismo sólo se puede lograr a través de contratos que en términos sencillos identifican quién es el representante o encargado de vender las piezas de arte.

Anteriormente la disquera los gestionaba a partir de los famosos contratos 360° que se mencionaron antes, pero con este cambio del modelo estructural, la gestión de los mismos se flexibilizó y terminó en las manos de los artistas y por consiguiente a la capacidad de decisión que estos pueden tomar sobre los mismos (Barrero, *et.al.*, 2016); en otras palabras, los artistas recobraron la libertad de decidir quién los gestionará y en qué espacios. “Con la flexibilización sobre el uso de derechos, aparece la auto-gestión y con esto los artistas pasan a convertirse en marca. Esto significa, de la manera más fría y descarada, que no es suficiente con lo bueno que sea un artista para tener éxito para garantizar su éxito” (Barrero, *et.al.*, 2016, p.17), sino más bien en la capacidad de negociación que cada artista tenga con respecto a esos derechos de autor con otros agentes de la red a la que pertenece. En este sentido, los artistas deben configurarse como organizaciones que puedan gestionar sus derechos, además de tomar decisiones estratégicas (como se presentó en la figura 2.3.). La planeación, los procesos, y las tomas de decisión están mediadas por lo estético y lo comercial, y esto ha venido afectando muchos espacios artísticos que antes no sabían cómo vincular estos dos elementos: “Como en otros mundos artísticos, esto ha llevado a que se borre la dominante lógica *estética* en la orquesta sinfónica con la lógica comercial de *mercado*, lo que ha llevado a cuestionar lo que constituye la auténtica música clásica” (Glynn y Lounsbury, 2005, p.1033).

Igualmente, el campo se ha complejizado tanto, que no sólo los artistas deben independizarse de la disquera y crear sus propias organizaciones, sino también múltiples proveedores que antes eran empleados de la disquera: ingenieros de sonido, productores, expertos en mercadeo, logística

de música en vivo y hasta músicos de apoyo. El panorama ahora es mucho más amplio y responde a una dinámica de red donde muchos agentes hacen parte de la cadena de valor y responden a diferentes funciones y necesidades de la misma. Si bien la disquera antes gestionaba la producción y la distribución, ahora las distribuidoras negocian con las plataformas que controlan el negocio de cara al consumidor, mientras que el artista tiene la capacidad de decisión sobre la producción, pero no sobre la promoción que se hace principalmente a través del control de los medios (para ampliación en este tema ver Alexander, 2002; Arango, 2014; Huygens *et.al.* 2001; y Cohendet, 2014). Es una cadena de valor que funciona más bien como una red y que depende de muchos procesos fragmentados y de la constante comunicación entre muchas organizaciones que la conforman y que son necesarias para producir un bien artístico.

Esta red se compone entonces de múltiples organizaciones de diferentes tamaños las cuales prestan una gran diversidad de servicios que responden a necesidades muy específicas. Para poder hacer un primer acercamiento, Cohendet (2014) define tres campos: el *underground*, el *middleground* y el *upperground*. En el primero ubica las pequeñas organizaciones que desarrollan las actividades artísticas “que ocurren por fuera de cualquier organización formal o institución basada en producción, explotación o difusión” (p.713); en el segundo incluye a los intermediarios que le permiten a los *underground* ser considerados en el mercado y por consiguiente “proveen las plataformas cognitivas necesarias para hacer del material creativo uno económicamente viable y mercadeable” (p.714); y finalmente a las grandes corporaciones (donde entrarían las grandes disqueras) las ubica en el último nivel en el cual reconoce que “mientras las ideas creativas se vuelven más populares, el *upperground* puede tomar control de los recursos disponibles en el *underground* y el *middleground* para generar más ganancias” (p.715).

Si bien Cohendet (2014) presenta una interesante división de los campos creativos en esta red organizacional, no provee suficientes elementos para definir claramente qué organizaciones pertenecen al *underground* y al *middleground*, porque por un lado aclara la informalidad que caracteriza al nivel más bajo (el *underground*), pero por el otro no deja clara la posible formalidad que existe entre ese nivel y las plataformas que los conectan con el nivel más alto. Dicho en otras palabras, no queda claro si al nivel más bajo pueden pertenecer organizaciones formales cuyos objetivos no son necesariamente conectar artistas con corporaciones, sino más bien la producción artística en sí misma despojada de los objetivos comerciales, pero que no pueden eliminar sus necesidades de supervivencia económica.

Hotho y Champion (2011), de hecho, plantean que el “conocimiento y la creatividad no pueden ser apalancadas por la explotación comercial en estructuras jerárquicas convencionales” (p.4) porque los sujetos que trabajan en espacios de creatividad, definidos por la propiedad intelectual, no se ven motivados solamente por esos propósitos, sino por otros que van desde lo estético hasta la innovación. Por esta razón, la comprensión de estas pequeñas organizaciones artísticas tiene que ir más allá de su entrada y participación en el mercado y más bien centrarse en su objetivo organizacional frente a sus funciones y procesos para cumplir necesidades dentro de la misma red descrita por Cohendet (2014). Por eso es importante comenzar a caracterizar estas organizaciones para poder entenderlas, ubicarlas, diferenciarlas y limitarlas dentro de la red, y de esa manera analizar sus características específicas.

Para esto vale la pena referirse al marco de las *Mipymos* (micro, pequeñas y medianas organizaciones) planteado por De La Rosa, Rivera y Marín (2015) en el cual se propone el estudio de organizaciones de tamaños pequeños dado que éstas “se caracterizan por utilizar formas de gestión alternativas sustentadas en marcos que difieren de la racionalidad administrativa o de la máxima rentabilidad, es decir, desarrollan formas de gestión creativas que les permiten alcanzar sus objetivos a pesar de contar con recursos económicos limitados” (p.20). De manera que el fenómeno de fraccionamiento que se evidencia en esta red a partir de los tres niveles de Cohendet (2014), permite ubicarse sólo en uno de dichos espacios, para identificar a las organizaciones más pequeñas que pertenecen a dicha red y entender sus objetivos principales más allá de su participación en el mercado, su tamaño o formalización legislativa. Esto porque estas organizaciones, son el resultado de la disminución de tamaño de las disqueras y esto implica que en ellas se ubican funciones clave del proceso creativo.

En este sentido, lo primero que puede clasificarse hasta este punto, es que los cambios contextuales de la digitalización del sector han llevado a que aparezcan múltiples organizaciones con objetivos diversos y que a su vez cumplen una función específica en la red organizacional, que se configuran como micro-organizaciones artísticas. A partir de la clasificación que proponen De la Rosa, Rivera y Marín (2015), estas organizaciones específicamente deben definirse y caracterizarse más allá del tamaño, que es como tradicionalmente se ha hecho: “Las investigaciones académicas y las políticas de apoyo hacia las Mypimes deben preguntarse sobre la naturaleza de estos entes, no sólo con respecto a una clasificación según el tamaño sino con respecto a sus propias

características (...), las cuales están definidas por otros criterios alternativos al tamaño” (De la Rosa, Rivera y Marín, 2015, p.33).

Por esta razón, a partir de las características propuestas por estos autores, se tomarán las siguientes para poder clasificar a las micro-organizaciones artísticas: tienen 15 integrantes o menos, se definen por el autoempleo o emprendimiento así no estén constituidas legalmente, se relacionan con el sector servicios aunque han comenzado a ser definidas como un sector específico (ICC), tienen diferentes niveles de profesionalidad relacionados con la logística de sus procesos, tienen una capacidad tecnológica muy específica según el subsector al que pertenecen o al tipo de arte que desarrollan, tienen una alta capacidad de innovación, están en un ambiente turbulento y complejo, tienen una contradicción simbólica entre la empresarialización del sector y la informalidad y finalmente tienen una altísima flexibilidad organizacional (ver tabla 8 en De la Rosa, Rivera y Marín, 2015, p.36). Al empezar a estudiar estas organizaciones desde esta perspectiva, será más fácil caracterizarlas y comprenderlas, lo cual además permitirá clasificarlas más allá de descifrar si hacen o no parte del nivel *underground* y entenderlas más allá de la aparente incapacidad de entrar al mercado de forma productiva como plantea Cohendet (2014).

Múltiples autores han intentado caracterizar estas organizaciones para poder diferenciarlas de otros sectores adecuadamente y han propuesto algunas características generales que vale la pena tener en cuenta. Lampel, Lant y Shamsie (2000) utilizan el concepto de *organizaciones latentes* el cual definen a partir de la interacción e intercambio de conocimiento que tienen las diferentes organizaciones de una cadena de valor para poder innovar, lo cual permite que los individuos tengan relaciones en diferentes niveles de la red organizacional y pasen de un lado a otro como lo evidencia también Cohendet (2014). Con esta estrategia “las organizaciones en las industrias culturales han aprendido a contender varias polaridades: valores artísticos versus entretenimiento de masas, diferenciación de producto versus innovación de mercado, análisis de la demanda versus construcción de mercado, integración vertical versus especialización flexible, e inspiración individual versus sistemas creativos” (Lampel, *et.al.*, 2000, p.268). Si bien estas características son funcionales para cualquier organización en la red, de cualquier tamaño, son características importantes para tener en cuenta en las micro-organizaciones mencionadas antes y así complementar la caracterización que se dio a partir de De la Rosa, Rivera y Marín (2015), pues se entiende que están sujetas a la contradicción entre lo estético y lo financiero.

En una visión más actual, Eikhof (2014) plantea el término *transorganizaciones* el cual permite entender mucho mejor ciertas características de estas interacciones más allá de una generalización en todos los niveles. Propone ver los proyectos como organizaciones, puesto que su corta temporalidad o su informalidad no implica que estén por fuera del mercado o el sistema productivo, sino que por el contrario hacen parte fundamental de esta red. Para esta autora los artistas o creativos son sujetos que trascienden el límite de sus propias organizaciones y afectan la red más allá de la interacción comercial o mercantil tradicional: “el trabajo y la producción en las industrias creativas trasciende los límites organizacionales y vinculan al individuo directamente con estructuras del nivel macro de un campo o sociedad” (Eikhof, 2014, p.276). Esta idea viene principalmente de la forma de trabajo creativa y por los procesos de producción del arte los cuales se caracterizan por estar desarrollados bajo proyectos, los cuales han sido definidos principalmente por las herramientas administrativas del *project management* (PM), lo cual ha impedido que sean comprendidos como organizaciones en sí mismas.

Para eso, Packendorff (1995) define este tipo de organizaciones como *temporales*: basado en las herramientas del PM considera que la organización temporal debe tomarse como metáfora para entender la organización de proyectos como grupo social que puede ser investigado a pesar de su temporalidad, para lo cual formula las siguientes características (p.327):

- Es un rumbo organizado (colectivo) de acción con el objetivo de evocar un proceso no rutinario y/o completar un producto no rutinario;
- Tiene un punto de tiempo predeterminado o un estado condicional de organización relacionado al tiempo y/o su misión se espera colectivamente que acabe;
- Tiene algún tipo de evaluación de criterios de rendimiento;
- Es tan compleja en términos de roles y número de roles que requiere esfuerzos conscientes de organización (es decir no es una auto-organización espontánea).

Eikhof (2014) entiende estas características como una colaboración entre diversos individuos y organizaciones en diferentes niveles de la red que se unen en pro de un proyecto artístico por un tiempo limitado y predeterminado previamente (un fonograma, una película, una exposición, o un festival, por ejemplo). Esto se explica en un fenómeno de “proyectización” que se ha identificado en el sector publicitario o por los contratos de corto plazo que se desarrollan principalmente en la música, lo cual implica que los procesos creativos se llevan a cabo en estructuras temporales que están flojamente acopladas y cuyos equipos de trabajo son reclutados más allá de los límites de las

organizaciones. Es así como lo que caracteriza al sector es una alta concentración de trabajadores independientes que se contratan como *freelance* o por contrataciones temporales de muy corto plazo, lo cual implica que los individuos están involucrados, paralelamente, en más de un proyecto al mismo tiempo. Dicho de otra manera, el “trabajo en las industrias creativas trasciende a las organizaciones en una forma que hace distinciones entre la fuerza de trabajo interna y externa o que hace obsoleto el mercado laboral” (Eikhof, 2014, p.285).

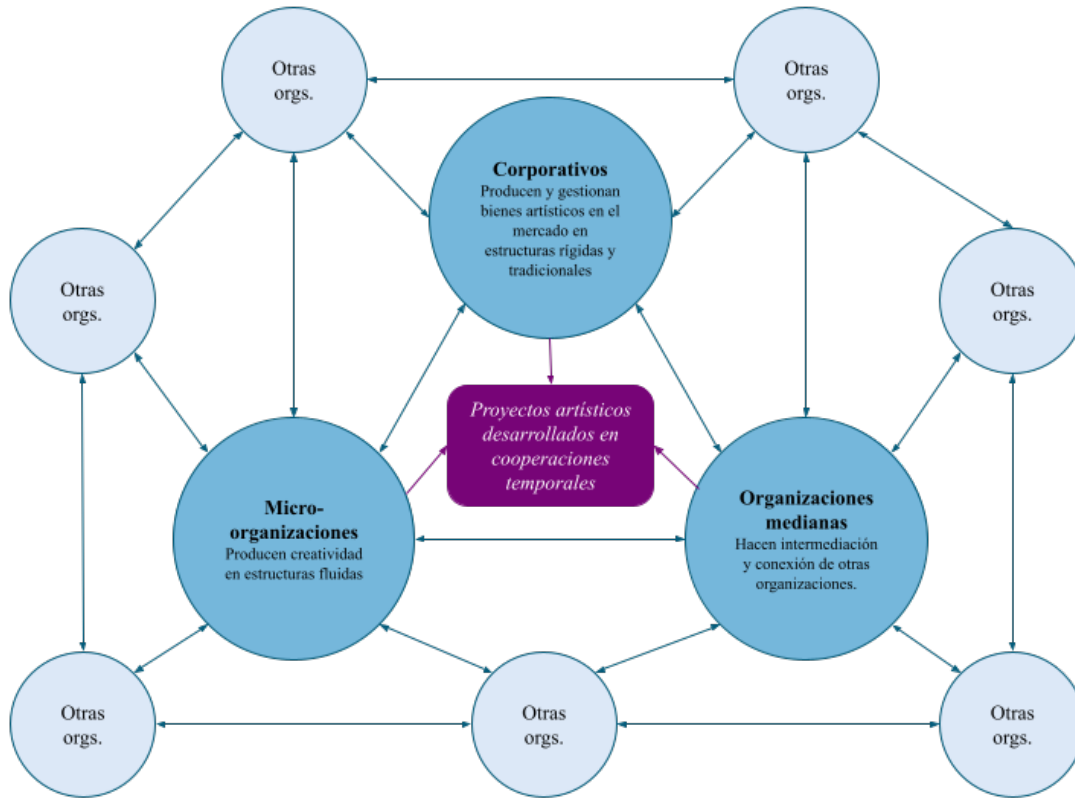
Esto entonces muestra que la estructuración tanto de las organizaciones como de la red y campos organizacionales va más allá de la tensión entre las lógicas estética y de mercado, que es la división que se explica en las organizaciones latentes. La *transorganizacionalidad* da unos parámetros interesantes para comprender dichas estructuras que se entienden principalmente en los procesos y las funciones (o actuaciones). Entender esta red y sus campos es crucial para ver cómo pasan los individuos de un nivel a otro y cómo se relacionan con diferentes organizaciones constantemente en pro de desarrollar proyectos y bienes artísticos. Estos cruces se explican como “colaboraciones [que] dominan la producción y el trabajo alrededor de todas las industrias creativas: un rango de socios se unen por un período limitado de tiempo para producir ciertos outputs creativos” (Eikhof, 2014, p.278). Las estructuras de estas organizaciones entonces tienen unas características muy específicas definidas por el flojo acoplamiento que ayuda a responder a la contraposición de las lógicas estéticas y de mercado a las que están enfrentadas, pero que al mismo tiempo desliga al tomador de decisión de la organización, porque es independiente.

Esta caracterización explica la fragmentación de la red y la necesidad de definir a las micro-organizaciones que responden desde el emprendimiento para poder competir en este difícil mercado laboral, y también explica el constante cruce entre organizaciones que pertenecen a diferentes niveles o que tienen diferentes tamaños. Ese constante flujo de sujetos y organizaciones más allá de los límites de la organización es importante que se estudie a profundidad porque “el nivel micro del individuo está directamente vinculado al nivel macro de la industria: la acción individual no se puede entender sin vincularla a las estructuras industriales de redes personales, mediciones del rendimiento formal e informal, y la creación de reputación” (Eikhof, 2014, p.290). Dicho de otra manera, las micro-organizaciones artísticas tienen unos comportamientos muy particulares para poder proveer bienes y servicios creativos muy específicos, mientras otro tipo de organización se encarga de la conexión de la red y las corporaciones controlan el mercado. La red entonces es fluida, no lineal, involucra a los sujetos en diferentes procesos tanto macro como micro,



y la creación de productos artísticos se ve intermediada por un entramado que va más allá del nivel económico en el que se encuentra la organización encargada de gestionar los derechos de autor de dicho bien o del artista en sí mismo. Esta relación transorganizacional se presenta en la figura 2.4.

**Figura 2.4. La transorganizacionalidad: organizaciones creativas y su función en la red**



Fuente: Elaboración propia con base en Eikhoff (2014) y Cohendet (2014)

## 2.2. La improvisación como unidad estructural

*Si lo vuelvo a intentar y sale mal,  
No voy a mentir, me voy a defraudar  
Las ligas menores - Peces en el mar*

Los sujetos entonces no planean a largo plazo según estructuras rígidas, porque precisamente este interrelacionamiento los lleva a cambiar continuamente su actuación, y en ese sentido hacer uso de diferentes personalidades o performatividades según las necesidades específicas de cada momento. Esto se puede entender entonces como una constante improvisación, donde se utilizan las herramientas discursivas de lo bohemio, el emprendimiento o lo creativo según las necesidades de cada situación.

Para esto Mary Jo Hatch (1999), propone una metáfora estructural en la que se refiere a la improvisación en el Jazz como un ejemplo para entender cómo se pueden aplicar los conceptos lingüísticos que han surgido desde la utilización de terminologías posmodernas para describir las organizaciones. Lo importante de la propuesta de Hatch (1999), es que logra incorporarse en la que hacen Douglas y Weick (1990) al intentar explicar que “el flojo acoplamiento puede guiar a los investigadores a estudiar las estructuras como algo que las organizaciones hacen, en vez de algo que tienen” (pp.218). Es así como la improvisación y la indeterminación permiten entender la propuesta de Hatch (1999), en tanto ella misma propone la siguiente pregunta para el estudio estructural: “¿Cómo debemos/podemos usar nuestra estructura?” (pp.82). Ésta, tal vez buscando una solución pragmática para administradores e investigadores, permite involucrar los términos postmodernos que se han comenzado a utilizar en los estudios organizacionales como la contradicción, la paradoja, y la suspicacia alrededor de las estructuras que además buscan explicar la fluidez, complejidad y construcción social a las que están involucradas las organizaciones en la actualidad (Douglas y Weick, 1990).

Hatch (1999), entonces, hace una clarificación muy interesante de manera terminológica al comparar conceptos relacionados de la improvisación en el Jazz con la estructuración en la organización. Para eso busca comparar algunos términos recientes, usualmente basados en las teorías postmodernas, con la manera en que los músicos de Jazz interpretan una canción, que ella llamará unidad. Esta propuesta se presenta en la tabla 2.2.

**Tabla 2.2. Términos paralelos entre el Jazz y vocabulario de los estudios organizacionales**

| Jazz   | Descripción   | Vocabulario emergente                      |
|--|---|--|
| Solista<br>Compilación<br>Cambios de cuartas | Liderazgo musical<br>Apoyo al líder<br>Cambio entre liderazgo y soporte           | Trabajo en equipo<br>Colaboración          |
| Escuchar<br>Responder                        | Abrir espacio para otras ideas<br>Acomodarse a las ideas de otros                 | Creación de sentido<br>Proceso estratégico |
| Groove y Sentimiento                         | Tensión emocional<br>Resonancia musical<br>Comunicación entre músicos y audiencia | Cultura e identidad organizacionales       |

Fuente: traducido de Hatch (1999, p.81)

La estructuración de una canción, es decir una unidad, que tiene un tema de no más de 8 compases, se compone alrededor de tres elementos: 1) ritmo, 2) armonía y, 3) melodía. Cada músico que entra a formar parte de esa organización toca su instrumento dentro de este marco de referencia y le permite a los intérpretes mantener un marco de tonalidad, tempo y sensaciones. No obstante, la improvisación en el Jazz se conforma a partir de silencios, donde cada músico entra a participar tratando de mantener la estructuración inicial, sin volver a tocar el tema directamente, sino evocándolo (se define como una presencia ausente). Hatch (1999) explica que se sigue dicha estructura melódica en la mente por parte de cada músico, para que todos los demás sepan exactamente qué está haciendo cada uno. De esta manera, presenta tres términos que son los que juegan alrededor de la estructura musical: 1) hacer solos: cada artista propone creativamente una melodía que debe tener relación con la estructura, es decir lidera en su momento y apoya cuando no lidera; 2) escuchar a los demás para saber cómo están acercándose a la estructura para responderles de manera acorde; y 3) mantener el “groove and feeling” siguiendo los parámetros de la estructura del tema (ritmo-armonía-melodía), y cuando lo apropia lo suficiente puede generar una tensión emocional al adelantar o atrasar el ritmo para darle matices a la música. Para Hatch (1999) hay dos elementos clave en esta relación: la creatividad que surge a partir de los silencios, que de cierta manera son la expresión tácita de la estructura puesto que, aunque no se toque o emitan sonidos, todos los involucrados conocen la estructura a la que se hace referencia; y también la tensión que se puede generar al manejar el ritmo (un único elemento de la tríada) en pro de generar sensaciones especiales en la audiencia.

Esta propuesta es bien interesante en tanto vemos una forma de entender la estructura de una unidad de una manera completamente diferente y que depende por completo de la acción que tienen los músicos sobre la misma. En este sentido, la adaptación y la ambigüedad son parte de dicha estructura y como tal los músicos no la reconocen como algo estático: “la estructura no es algo sagrado para el músico de Jazz, sirve desde su propia alteración. Por tanto, no es estática, es dinámica, y en este sentido, la estructura tiene una relación compleja con el tiempo: es al mismo tiempo continua y discontinua con el pasado” (Hatch, 1999, p.84). Lo más importante que propone Hatch (1999) es la manera en que los músicos crean una ambigüedad constante, trabajan y viven alrededor de ella. Eso les permite mantener la tensión de una actuación o un performance basado en la improvisación, pero sin salirse del marco estricto de la norma del tema y si llega a pasar, la mejor manera es adaptar todo el tema para solucionar cuando algún músico se salga de la tonalidad,

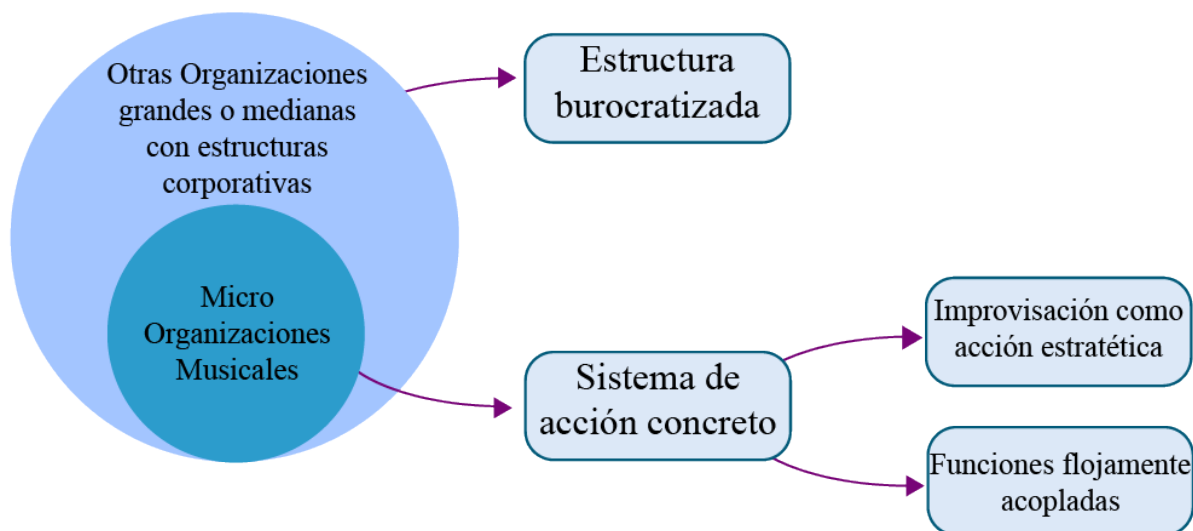
tempo o armonía. En pocas palabras, la estructura es una unidad basada en reglas concretas que permiten que las funciones o liderazgo sean fluidos, y más bien se materialicen en performatividades líquidas.

Por esta razón, la forma de entender las acciones de los sujetos está en la manera en que estos toman decisiones, porque este momento es el que permite entender la ambigüedad contextual, que como se presentó en el apartado anterior, está mediada por la digitalización que ha generado carencia de atención. En ese espacio digital, que es ruidoso por el exceso de información, es donde esos silencios estructurales permiten crear un marco de acción en donde se le da espacio a la creatividad que permite utilizar “la estrategia para suspender los imperativos racionales hacia la consistencia” (March y Olsen, 1976, p.77) de una racionalidad múltiple.

No obstante, en cuanto a esta metáfora, también es importante tener en cuenta que esas improvisaciones del Jazz se dan en grupos pequeños. Las Big Band, por ejemplo, están sujetas a estructuras más rígidas donde el conductor de orquesta tiene la responsabilidad clara de llevar la batuta para que no se caiga la estructura musical durante la interpretación. En este sentido, las micro-organizaciones se antojan como espacios adecuados para poder aprovechar estas estructuras mínimas o silenciosas, porque la comunicación entre pocos miembros permite la improvisación como guía principal de la actuación. Si bien éstas son más vulnerables al control estructural del mercado dominado por los corporativos, al mismo tiempo son una respuesta de acción y performatividad que los sujetos pueden aprovechar en pro de sus propios objetivos individuales, ya sean estéticos o financieros.

Es decir, son la respuesta de lo que Crozier y Friedberg (1990) denominaron Anarquías Organizadas en su Sistema de Acción Concreto porque dentro del mismo los sujetos tienen herramientas para responder a la dominación. En este caso concreto, las micro-organizaciones a través de sus estructuras y funciones estratégicas les dan a los artistas la posibilidad de seguir en el mercado, sin la necesidad de entrar o pertenecer a los grandes corporativos. Al mismo tiempo, les permite tener objetivos sobre los cuales pueden improvisar estrategias y cambiar fácilmente de roles o funciones para poder responder a la incertidumbre de dicho mercado. De esta manera, la micro-organización y sus elementos estructurales, se convierte en un elemento crucial para que el Sistema de Acción Concreto tenga una solidez a través de la cual se configura un campo de múltiples organizaciones que colaboran para lograr un mismo objetivo: un proyecto creativo. Estos elementos como principal estructura de la micro-organización musical se presentan en la figura 2.5

Figura 2.5. Las estrategias y funciones de las micro-organizaciones musicales



Fuente: Elaboración propia con base en Crozier y Friedberg (1990); Douglas y Weick (1990); Hatch (1999, 2011)

### 2.3. Límites flojamente acoplados de la improvisación

*Si no tenemos nada siempre podemos aportar  
yo las canciones y tú la magia  
Little Jesus - La magia*

En otro sentido, Douglas y Weick (1990) proponen una relectura del sistema conocido como *flojamente acoplado*, el cual se basa en grandes silencios que le permiten a las organizaciones ser simultáneamente racionales e indeterminadas, y por tanto tienden a la simplificación de las estructuras. Dentro de esos silencios, proponen los autores, se pueden entender mejor las organizaciones y desarrollarlas de maneras más adecuadas porque los sistemas organizacionales son simultáneamente cerrados y abiertos, espontáneos y deliberados, indeterminados y racionales y eso les produce una alta flexibilidad (pp. 204-205). No entender estas características, lleva a una baja comprensión de las características organizacionales y de lo que surge dentro de esos espacios de baja comunicación donde en realidad se mueven muchas variables importantes; así como la improvisación en el Jazz, la estructura sólo existe en tanto la organización mantiene una tensión inherente al silencio o a la no comunicación de ciertas estrategias. Esto en términos prácticos, explica la indeterminación entre los objetivos formales e informales, y el cruce entre ambos se refleja en una comprensión tácita de ambos por parte de los sujetos que conforman las

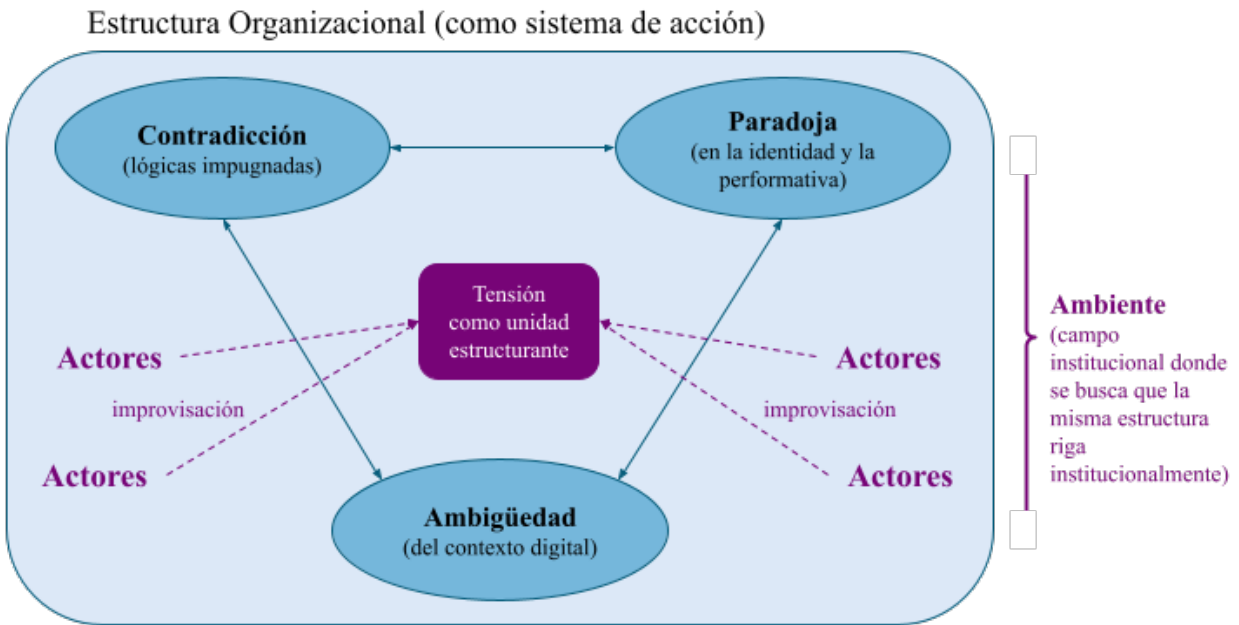
organizaciones. Los silencios son la posibilidad de improvisación que le da una comprensión estructural a los sujetos de su marco de acción:

“La improvisación es la toma de actos espontáneos, ya sea como actos creativos o para ‘reparar’ errores (...). Es la práctica de crear algo nuevo en el momento del performance (...), como un proceso de actuar en el momento, y por consiguiente puede parecer como libre-de-reglas y por fuera de la estructura social. Sin embargo, para que sea significativa, la improvisación debe tener alguna relación con las estructuras sociales.” (Gulledge, *et.al.*, 2014, p.20).

En otras palabras, la tensión silenciosa entre las lógicas estética y financiera, permite la generación de funciones flexibles y de objetivos indeterminados que los sujetos entienden y aplican en una performatividad líquida que les permite superponer sus roles. Esta superposición, que es consecuencia del flojo acoplamiento, se ve reflejada en la transorganizacionalidad, donde los actores pueden sobrepasar límites tanto estratégicos, como de funciones e incluso de organizaciones. De cierta forma la flexibilidad en el campo institucional ocurre porque los sujetos son conscientes de la tensión entre las lógicas estética y financiera, y en ese cruce se permiten sus actuaciones. En este juego es en el que se define la categoría del productor, el cual, como personaje ciberdigital, puede pasar de un lado a otro sin problemas.

A partir de la anterior explicación de estas teorías, se propone la figura 2.6 como una estructura tácita de la organización que subyace a todos sus elementos y que lleva a sus miembros a actuar, a jugar, ó a interpretar dentro de la misma. Esta estructura es una forma de entender la contradicción de las lógicas del campo institucional y la ambigüedad del contexto digital, que son causas del desacoplamiento de funciones estratégicas que se establecen como paradojas de acción. Este desacoplamiento, a su vez, puede ser interpretado por los sujetos a partir de la improvisación como forma de actuación que permite resolver las tensiones que se dan en los silencios estructurales de esta indeterminación de los anteriores tres puntos.

Figura 2.6. Las micro-organizaciones artísticas como sistemas de acción



Fuente: Elaboración propia con base en Crozier y Friedberg (1990), Douglas y Weick (1990), y Hatch (1999, 2011).

## 2.4. El juego dentro de la improvisación

*No hay más que cantar hoy  
Voy a escuchar un disco  
Las ligas menores - Accidente*

Al darle una lectura más completa a esta visión organizacional, Crozier y Friedberg (1990) proponen el sistema de acción concreto como uno que no es ni abierto ni cerrado, pues ambos generan parámetros muy herméticos que no permiten entender la organización. Para ellos la organización es un “fenómeno autónomo” (pp.187) que no se forma de manera natural y predeterminado, ni de manera funcionalista. Más bien es “un conjunto humano estructurado, que coordina las acciones de sus participantes mediante mecanismos de juego relativamente estables y que mantiene su estructura, es decir, la estabilidad de sus juegos y las relaciones que existen entre estos, mediante mecanismos de regulación que a su vez constituyen otros juegos” (pp.236).

Crozier y Friedberg (1990) plantean entonces el concepto del juego como forma de actuación que permite enfrentarse a las estrategias indeterminadas de una organización. En el mismo sentido estratégico y práctico que buscaban March y Olsen (1976), estos cuatro autores intentan darle un sentido al sistema para que los individuos puedan entenderlo como un juego (*play/jeu*) donde los

individuos aceptan ciertas normas estructurales para poder pertenecer al mismo y puedan interpretarlo (*play it/joue-le*). Es así que la organización tiene unas reglas racionales consensuadas, o aceptadas cuando menos, y una estructura informal que se le opone, que genera ambigüedad y que en ese sentido genera tensión. La propuesta de Hatch (1999) es muy pertinente entonces porque los músicos interpretan (*play/jouent*) una estructura que es su propia unidad o sistema de acción, es decir su juego (*play/jeu*).

La unidad estructural, entonces, es un juego que nace en la tensión de la contraposición de lógicas y que se expresa en la narrativa del emprendimiento creativo que retoma al productor como el actor (*player/joueur*) adecuado para la misma. En este sentido, el discurso vacío del emprendimiento creativo es muy pertinente no sólo para adaptar cualquier otro discurso como el punk o el bohemio, sino también para mantener esa tensión tácita que le permite superponer funciones en un sólo individuo para que sea éste quien se enfrente a su realidad contextual digital. El *managerialismo*, entonces, con elementos muy simples puede apropiarse de ciertos discursos, siempre y cuando la estructura silenciosa sea aquella de la eficiencia como objetivo último, sin importar realmente cómo se desarrollen los demás objetivos u otras funciones.

En este sentido, la lógica estética se ve plagada de conceptos administrativos sin que ésta se de cuenta, y la estructura permite que silenciosamente se acepte la eficiencia como objetivo último de toda acción. La improvisación como estructura, permite ser “simultáneamente floja y apretada: floja en tanto permite al miembro organizacional bastantes acciones sin restricciones y creativas, apretada en tanto los actos improvisados tienen que ser de uso dentro de estructuras laborales y sociales” (Gulledge, *et.al.*, 2014, p.20).

Ahora bien, esos mismos silencios pueden ser interpretados por los sujetos y pueden llevar a la resignificación de los mismos. La pregunta es si las estructuras organizacionales responden a una u otra lógica o si en efecto la esquizofrenia no les ha dejado ver a cuál de las dos responden. Esto es de hecho uno de los objetivos ideológicos de los discursos neoliberales, que pretenden convertir a “todos [en] responsables de la generación de diversas *patologías del miedo*” (Max-Neef, 1986, p.31) que se sustentan en la frustración de proyectos de vida, para homogeneizarlos en el mercado; esto ocurre con estas estructuras, dado que el discurso vacío del emprendimiento puede introducirse en cualquier otro y camuflarse dentro del mismo.



Para el mismo Max-Neef (1986) las micro-organizaciones son un espacio de investigación adecuado a este fenómeno porque no pertenecen a las estadísticas por su pequeño tamaño y en ellas se esconden estos silencios que permiten el uso del poder (violencia lo llama él) para lograr el control político: “el mundo invisible crea, en función de sus estrategias de supervivencia, un sinnúmero de micro-organizaciones productivas y comunitarias, donde la ética solidaria que se da al interior de las mismas constituye un recurso indispensable para sobrevivir y desplazarse en un medio en el que impera la lógica competitiva” (Max-Neef, 1986, p.65). El neoliberalismo entonces está interesado en el control de estas micro-organizaciones, pero al mismo tiempo Max-Neef (1986) ve en ellas una posibilidad de solución o lucha social que permita el desarrollo de la economía a una escala humana que tenga en cuenta múltiples dimensiones sociales, culturales, y políticas que solucionen crisis de territorios periféricos a través de “descentralizar las decisiones, desconectar los flujos de recursos y promover la participación popular” (Max-Neef, 1986, p.65).

Es muy interesante que en el campo institucional del emprendimiento creativo, se den todas estas condiciones para ver en las micro-organizaciones artísticas un campo organizacional en sí mismo que puede por un lado ser instrumento del control de mercado dominado por las corporaciones cuyo objetivo es principalmente eficientista, o pueden ser un artefacto discursivo de liberación de los artistas de este tipo de esquemas. La estructura a la que están sujetas donde la improvisación es un juego de acción o de performatividad, permite precisamente que la tensión entre las lógicas se use para darle predominancia a una o a otra desde la categoría del productor-artista como jugador principal.

Por eso se puede entender que el juego de poder, que es la razón principal por la cual Crozier y Friedberg proponen el sistema de acción concreto, en este caso se refiere a la relación entre las organizaciones del campo institucional: ¿las micro-organizaciones artísticas responden más hacia los lineamientos financieros de sus contrapartes más corporativas que actualmente dominan el mercado o hacia los lineamientos estéticos propios e independientes pero usan el emprendimiento creativo para negociar gracias a esta comprensión tácita de la tensión propia de la unidad estructural?

### 3. La identidad ciberdigital: nuevas categorías de sujeto en las organizaciones artísticas

*Hay que dolor, prefiero dormir todo el día de hoy  
sin pensar en las cosas que tengo que hacer.  
Quedarme acá guardada de dolor,  
ni siquiera una canción puedo escuchar hoy  
Las ligas menores - Ni una canción*

Eikhof (2014) reconoce que el trabajo que trasciende los límites de la organización es un reto administrativo puesto que muchos de los colaboradores (como ella los llama) no pertenecen a una estructura organizacional sólida que permita su acoplamiento a objetivos, dinámicas de control, y mucho menos a mitos y símbolos que fortalezcan la unión entre individuos. Este acoplamiento tiene implicaciones en las tomas de decisión y en la estructuración tanto a nivel grupal, como organizacional y de campo.

El reclutamiento para un proyecto se da a través de las redes personales de personajes clave que son contratados exclusivamente para dicho proyecto: la dirección de fotografía en una película hace el llamado a los técnicos con los que suele trabajar (luminotécnicos, gaffer, electricistas y maquinistas), mientras que en una producción teatral la dirección de arte se encarga de buscar costureras y modistas para el diseño de vestuario; estas personas en ambos casos son completamente ajenas a la organización que produce la película o la obra de teatro, pero esta forma de trabajo le da a la producción la posibilidad de trabajar bajo parámetros ligados a la confianza y dándole responsabilidad a las cabezas de equipos, así éstas no pertenezcan a la organización: “el reclutamiento a través de redes personales sirve como mecanismo para asegurar la calidad” (Eikhof, 2014, p.287).

Si esto se explica a un nivel de red, se puede ver que para producir un proyecto se subcontratan otras organizaciones o individuos que proveen los servicios creativos y de esta manera todos los sujetos navegan entre los diferentes niveles ya sea por el nivel *underground* de su propia organización dedicada a un servicio específico (la dirección de fotografía o de arte por ejemplo) o porque son contratados por grandes corporaciones y al mismo tiempo hacen proyectos independientes con otros sujetos de su propia categoría. En pocas palabras y reiterando lo anterior, se trascienden los límites de las organizaciones para poder desarrollar un proyecto artístico, que es el objetivo último de los artistas y por consiguiente de la red, tal como se evidencia la figura 2.4, en la cual todos están alrededor de dicho proyecto.

Lo que comienza a ocurrir en esta dinámica que se describe sólo a grandes rasgos, es que los individuos deben comportarse como empresarios que están en una constante búsqueda de clientes, sin importar el nivel al que pertenezcan. Esto implica que el nivel *middleground*, que se supone conecta a los artistas menos implicados en los procesos de mercado, no parece tener ninguna función en muchos aspectos logísticos porque en realidad hasta los individuos más dedicados a la producción creativa pura en los grupos más pequeños, se ven sometidos a las dinámicas en las cuales deben responder a las lógicas de mercado para poder participar en colaboraciones, sustentar sus labores y así hacer proyectos creativos. De hecho, Jeong y Choi (2017) investigan hasta donde el auto-empleo es aceptado y desde una postura cuantitativa en estudiantes de cuarto año de carreras creativas logran concluir que los “artistas prefieren el auto-empleo porque desean trabajar de manera independiente, y carecen de oportunidades laborales en el mercado” (p.1), dos fenómenos que se ven afectados por la empecarización de la sociedad que se describió en el capítulo anterior, pero a la que todos parecen tener que enfrentarse según la explicación de la red.

Esto demuestra que los artistas se confrontan constantemente a las condiciones específicas del mercado, por lo cual todos los agentes se ven “como mediadores en el sentido conector y transformador” (Bacal, 2017, p.9) de la red como medio de interacción mercantil; dicho de otra manera, Bacal (2017) propone una nueva categoría o rol que ayuda a clasificar los procesos del arte en los cuales se juntan las funciones de lo estético y lo financiero: el *productor*. Para ella el productor nace como nuevo sujeto social que está ligado a las tecnologías que permiten el desarrollo de arte reproducible técnicamente, y como tal se convierte en un artista en sí mismo cuya identidad está dividida entre sus capacidades estéticas y las de la producción como categoría de mercado del arte. En otras palabras, como los artistas deben enfrentarse al mercado y a la negociación con otros agentes de la red, entonces todos se convierten en productores de proyectos creativos, y su categoría está completamente ligada al objeto o instrumento tecnológico que les permita hacer su arte y a la vez venderlo: la consola de grabación en el ingeniero de sonido, el instrumento en el intérprete de música, la cámara en el realizador de cine, y así cada quien responde a las características de su herramienta como definición de su capacidad de crear arte y de entrar al mercado al mismo tiempo.

En este sentido los artistas se definen “a partir de la negación, de la condición de ‘no ser’, [y así] apuntan hacia una nueva composición de la ‘naturaleza’ de sus actividades” (Bacal, 2017, p.3) porque se deben identificar como productores y no como músicos, artistas o cineastas para poder

negociar su entrada al mercado. Pero además, esta relación se ve alimentada por todas las labores que realiza un artista, puesto que colabora en varios proyectos al mismo tiempo y en cada uno de ellos puede desarrollar diferentes labores productivas; eso conforma ese todo definido por el ‘no ser’: un guitarrista puede ser a la vez profesor en una universidad, DJ en un bar, y hasta realizador de videoclips en otra organización. Todas estas personalidades se complementan y dialogan entre sí: “es el caso de que las personas fuesen constituidas parcialmente de otras personas” (Bacal, 2017, p.8). Esto es lo que Gell (1998) definió como *personas distribuidas* para explicar el funcionamiento de roles en el arte y además alimenta el concepto de *bricolaje organizativo* que presenta Klerk (2015), en el cual explica cómo los individuos utilizan las redes para acceder a nuevas habilidades y así se superan y caracterizan los límites organizacionales definidos por la transorganizacionalidad.

Desde esta perspectiva, los artistas deben actuar como emprendedores para conseguir las colaboraciones para el desarrollo de sus proyectos, como ya se argumentó antes: “Los trabajadores creativos deben tratar de manejar el balance entre competir con compañeros por trabajo y trabajar junto a otros compañeros para futuras necesidades laborales (...). Este bricolaje colaborativo es una subforma de bricolaje que está basado en las actividades tipo proyectos de personas que trabajan en las industrias creativas” (Klerk, 2015, p.8). Esta condición contextual, ha llevado a que no se entienda muy bien la labor de la gestión cultural o de la administración del arte en este sector, porque el creativo ve al administrador “como un ‘mal necesario’ [que] se constituye más bien en una limitante que le impide desarrollar a cabalidad todo su talento creativo” (Ruiz, 2011, p.38), mientras el administrador ve al creador “como una persona excéntrica, cuya actividad laboral no corresponde a una categoría habitual ni específica” (Ruiz, 2011, p.38). Así se dificulta mucho cuantificar la creación de valor que el arte proporciona a la sociedad, pero al mismo tiempo permite la entrada del productor como categoría de proceso que define el rol y función necesarios para entender la unión de la lógica estética con la financiera.

Para Arcos-Palma (2005) esta categoría también se explica a través del curador, quien a su vez define los términos artísticos en una exposición y al hacerlo se convierte en artista en sí mismo, mientras al mismo tiempo es una especie de *business-man* del arte. Esto implica que con la muerte del autor que propone Barthes (1994), aparece la posibilidad de esta nueva categoría que no necesariamente crea, pero que si lleva el arte a los medios de difusión y distribución y por tanto se convierte en la voz del autor; puesto en términos de Barthes (1994): el lector se convierte en autor

al leer el texto, y como tal puede convertirse en un nuevo autor con la difusión o interpretación del mismo. Esta muerte simbólica “es una *sustitución* de roles y no una muerte real” (Arcos-Palma, 2005, p.37) y estos nuevos roles dan paso a la categoría del productor como un nuevo autor que puede llevar el arte a un medio de distribución o negociar el arte que produce con otros agentes de la red, es decir decide qué se crea y qué no: “tal muerte del artista, simbólica, por supuesto, termina instaurando la hegemonía del curador, donde el artista deviene en un personaje gregario, a la espera de las directrices de quien ha asumido su vocería” (Arcos-Palma, 2005, p.37).

De esta manera, todo artista se convierte en un intérprete de sí mismo que puede negociar con otros para poder entrar al mercado, ya sea contratado por otra organización para desarrollar un proyecto temporal, para vender su arte a un consumidor final o para hacer un proyecto de manera colaborativa. En esta nueva forma de relación entre agentes de la red organizacional, todos deben aceptar su categoría como productores-artistas para poder entrar en el mercado y ahí la narrativa del emprendimiento entra a jugar un elemento crucial.

De la misma manera, puesto desde la perspectiva de Haraway (1984), esto crea una nueva categoría social que ella describe como *ciborg*, en tanto los humanos son definidos a partir de su gestión o relación con la máquina que les permite el desarrollo de sus actividades, es decir se entiende al trabajo como falso humanizador que promueve el control capitalista. Para ella los límites entre lo físico y lo no físico son imprecisos, lo cual hace que estos sujetos sean fluidos en cuanto a su agencia, pero al mismo tiempo no reconocen la dominación que se ha transferido a dinámicas digitales e informáticas que se difunden a partir de la creación de nuevas categorías, bastante imprecisas, que permiten la reproducción de copias en donde se esconde la dominación: “Las nuevas tecnologías de la comunicación son fundamentales para la erradicación de la ‘vida pública’ para todos” (Haraway, 1984, 24).

Este contexto permite, o más bien promueve, la militarización a expensas de la cultura y la economía, como si estos dos criterios estuvieran intrínsecamente unidos, pero para lo cual se necesitan nuevos mitos que podrán ser liberadores o subyugadores según como estos sean tomados por los sujetos mismos: “Todos hemos sido colonizados por esos mitos originales, con sus anhelos de realización en Apocalipsis” (Haraway, 1984, p.31), que es precisamente donde radica el éxito del neoliberalismo para apropiarse de nuevas narrativas y colonizarlas a partir de las necesidades de libertad y emancipación de los trabajadores vistos como *ciborgs*. En este sentido, el productor es un *ciborg* que depende de su máquina de producción creativa y de lo digital como medio de

distribución, como canal de comunicación; por esta razón depende del *productor-artista* que su capacidad de emancipación sea en contra de las dinámicas de dominación de las grandes corporaciones o no.

No es gratuito que en una situación contextual como la pandemia del COVID-19 el ganador sean las grandes plataformas de distribución digital, mientras los artistas siguen en la búsqueda de formas de sustentabilidad de sus proyectos dado que el consumo digital no les provee la capacidad financiera necesaria para lograr el balance entre las lógicas a las que están sometidos.

De esta manera, la digitalización de la sociedad permite la entrada de este productor que crea arte para que sea distribuido en espacios digitales, y por lo mismo se convierte en maquilador de las grandes corporaciones para que éstas puedan llenar sus plataformas de contenidos artísticos variados, para todo tipo de consumidores, pero homogeneizados por la *cultura-mundo*. Lo digital se convierte en el acceso a las unidades de información, el artefacto que le da a los sujetos su capacidad de decisión definida por la carencia de atención: “‘Estar en la red’ es precisamente una forma de ser sujeto (...) que trasciende la esfera de lo virtual a lo no virtual” (Cánepa y Ulfe, 2014, p.69) y además “el medio digital consume el proceso dentro del cual el sujeto se acerca al proyecto. Lo digital es un medio de proyecto” (Han, 2014, pos.644-645).

Así es como se desdibujan los límites entre lo digital y lo no digital y en esta relación, bastante cercana a la que Haraway describe como característica del contexto social de los *ciborgs*, los sujetos definen sus performatividades o sus formas de acción desde la ambigüedad de dicho límite no identificado adecuadamente. Lo digital se convierte en lo que “define la acción, la iteración, el rendimiento y sobretodo, la conexión” (Cánepa y Ulfe, 2014, p.69).

Es así como la ambigüedad empieza a crear nuevas fronteras que son las que permiten entender estas nuevas categorías como la del productor que se enfrenta a la discusión de dualidades como: sujeto representador versus mundo representado ó productor versus consumidor. La categoría de productor, entonces, es una evidencia performativa de la realidad contextual a la que los sujetos deben enfrentarse y se define por la digitalización. Esos límites, más que todo relacionados con la comprensión de sus funciones y procesos en la red organizacional, ha enfrentado a los sujetos a actuar como productores que puedan balancear entre la lógica estética de sus proyectos y la capacidad de venta de los mismos, dentro de un espacio de distribución digital que deben conocer a la perfección. La digitalización en el arte y especialmente ejemplificada en la música, permite la

creación de un contexto donde la toma de decisiones de los sujetos está mediada por su capacidad de acceso a la información: los productores se entienden como los que balancean sus acciones entre lo estético y lo financiero.

Esto ha cambiado las estructuras de la red organizacional, donde las micro-organizaciones son claves para poder negociar entre diferentes niveles, los individuos pueden pasar de los espacios más pequeños de la red a los más corporativos como un juego de mercado muy específico que permite la creación de proyectos artísticos. Este contexto, definido como *transorganizacional*, es donde está ubicado este fenómeno y problemática de la estructuración de organizaciones no formales que puedan enfrentarse a dicha red.

Por esta razón, este estudio pretende entrar a comprender mejor esta realidad desde un análisis empírico que permite entender esta red organizacional a partir de un estudio comparado de micro-organizaciones. En este se tomarán las 4 dimensiones propuestas por Scott (1992), en donde se entiende la organización como una interacción entre: la estructura social (la cual se refiere a las estructuras normativas, regulativas y cognitivas que se desarrollan a partir de las instituciones que las rigen), los objetivos (tanto formales como informales), la tecnología que utilizan y los participantes (que interpretan la estructura desde su cognición subjetiva). Esta perspectiva de las organizaciones, permite entender que las relaciones entre los participantes internos y externos son difusas pues estos persiguen objetivos abiertos.

De cierta manera, la interacción entre los participantes es la clave para entender las metas organizacionales, y en este caso específico la *transorganizacionalidad* presenta un mayor reto en tanto las interacciones se dan entre sujetos sin importar los límites de las organizaciones. De esta manera, las estructuras tanto organizacionales como de la red y el campo se ven completamente afectadas por la contraposición de las lógicas de la estética y lo financiero. Finalmente, la tecnología y la digitalización generan una nueva forma de relacionamiento para los sujetos quienes crean una nueva categoría para definirse como productores auto-empleados o emprendedores. Esto permite que se analicen las interacciones de los participantes desde las cuatro dimensiones de Scott (1992), para a partir de eso comprender cómo afectan las estructuras y objetivos, tal como se presenta en la figura 2.7.

Figura 2.7. Aspectos de la organización analizados



Fuente: Elaborado a partir de Scott (1992)

### 3.1. La categoría social del productor y sus expectativas en el campo institucional

*Y ya se que no vas a regresar,  
pero nadie se tiene que enterar  
de lo que pasa cuando faltas  
eso te pasa por hablar de más  
Little Jesus - La Magia*

Para responder adecuadamente a este campo, aparece la categoría de productor, el cual debe implementar paralelamente los símbolos cognitivos que corresponden a las lógicas managerial y estética. Como se presentó antes, el productor debe responder a la muerte simbólica del autor y convertirse en uno de manera que pueda mediar entre la motivación estética y el consumo del mercado capitalista. Con el uso de la narrativa del emprendimiento creativo, los sujetos apropian prácticas que se ajustan a la estructura de la red y “A través de procesos de rituales de interacción, los actores sociales comprueban sus expectativas frente a la comprensión de identidades y esquemas; y a través de negociar ajustes basados en diferencias de poder, la acción y el significado son contextualmente moderados” (Thornton y Ocasio, 2012, p.94), lo que les permite a la vez ser artistas y administradores.

Esto hace que el mito del emprendedor artístico funcione dentro de la red como el héroe de la narrativa del emprendimiento creativo, para que éste pueda ser institucionalizado como nueva



lógica en el campo institucional. Ya depende del sujeto que la acepte o no, y dado que el neoliberalismo ha generado prácticas de *emprecarización* (Lorusso, 2019), entonces es difícil que se institucionalice por completo porque genera problemáticas en la recepción de los sujetos que intentan adaptarse a la categoría de productor como actores sociales en cualquiera de los campos organizacionales referenciados, pero no necesariamente tienen que ver beneficios en el mismo.

Los sujetos en este sentido deben apropiarse funciones muy específicas que corresponden a las del productor y responder a las expectativas puestas sobre el mismo que nacen en el concepto de administrador del arte, y a modo de curador deben a la vez gestionar los recursos creativos y los financieros en una balanza que corresponda tanto a la sostenibilidad económica como a la motivación estética de los creativos. De manera que cumplen con las categorías de *curador* (Arcos-Palma, 2005), de *administrador del arte* (Ruiz, 2011) de *emprendedor punk* (Moore, 2016; Watt, 2015; y Dale, 2018) o de *emprendedor creativo* (Howkins, 2007; y Parrish, 2007).

Esto implica que los sujetos dentro de esta categoría se ven enfrentados a nuevas expectativas de rol que corresponden a la narrativa del emprendedor creativo como *sistema de acción* en el cual se necesita comprender las expectativas de los actores frente a sus funciones dentro de la organización, las significaciones internas que se dan entre las interacciones de los mismos miembros y las relaciones externas de los roles tanto a nivel organizacional como social o de campo (Silverman, 1975).

El productor en este sentido es una nueva categoría que antes se esperaba actuara bajo los lineamientos solicitados por sus jefes en una compañía corporativa, y ahora debe hacerlo sólo dentro de las dinámicas de las micro-organizaciones como estructuras adecuadas para responder al mercado de esta red desde el *auto-empleo*. No obstante, “la conducta puede concebirse como reflejo de la estructura organizacional y sus problemas, se ha sostenido que es igualmente válido afirmar que una organización es el resultado de la interacción de personas motivadas que intentan resolver sus propios problemas” (Silverman, 1975, p.161) y en este sentido es en el cual la *esquizofrenia* entre el objetivo estético y el financiero entran en conflicto porque no necesariamente está claro a cuál de las dos lógicas se debe responder.

Igualmente, como se presentó antes, muchos de estos productores tienen diferentes roles en diferentes proyectos, precisamente por el fenómeno de la *transorganizacionalidad*, y como productores “aprenden las expectativas que se cifran en los diferentes roles sociales, mediante el

proceso de socialización. [No obstante] Se adecuan a ellas porque estas expectativas forman parte de sus definiciones de sí mismos” (Silverman, 1975, p.166), y eso implica que la identidad está sujeta a las respuestas de múltiples expectativas que se crean a partir de las múltiples labores que realiza un sujeto como *productor-artista*, es decir que las expectativas nacen en el concepto de *persona distribuida* de Gell (1998). “Los roles surgen como entendimientos comunes en los cuales acciones particulares son asociadas con actores particulares” (Scott, 2008, p.58), pero en este caso se espera que los actores respondan a múltiples situaciones, labores y procesos y que a partir del mito del *emprendedor creativo*, lo hagan de forma eficiente para cada organización o proyecto (entendido como organización temporal) en el que participen.

En este sentido, el significado que cada sujeto le da a su rol “denota esos aspectos de las instituciones que son ideacionales y simbólicos” (Zilber, 2008, p.152), por lo cual esa base de significación se crea a partir de la narrativa del emprendimiento. De hecho el mismo Zilber (2008) reconoce que “una vez los textos son insertados en un discurso, y en cuanto más esté ese discurso estructurado, coherente y soportado por otros discursos, produce instituciones, que a su vez permiten y constriñen la producción de más acciones, textos, discursos e instituciones en un proceso cíclico” (p.162), tal como se evidencia en los múltiples discursos que utilizan metáforas como el punk, lo bohemio o lo artístico para institucionalizar las labores adecuadas de la categoría del productor. Esta categoría afecta las identidades de los sujetos, para que respondan al campo con el uso de las características que se cuentan como intrínsecas al mismo y en ese sentido es importante explicar sus elementos desde las preguntas “*por qué* esos elementos importan, *cuando* importan, *cómo* se desarrollan, evolucionan y cambian en el tiempo, y *cómo* se complementan (o entran en conflicto) entre sí” (Glynn, 2008, p.420).

Por lo cual las instituciones no sólo se identifican en significados “sino también en guiones de performance” (Glynn, 2008, p.420). Una de las características principales de este performance, se presenta en investigaciones de procesos de funciones creativas, en donde se identifica la improvisación como base de la acción, en el cual ciertos guiones permiten entender las guías de un procedimiento, pero muchas decisiones deben ser tomadas bajo la intuición creativa de quien ejecuta dicha acción. Esto genera un proceso constante de bisociación que alimenta esta dualidad en la que tanto se ha insistido, pero que al mismo tiempo necesita de una estructura social para que sea legítima (Gulledge, Greig, y Beech, 2014).

Igualmente, la relación del sujeto con los artefactos, ya no únicamente cognitivos, sino también materiales, se vuelven claves, porque es la herramienta la que le permite al productor tener una relación con el exterior y darle sentido a la significación, lo cual alimenta la postura del *ciborg* propuesta por Haraway (1984) y además fortalece el control que se puede lograr desde la digitalización del campo institucional. La performatividad entonces, se debe entender como la que explica la acción del individuo frente al contexto institucional al que pertenece, tanto a nivel organizacional como de campo institucional, en el cual se ve afectado por una narrativa que intenta mezclar dos lógicas sin aclarar a cuál pertenecen cada uno de los artefactos que utiliza. Por esta razón, se puede “tomar en cuenta la ambigüedad contenida en toda performance, la cual admite al mismo tiempo procesos normalizadores y transgresores ayudándonos a descubrir las paradojas dentro de las cuales se reproducen las comunidades, se disputa el poder y se configuran las subjetividades” (Cánepa y Ulfe, 2014, p.74).

Desde esta perspectiva el performance del individuo se ve afectado por la estructura institucional descrita hasta el momento, el cual configura a las organizaciones en el campo artístico, pero a la vez afecta la acción desde la relación que la distribución digital tiene sobre todos los niveles de análisis y principalmente de las interacciones que se pueden lograr entre individuos y organizaciones. No obstante, la comprensión que tiene el individuo de las lógicas permite no sólo conocerlas, sino cambiarlas o reproducirlas, en tanto el sentido que le den a los artefactos principalmente discursivos.

### 3.2. La toma de decisiones en la carencia de atención digital

*Ese trabajo te va a matar,  
no sé cómo lo puedes aguantar  
Little Jesus - La Magia*

Para que los individuos actúen frente a este panorama, deben tomar decisiones que le den prioridad a una u otra lógica o a una comprensión balanceada de la bisociación de las mismas. Los focos de atención se forman a partir de “disponibilidad, accesibilidad y activación de identidades, objetivos y esquemas” (Thornton y Ocasio, 2012, p.92), lo cual da a entender la fuerte afectación de las lógicas en el performance de cada individuo. En este caso la digitalización presenta otro fenómeno que complejiza la toma de decisiones, puesto que el exceso de información genera una carencia de atención sobre la cual Simon (1971) ha problematizado y llamado la atención:

“en un mundo rico-en-información, la riqueza de información significa la muerte de algo más: la escasez de lo que sea que consuma la información. Lo que la información consume es bastante obvio: consume atención de sus recipientes. Entonces la riqueza de información crea la pobreza de atención y una necesidad por asignar esa atención de forma eficiente entre la sobreabundancia de recursos que esa información puede consumir” (p.40-41).

En este contexto digital de la música, el exceso de información se representa en múltiples sentidos: el exceso de contenidos producidos para las plataformas digitales, el exceso de productos y proyectos que pueden tener visibilidad en internet o incluso la gran cantidad de organizaciones que juegan en el campo institucional sin tener claro a qué campo pertenecen. Los sujetos que se enfrentan a esta sobrepoblación se ven afectados en su atención según esta postura de Simon y se les dificulta tomar decisiones porque en realidad ésta se refleja como carencia de atención: “cuanta más información se pone a disposición, más impenetrable se hace el mundo, más aspecto de fantasma adquiere. En un determinado punto, la información ya no es informativa, sino deformativa” (Han, 2014, pos.854).

Antes las disqueras controlaban todo este flujo de información y tenían más claro el panorama de mercado, pero precisamente el usuario final, el consumidor, también es parte de este exceso de información y por consiguiente complejiza el mercado en términos de consumo de productos artísticos. Así, muchos sujetos que hacen parte de esta red son víctimas del exceso informativo y por consiguiente son carentes de atención, lo cual dificulta que se activen las identidades en pro de objetivos y esquemas adecuados funcionales para cada sujeto. Esto no sólo afecta a los miembros de las micro-organizaciones, sino también a quienes tienen que interactuar con ellas, que como se vio en la postura de las transorganizaciones, son prácticamente todas.

Así, como los individuos responden a un fenómeno de *bricolaje organizativo* (Klerk, 2015) para poder pasar entre organizaciones, también utilizan un *bricolaje institucional* que les permite mezclar “significados culturales, valores, sentimientos y reglas en sus reclamaciones de identidad” (Glynn, 2008, p.424). En este sentido, el exceso de información parece ser reducido a una necesidad de enfrentarse a la ambigüedad del ambiente para poder darle una significación adecuada a la deconstrucción de la racionalidad y poder actuar frente a las condiciones del campo institucional. Esta ambigüedad se entiende como una multiplicidad de significados que afectan la decisión, pero que intentan ser objetivadas bajo una intención y una causa (March, 1994), lo cual le da la validez o legitimidad a la narrativa emprendedora que intenta dar esa certeza en la identidad del individuo.

No obstante, las identidades también son ambiguas, y en realidad responden a las interpretaciones de cada sujeto, por lo cual no pueden responder objetivamente a las consecuencias

que son inciertas y la posición del futuro que no puede determinarse. De esta manera, cada quien no sabe cómo clasificar adecuadamente cada situación a la que se enfrenta en cada decisión, ni tampoco qué identidad es relevante en cada situación (March, 1994). En el caso de la deconstrucción de la racionalidad estética frente a la managerial, o la bisociación que se ha presentado en cuanto a las lógicas institucionales a las que cada racionalidad responde, la discusión es bastante relevante, por lo cual la estructura está completamente atravesada por una ambigüedad teórica que impide tener una estructura ideal que esté bien acoplada. Sin embargo, se ha visto que el objetivo de la narrativa del emprendimiento creativo es precisamente darle certeza a los artistas desde las características de acción categorizadas en el productor como performance adecuado para este contexto.

### 3.3. *Bonus Track*: Imposibilidad del futuro como contexto simbólico

*La neta no hay futuro  
De Nalgas*

Este juego es la mejor manera de entender este campo institucional. Gracias a éste como unidad estructural, se permiten los juegos de la transorganizacionalidad como una especie de improvisación performática que le da espacio a los actores de ser a veces gestores y a veces artistas, enmarcados en la categoría del *productor-artista* como mito homogeneizante. Si bien esto le permite a los corporativos relacionarse al mismo tiempo con muchas micro-organizaciones, sujetos independientes y organizaciones intermediadoras tanto independientes como públicas, también plantea unos retos de análisis muy concretos.

Tradicionalmente se ha estudiado este juego desde la definición de lo que es arte y lo que no es, para de esa manera entender qué entra a dicho campo y qué no; esto es precisamente el intento de términos como *Economía Creativa* o *Economía Naranja*. No obstante, las respuestas son tan complejas, ambiguas y amplias, que es casi imposible ponerse de acuerdo en qué es una obra de arte y qué no. El asunto, quizás, puede ser comprendido cuando se hace referencia a la representación de una obra de arte y en ese caso la ubicación de la misma es la que da dicha respuesta. Influenciados por el concepto de *capital cultural* de Bourdieu (1993), muchos investigadores han intentado definir qué se entiende por arte y qué no principalmente desde la división de *alta cultura* y *cultura popular*, las cuales en realidad son un intento por acabar con la división de clases que se evidencia en el elitismo del arte europeo (Holt, 1997 y 1998).

Uno de los textos más referenciados con respecto al intento de categorizar el arte es el de Kendall Walton (1970), “Categories of art”, en el cual busca definir categorías empíricas para clasificar el arte. Para Madeleine Ransom estas categorías son correctas cuando “son determinadas por hechos *arte-históricos* no perceptivos, tales como la intención del creador, el proceso de producción del trabajo, y las categorías que han sido establecidas por la sociedad en la que fue producido” (Cavendon-Taylor, *et.al.*, 2020, p.67); esto nos remite a una clasificación subjetiva que Walton reconoce: “Un trabajo puede ser percibido correctamente en categorías a las que no pertenece, o pertenecer a categorías en las que no es correctamente percibido” (Cavendon-Taylor, *et.al.*, 2020, p.80). Justamente en esta discusión el tema es si existen categorías formales y normativas, o si más bien éstas son definidas por la percepción del público y de los críticos e historiadores, lo cual somete al arte a ser clasificado por condiciones sociales que no puede controlar.

Así que pocas respuestas se tienen de estos diferentes intentos. Hoy el artista está situado frente a una relación más bien actoral en la cual debe representarse a sí mismo como artista para poder pertenecer al mercado creativo. García Canclini (1990) lo explica al decir que el artista debe entrar y salir del mercado en un juego cíclico de negación de las modas y creación de tendencias para mantener de esa manera una actitud exótica que le permita innovar, siempre y cuando esa innovación sea aceptada por el mercado.

Es decir que el artista está en un constante performance para poder relacionarse con el consumo y la audiencia de su propia obra: de hecho, en una reciente conferencia denominada “*Instagram and Facebook best practices for labels and artists*” presentada por Ady Harley, Representante de disqueras aliadas para Facebook e Instagram LATAM, y organizada por el British Council México bajo el evento The Selector Pro 2020, dijo que un artista al menos debe subir a sus redes sociales una foto diaria, un video semanal y hacer un video o evento en vivo semanal. Bajo esta premisa un artista debe eliminar su vida privada para reemplazarla por una performatividad que lo identifique ante la audiencia digital como artista, sin ésta no podrá ser reconocido como tal porque la percepción de la categoría artista sólo puede ser validada ante el público, es decir “la comunicación digital fomenta esta exposición pornográfica de la intimidad y de la esfera privada” (Han, 2014, pos.60-64). De nuevo el problema es que el mercado es el que legitima si el artista entra dentro de esta categoría o no, para lo cual el sujeto debe adquirir labores de productor: definir un mercado, desarrollar estrategias de comunicación frente al mismo y luego presentarle indicadores de éxito de éstas a los otros participantes (los corporativos y las organizaciones culturales).

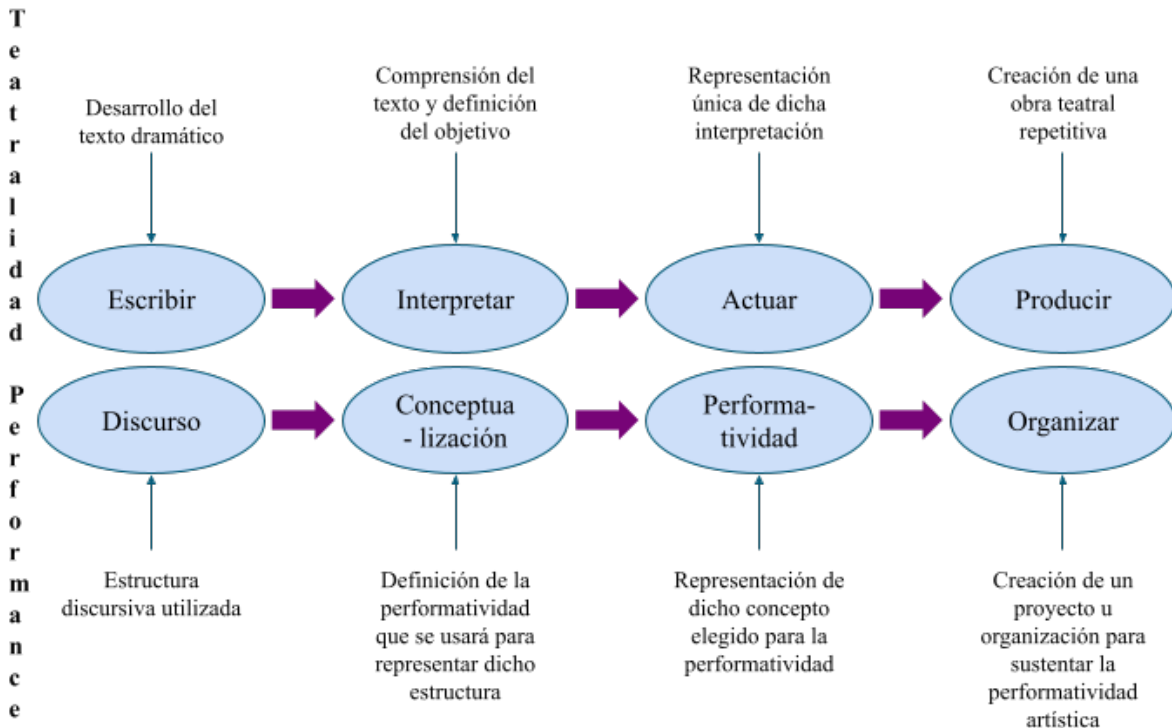
De esta manera la categoría *producer-artist* configura una performatividad para actuar dentro de este juego que aparentemente permite enfrentarse al mercado desde las herramientas del emprendimiento y negociar con las otras organizaciones que conforman la estructura del campo institucional. Las consecuencias de no aceptar todas las normas de juego pueden aumentar el nivel de improvisación, pero al mismo tiempo muestran que un artista se puede rehusar a aceptar el discurso managerial dado que “el cargo del rechazo como concepto es poner atención a esas formas de relación que desafían la infraestructura discursiva que hace legible una acción política” (Mengesha & Padmanabhan, 2019, p.4). Vale la pena aclarar que estas dos autoras se refieren al rechazo de la performatividad patriarcal como forma de agencia política, pero la universalización de esta técnica en este texto aplica para el rechazo a cualquier estructura discursiva a la que se quiera hacer contraparte.

En este sentido, lo que se espera de un artista en la sociedad digital puede ser usado por éste o puede ser rechazado y eso no niega las motivaciones estéticas que definen los objetivos de sus proyectos u organizaciones. El problema es que la legitimidad de toda performatividad se da en la existencia de una audiencia que la valide, pues “los espectadores tienen la tarea de usar sus sensaciones corporales para reconocer un performance” (Mengesha & Padmanabhan, 2019, p.5).

Los artistas entonces deben actuar constantemente para adoptar la validación del mercado, están en un constante escenario al modo teatral, pero no tienen el requisito mínimo para que sus actitudes sean reconocidas como actuaciones porque “un componente necesario de esta interacción es que los actores pretendan que esa interacción es algo más de lo que realmente es y que los observadores estén conscientes de esta pretensión” (Osipovich, 2006, p.1). Para que esta actuación sea teatral, dice Osipovich (2006), debe tener dos elementos: que sea en directo (*liveness*) y que sea representado (*enactment*). De esta manera separa la interpretación del performance: el primero es la lectura del texto subyacente a la obra que puede no existir, puede ser un discurso social o un concepto artístico; el segundo es la interpretación que se da a partir de la conjunción entre performance y producción. Así, se puede resumir el proceso teatral en 4 momentos: escribir-interpretar-actuar-producir. Es evidente que hay muchas teorías sobre qué es el teatro y cómo se debe actuar para teatro, desde las más clásicas como las de Stanislavsky, Brecht y Chejov, hasta las más contestatarias como la de Grotowsky; pero en este texto Osipovich (2006) pretende definir qué es la actuación para que ésta pueda ser categorizada como obra de arte y reconocida a partir de sus elementos más generales.

Paralelo a esta propuesta, todo artista en un contexto digital debe representarse a sí mismo como tal para ser reconocido y en ese sentido se puede resumir su proceso de forma muy similar en 4 momentos: discurso-conceptualización-performatividad-organización, tal como se explica en la figura 2.8.

**Figura 2.8. Paralelo entre la actuación teatral y la performatividad artística**



Fuente: elaboración con base en Osipovich (2006) y Mengesha & Padmanabhan (2019)

Un performance parece entenderse como una ficción, el mismo Osipovich (2006) lo reconoce pero no lo clasifica como característica única: “Entonces la ficción no puede ser usada para distinguir el teatro en vivo de una presentación pública de un discurso, porque la ficción puede existir en un discurso público y estar ausente del teatro” (p.7). De manera que la actuación no necesariamente se diferencia de la realidad, y en este sentido el término *performatividad* sirve para hablar de ciertas acciones tomadas por los sujetos para entrar dentro de ciertas clasificaciones sociales, como es el caso de la categoría productor-artista. Podría decirse que es una distopía de la realidad, en tanto no necesariamente es real pero sí se utiliza para representar ciertos aspectos de la realidad y por consiguiente es importante diferenciar entre la interpretación que un sujeto le da a un discurso y la performatividad específica que elige para actuar ante la realidad. El artista puede



tanto aceptar los lineamientos que se le piden como emprendedor digital sin ninguna crítica o juicio, usarlos a su favor sólo para pertenecer al juego del campo institucional, o rechazarlos por completo y reinventarse su propio juego. Incluso puede hacer mezclas dependiendo de una producción específica, un proyecto o incluso una organización con lineamientos particulares.

Por esto es que la vida simbólica de estos sujetos se presenta como un elemento clave para entender sus relaciones, puesto que es la que le da herramientas de interpretación a los mismos y éstas, que son principalmente lingüísticas o discursivas, son las que permiten la movilidad de dicha estructura. Al mismo tiempo les da caracteres muy específicos dado que la forma en que los artistas ven la sociedad tiene elementos muy concretos que median en su interpretación y, por consiguiente, en el relacionamiento social. Dicho de otra manera, la estructuración del campo institucional no es suficiente para comprenderlo, finalmente esta estructura depende de cómo sea vista por lo sujetos que la componen y, además de los tres campos organizacionales que se definieron, vale la pena entender cómo se relacionan los sujetos en esta red, cómo la interpretan y qué performatividad eligen para actuar en ella.

Un aspecto crucial para entender estas relaciones, por ejemplo, es que entre las acciones elegidas para representarse como artistas y su aceptación por parte de los consumidores o audiencias hay un paso cíclico que hace que se redefina constantemente dicha performatividad. Es decir que un artista no puede planear la reacción del público (igual que en el teatro) y por consiguiente esa respuesta puede modificar sus próximas actuaciones. Más allá de planear estas performatividades, los artistas eligen conceptos que quieren comunicar que están vinculados a sus objetivos estéticos y ese ciclo de repetición y corrección les permite no tener una planeación estratégica a largo plazo, sino una actuación improvisada centrada en dicho concepto.

Este punto de vista cíclico lo que representa es que “el futuro es ya parte del presente” (Zermeño, 2017, pos.173-179) pero al mismo tiempo “la historia vendría a ser sólo una forma de hacer y producir discursos sobre el pasado a partir del presente” (Zermeño, 2017, pos.205.206). La performatividad, entonces, se presenta como una narración propia o interna del artista que le permite representar tanto su visión de futuro como su comprensión del pasado, es decir que “es legítimo decir que la ficción interna hace de la irrealidad una probabilidad (...), aprovecha la inestabilidad sociopolítica y epistemológica que prima en los tiempos modernos, que crece desde el comienzo de la modernidad y, jugando con la realidad, se presenta bajo la suposición de que,

pese a no haber sido, puede provocar la impresión de haber sido” (Costa-Lima, 2017, pos.2057-2062).

En otras palabras, la performatividad es el recurso que le permite al *productor-artista* improvisar sin necesidad de planear un futuro, sino más bien de prepararse para cualquier resultado, que justamente es la utilización que propone Costa-Lima (2017) sobre la ficción interna. “Entre un futuro que parece cerrado y este pasado que ya no logra desvanecerse, nuestro propio presente, en vez de ser transitorio, se amplía constantemente, cargado con efectos de simultaneidad” (Ulrich Gumbrecht, 2017, pos.2491-2493.), se enfrenta a propiedades cíclicas en las cuales no vale la pena preguntarse por un futuro, sino más bien por un concepto que le dé sentido al presente, más aún cuando “el medio digital carece de edad, destino y muerte. En él se ha congelado el tiempo mismo” (Han, 2014, pos.439-440).

Si bien está claro que en esta red los límites organizacionales representados en contratación, funciones y roles están flojamente acoplados y superpuestos, las estrategias también lo están pero no solamente por la superposición de objetivos individuales, grupales y sociales, sino también por la imposibilidad de solucionar problemas a futuro: “Al enfrentar el futuro se corre el riesgo de caer en errores de percepción o de equivocarse en la acción. El primero es pensar que la crisis económica latinoamericana es atribuible a la crisis externa. El segundo, que se desprende del anterior, que nuestra depresión es coyuntural” (Max-Neef, 1986, p.13).

Esta contextualización de la crisis latinoamericana, se relaciona con la incapacidad como sociedad de enfrentar una *utopía de futuro* porque falsamente se considera que las crisis euroestadounidenses tienen una trascendencia directa. En este sentido, la digitalización tiene unas consecuencias diferentes en territorios latinos, donde además de la estructuración de la improvisación, también existe una incapacidad de inversión financiera que genera una mayor evidencia de la empregarización; los artistas no son ciegos a esta realidad, y evidentemente tendrán respuestas cautelosas con respecto al futuro, por no decir negacionistas.

No obstante, “se trata de racionalizar y legitimar la apropiación y explotación de estos lugares y sus gentes” (Serje, 2011, p.146); esta autora crea el concepto de *fronteras internas* para referirse a territorios no explorados que se ven como periferias dentro de la periferia, pero sirve perfectamente para referirse a esta división en donde los espacios más recónditos de lo digital también intentan incluirse dentro de esta racionalización y se presentan como solución unificada a

una crisis latinoamericana fragmentada: “Los lugares salvajes se conciben, entonces, como un mundo donde impera el desorden y donde al mismo tiempo imperan otros órdenes, otras reglas de conducta, donde se traslapan múltiples códigos. Donde los códigos de lo normal se transgreden y se transfiguran” (Serje, 2011, p.166). Para racionalizar esos territorios, primero se ponen fronteras claras y luego se presentan los sujetos que los habitan como exóticos y ese exotismo se mercantiliza fácilmente, precisamente por la capacidad del mercado de verlo como algo innovador; el artista entonces tiene que adoptar la performatividad emprendedora para promover su identidad creativa dentro de las reglas de mercado y que lo acepten como un personaje exótico, siempre y cuando sus objetivos sean eficientes.

La performatividad desde el ambiente digital al que están enfrentados los artistas se puede entender desde la propuesta de Han (2014): “El enjambre digital consta de individuos aislados. La masa está estructurada por completo de manera distinta. Muestra propiedades que no pueden deducirse a partir del individuo. En ella los individuos particulares se funden en una nueva unidad, en la que ya no tienen ningún perfil propio” (pos.165-167). Lo que permite lo digital es encajar a todos los individuos en “una concentración sin congregación, una multitud sin interioridad, un conjunto sin interioridad, sin alma o espíritu” (Han, 2014, pos.185-188), aísla a los individuos, pero no los distancia, los convierte en maquiladores de contenidos, donde “Lo digital somete a una reconstrucción radical la tríada lacaniana de lo real, lo imaginario y lo simbólico. Desmonta lo real y totaliza lo imaginario” (Han, 2014, pos.334-335).

El aislamiento digital que propone Han (2014) es una manera de controlar las acciones que debe desarrollar un *productor-artista* desde una posición de homogeneización de sus estructuras, pero la falta de distanciamiento no permite saber si los artistas actúan en contraposición a la estructura *managerial* o si la adoptan ciegamente. Para Brecht (2004), los actores deben distanciarse de sus personajes, para entender las dinámicas sociales en las que están estructurados, y así representarlos desde la crítica política con el objetivo de que la audiencia se distancie también de la realidad y con esa técnica pueda entender lo que está mal en su estructura social y entiende qué es lo que debe cambiar. Han (2014) hace referencia a esta propuesta y diferencia distanciamiento de aislamiento.

Esto implica que los artistas eligen una performatividad para relacionarse con el resto de agentes del campo institucional y con los consumidores, en esa decisión pueden aceptar ser maquiladores de contenidos que alimentan las redes y sustentan su existencia o pueden elegir otras sin perder esa percepción que los define como artistas. Este dilema está enmarcado en la contraposición entre las

narrativas del emprendimiento y la creatividad pues “Sin esta tensión entre necesidad y libertad, norma y elección, no hay lugar para la creatividad, la comunicación o cualquier otro acto dotado de sentido” (Chomsky, 2014, pos.2810-2811), que en este caso se ve en la manera en que se configura el contexto digital como forma de relacionamiento del campo.

Dicho de otra manera, las performatividades responden a las necesidades de la categoría del productor en las cuales se pretende imponer un orden de la eficiencia racional sobre los sujetos definidos como artistas. Pero “La idea de una identidad melancólica con frecuencia fue acompañada de otro mito: el mestizo, ese ser híbrido que justamente por serlo demuestra una sensibilidad peculiar, una emotividad propia de situaciones de transición y de frontera” (Bartra, 2017) y si bien se ha intentado incluirlo dentro del mercado y sus productos artísticos se consumen incluso de forma masiva, no quiere decir que haya aceptado esa performatividad. En este sentido, es importante entender que “Un proyecto homogéneo de modernización sobre dicha diversidad no hace sino acentuar desigualdades e inconformidades” (Montaño, 2004, p.28) y que por lo tanto es importante estudiar dichas identidades y sus representaciones performáticas para entender a fondo las motivaciones de sus actuaciones en el campo institucional.

Si bien los corporativos y organizaciones culturales han tendido a simplificar estas relaciones a partir de ver funciones eficientes en todos sus miembros, también se han tenido que adaptar a estas nuevas micro-organizaciones donde los artistas tienen una mayor libertad de decisión y desde allí comienzan a adquirir nuevas performatividades. Si bien lo digital permite buscar formas homogéneas de actuación, también permite una diversidad gigante de representaciones y en esa crisis identitaria es donde se pueden entender los (no)límites y la (no)planeación de los artistas como herramienta principal para improvisar dentro del campo a su favor.



## Capítulo 3: Marco Metodológico

*La experiencia subjetiva de las  
micro-organizaciones artísticas*

### **Capítulo 3**

#### **Marco Metodológico**

#### **“La experiencia subjetiva de las micro-organizaciones artísticas”**

Después de un viaje teórico alrededor del concepto de las organizaciones musicales y de lograr comprender el contexto en el cual éstas están configuradas, es importante definir cómo estudiarlas. Para eso en este capítulo se busca la mejor metodología o la más adecuada para comprender esta realidad de contraposición de lógicas estética y managerial y su impacto en la estructuración de funciones estratégicas en las organizaciones musicales que son el foco de estudio específico de este trabajo, como ya se analiza en el primer capítulo.

Para eso esta tesis se para sobre un paradigma cualitativo con un enfoque fenomenológico de análisis del discurso, cuyo propósito es entender la manera en que los sujetos se expresan a sí mismos y de esa manera rastrear en su propia experiencia la relación que tienen con las estrategias y funciones dentro de las organizaciones a las que pertenecen. Esta postura intenta ir más allá de una caracterización de las estructuras administrativas del campo y entender las razones por las cuales existen y quizás incluso su relación con las herramientas administrativas (o la falta y hasta negación de las mismas). En el mismo sentido, este acercamiento le permite al investigador conocer la relación que tienen los artistas con los discursos oficiales del emprendimiento y así rastrear qué tanto los utilizan, apropian o rehúyen.

La fenomenología permite identificar variables que constituyen la realidad organizacional a través de la postura o lentes de los individuos y grupos que la configuran. De esta manera, se pueden rastrear experiencias que dotan a un campo organizacional de significados comunes a través de símbolos compartidos que se expresan en acciones y lenguajes estructurados bajo una misma narrativa. Igualmente, la fenomenología permite entender esa narrativa como un mito estructural para crear un marco de estudio sobre discursos y performatividades que le dan sentido a dicha realidad organizacional artística, que como ya se ha presentado teóricamente, está configurada por la contradicción de lógicas manageriales y estéticas que intentan convivir en un mismo espacio.

Para eso en este capítulo se realizará una explicación de los paradigmas en las ciencias sociales para diferenciar entre las axiologías cualitativa y cuantitativa, y así ubicar el fundamento interpretativo específico en el que se ubica la fenomenología. Con este contexto, se hace una presentación de dicha postura y posteriormente se especifica la deconstrucción como análisis del discurso y como enfoque adecuado para comprender estas contraposiciones lógicas que configuran

a las organizaciones artísticas. Así, finalmente, se presenta cómo usar esta perspectiva desde la reconstrucción de narrativas en un caso de estudio múltiple. Con esta postura metodológica se presentan las herramientas de análisis al final del capítulo, donde se incluye el objetivo y pregunta, desglosados en sus dimensiones y conceptos de análisis.

## 1. Fundamento metodológico

Las ciencias sociales han tenido fragmentaciones que se han fundamentado en la búsqueda que cada disciplina ha intentado hacer en la base de sus posturas filosóficas o visiones de la realidad y, principalmente, sobre sus perspectivas de estudio o de cómo debe estudiarse cierto fenómeno.

Por eso las ciencias se dividen en dos axiologías principales que engloban las posturas que puede tomar un estudio para entender una realidad o contexto de interés. Por un lado, están las perspectivas cuantitativas cuya perspectiva pretende entender una realidad objetiva con la cual todos los sujetos pueden estar de acuerdo: “El enfoque cuantitativo-positivista parte del supuesto que la distancia entre el investigador y el objeto de estudio es lo que le permite llegar a la verdad objetiva, la premisa de que existe una separación entre el investigador y el objeto de estudio. Este enfoque se basa en los postulados filosóficos del positivismo lógico” (Martínez, 2021, p.159). Estos enfoques positivistas tienen más cercanía con la matematización de la realidad, de manera que pretenden cuantificarla y así tener un contexto general de su objeto de estudio.

Por otro lado, posturas más interpretativas, reconocen la existencia de una forma de ver dicha realidad inherente a cada sujeto que la vive o habita y por consiguiente proponen una necesidad de comprender la subjetividad de cada uno de estos sujetos. Esto implica que “los hechos empíricos no existen *fuera* de la conciencia del investigador, sino que estos pasan por un *filtro* que es la conciencia interpretativa del investigador, quien a través de sus marcos mentales da sentido y significado a la realidad” (Martínez, 2021, p.159). Por consiguiente, estos enfoques pretenden encontrar marcos de significado comunes entre quien investiga y quien es investigado, para eventualmente llegar a un consenso de conocimiento entre las dos subjetividades. Para Vasilachis (2006), ese proceso interpretativo se centra en la comprensión y significación del lenguaje que es compartido e intersubjetivo tanto por el investigador como por los sujetos investigados y en esa aceptación de la existencia epistemológica del sujeto investigado, se logra llegar a un conocimiento de su experiencia dentro del contexto específico. En pocas palabras, los enfoques cualitativos pretenden comprender la realidad desde la visión subjetiva del sujeto u objeto investigado.

Según Salas (2011), la investigación cuantitativa se relaciona con el monismo metodológico, el cual busca llegar a la objetividad del conocimiento y por consiguiente trata de vincularse con las ciencias naturales, mientras que la cualitativa se relaciona con el dualismo metodológico donde existe una relación constructivista de los modelos científicos. En este sentido, los enfoques cualitativos buscan comprender e interpretar hechos y fenómenos sociales para conocerlos y comprenderlos ó constructivistas cuando su enfoque entiende el contexto y acepta que en ese proceso de comprensión también lo construye. A partir de estos tres caminos una investigación puede desarrollar su propio enfoque epistemológico que fundamenta la postura investigativa y la forma de utilizar las herramientas, tal como se representa en la Tabla 3.1 la cual amplía esta explicación.

En los Estudios Organizacionales los aportes que han dado estos enfoques metodológicos son bastante interesantes, más que todo para alejarse del funcionalismo que el uso de herramientas administrativas y de gestión generan dentro de las organizaciones. Chanlat (2019), por ejemplo, propone en la *antropología de las organizaciones* unificar diferentes posturas de las ciencias sociales y entender una única perspectiva organizacional, que acerca a los investigadores a un enfoque humanista, basado en la comprensión de las experiencias de los sujetos que viven las diferentes realidades organizacionales. Por eso es importante entender diferentes perspectivas de las ciencias sociales para comprender cómo aplicar sus diversos métodos en el ámbito del estudio organizacional.

Este trabajo toma como camino principal la fenomenología aplicada desde herramientas deconstructivas propias del enfoque post-estructuralista, pero no deja de lado la necesidad de conocer otras posturas cualitativas que le aporten tanto a la construcción de herramientas como a la postura en sí misma. Para eso en la tabla 3.1 se hace una diferenciación de los diferentes enfoques que se referencian en este trabajo y las corrientes que los fundamentan.



**Tabla 3.1. Enfoques metodológicos referenciados y su fundamento**

| Naturaleza metodológica (axiología)  | Fundamento Metodológico (ontología)  | Fundamento Epistemológico  | Enfoque Epistemológico   | Métodos de estudio  |
|--|--|--|--|---|
| <p><u>Cualitativo:</u><br/>Exploración de la realidad subjetiva de las personas investigadas. Si bien pueden existir enfoques descriptivos, su objetivo es explorar fenómenos desde ellos mismos para conocerlos en profundidad.</p> | <p><u>Interpretativismo:</u> “Es un modelo heterogéneo en su composición y cuyas raíces intelectuales están conectadas con la tradición alemana hermenéutica y la tradición sociológica comprensiva o del <i>verstehen</i> que hacen especial énfasis en diferenciar las perspectivas EMIC (de primera instancia) construidas por el actor a partir de su experiencia en el escenario cotidiano de las ETIC o hechas por el investigador desde afuera.” (p.17)</p> | <p><u>Fenomenología:</u> es un enfoque que se ocupa de la aprehensión intuitiva de esencias inteligibles y de la captación de cualidades sensibles al contacto con el exterior. Implica el estudio en profundidad de cómo aparecen las cosas en la experiencia</p> | <p>Algunos enfoques: el empirismo, el relativismo, el estructuralismo y el post-estructuralismo.</p> | <p><u>Métodos:</u><br/>Etnografía, Estudio de caso, Etno-metodología, Investigación documental, Teoría fundamentada entre otras.</p> <p><u>Herramientas:</u><br/>Observación, entrevista, grupos de discusión, historia oral, historia de vida, observación participante, netnografía, entre otras.</p> |
|  | <p><u>Constructivismo:</u> “al hacer énfasis en la experiencia vivida por los actores sociales subraya el relativismo de todo conocimiento y se opone al objetivismo y realismo empírico afirmando que la realidad no se descubre sino que se construye” (p. 16)</p>   | <p><u>Hermenéutica:</u><br/>Permite la comparación histórica a través del entre- cruzamiento de las diversas temporalidades de una situación dada desde un texto (o discurso)</p>  | <p>Algunos enfoques: el estructuralismo y el post-estructuralismo</p>                                |   |
| <p><u>Cuantitativo:</u><br/>Conocimiento objetivo medible desde valores matemáticos.</p>   | <p><u>Naturalismo:</u> “limita la investigación social a la descripción cultural haciendo especial énfasis en la comprensión de las experiencias de las personas desde ellas mismas.” (p.16), lo cual implica que son principalmente descriptivas.</p>   | <p>Algunos enfoques: el racionalismo, el positivismo, el neopositivismo, el enfoque de sistemas, el funcionalismo.</p>   |  |   |

Fuente: elaborado con base en Vélez y Galeano (2002) y Ñaupas *et.al.*, (2014)

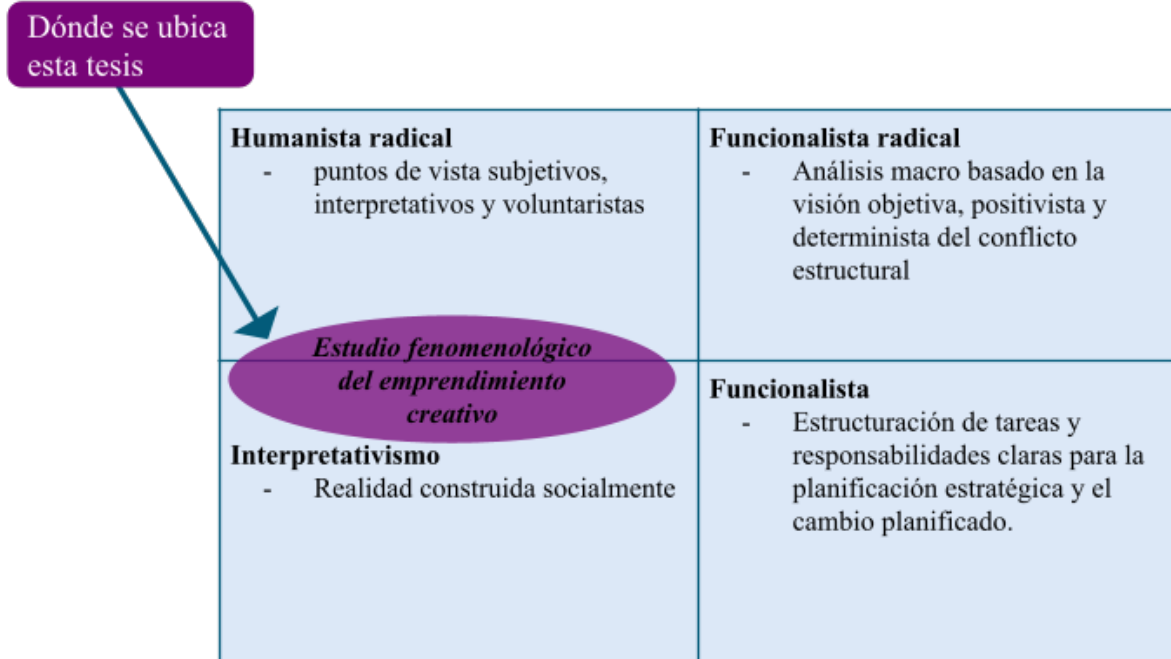
**1.1. El análisis de las organizaciones y sus enfoques metodológicos**

Los Estudios Organizacionales no son ajenos a estas discusiones y son conscientes de los paradigmas que atraviesan a las ciencias y a la generación de conocimiento. Para entender estas posiciones, Burrell y Morgan (2005) presentan cuatro cuadrantes en los cuales se ubica el

conocimiento para poder entender cómo la teoría organizacional tiene diferentes lentes que afectan sus visiones ontológicas, epistémicas, metodológicas y axiológicas. El paradigma interpretativo lo toman como uno de los principales lentes de estudio, en el cual “se considera al mundo-social como un proceso social emergente creado por los individuos en cuestión” (p.25-26).

Esta postura, desde la investigación en las organizaciones, implica que no se entiende un único método, ni una única posición sobre lo que es el universo organizacional, sino que éste está sujeto a lo que los individuos ven del mismo. Dicha postura está en línea con “El giro lingüístico” en los estudios organizacionales, el cual “sugiere que los discursos producen y median en los fenómenos organizacionales y sociales” (Leclercq-Vandelannoitte, 2011, p.1247). En el mismo sentido, es una postura que puede ser englobada por cualquiera de los enfoques cualitativos mencionados anteriormente. Esto implica que la interpretación de la realidad es la única constante en el sujeto que investiga una organización, y en los sujetos investigados. Por eso este trabajo se encuentra en dicho cuadrante propuesto por Burrell y Morgan (2005), donde está la postura epistémica para poder conocer a la organización desde la experiencia subjetiva de los sujetos que la configuran.

**Figura 3.1. Los paradigmas de las ciencias y el estudio explicatorio.**



Fuente: Elaborado propia a partir de Burrell y Morgan (2005) y Yin (1994)

Estar en este cuadrante implica que la posición del investigador “en términos ontológicos es relativista, es decir, que no existe una realidad única y observable sino múltiples realidades e interpretaciones de un mismo evento, la realidad es una construcción social en el que las personas buscan la comprensión del mundo en el que viven y trabajan, desarrollan significados subjetivos y variados de sus experiencias, mismos que han sido negociados social, cultural e históricamente.” (Martínez, 2021, p.156).

No obstante, esto implica aceptar que a pesar de que la realidad se interpreta desde un marco teórico definido, también se construye en la práctica tanto del sujeto investigado, como de quien investiga. De esta manera, no se puede ser sólo interpretativista, sino que también existe una carga de constructivismo que permite comprender los conceptos propuestos, mucho más cercano a lo que Burrell y Morgan (2005) definen como Humanismo Radical y por eso en la Figura 3.1 se ubica este trabajo en el límite entre los dos cuadrantes.

Precisamente esta postura más humanista que propone Chanlat (2019), no sólo permite utilizar herramientas de diferentes corrientes metodológicas y filosóficas, sino englobar la interpretación a un nivel que “es subjetivista, es decir, considera que el conocimiento se construye a partir de las vivencias y significados que los individuos le atribuyen a la realidad, por lo tanto, el investigador no encuentra el conocimiento, sino que lo construye buscando en la complejidad de las opiniones de los actores sociales que participan en la realidad que él está observando” (Martínez, 2021, p.156). Es decir que se permite la libertad de tener herramientas principalmente interpretativistas, como lo hace la deconstrucción desde la fenomenología.

Para comprender la relación que tienen los sujetos pertenecientes a un campo transorganizacional artístico con el emprendimiento creativo y la aplicación de sus postulados funcionalistas, es importante remitirse a la interpretación que dan estos sobre su propia realidad.

Este contexto específico es afectado por discursos globalizados del emprendimiento y por políticas enfocadas en la gestión administrativa y protección cultural de sus actividades artísticas, pero la manera en que estos responden a esos postulados, da mejores ideas de porqué estructuran sus organizaciones de una u otra manera y además de cómo lo hacen. Es decir que más allá de describir el campo organizacional, es importante comprender las razones específicas por las cuales los sujetos miembros de una estructura transorganizacional desarrollan funciones estratégicas adecuadas a sus necesidades y particularidades. Eso sólo se puede comprender desde la

interpretación que ellos mismos dan de su propia realidad y desde ahí se pueden construir conceptos teóricos que permitan englobar sus experiencias en un marco común de significados.

Para comprender esta posición, a continuación se hace un análisis de las tradiciones epistémicas ligadas a paradigmas interpretativos, para enfocarse en la explicación del análisis del discurso desde la deconstrucción, como enfoque epistémico fenomenológico de este trabajo.

## 2. Enfoque epistemológico

Diversos autores han intentado proponer niveles de conocimiento para poder ubicar en diferentes fundamentos los obstáculos del conocimiento que buscan superar. Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez (2014) describen cuatro:

1. “Conocimiento ordinario, popular o vulgar: Es el primer nivel del conocimiento, de carácter empírico, descriptivo, primario, muy falible. Es el conocimiento que surge de la experiencia y de la práctica, del contacto directo del hombre con el entorno que lo rodea.” (p.35).
2. “Conocimiento pre-científico o de divulgación: Es el segundo nivel del conocimiento, que linda con el científico. Se caracteriza porque, en gran medida, es metódico, es profundo, cuasi-objetivo, sistemático y crítico” (p.38), en otras palabras es el conocimiento práctico o técnico que permite la acción.
3. El conocimiento científico que es el que permite la comprensión de la realidad desde una visión objetiva:

“Se dice que es metódico porque se obtiene aplicando el método científico, es objetivo porque refleja de manera exacta las propiedades del objeto, tiene validez universal porque es comprobable por cualquier investigador; es racional porque es obtenido en base a rigurosas reglas del razonamiento lógico; es verificable o demostrable porque supone un criterio de verdad que en el caso de las ciencias fácticas es la práctica social, que incluye la experimentación científica o contrastación de hipótesis, o la demostración, en el caso de las ciencias formales como la matemática” (p.38).

1. El “Conocimiento filosófico: Es aquel que trasciende los objetos ideales o fácticos de las ciencias formales o fácticas y va en busca de los principios o leyes universales que sustentan a las ciencias, para determinar su fundamentación y consistencia” (p.39)

Según esta postura, se puede decir que el objetivo de la ciencia es conocer la realidad desde la capacidad de medirla, sin embargo la dificultad de decidir la validez de un conocimiento (una medida) genera muchísimas imposibilidades de una única verdad. Justamente ahí aparece el último nivel, en donde aparecen múltiples enfoques que proponen diferentes formas de investigar y de llegar al conocimiento, lo que implica entonces que entre ellos pueden existir contradicciones, entrecruzamientos y entonces proponer una única manera de ver la realidad se vuelve completamente imposible.

## 2.1. Paradigmas interpretativos en la tradición científica

Para solucionar este problema se han creado paradigmas de investigación a los cuales los investigadores se adscriben y de esa manera forman comunidades que se fortalecen en tanto éstas desarrollan consensos sobre el conocimiento que generan y así permiten su validación. Por consiguiente, la “pluralidad es un rasgo constitutivo de la ciencia: lo que para una comunidad es saber objetivo puede no serlo para otra, relativizándose así el saber objetivo a las comunidades epistémicas y sus recursos” (Salas, 2011, p.12), de manera tal que lo que entendemos como conocimiento objetivo es en realidad un consenso entre comunidades de científicos.

Esto implica que la ciencia se construye a partir de comunidades epistémicas o científicas, las cuales validan o legitiman ciertos tipos de conocimiento y de esa manera la ciencia en sí misma se entiende como un discurso que se va construyendo a partir de los aportes que hacen los investigadores que pertenecen a dichos grupos. Esta postura no se aleja mucho de la explicación de la ciencia que presenta Kuhn (1971), quien para referirse a las revoluciones científicas “sostiene que lo que cambia con un paradigma es sólo la interpretación que hacen los científicos de las observaciones, que son fijadas, una vez por todas, por la naturaleza del medio ambiente y del aparato perceptual” (Ruiz y Ayala, 2000, p.69). Esto implica que por más que se considere que el conocimiento es objetivo, siempre existe un consenso entre las percepciones de diferentes investigadores que avalan ese conocimiento.

Para lograr estos consensos, los científicos utilizan paradigmas que son la suma de la concepción de la naturaleza (teoría y conceptos) con la forma en que se llegó al conocimiento (métodos). Esto permite diferenciar la ciencia normal, que es la acumulación de conocimiento por comunidades científicas, y la ciencia revolucionaria, que pretende romper esos cauces y crear teorías y metodologías nuevas (Kuhn, 1971). No obstante, para eso existen tres caminos para investigar nuevos fenómenos: los que han sido tratados y se someten a nuevas teorías, los que tienen paradigmas establecidos pero cuyos detalles necesitan más estudio, ó los “nuevos” que no son asimilados por las fallas de la articulación entre paradigma y teoría.

Para Okasha (2007), esta postura de Kuhn explica los problemas de la objetividad, puesto que la posibilidad de construir paradigmas desde el positivismo forma “una imagen inexacta e ingenua de la actividad científica” (p.116). Para este autor los paradigmas sólo son “un conjunto de supuestos teóricos fundamentales” (p.116) que acepta un grupo de científicos, y por eso es

importante presentar la separación entre ciencia normal y ciencia revolucionaria. En la primera se acepta un consenso a través de un paradigma y por consiguiente se busca defender el paradigma a partir de resolver enigmas y en ese sentido lo que se defiende son los lentes teóricos y metodológicos que se usan y no necesariamente el fenómeno de estudio. En la segunda se da un proceso que puede durar décadas o centurias hasta que muchos enigmas no se pueden resolver con el mismo paradigma, aparece desconfianza en el mismo y permite la aplicación de nuevos.

Estos caminos permiten aplicar lo que se denomina una ciencia normal o una revolucionaria y además permiten consolidar o construir el conocimiento a partir de la comprobación de una hipótesis múltiples veces o de múltiples hipótesis con objetivos similares (Sáez, 2008). Esto implica que una comunidad de investigadores se adscribe a un paradigma específico para validar sus hipótesis, y entonces la discusión no es sólo su validez sino la interpretación que dan de los resultados: “La comprobación no es un acto mecánico, sino que requiere de criterios para recolectar la información y criterios para interpretar los resultados.” (Sáez, 2008, p.38).

Eco (1997) se devuelve aún más en la historia de la ciencia y lo explica así: “Para el racionalismo griego, desde Platón hasta Aristóteles y otros, conocimiento significaba comprender las causas. De este modo, definir Dios significaba definir una causa, más allá de la cual no podía haber otra. Para ser capaz de definir el mundo en términos de causas, es esencial desarrollar la idea de una cadena unilineal” (p.37). Esto implica una contradicción en sí misma, lo que denomina Eco (1997) como el tercero excluido, donde explica la falta de linealidad del lenguaje: “En esta dimensión sincrética, entra en crisis uno de los principios de los modelos racionalistas griegos, el del tercero excluido. Es posible que muchas cosas sean verdad al mismo tiempo, aunque se contradigan. Pero si los libros dicen la verdad, incluso cuando se contradicen, es que cada palabra tiene que ser una alusión, una alegoría” (p.40) o, en otras palabras, se puede entender el mundo como un texto, o cada texto como un mundo.

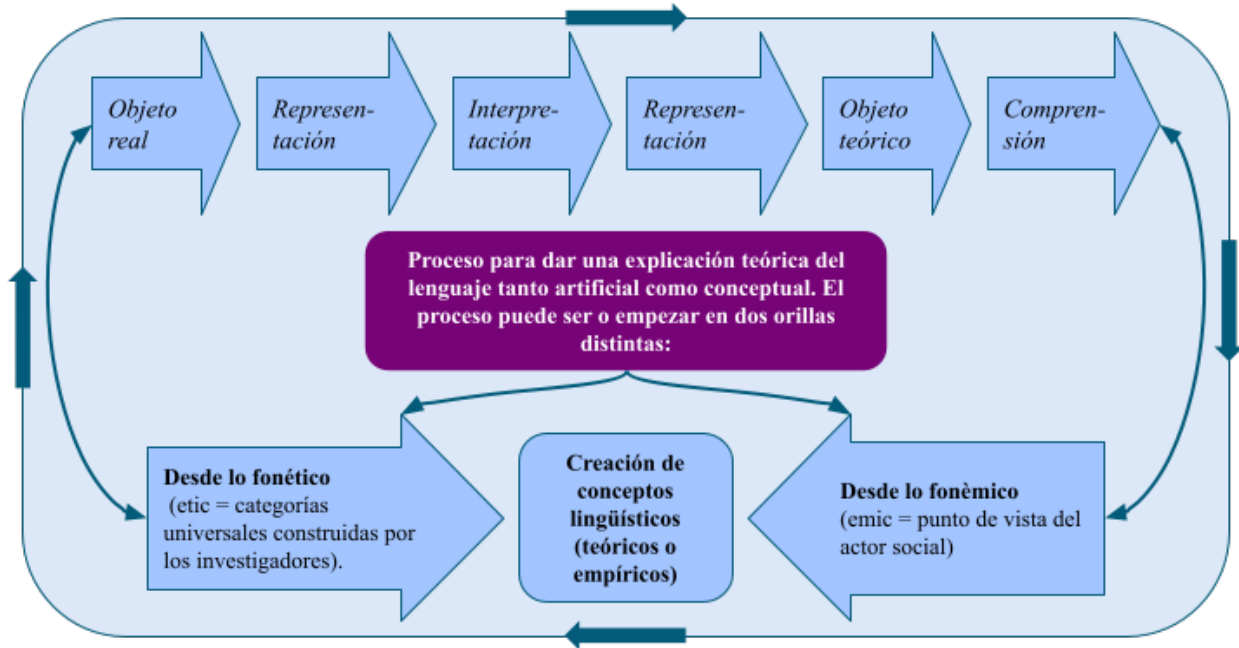
Esto es congruente con la comprensión de Czarniawska (1997, 1998) sobre la ciencia. Para ella la escritura teórica se puede entender como un género literario en sí misma, y presenta el lenguaje como una construcción metafórica de la cual no escapa la ciencia. Ese lenguaje es entonces el reflejo de un objeto teórico construido por investigadores quienes hacen “un recorte de dimensiones de la misma realidad desde cierto enfoque conceptual, de manera que el mismo objeto real puede abordarse desde el ángulo óptico de diferentes ciencias” (Sáez, 2008, p.22).

Entender la ciencia como esta construcción lingüística, implica aceptar unos lentes paradigmáticos para el desarrollo de una investigación y por lo tanto apegarse a ciertas teorías y métodos que dependen de cada postura científica. Okasha (2007) dice que se desarrolla un *lenguaje* común que permite una visión de conjunto y una comunicación entre las partes. Esto permite que la ciencia se legitime a través de su propia hermenéutica, es decir de su propia construcción histórica, y por eso Bouterse (2014) considera que la naturaleza es una fabricación que se hace desde esos conceptos teóricos mencionados antes. Para él, de hecho, la naturaleza no se diferencia de su representación y no se puede hablar de monismo, sino de un *pluriverso* que explica cómo lo natural es en lo que creemos, hasta que alguien deja de creer en eso, y eso demuestra que “cualquier modelo de racionalidad falla en resolver o evitar el problema de la indeterminación” (Bouterse, 2014, p.299).

Para crear esas representaciones existe un proceso científico que implica muchos subprocesos racionales que deben justificarse para validar cada conocimiento, dicho en otras palabras: la abstracción en categorías es la labor de la ciencia. Desde esta perspectiva, la interpretación del científico se entiende como el pilar de la ciencia: “El pensamiento hermético transforma todo el teatro del mundo en un fenómeno lingüístico y al mismo tiempo niega al lenguaje cualquier poder comunicativo” (Eco, 1997, p.43). Si bien se intenta llegar a un conocimiento objetivo, la interpretación deja a la ciencia en el campo de lo relativo, especialmente en el estudio de fenómenos sociales. Este proceso se presenta gráficamente en la figura 3.2.

La medida es entonces la discusión en la que se ubica la ciencia, porque no existe una forma objetiva de lograrla como pretenden algunas disciplinas. En realidad la forma de medir es en donde se crea el discurso de cada ciencia y en donde se puede legitimar o no el conocimiento; detrás de todo conocimiento hay una interpretación mental dada por el investigador: “el acto evaluativo es un acto que tiene valor como objeto primario y el fenómeno mental en el cual el valor es intencionado como objeto secundario” (Ferrarello, 2014, p.99).

Figura 3.2. La representación de la construcción de significado semántico

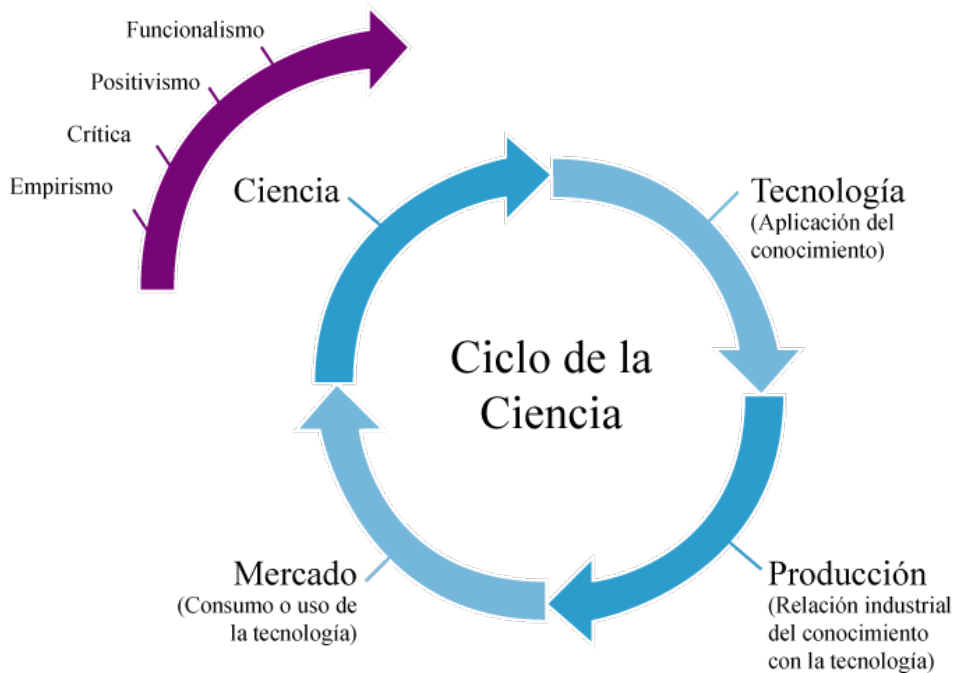


Fuente: elaboración propia con base en Sáez (2008)

Cada disciplina científica adquiere o lucha por su posición epistémica y ahí la discusión se enfoca en la utilidad social de dicha disciplina y de su validez. Para algunos autores la ciencia aporta al conocimiento técnico para que ésta tenga herramientas de aplicación y de ahí las sociedades tengan capacidades de producción, sin embargo en el consumo de dichas tecnologías muchos investigadores se posicionan en enfoques completamente empíricos o críticos, justamente porque la aplicación de la tecnología sin la evaluación de sus consecuencias acarrea problemas sociales. Este ciclo de discusión científica y búsqueda de consensos se presenta en la figura 3.3.

Dada esta discusión, cada disciplina propone enfoques que van desde lo más empírico a lo más positivista. Es decir que los investigadores se posicionan en un enfoque funcionalista, donde la tecnología debe funcionar a la sociedad, o crítico donde las consecuencias de la tecnología se entienden como problemáticas para el desarrollo social, tal como se representa con la flecha izquierda de la figura 3.3.



**Figura 3.3. El ciclo de la ciencia y sus enfoques**

Fuente: Elaborado con base en Sáez (2008).

Algunos autores han intentado dar una explicación de dichas funciones sociales de la ciencia y de hecho intentan simplificarlo didácticamente, por su parte Ñaupás *et.al.* (2014) proponen 3 funciones: la descriptiva, la explicativa y la predictiva. Adicional a eso, para algunos autores las ciencias sociales tienen una función ética ante los problemas de la sociedad y por consiguiente deben posicionarse en los enfoques más empíricos y servir a eliminar las desigualdades de los “desheredados de la Tierra” (Sáez, 2008, p.41). Esto implica, entonces, acercarse principalmente a posiciones cualitativas.

Entrar en esta discusión es infructuoso para avanzar en un análisis empírico. No obstante, es importante entenderla para poder posicionar una postura investigativa y su enfoque específico. En línea con esta comprensión de la ciencia como construcción discursiva, la fenomenología toma el lenguaje como el objeto principal de estudio y desde ahí se pueden tomar muchos caminos para el análisis del mismo. A continuación, se presenta este enfoque y las particularidades teórico-metodológicas elegidas para este trabajo de investigación.

## 2.2. La fenomenología como base de comprensión del discurso

Husserl (2002) propone que los datos no son medidas exactas, sino abstracciones que hace un investigador y conceptualiza en categorías (que él llama *regiones*) y de esa manera se puede conocer el fenómeno investigado y comprender su existencia *idética* (ó ideal). Esta relación entre el objeto de estudio y la representación es complicada, pero es justamente el punto de esta postura: “la intuición esencial es la conciencia de algo, de un ‘objeto’, algo hacia lo cual es dirigida su propia mirada, algo ‘auto entregado’ en sí mismo; pero el cual puede ser ‘presentado’ en otros actos, pensado vaga o indistintamente” (Husserl, 2002, p.55).

“La fenomenología pretende aclarar las formas de existencia humana, partiendo del ser del hombre en el mundo y proporcionar un cuadro para situar los hechos que se van contrastando.” (Vélez y Galeano, 2020, p.33), es decir que existe una realidad experiencial (*erfahrung*) que es entendida por la mente tanto de quien realiza la acción como de quien la observa, y por consiguiente es representada (*vorstellung*). La realidad entonces es una acción que se presenta empíricamente, pero que debe ser conceptualizada y ese segundo acto es la acción en donde se pueden crear los datos que se pueden conocer. De esa manera, el dato no es un concepto único y objetivo, sino que está ligado a la capacidad de conceptualizar un evento empírico. En ese proceso, que es mental, es en donde según esta perspectiva se desarrolla la investigación: no en el evento presentado, sino en la acción de la representación.

El máximo conocimiento al que podemos acceder es a la capacidad que tienen los sujetos para objetificar sus acciones en conceptos o categorías para poder entenderlas. Husserl (2002) se refiere a esa posibilidad de conocimiento como el acceso al *dasein*, es decir a un ‘ahí-ser’ en un presente continuo que sólo puede verse en el momento de investigación y que igualmente se puede aislar para poder interpretarlo, comprenderlo, objetificarlo y conceptualizarlo en categorías (en ese orden). Este autor retoma estos conceptos de la propuesta de la existencia de Heidegger, el cual habla del *Daseinsetzung* o el ‘ser en el tiempo’, que es el establecimiento que puede ser aislado para comprender su *Vereinzelung* (esencialidad general). Para explicarlo de manera más sencilla: en el presente de un evento o fenómeno empírico que puede ser observado por el investigador, es en donde radica la capacidad de la ciencia de conocer categorías generales que pueden teorizarse; si estas realidades se repiten en diferentes eventos entonces puede comprenderse que sus categorías se aplican a varias realidades y por consiguiente se puede hablar de una teoría científica (González Rey, 2006).

Adicionalmente, esto justifica la legitimación del conocimiento a partir de comunidades epistémicas, pues son éstas las que lo avalan a partir de la aceptación de las representaciones que presenta un investigador: entre más investigadores acepten una representación, más fácil se construye una comunidad, lo cual forma una *ciencia normal*, independientemente de si surgió o no de un evento *revolucionario*. El punto es que en ningún caso puede ser separado de la representación que propone Husserl (2002).

El lenguaje desde esta mirada epistémica se puede ver como el todo que abarca nuestra comunicación, y que por consiguiente permite conceptualizar nuestros actos verbales o no verbales. No obstante, “En nuestros actos existe, por fortuna, un margen de indeterminación, solo en nuestros actos” (Cioran, 1993, p.165), así que por desgracia el discurso es el único espacio que permite al sujeto expresar su conocimiento y su interpretación de su propio lenguaje, de sus actos y los de otros. Por esta razón, se toma ese discurso como la fuente de estudio, pues es ahí donde se puede entender realmente cómo interpretan los sujetos su propia realidad y por consiguiente cómo construyen su universo organizacional.

El estudio del lenguaje implica que las relaciones sociales se entienden como causalidades de hechos que Husserl propone entender como fantasmas (Phillips, 2014). Básicamente esas causas son silencios o interpretaciones no dichas, que en otras perspectivas se entienden como instituciones y que en el siguiente apartado se presentarán cómo deconstrucciones de la realidad que pueden interpretarse a partir de un discurso.

### 2.3. Nivel de análisis del investigador

Para continuar con este trabajo, se propone utilizar las características que debe tener una investigación según la *epistemología del sujeto conocido* que hace Vasilachis (2006) en su propia propuesta metodológica. Para ella, es importante resolver las preguntas *¿para qué?* y *¿para quién?* tanto de la investigación como del investigador, con el objetivo de lograr un mayor equilibrio en cuanto al falso problema de la neutralidad científica y así resolver lo que el investigador *puede hacer y quiere hacer* para evidenciar su propio punto de vista (Galeano, 2000), en pro de darle mayor validez a sus resultados.

Por su parte Rynes, citada por Alvesson y Sandberg (2013), “argumenta que los investigadores de la administración deben tener un ‘propósito mayor que vaya más allá de simplemente obtener

otro golpe en un Journal de nivel superior” (pp.143). Por lo tanto, la comprensión de la afectación que hace el investigador dentro del universo de investigación es muy importante para lograr este propósito y la claridad de sus propios objetivos frente al sujeto investigado y a su eventual lector es la herramienta principal para darle un propósito claro a la investigación, pues tal “como asevera Patton (2002), el factor humano es la gran fuerza y la debilidad fundamental de la investigación cualitativa” (Vasilachis, 2006, pp.30).

Esto implica que el investigador tendrá un sesgo con el cual entra al campo específico, postura la cual no está nada alejada del fundamento planteado anteriormente. Precisamente, el objetivo de la fenomenología es definir esos elementos que contextualizan tanto al investigador como al sujeto conocido, y así tanto el conocimiento del primero como de los segundos tendrá validez. Román (2016) señala: “Partimos de que no hay una realidad independiente a nosotros que nos esté esperando para ser investigada en tanto que lo que llamamos realidad” (p.77) justamente para dar cuenta de la importancia de la experiencia previa a la investigación.

En este caso, la investigación se para sobre un paradigma o perspectiva de los Estudios Organizacionales, que como se indicó antes, es una conversación entre autores que buscan darle comprensión a la organización como fenómeno. Para López (2021), “Los diferentes niveles de abstracción que permiten analizar la organización como objeto de estudio no han sido suficientes, pues la presencia de disímiles variables de análisis en la organización deja en claro que el carácter parcial de las diferentes disciplinas dedicadas a estudiarla se ve desbordado al momento de analizar la naturaleza compleja de las organizaciones” (p.91), lo cual no ha sido diferente con respecto a las organizaciones artísticas o musicales. Como investigador de éste campo y productor en el mismo de diversos proyectos cinematográficos, editoriales y musicales, el investigador ha vivido experiencias clave para comprender el campo, pero además para navegar entre dicha investigación.

Este punto de vista, es importante mencionarlo antes de continuar con las herramientas específicas, pero para darle validez a dicho sesgo, en la tabla 3.4 se resuelven las preguntas *¿para qué?*, *¿para quién?*, y *¿por qué?*, con el objetivo de presentar la justificación de la investigación y del investigador. Después se presenta la delimitación de la unidad de, para poder presentar las herramientas y la triangulación de las mismas.

**Tabla 3.2. Delimitación del Proyecto**

|                            |   |
|----------------------------|---|
| <p><i>¿Para qué?</i></p>   | <p>Se pretende proponer una teoría de estructuración de performatividades basada en los símbolos de la identidad creativa y emprendedora de los individuos que conforman las organizaciones musicales estudiadas para entender hasta qué punto pueden mezclarse y desde qué punto deben ser críticas la una de la otra, manteniendo la postura de la necesidad del artista como creador de la identidad latina. Esto permitirá entender de una manera más completa, actual, e interna, alejada de visiones simplistas eficientistas y económicas, y desde ahí poder proponer un método de comprensión que sirva para trabajar en y estudiar el campo de las organizaciones artísticas. De manera que se buscará ampliar la visión de lo que puedan arrojar estos casos empíricos a otros subsectores artísticos. Esto aportará una nueva visión a los Estudios Organizacionales y a la discusión de la evolución de la industria creativa latina, desde una propuesta de catalogación de las organizaciones artísticas para posteriores estudios multi y transdisciplinarios.</p> |
| <p><i>¿Para quién?</i></p> | <p>Esta investigación tiene dos públicos principales que probablemente sean los interesados directamente en los resultados de este trabajo de manera práctica:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Artistas que están desarrollando sus propios proyectos organizacionales y cuyos parámetros con visiones <i>manageriales</i> no se les ajustan de manera adecuada. Para ellos este trabajo podrá tener resultados prácticos que le aporten al desarrollo de sus organizaciones y en el mismo sentido podrá tener información pedagógica que sirva para exigir a su gobierno políticas más ajustadas a su realidad.</li> <li>2. La academia en el sentido de la inclusión de la visión de los estudios organizacionales en un sector económico aún inexplorado en muchos sentidos y en el sentido de la educación de artistas desde posiciones más holísticas, que puedan incluir información más allá de la formación creativa o puramente administrativa.</li> </ol>   |
| <p><i>¿Por qué?</i></p>    | <p>El objeto de estudio es desconocido por lo menos desde el enfoque que se le está dando; la mayoría de estudios en el sector de las industrias creativas tienen tres enfoques: simbólico (antropológico-sociológico y estudios culturales), de mercadeo (administrativo-pragmático con algunas visiones críticas del emprendimiento que no han logrado aún tener mucha relevancia), o económico (en una menor medida y principalmente con objetivos y posiciones dentro de lo que se denomina política pública). Esto ha llevado a que no se comprendan las características específicas de las organizaciones que pertenecen al campo y a que desde la administración, políticas públicas y educación se promueva una visión eficientista ligada a la generación de valor económico. Esto ha dejado de lado los objetivos reales de dichas organizaciones y por consiguiente la aplicación de estructuras acordes a las necesidades reales de las mismas, lo cual afecta negativamente la generación de políticas públicas y estrategias de promoción del arte en general.</p>  |

Fuente: Elaboración propia con base en Vasilachis (2006).

**3. Diseño metodológico: el estudio de las narrativas**

Desde una postura construccionista, se puede entender que “las personas que están directamente interesadas necesitan decidir si les gusta las construcciones en las que viven” (Czarniawaska, 2008, p.4) y así el investigador puede entender si existe una congruencia entre el discurso y la

performatividad. Si la interpretación que le da el sujeto a sus acciones tiene una relación directa, existe una congruencia entre las instituciones y el discurso; de esa manera reconstruir la narrativa que subyace a las mismas tiene un sentido no sólo descriptivo sino también *exploratorio* y *explicatorio* (Yin, 1994).

Czarniawska (1998) propone que los científicos sociales tienen una labor en la última etapa del conocimiento, que es el exploratorio. Para esta autora, en dicho conocimiento “los lectores se paran en la posición del autor, y construyen un nuevo texto, aunque con el original como punto de partida. Esto podría significar construir un texto de ceros (en oposición al que ya existe), una reconstrucción, o una deconstrucción del que ya existe” (p.67). Su explicación, algo literaria, tiene una justificación dado que las organizaciones se pueden entender como narrativas en sí mismas donde las acciones se diferencian del comportamiento, porque éste pretende ser medido, mientras que la acción pretende ser interpretada. Para ella los estudios organizacionales han usado las narrativas en cuatro formas: “estudios organizacionales que son escritos en un estilo de historia (...); estudios organizacionales que recolectan historias organizacionales (...); estudios organizacionales que conceptualizan la vida organizacional como creación de historias y la teoría organizacional como la lectura de historias (aproximaciones interpretativas); y una reflexión disciplinaria que toma la forma de crítica literaria” (Czarniawska, 1998, p.13).

Desde esta perspectiva, y en línea con los apartados anteriores, en este trabajo se retoma el lenguaje como construcción de realidades que, si bien pueden o no contarse en forma de historia, si permiten conocer conceptos que develan la interpretación de los sujetos sobre su vida organizacional. Es decir que los discursos de los sujetos vinculados a su performatividad, permiten leerse y por consiguiente interpretarse para conceptualizar si estos son congruentes con sus narrativas.

Por eso este estudio entraría dentro de la tercera línea que plantea Czarniawska (1998), pues desde ahí se puede entender que las organizaciones son un significante que hace alusión a un significado mayor, son la parte que hace referencia al todo, y por lo tanto son un artilugio lingüístico creado por los sujetos en donde cargan sus propios significados. Su explicación o escritura, permite entender dichos significados que hacen referencia a las narrativas que los estructuran. Es decir que las organizaciones son una sinécdoque que hace referencia a la sociedad a la que pertenecen y la labor de los estudios organizacionales es explicar el sentido de los estudios de caso como si fueran el texto que las describe, es decir las narra.

Esto es quizás lo que Van Maanen (1995) proponía como estilo de escritura en los estudios organizacionales. Para este autor era importante remitirse a la semántica tanto del discurso del sujeto investigado, como la que utiliza el investigador para reconstruirlo y escribir su caso. Esta reconstrucción estilística no se detiene en el estudio de caso, sino que aplicaba a todo trabajo etnográfico, donde la escritura es una parte crucial de la investigación. Pero por su parte, para Czarniawska (1998), la mejor manera de acercarse a este estilo es a través del estudio de caso, el cual permite la reconstrucción y lectura de dichas historias que configuran a las organizaciones. A continuación, se explica justamente cómo este enfoque metodológico será aplicado desde el análisis del discurso a través del estudio de caso con el apoyo de la etnografía multi-situada para poder dar cuenta de la manera en la cual se recopiló la información y se analizó.

### 3.1. El análisis del discurso desde la deconstrucción

*“Desafiando al rito  
Destruyendo mitos”  
Soda Stereo - El Rito*

El acto del habla materializa el conocimiento más allá del razonamiento. Su comprensión se da empíricamente y por esta razón la comprensión de la construcción social, a través del lenguaje desde la deconstrucción derridiana, permite este acercamiento a la experiencia sensible desde el acto del habla como insumo de investigación: “El cogito no es, de esta manera, en Derrida, un medio de protección contra la locura, sino, por el contrario, es la posibilidad también de ser un loco. Se es loco de un cogito” (Amar Díaz, 2012, p.41-42). Esta perspectiva, además, viene de una tradición post-estructuralista acorde con la línea de la fenomenología presentada antes.

El conocimiento, según Derrida (1968), es una bisagra que permite la existencia del ser o del sujeto, es decir que la existencia se entiende desde una relación metafórica, no lineal, entre la narrativa que subyace al discurso y el sujeto. Justamente por eso la realidad se puede entender desde multirracionalidades (Sfez, 1968) y permite la existencia de conocimientos (en plural). De hecho para Derrida (1968), una racionalidad cerrada, como la cartesiana, no permite establecer una claridad entre lo que denomina Genio Malo y Genio Bueno y por eso cualquier discurso puede ser bueno en tanto discurso (Amar Díaz, 2012), y eso hace a cualquier texto válido en tanto sea verosímil y pueda legitimarse (Eco, 1997). Es decir que el conocimiento detrás de un discurso es una narrativa que subyace al mismo como estructura social que lo sustenta y así los baches del lenguaje, o silencios según Derrida (1968), son donde están dichas estructuras.

Estos espacios, que Husserl (2002) llamó fantasmas, son justamente el objeto de estudio de la fenomenología, puesto que el valor se define por la relación entre el acto y lo representado, y no por la correspondencia emocional del sujeto con un evento. Es decir que el discurso ó la representación sobre el fenómeno, está separado del sujeto y por eso se puede usar para investigar esas estructuras subyacentes a la acción empírica y a la representación de la misma: “el fenomenólogo define el valor como un estado de las cosas que se diferencia del objeto que tiene valor por su propia estructura. De hecho, el objeto de valor (objeto primario) que normalmente percibimos se diferencia del valor moral (objeto secundario) porque el último se enriquece por la evaluación de los actos intencionales afectivos” (Ferrarello, 2014, p.107). Dicho de manera más simple, el lenguaje se entiende como fundamento social de la expresión individual, el acto verbal se comprende como discurso, el acto no verbal como la performance del sujeto, y esa relación es el efecto sobre la acción performativa (Cicourel, 1982).

Esto implica que el lenguaje se entiende en separaciones binarias o dualidades hegelianas, las cuales comprenden el concepto enunciado y el concepto silenciado. En otras palabras, un signo pertenece a un significado, pero su existencia implica el significado opuesto; la unión entre estos dos es precisamente lo que Derrida (1968) presenta como la *differance* (con una *a* que no se escucha, sólo se lee), y ahí en ese espacio o bisagra es donde se puede decir que están los conocimientos (de nuevo en plural).

Derrida (1968) a esa bisagra la llama *faisceau*, que se puede traducir como “haz” o “separador”, es decir que separa conceptos, pero al mismo tiempo los atraviesa sutilmente y los une y “tiene la estructura de una intrincación, de un tejido, de un cruce que dejará partir de nuevo los diferentes hilos y las distintas líneas de sentido” (Derrida, 1968, p.3). Ese tejido es el lenguaje que cuando se habla esconde elementos que sí se ven cuando se escribe, y por consiguiente en el discurso se esconden muchos significados que están ligados a la acción performativa y además la relación entre significado y significante hace un viaje más largo ligado a lo que no se dice o se esconde.

El discurso entonces necesita tanto presencia como presente. Es decir que para entender el significado al cual está ligado, debe venir acompañado de su acción performativa, de manera que no se conoce su esencia, pues su categoría es finita. Entonces, para no alejarse, el discurso y el performance son la presencialidad de la existencia y es lo que podemos conocer; pero al mismo tiempo, como es lenguaje, se puede interpretar como la bisagra que devela tanto su presencia como su ausencia, es decir tanto su significado directo como indirecto. En este sentido, un signo



discursivo puede mostrar múltiples significados, y de ahí la importancia de esta perspectiva, pues los límites no son objetivos, ni herméticos, pero tienen fronteras ligadas a lo que se dice.

Entonces, el lenguaje es el límite y fuente de conocimiento (Cioran, 1993) y por eso es importante tener en cuenta que esta perspectiva permite ver que “Estas oposiciones jerárquicas estructuran los conceptos de identidad y el tejido de la vida social y política, y creer que las hemos dejado atrás es arriesgarse al abandono complaciente de la empresa de la crítica, incluyendo la crítica de la ideología” (Culler, 1997, p.141). Por lo cual ésta es una postura apropiada para el análisis del discurso en las organizaciones artísticas, precisamente por la dualidad emprendimiento-arte a la que están sometidas bajo el sistema de producción actual.

### 3.2. La estructura del discurso

Antes de estudiar la dualidad emprendimiento-arte, es importante entender la narrativa como estructura de los discursos, pues finalmente ahí es donde se puede analizar esta bisagra que separa dos conceptos opuestos que se contienen mutuamente. Tradicionalmente, desde la antropología, esa narrativa se ha identificado como el mito estructurante de las acciones sociales: “El mito es un ejemplo de las producciones culturales en donde se pueden estudiar dichas estructuras, *la naturaleza inconsciente de los fenómenos colectivos*”. (Zires, 1994, p.2).

El mito entonces no posee unidad, es parte de un sistema y lo interesante de la perspectiva de Zires (1994), es que la verosimilitud de esta relación se da en el discurso y eso lleva a pensar que hay múltiples verosímiles, múltiples racionalidades, múltiples formas de conocer y múltiples formas de entender/construir el mundo: “El *efecto interdiscursivo* es poner juntos, identificar discursos diferentes que dan el efecto de semejanza o de similitud. Por lo tanto las operaciones de verosimilización trascienden las prohibiciones lógicas o racionales” (Zires, 1994, p.15). Esta perspectiva es un aporte a la tradicional forma de relacionar el mito con las acciones rituales de una comunidad, donde se entiende el mito como estructura y el rito como expresión:

“Como primera medida, Lévi-Strauss intenta trazar fronteras bien precisas entre mito y rito. Pero estas fronteras atraviesan lo que clásicamente era tomado como meramente ritual; existe, según el autor, un campo simbólico integrado a lo ritual, su mitología implícita, que debe recortarse de su contexto para constituir un objeto único con los discursos mitológicos explícitos, dejando como residuo otro objeto que sólo tras esta operación puede considerarse puramente ritual. El mito, así construido como objeto de análisis, es definido por su carácter de organizador intelectual de la experiencia, como la operación originaria por la cual el flujo de esta experiencia es articulado por un esquema ideacional. El rito, por el contrario, apunta a deshacer esta armazón intelectual: es la ilusión incumplible de retornar a la continuidad de lo vivido, continuidad recortada, abstraída y

esquemática por el mito. En otras palabras, allí donde el mito procede por cortes en búsqueda de elementos distintivos y contrastados —y, por lo tanto, con sentido—, el rito intenta borrar estas diferencias para reconstituir un continuo sin fisuras: el rito es al mito como el vivir al pensar” (Giobellina y González, 1981, p.2)

Entonces, congruente con la visión anterior del discurso, el mito es la metáfora, el símbolo, el significado; mientras que el rito es la metonimia o el significante y la interpretación pretende encontrar la conexión entre los dos. El mismo Lévi Strauss (1955), ya reconocía en esta relación una construcción lingüística: “el mito es lenguaje: para ser conocido, el mito debe ser contado; es parte del lenguaje humano. Para mantener su especificidad, debemos entonces ponernos en la posición para mostrar que es lo mismo que lenguaje, y al mismo tiempo algo diferente” (Levi Strauss, 1955, p.4). En este sentido, el discurso y el performance se pueden entender como rito que es la expresión de la estructura: “La sustancia del mito no se encuentra en el estilo, ni en el modo de la narración, ni en la sintaxis, sino en la *historia* relatada.” (Zires, 1994, p.16). Así que tal como lo explica Czarniawska (1997), la historia es la expresión de la estructura.

Dicho en términos derridianos: el mito o la narrativa es el símbolo que fundamenta el discurso y eso implica que hay una relación cíclica entre uno y otro en cuyo proceso se develan significados directos o presentes e indirectos o ausentes. Para estudiar esta relación y hacer una correcta interpretación de esas relaciones, el interpretativismo es un fundamento epistémico adecuado, precisamente porque retoma la performatividad del mito, porque “estudian los *actos de habla* y permiten destacar la interpretación o *performance* de los mitos” (Zires, 1994, p.17).

Para explicarlo, Lévi Strauss (1955) usa la palabra *langue*, que se traduce como *speech*, palabras que en ambos casos se pueden traducir como discurso, habla, lenguaje, palabra y hasta dialecto. El autor hace una diferencia entre *langue* y *parole*, siendo la primera la estructura lingüística y la segunda la expresión directa de esa estructura. Eco (2011) explica esta diferencia entre lo que el mismo Lévi Strauss llama *structurale* y *structurelles*: el primero es el significado profundo y el segundo es el pensamiento que lleva a la acción.

De manera que el discurso es un un artificio retórico con una estructura subyacente, pero además se puede usar para cargar ideologías y promover ciertas narrativas: “El mensaje se ha convertido en instrumento ideológico que oculta todas las demás relaciones. La ideología hace la función de falsa conciencia.” (Eco, 2011, pos.2611-2612). Es decir que como artificio pretende persuadir al oyente para lograr reestructurar pensamientos y acciones desde expectativas sociales e

individuales. Pero esto no elimina la agencia, pues es el sujeto el que usa ese artificio retórico, ahora bien, la forma en que los use es lo que devela dicha estructura y el objetivo de la misma.

### 3.3. La deconstrucción bajo la perspectiva organizacional

Desde una perspectiva organizacional, este uso del lenguaje tiene dos causas directas que definen la acción performativa, pues un proceso cultural es la mediación entre palabras y eventos y los significados que los sujetos le dan al mismo (Deetz, Tracy y Lyn Simpson, 2000). Por un lado, desde el lenguaje se puede configurar una *visión* que involucra la formación de misiones formales y liga los valores que se espera de los miembros de la organización; pero por el otro lado el lenguaje diario, el uso rutinario del discurso, *enmarca* la expectativa performativa de los sujetos.

*Enmarcar* es el proceso de administrar (*manage*) los significados, y se relaciona a la forma en la cual los líderes usan su lenguaje para formar y modificar las interpretaciones de los eventos organizacionales con el objetivo de conseguir cierto tipo de respuestas: “Cuando pensamos en una visión organizacional articulada, entonces, no es sólo una concepción mental puesta en práctica, sino también un instrumento discursivo que forma la actividad mental y el comportamiento de los sujetos organizacionales simultáneamente. Empero, los valores intrínsecos de la organización son ampliamente auto-referenciales y auto-reproducidos” (Deetz, *et.al.*, 2000, p.74).

Según Deetz *et.al.* (2000), los recursos retóricos que se usan son metáforas, misiones, historias y otros elementos que permiten *enmarcar*, o limitar las acciones de los sujetos dentro de la organización. Esto en Czarniawska (1997, 1998) se reconoce como la acción de las historias sobre los individuos, las cuales además están sustentadas en narrativas que pueden entenderse como sus estructuras.

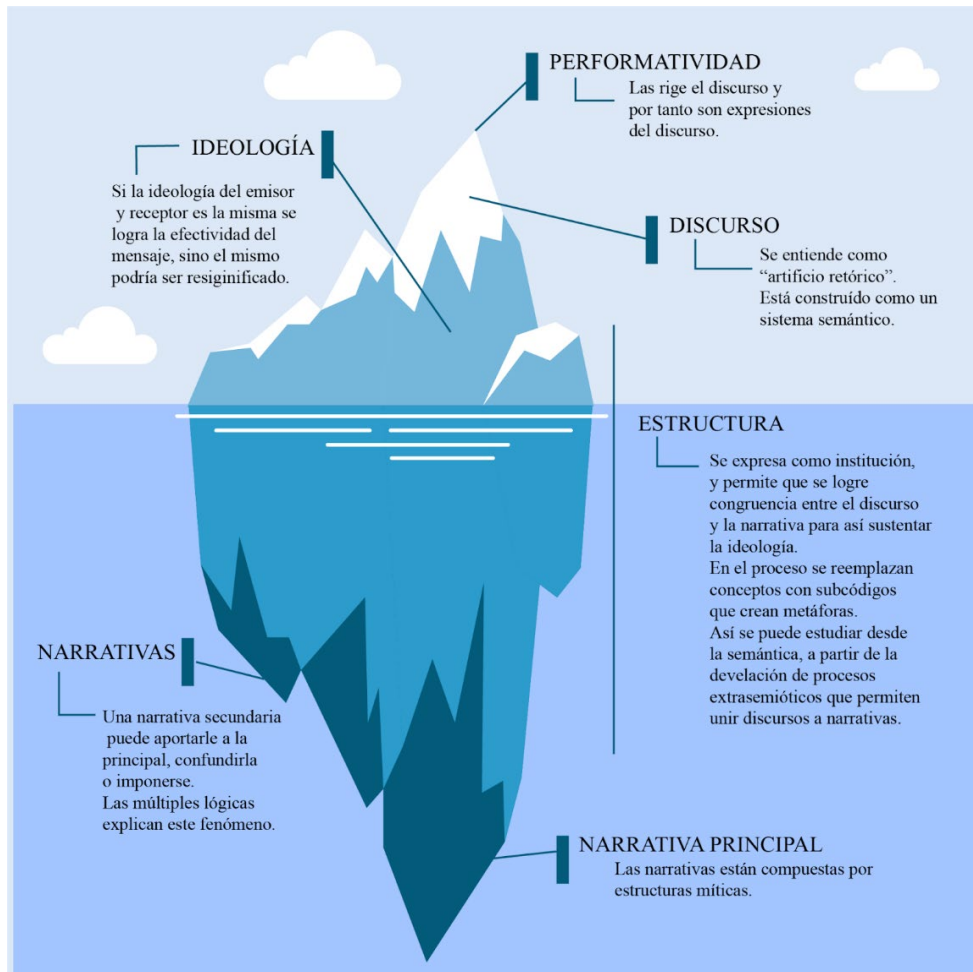
Para Czarniawska (2008), una construcción social es aquello hecho por personas y no por la naturaleza, es decir que es un producto del lenguaje (un constructo ó artificio retórico) y que por consiguiente puede cambiarse. El discurso en ese caso se puede entender como mito o narrativa y la acción como rito o performatividad, de manera que no existe una linealidad de pensamiento, sino una conexión entre el mito y el rito la cual permite entender el porqué y el cómo de la estructura social. Esto implica que el análisis del discurso pretende comprender la narrativa a la cual éste responde o si existe una correspondencia entre la narrativa y el discurso y crear así una columna vertebral entre la narrativa y la performatividad, de manera que se pueda comprender la congruencia entre la estructura a la cual corresponde.

Esta relación estructural se presenta en la figura 3.4 en la cual, a modo de un iceberg, se presenta la narrativa como la estructura primigenia que subyace a todo discurso o acción, la cual se expresa en estructuras sociales o instituciones y que enmarcan al discurso el cual a su vez enmarca la acción o performatividad que es lo observable. Vale la pena decir, que en muchos casos otras narrativas juegan un papel clave en la conformación de dichas instituciones y por tanto crean más silencios o bisagras. La labor del investigador, entonces, es reconstruir esta columna o centro del iceberg y constatar su congruencia o los silencios de otras narrativas que hacen parte del sistema.

Para estudiar esta relación es importante centrarse en los discursos de los sujetos sobre su identidad y sobre la representación de sus funciones sociales, pero también sobre la justificación de las dos. De esa manera se puede hacer una relación con sus acciones concretas para darle una validez a la performatividad como la manera observable de la representación tanto de sus funciones sociales como de su identidad. Finalmente, esta relación se puede justificar teóricamente a una institución concreta que puede develar una narrativa que es la que sustenta todo el sistema. Básicamente el investigador, como ya se dijo, debe entender la relación del iceberg de la figura 3.4 con respecto al fenómeno elegido, que en este caso es el del emprendimiento creativo.

Es importante resaltar que de esta manera se puede utilizar una perspectiva transdisciplinar y así incluir múltiples líneas académicas. Precisamente el objetivo de incluir otras perspectivas teóricas y metodológicas permite ampliar nuevas miradas para los Estudios Organizacionales para aportarle a la misma discusión sobre la definición de lo que son las organizaciones como fenómeno social. En este sentido, la transdisciplina se convierte en una posible forma metodológica de abordar estas definiciones y sus efectos no solo en el campo artísticos sino en cualquier otro elegido.

Figura 3.4. De la estructura narrativa al discurso y el performance.



Fuente: Elaboración propia.

### 3.4. ¿Por qué deconstruir al *emprendimiento creativo*?

La presencia del discurso enmarca porque define hasta dónde llegan sus propios límites, enuncia los vacíos que no acepta, sus ausencias, y al hacerlo excluye esas categorías y en el mismo proceso legitima las propias. Como se muestra en la figura 3.4, el discurso es el límite definido por narrativas e instituciones bajo las cuales se sostiene la performatividad de cada sujeto. Por eso un discurso vacío permite la entrada de más discursos, porque tiene más ausencias, o silencios en términos derridianos. Así, un discurso sin mucho contenido logra dominar la acción performativa de los sujetos que enmarca, y esa es justamente la justificación de la aplicación de la deconstrucción: “la diferencia [*différance*] es derivada, sobrevenida, dominada y gobernada a partir del punto de un existente-presente, pudiendo éste ser cualquier cosa, una forma, un estado, un poder en el mundo” (Derrida, 1968, p.13).

De manera que analizar un discurso como el del *emprendimiento creativo* desde esta postura deconstructiva, permite entender porqué incluye otros discursos, y por consiguiente otras identidades que le son opuestas, y al mismo tiempo puede controlarlas. Interpretar, en este caso, es buscar esas ausencias, conexiones entre diversos discursos y la narrativa base como estructura social que la sustenta:

“las palabras, en vez de decir, esconden lo no dicho; la gloria del lector es descubrir que los textos pueden decirlo todo, excepto lo que su autor quería que dijeran; en cuanto se pretende haber descubierto un supuesto significado, podemos estar seguros de que no es el real; el real es el que está más allá y así una y otra vez; los hílicos -los perdedores- son quienes ponen fin al proceso diciendo «he comprendido»; el lector real es aquel que comprende que el secreto de un texto es su vacío.” (Eco, 1997, p.51)

En esta postura, la interpretación del discurso va ligada a esos vacíos no enunciados pero que se incluyen y sistematizan bajo una misma estructura: “en su forma vacía hacemos confluir significados siempre nuevos, controlados por una lógica de los significantes que mantiene tensa la dialéctica entre la libertad de interpretación y la fidelidad al contexto estructurado del mensaje.” (Eco, 2011, pos.2479-2482). Esto implica que la construcción de realidades se da en los marcos interpretativos que puede formar el lenguaje, ya sea de quien emite el discurso o de quien lo escucha. Es decir que la creación de los recursos retóricos es la construcción de *artilugios discursivos* (Eco, 2011), que tienen diferentes funciones administrativas, pero que sin saberlo o a sabiendas tienen consecuencias simbólicas.

En resumen y para justificar esta sustentación metodológica, el objetivo de la interpretación es encontrar las estructuras subyacentes a los discursos y sus líneas de conexión más allá de las obvias, entender que el discurso nombra los conceptos, y que así les da presencia. Pero la relación significante-significado puede ser mucho más compleja que la relación metonímica inmediata: “el intérprete tiene el derecho y el deber de sospechar que lo considerado como significado de un signo es en realidad signo de un significado adicional” (Eco, 1997, p.58).

Así, el *emprendimiento creativo* es una narrativa que funciona como bisagra entre lo que excluye, la identidad artística o bohemia, y lo que *enmarca*, el progreso económico como fin último de la sociedad. Para comprenderlo es necesario hacer un análisis del discurso y de sus recursos retóricos, para lo cual es muy pertinente la postura de la deconstrucción derridiana.

Martin (1990) utiliza esta estrategia para explorar los silencios de un discurso en un contexto organizacional y desde ahí presenta los significados profundos que, en su caso, esconden actos machistas de directores sobre trabajadoras. Para ella, las “ideologías dominantes reprimen el

conflicto al omitir los conflictos de interés, niegan la existencia de puntos de vista que pueden ser disruptivos frente a las relaciones de poder, y crea mitos de armonía, unidad y cuidado que esconden lo opuesto. La deconstrucción quita esas capas de oscurecimiento ideológico, y expone los conflictos que han sido suprimidos” (Martin, 1990, p.340). Su labor es la de presentar el discurso, ya sea directo o como historia, y analizar los conceptos que están silenciando otros conceptos.

En este caso de estudio, se pretende hacer un análisis de los discursos de los artistas para entender cómo su expresión discursiva oficial y no oficial, se para sobre el emprendimiento o sobre la creatividad y cómo este mismo puede o no silenciar la ideología neoliberal detrás del *emprendimiento creativo*. Para eso en el siguiente apartado se presenta a la organización como una narrativa (Czarniawska, 1998), la cual puede ser estudiada como un caso que se puede analizar como un discurso y cuyas herramientas de recolección de datos pueden ser retomadas de la etnografía multi-situada y digital. Antes de eso, se resume la postura metodológica que se acaba de describir en la tabla 3.3.

**Tabla 3.3. El enfoque de estudio desde el análisis del discurso deconstructivo**

| Nivel de análisis    | Postura de este trabajo   |
|----------------------|---|
| <b>Ontología</b>     | Se toma como visión axiológica una postura cualitativa que entiende la realidad como construcción social de cada individuo y que por consiguiente se puede interpretar desde la postura de un sujeto investigado.   |
| <b>Epistemología</b> | Se utiliza la fenomenología como enfoque epistémico, que guía la postura interpretativa desde el lenguaje como forma de <i>enmarcar</i> la realidad desde la manera en que el sujeto se expresa. Desde esta postura se entiende el lenguaje como marco y configuración al mismo tiempo, tanto desde discursos oficiales como desde discursos personales o grupales.   |
| <b>Metodología</b>   | Con base en un enfoque post-estructuralista se aplica la fenomenología en un análisis del discurso que entiende la construcción de sentido desde la deconstrucción. Así, el significado del lenguaje que <i>enmarca</i> a un sujeto se puede entender desde la relación directa y desde lo que esconde o silencia. Se pretende entender el emprendimiento creativo como <i>enmarcamiento</i> social y como interpretación individual de la identidad del sujeto conocido. |

Fuente: Elaboración propia

### 3.5. La reconstrucción del estudio de caso

Yin (1994) propone el estudio de caso como una forma de hacer este tipo de investigaciones cualitativas comprometidas con la profunda explicación de la realidad. Para el autor “los estudios de caso son la estrategia preferida cuando se plantean las preguntas ‘cómo’ y ‘por qué’, cuando el investigador tiene poco control sobre los eventos, y cuando el foco está en un fenómeno contemporáneo en un contexto de la vida-real” (Yin, 1994, p.1). De hecho, sirven para estudiar problemas sociales complejos en diferentes disciplinas, incluyendo conocer comportamientos organizacionales: “la necesidad distintiva para los casos de estudio nace de un deseo por comprender fenómenos sociales complejos. Básicamente, el caso de estudio le permite al investigador retener las características holísticas y significativas de eventos de la vida-real tales como ciclos de vida individuales, procesos organizacionales y administrativos, cambios en comunidades, relaciones internacionales y la maduración de industrias” (Yin, 1994, p.3).

De manera que la reconstrucción social, tal como la presenta Czarniawska (1998, 2008) en el estudio de las organizaciones, se puede hacer a partir de los estudios de caso, donde se utilicen herramientas como la entrevista y la observación participante para recrear a partir de éstas la narrativa que subyace al caso elegido. Precisamente para esta autora, los estudiosos de las organizaciones deben comprender *cómo se actúan* las organizaciones, no como son, es decir que se debe partir de los siguientes postulados: las personas construyen sus mundos, las personas construyen instituciones, y el conocimiento se construye socialmente.

Congruente con la propuesta de Yin (1994), estos postulados son relevantes porque “provocan preguntas tipo *cómo*, en vez de preguntar tipo *si*” (Czarniawska, 2008, p.6). Esto implica que “la tarea de investigadores (...) es tratar de capturar, describir y explicar la lógica de las prácticas con los medios retóricos a su disposición” (Czarniawska, 2008, p.12). Así, la investigación interpretativa del iceberg del discurso, permite enfocar su perspectiva epistémica en herramientas concretas de estudio, como la entrevista y la observación directa.

En este sentido, la narrativa del emprendimiento creativo se pretende estudiar en un caso de estudio múltiple que permita develar la relación entre el discurso y la performatividad de los sujetos de un campo transorganizacional a partir de las relaciones que se generan entre los sujetos a través de micro-organizaciones artísticas. Cada organización se toma como un caso en sí mismo, pero dados los cruces transorganizacionales de sujetos y labores que existen dentro del campo, el estudio de varias de ellas que están en un mismo espacio permite entender la relación entre sujetos y



organizaciones, y develar sus estructuras y configuración de funciones. Para hacer este estudio, y acorde al enfoque metodológico, se tomará el discurso directo de cada sujeto investigado con respecto a la manera en que se refiere a esta estructura para entender la manera en que la interpreta y desde ahí hacer la interpretación que propone Czarniawska (2008).

Para recopilar esta información desde diferentes fuentes, es necesario tener suficientes herramientas de estudio y de recopilación de datos, por lo cual éstas se retoman desde la etnografía multi-situada que otorga una amalgama amplia acorde a este caso de estudio múltiple, y más aún a la reconstrucción de relatos y entrevistas como discursos transorganizacionales.

### 3.6. Los aportes de la etnografía multi-situada

Para Czarniawska (1998), los estudios organizacionales han caído en una contradicción estilística, pues estos pretenden ser realistas, pero utilizan teorías posmodernas, similar a la propuesta de Van Manen (1995). Por eso ella propone retomar a la etnografía desde los elementos propios que pueden aportar a la recolección de datos y estudio de los mismos y lo llama una *ergonografía*: “Esta visión me ha instado a esbozar un posible subgénero de los estudios organizacionales, uno que combine insumos que vienen de la teoría literaria con un marco de pensamiento antropológico. Esta es la *ergonografía*, o una versión realista de la etnografía organizacional” (Czarniawska, 1998, p.72).

Su propósito es estudiar la producción de narrativas. Es decir que las organizaciones son laboratorios donde se produce la organización misma, y su propuesta está justamente en línea con la propuesta de Latour (2005), el cual propone entender al actor en una red de significaciones. Para Czarniawska (1998) las narrativas son “procesos de asociación, de crear las conexiones ‘y, y, y’ entre acciones y eventos y de negociarlas con los lectores” (p.20). La narrativa, entonces, es la causalidad entre eventos y acciones que, para los sujetos que la componen, le dan significado a la organización.

Para un autor como Latour (2005), los espacios de la investigación social son “primero, un movimiento en un proceso de ensamblado y, segundo, un tipo específico de ingrediente que supuestamente difiere de otros materiales.” (p.13, 14). Esto implica que las ciencias sociales buscan comprender los procedimientos bajo los cuales se estructura la sociedad cuando dichas estructuras pueden tangibilizarse, y difiere de las demás ciencias por estar dentro de este espacio de la generación de conocimiento. La relativización de la realidad desde su perspectiva es total, puesto

que el investigador debe pararse desde donde estos sujetos crean sus significados, los apropian, y estructuran sus grupos sociales, los cuales Latour (2005) llama *colectividades*. Vale la pena decir, que estos procesos están en constante cambio y quienes forman parte de los mismos, son quienes realmente los conocen, por eso considera a los sujetos de investigación como los verdaderos informantes y no como personas despojadas de conocimientos.

Esto no es muy diferente de los objetivos de investigación de la etnografía. De hecho, “el trabajo de la etnografía es hacer lo exótico familiar y lo familiar exótico, es problematizar lo que se toma por sentado, es *sugerir en la escritura lo que es ser alguien más*” (Waal, 2001, p.23). De esta manera, la interpretación tanto de los sujetos investigados como de quien investiga es clave para poder desagregar todos los elementos que componen a una organización para entender la manera en que estos interactúan con los otros y como son entendidos dentro de este sistema.

Waal (2001) propone las siguientes razones para usar la etnografía en el estudio de las organizaciones: se define como el acercamiento de primera mano en un contexto social o cultural particular; el foco en los estudios de la organización están en procesos discursivos y prácticas, más que en instituciones; sus herramientas se basan en la observación participante, pero también se soporta con la entrevista y análisis de documentos; es importante tener en cuenta que la vida del etnógrafo es de lo más importante para acercarse a un grupo de estudio y la subjetividad del investigador determina la investigación, eso es un beneficio que sea una metodología abierta y contingente.

La etnografía se entiende como un método rígido que parece no permitir la mezcla de estas diversas perspectivas. Sin embargo, nuevos autores traen a colación la necesidad de replantearse dicha metodología. La etnografía multi-situada de Marcus (2018) es un gran ejemplo, pues su objetivo, al igual que el de Latour (2005), es revertir conceptos antiguos y estructuralistas de la sociedad, para situarse en los contextos específicos de investigación y darles mayor importancia a los significados que dan los sujetos: “Lo multi-situado desplaza al binario antropólogo/otro y crea aspectos colectivos de la investigación que deben ser una parte estándar de los estándares autorizados de la etnografía” (Marcus, 2018, p.185). Para esto propone una mezcla de métodos etnográficos que puedan dar cuenta de estas relaciones, y lo centraliza en el texto como laboratorio tanto de exploración como de investigación.

Por eso para Latour (2005) “No es necesario colocar las organizaciones en *un marco social más amplio* ya que por sí mismas dan un significado muy práctico a lo que significa estar incluido en

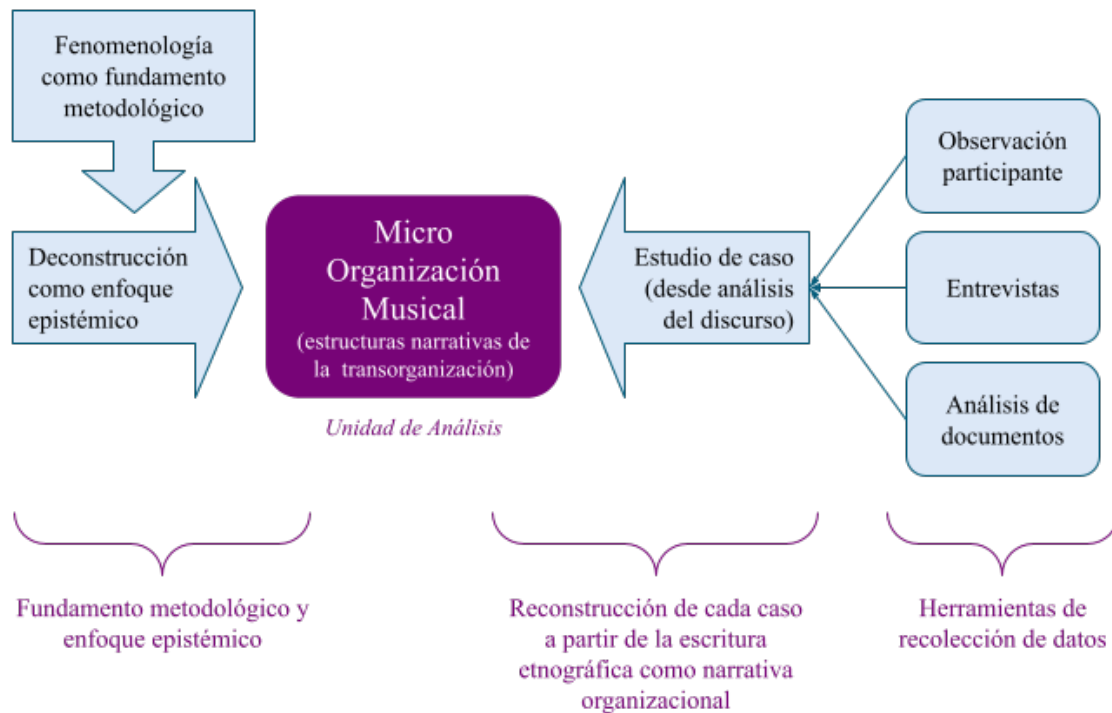
un conjunto de cosas *más amplio*” (p.22). Justamente por eso “El texto en nuestra disciplina no es una historia, una bonita historia. Más bien es el equivalente funcional de un laboratorio. Es un lugar para pruebas, experimentos y simulaciones.” (p.215).

Para estudiar las organizaciones como fenómeno social se necesita de una metodología que no sea cerrada, sino por el contrario que permita una comprensión amplia de los universos estudiados, pues “Los procesos organizacionales son ricos en símbolos que revelan significados y relaciones importantes, como diferencias de estatus, valores locales y sentidos de patrimonio” (Waal, 2001, p.32). Si además se le suma este campo transorganizacional al que este trabajo se acerca, pues complejiza aún más esas relaciones y la manera en que desarrollan significados y así desde Latour (2005) se puede entender dicho campo como colectividad y la organización como un proceso de estructuración simbólico. Para poder viajar entre micro-organizaciones y entender las relaciones de cada sujeto en cada proceso, se necesita de esta multiplicidad de herramientas metodológicas dentro de un campo específico, pues “el campo es donde *el Otro* vive (...) es la expresión de curiosidad del Otro, sobre personas que construyen sus mundos de forma diferente a como *Yo* construyo el mío” (Czarniawska, 1998, p.21).

Así que esta conjunción de métodos de estudio, pretenden confluir en un sólo camino que es el estudio de los discursos organizacionales dentro de un estudio de caso múltiple que configura un único caso transorganizacional. Para hacer la reconstrucción de dicho caso, se propone utilizar la observación participante y entrevistas estructuradas a profundidad a sujetos clave, la entrevista estructurada a sujetos que permitan reconstruir el discurso del emprendimiento creativo y el campo mismo, el análisis de documentos oficiales públicos y académicos para crear el contexto y el de documentos digitales para comprender cómo se expresa cada micro-organización de manera oficial.

Para resumir el enfoque metodológico, la fenomenología se toma como fundamento desde un enfoque epistémico post-estructuralista específicamente derridiano, y se usa el estudio de caso con aportes de la etnografía multi-situada como método de análisis. Dicho enfoque se presenta en la figura 3.5 que sirve a modo de resumen metodológico y en el siguiente apartado se presentan las herramientas de análisis con sus protocolos.

Figura 3.5. El proceso metodológico



Fuente: elaboración propia

#### 4. Herramientas metodológicas

A continuación, se presentarán las herramientas de estudio que utiliza este trabajo según el diseño metodológico planteado y con relación a la unidad de observación y las respectivas unidades de análisis planteadas en el primer capítulo en la Tabla 1.1. Primero se presenta la Tabla 3.4 en donde se operacionalizan las variables según cada una de las herramientas, para posteriormente hacer una delimitación de la unidad de observación de manera concreta y finalmente presentar una explicación de cada una de las herramientas utilizadas. Como último apartado se hace una recapitulación para explicar la manera en que se triangularon los datos recogidos a partir de estas herramientas.

**Tabla 3.4. Las herramientas de estudio según las unidades de análisis**

| Nivel de análisis                  | Unidad de análisis        | Herramienta de análisis  | Concepto teórico por resolver  |
|------------------------------------|---------------------------|--|--|
| Campo Organizacional (Institución) | Emprendimiento Creativo   | Análisis de documentos y Entrevista estructurada a sujetos del campo | Narrativa del emprendimiento como mito isomórfico y como una lógica institucional<br>Anarquías Organizadas |
| Organización (Administrativo)      | Estructura organizacional | Entrevista estructurada y entrevista a profundidad                   | Micro-organización<br>Transorganización<br>Límites flojamente acoplados                                    |
| Individual (Técnico)               | Identidad                 | Entrevista a profundidad y Observación indirecta                     | Categoría del sujeto-productor   |

Fuente: Elaboración propia

#### 4.1. Delimitación de la unidad de observación

##### Universo de estudio:

El universo específico de estudio que se tomó son las micro-organizaciones musicales hispanoamericanas ubicadas territorialmente en México y Colombia, que tienen relaciones entre ellas para conformar un campo transorganizacional donde los sujetos pertenecen a diferentes organizaciones con diferentes funciones con el único objetivo de lograr la realización de uno o varios proyectos artísticos. Se eligieron ambos países porque las micro-organizaciones elegidas tienen presencia en ambos países y además vale la pena destacar que los sujetos de estas organizaciones se mueven en todos los niveles de análisis elegidos para este trabajo, lo que permite obtener información para las unidades de análisis planteadas.

La primera unidad de análisis elegida para hacer un primer acercamiento fue la distribuidora Casette, la cual se convirtió durante el proceso de estudio en Tópica y agregó a varias micro-organizaciones a su esquema para poder ofrecer más servicios o facilidades a los artistas que participan en su red de distribución. Esta organización tiene a la vez oficinas en México y Colombia

y por eso de entrada se planteó la necesidad de comprender este circuito de comercialización al cual ya se había tenido un primer acercamiento en una investigación previa sobre la circulación de artistas entre los países de la Alianza del Pacífico (Chile, Perú, Colombia, y México) donde se entrevistaron más de 80 artistas y se reconoció la importancia de la circulación comercial informal entre Colombia y México (Barrero, Cortázar, Muñoz, Berger, Vargas, Cubillos, 2021).

En este punto del acercamiento a Casette, se eligió la primera organización musical dado que es a la que más foco le estaban dando durante el proceso de observación: Prismatic Shapes. Posteriormente se eligió a uno de los artistas de su catálogo por tener presencia de giras en México, Humberto Pernet, y su equipo resultó ser principalmente colombiano, lo que llevó a que sus relaciones se dieran con artistas de dicho país. Ahí surgió la tercera organización elegida, La Perla, cuya disquera tiene presencia en México y en Colombia: Mambo Negro Records. Este entrecruce de mercados permitió elegir ambos países y contextualizar la investigación en estos para fundamentar los discursos de un campo organizacional musical que responden directamente a la unidad de análisis y además permiten estudiar los tres niveles de análisis dada la intersección de artistas y organizaciones en cada uno de estos.

**Desglose de la unidad de observación:**

- Campo Organizacional (nivel institucional): Se toma como campo una estructura transorganizacional a la cual pertenecen múltiples organizaciones que interactúan entre sí para lograr como objetivo el desarrollo (creación, producción y distribución) de un producto creativo específico (un disco, una canción, un concierto). En este espacio de trabajo los sujetos trascienden los límites de su propia organización para trabajar en otras y así cumplir con dicho objetivo, e incluso aprovechan las facilidades de pasar entre organizaciones para sostenerse financieramente o desarrollar nuevos proyectos creativos. En este sentido, ningún sujeto pertenece oficialmente a una u otra organización, pero sí las utilizan todas, tal como plantea Eikhof (2014) con respecto al término Transorganizaciones. Vale la pena especificar que este campo transorganizacional pertenece a un contexto más amplio en donde existen muchas más organizaciones que pueden o no pertenecer a la transorganización, pero que sí configuran el campo organizacional (Di Maggio, 1990)
- Organización (nivel administrativo): De acuerdo con Latour (2005) el actor desarrolla sus actividades dentro de un grupo que él entiende como colectividad, y que en este caso se

configura como una micro-organización que hace parte de una red más grande. Si bien la transorganización no tiene límites definidos, esta micro-organización sí los tiene y por consiguiente se puede entender como una unidad de medida mucho más definida. La conjunción de varias micro-organizaciones que trabajan en común configura una red que sobrepasa la cadena de valor, puesto que todas se configuran como nodos o intermediarios cuyo objetivo es el desarrollo de un proyecto artístico, tal como plantea Throsby (2012).

- Individuo (nivel técnico): Es un sujeto que pertenece a una o más organizaciones del campo transorganizacional específico o ajeno al mismo. El sujeto entonces pasa de una organización a otra y cumple diferentes funciones en cada una (Eikhof, 2014), lo cual implica que puede cambiar fácil y rápido de rol y así cumplir con las necesidades del productor-artista (Bacal, 2017). De esta manera, aporta a las necesidades específicas de la estructura transorganizacional y del logro del objetivo en común: el proyecto artístico.

### **Informantes:**

Se tomaron organizaciones clave para investigar por qué hacen parte de un mismo universo transorganizacional y cómo pertenecen a organizaciones musicales, organizaciones definidas como disqueras, organizaciones definidas como gestoras de proyectos, organizaciones definidas como distribuidoras, u organizaciones gubernamentales. En cada una se buscaron informantes clave que hablaron en nombre de su organización, para de esa manera diferenciar entre el discurso oficial que está definido por la identidad organizacional, y el discurso informal que es el que refleja al individuo.

En cuanto a las organizaciones más establecidas y cuyos límites son más claros, como las distribuidoras y organizaciones gubernamentales, se hicieron acercamientos a través de entrevistas estructuradas que permitieron darle voz a la organización a través del sujeto y llegar a cargos directivos importantes.

En cuanto a las micro-organizaciones musicales, disqueras o gestoras de proyectos, se eligieron tres proyectos principales: *La Perla*, *Pernett* y *Prismatic Shapes* y se hizo una observación participante durante una gira en México de los dos primeros y la grabación de un álbum de estudio de los segundos. En todos los casos se hicieron más de 10 visitas a conciertos, eventos, grabaciones y demás, que lograron completar un acompañamiento tanto a las dos giras como a la grabación del

disco que incluyeron además la grabación de dos videoclips, un *photoshoot*, entre otros eventos productivos y sociales.

Adicional a eso se realizó una entrevista estructurada en conjunto a los miembros principales de la banda. También se hizo una entrevista estructurada a diferentes sujetos relevantes de la transorganización a la que pertenece cada proyecto, y ahí se llegó a cuatro líderes de dos disqueras independientes, que son *Atípica* parte del grupo *Tópica* y *Mambo Negro Records*, a dos líderes de una organización de gestión cultural llamada *Díaspóra Blues*, al líder de otra banda a la que pertenecen las músicas de *La Perla*, llamada *Conjunto Media Luna* y al organizador de la gira de *Pernett* que se configura como un artista más, llamado *DJ Falzo*.

Las tres organizaciones fueron elegidas por sus particularidades dentro del campo. *La Perla* está ligada a una disquera, llamada *Mambo Negro Records*, pero ésta es completamente independiente, al punto que las tres músicas principales terminan trabajando dentro de la disquera y el director de la misma termina convirtiéndose en su ingeniero de sonido en múltiples ocasiones. Por su parte, *Pernett* actúa de una manera más independiente, pues no tiene una organización del todo definida, pero para la gira en México hace una alianza con *DJ Falzo* para que estos dos se configuren en una organización temporal para poder moverse dentro del país y negociar fácilmente los contratos de los diferentes conciertos. Finalmente, *Prismatic Shapes* tiene un contrato más oficial con *Atípica*, pero al mismo tiempo tiene una relación informal con la misma que le permite a ambas partes incluir personas en el equipo recomendadas de forma mutua; vale la pena decir que pertenecer a *Atípica* les permite pertenecer al catálogo de distribución digital de *Casete*, de sincronización de *Ábaco* y posicionarse en medios a través de la revista *Marvin*, porque todos hacen parte del universo organizacional denominado como *Tópica* que como marca abarca a todas estas organizaciones.

De esta manera los tres casos permiten hacer un análisis de lo más informal a lo más formalizado en términos contractuales y por consiguiente de generación de relaciones entre organizaciones. Vale la pena mencionar, que todos los casos tienen presencia formal en México y Colombia y de esa manera permite estudiar micro-organizaciones que se mueven en más de un territorio.



**Acotación espacial y temporal:**

Este trabajo se desarrolló durante la crisis sanitaria de COVID-19 lo que implica muchas adecuaciones en cuanto a la recolección de información, puesto que la mayoría de actividades artísticas estuvieron detenidas por largos períodos de tiempo y las mismas fueron modificadas después de la cuarentena. No obstante, esto dio paso a espacios más íntimos como las entrevistas digitales y el seguimiento en espacios más pequeños, lo cual dio a conocer dinámicas de trabajo más cercanas a la performatividad reconocida como informal.

Esta investigación doctoral, entonces, aprovechó los cambios contextuales y trata de ubicarse en un campo de estudio adecuado a las características específicas temporales, pero también a la comprensión general de una estructuración organizacional como la que se presenta. Por un lado, obtuvo información en un momento crucial, pero al mismo tiempo muy indeterminado para las artes, pero por el otro logró definir acciones estratégicas que los artistas llevan a cabo para responder a las crisis, y en ese caso se puede tomar como una postura de estructuración organizacional que sirve tanto al campo en diferentes momentos contextuales equilibrados e indeterminados.

La tesis, en todo caso, logró hacer este seguimiento a partir de mayo de 2021 hasta mayo de 2022 y a pesar de las dificultades de la crisis sanitaria en cuanto a seguimiento, desarrollo de eventos masivos y demás, se logró acceder a más de 15 conciertos y bastantes fechas de grabación tanto de audio como de videoclip. De esta manera, el acompañamiento logró una temporada de seguimiento aproximadamente de 2 a 3 meses por organización.

**4.2. Herramientas de análisis****Análisis de documentos:**

La primera herramienta utilizada es el análisis de documentos que se compone de tres partes. Estas presentarán el contexto tanto general como específico, primero desde el discurso que ha configurado mundialmente el concepto del emprendimiento creativo, después la comprensión de los contextos específicos en Colombia y México en términos políticos, y finalmente en la forma en la cual se presentan oficialmente las organizaciones investigadas.

- a) **Análisis Bibliométrico:** Para eso se retoma el análisis de documentos académicos en primera instancia, para lo cual se hizo un trabajo bibliométrico que permitió llegar a conocer

la problemática que se ha investigado en la academia en relación con el emprendimiento creativo y cuya discusión hace parte del capítulo 1 del presente trabajo. Este análisis bibliométrico en profundidad se presenta en el Anexo 3.1

- b) **Análisis de cartillas de emprendimiento y políticas públicas:** En primera instancia se hizo un análisis del discurso más centrado en el análisis literario, el cual retoma tres textos que hacen una propuesta del emprendimiento en el arte desde la ideología punk. Este análisis permite entender por qué es tan importante definir conceptualmente el emprendimiento creativo y contextualizar el campo global al que pertenecen estas organizaciones. Así mismo, estas guías de emprendimiento son muestra de cómo dos ideologías aparentemente opuestas se unen en un sólo narrativa hegemónica y demuestran la importancia de estudiar este discurso global en espacios más regionales. Este análisis, totalmente alineado con la propuesta metodológica de Czarniawska (1998), es un trabajo previo que da paso al marco teórico y que se puede leer completo en el capítulo 1.

En segunda instancia se recopilaron documentos de políticas públicas en Colombia, México, Gran Bretaña y Alemania los cuales se utilizaron para analizar el contexto dentro del cual está el campo investigado y permiten entender las diferentes visiones de las ICC tanto a nivel global como a nivel particular.

Los dos primeros países se toman como relevantes en latinoamérica porque el primero tiene una fuerte política de fomento a las ICC, mientras que el segundo es uno de los que reconocen un mayor impacto de las ICC en el PIB y que además tienen una alta influencia global en el consumo de productos artísticos y culturales hispanoparlantes. Del otro lado, se toma a Gran Bretaña por su fuerte política de internacionalización de la cultura a través del *British Council* y específicamente de su sección de Economía Creativa. Por último se toma Alemania como un referente opuesto a la visión británica, pero que es relevante en cuanto a países centrales. En este sentido, se analizaron dos países periféricos con una alta influencia en latinoamérica con respecto al desarrollo de productos creativos y se comparan sus políticas entre ellos y frente a países centrales con influencia y referencia en ambos países. Los resultados de esta comparación están en el Anexo 4.1 por su longitud.

- c) **Etnografía Digital:** La organización, hoy en día, también se expresa en los espacios digitales y actúa desde lo digital, pues es la infraestructura bajo la cual puede producir, distribuir o comunicar tanto sus discursos oficiales como los informales. Por esta razón la

organización en los espacios digitales, se convierte en un actor, porque es un espacio a partir del cual los sujetos desarrollan un performance que es significativo para el desarrollo o configuración de sus organizaciones. Precisamente con el advenimiento de lo digital, “La mayoría de estas actividades etnográficas se pueden trasladar más o menos al enfoque digital de la etnografía, pero las prácticas etnográficas convencionales que representan comienzan a cambiar” (Pink, et.al., p.19).

Desde esta perspectiva, lo social hoy en día se construye a partir de múltiples espacios como el digital, de manera que esta perspectiva de la etnografía implica la comprensión de todos los ámbitos que involucran a los sujetos y sus organizaciones.

Para poder hacer este análisis por cada organización involucrada en el proceso, se hizo un análisis digital en el cual se recopila la información de las redes sociales, página web y plataformas de distribución a través de las cuales cada una se comunica. Esta información se recopiló en un documento bajo los parámetros del protocolo 1 del Anexo 3.2 y sirve de acotación para conocer a cada organización previo a las entrevistas

### **Observación y entrevistas:**

Para hacer la recolección de datos cualitativos específicos a los casos elegidos, se realizó una observación participante dado que se toma la acción performativa como efecto del discurso, y por consiguiente se tomará información de ambos espacios para contrastar la primera a través de la observación con la segunda a partir de la entrevista (es decir ésta se toma como discurso). El objetivo es entender la linealidad entre los dos o si existe una ruptura entre el discurso y la acción que demuestren una relación con otras narrativas que no parecen estar presentes en la entrevista.

Esto puede llevar a pensar que un cruce de narrativas puede generar rompimientos tanto en el discurso como en la acción performativa, pero sólo pueden verse en el cruce simbólico de ambos. Si bien la teoría da un marco conceptual, no dice nada sobre la interpretación subjetiva que le da cada sujeto a estos conceptos y mucho menos sobre la aplicación empírica que le dan. Para eso el estudio se posiciona en el análisis del discurso desde la entrevista y se compara con la observación para encontrar una posible coherencia (o no) entre la acción y el discurso de cada artista como individuo, y entre la acción y el discurso oficial que la organización promueve en sus canales digitales en los cuales establece cómo espera que sus consumidores los entiendan o incluso interpreten.

En un análisis de discurso, muchos autores incluyen múltiples artificios desde textos, hasta prácticas, escritos, argumentos, entre otros. En este análisis se toma la expresión directa del sujeto sobre sí mismo, es decir el discurso bajo el cual se define como artista. Estos elementos se comparan con sus prácticas empíricas para ver la relación entre uno y otro. Así hay dos formas de “contra-balancear” (Sandberg y Tsoukas, 2011) la teoría y la práctica, para no caer en la relativización del discurso: se compara acción con discurso y se compara discurso con la institución a la que se supone responde y la cual se construye desde la teoría.

Así, se mantiene una relación metodológica seria y fundamentada en el análisis del discurso en las organizaciones. Esta postura, que se sustenta en la fundamentación fenomenológica y desde el enfoque de la deconstrucción, está alineada con el análisis de las organizaciones que proponen Alvesson y Kärreman (2011), porque no todo se puede explicar por el discurso, y por eso es importante tener balances teórico-prácticos para evitar la “tendencia a conectar el discurso y lo que éste constituye por definición de manera tan fuerte que cualquier otro resultado es explicado o entendido directamente como un efecto discursivo” (Alvesson y Kärreman, 2011, p.1132).

De esta manera, de forma concreta, se tomó primero la observación participante durante el desarrollo de un proyecto oficial de cada organización: dos giras y la grabación de un disco, mientras en el proceso se hizo acompañamiento a la grabación de dos videoclips, y múltiples ensayos o eventos públicos.

En segunda instancia se hizo una entrevista a profundidad con los miembros principales de cada organización y de sujetos importantes que afecten su transorganización; esto implicó hacer entrevistas grupales con los miembros principales de cada organización y luego individuales con los sujetos que hacen parte de las organizaciones de la red de cada una y de esta manera se recopiló el discurso colectivo de cada organización y el de las personas que acompañan diversos procesos.

Finalmente y en tercera instancia, se hizo una entrevista estructurada a expertos en el campo tanto desde las políticas públicas como de la gestión de la distribución digital. Vale la pena decir, que ésta se publicó en un podcast el cual permitió acceder a discursos más oficiales y estructurados de cada organización y no tanto de la opinión personal de cada sujeto.

El objetivo de utilizar estas herramientas, permite que se haga un acercamiento no sólo a los miembros “oficiales” de la organización, sino a los miembros “temporales” que aportan al desarrollo del proyecto y que justamente son los que conforman lo que se ha denominado en este

trabajo como transorganización (Eikhof, 2014). Si bien las entrevistas a profundidad y estructuradas permiten conocer el discurso de los sujetos que conforman la organización, la observación permite acceder a discursos de sujetos temporales para la realización de un proyecto, sujetos miembros de otras organizaciones pero que colaboran temporalmente con el desarrollo del proyecto y por consiguiente permite mapear estructuras transorganizacionales y definir la expresión de las mismas tanto a nivel oficial, como formal e informal.

Cada instrumento mencionado tiene un protocolo de análisis que permitió recopilar los datos cualitativos necesarios para poder hacer un análisis del discurso de cada persona involucrada en cada organización y además obtener información para cada uno de los niveles de análisis y así hacer una triangulación adecuada. Estos protocolos se presentan a continuación.

### Protocolo 1: Observación participante

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| <b>Enfoque</b>              | Análisis tipo etnometodológico de observación participante, de manera que puedan tomarse notas específicas de las acciones que cada sujeto realiza dentro del desarrollo del proyecto, fotografías y videos, pero no se elimina la participación del investigador en el momento de toma de datos.  |
| <b>Hipótesis específica</b> | Cada organización divide sus funciones en roles prácticos que le permiten desarrollar su proyecto, pero eso no implica que todos los sujetos se reconozcan como miembros de la organización, ni que tampoco todos tengan claro el aporte de su rol a la experiencia y objetivo final de la misma. Esto implica que cada sujeto hace parte de la red transorganizacional que es más amplia que la organización misma, pero en todo caso por un momento definido, con un proyecto específico, cada quien actúa como una organización definida que en realidad no tiene límites ni estructuras claras.<br>Esta relación aporta a un adecuado desarrollo del proyecto, a una promoción y distribución posterior llamativa, y a una fluidez bastante alta que elimina los límites organizacionales. |
| <b>Rol del investigador</b> | El investigador participó en cada proyecto como fotógrafo detrás de escena, de manera que su intromisión en las actividades tuviera una razón para cada persona dentro de la producción del proyecto y eso abrió la conversación tanto con los miembros fijos de la organización como con los temporales o flotantes. Se dejó clara su labor de investigación en todos los casos.  |
| <b>Normas principales</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se tomaron fotografías, videos y notas de cada uno de los miembros de la organización tanto temporal como fija.</li> </ul>  |

|  |   |   |   |
|--|---|---|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La observación solamente ocurrió durante la producción del proyecto y en algunos momentos de planeación y reproducción. Esto dejó por fuera toda la posproducción y la planeación diaria que hacen estas organizaciones en sus procesos de producción musical.</li> <li>• Se dejó por fuera conversaciones que los sujetos puedan tener sobre otros proyectos de otras organizaciones</li> </ul> |   |   |
| <p><b>¿Cómo se recopiló la información? (elementos de toma de datos en el diario de campo)</b></p> |   |   |   |
| <i>Notas condensadas</i>   | <i>Percepción del investigador</i>  | <i>Introspección</i>  | <i>Interpretación teórica</i>   |
| Notas directas y condensadas de las acciones de cada sujeto observado                              | Percepciones inmediatas que pueda tener el investigador con respecto a las descripciones anteriores   | Relaciones internas y personales que haga el investigador en el momento de la toma de datos | Interpretación posterior de las notas desde los elementos y conceptos del marco teórico |

**Protocolo 2: Entrevista a profundidad**

| Dimensión y nivel de análisis                                   | Conceptos de análisis | Preguntas guía  |
|---|-----------------------|---|
| Emprendimiento creativo (institución y administrativo)          | Lógica emprendedora   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se consideran emprendedores creativos?</li> <li>• ¿Cómo los afecta el discurso oficial del emprendimiento?</li> </ul>   |
|   | Lógica creativa       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué pasa con la creatividad en ese discurso y en sus objetivos personales?</li> <li>• ¿Por qué ser emprendedor entonces?</li> </ul>   |
|   | Estrategias           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuénteme un poco del plan de la organización, específicamente del proyecto que están trabajando: ¿Hay posibilidad de planear? (Tener en cuenta el contexto indeterminado político y de salud-COVID)</li> </ul> |
|   | Funciones             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Quién se encarga de qué y qué relación tiene con la organización?</li> <li>• Elabore más sobre esas funciones y roles</li> </ul>  |
| Estructura organizacional (campo organizacional y organización) | Trans-organización    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo funciona la red en la que se mueve la organización?</li> <li>• ¿Cómo aprovecha usted esa red tanto para la organización como para otros proyectos?</li> </ul>  |
|   | Campo esquizofrénico  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Diría usted que el objetivo de esa red es el desarrollo de proyectos creativos o el apoyo entre organizaciones a nivel financiero?</li> </ul>   |

|                               |                                    |   |
|-------------------------------|------------------------------------|---|
|                               |                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• En su percepción: ¿los artistas en su red están más enfocados en la producción artística o en el dinero? ¿Por qué y qué pasa con las multinacionales en esa red?</li> </ul>  |
|                               | Discurso organizacional            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo se enfrenta la organización a esa realidad?</li> <li>• ¿Cómo se relaciona la organización con sus consumidores?</li> <li>• ¿Cómo se relaciona con sus proveedores? (entre esos los distribuidores)</li> </ul>                    |
| Identidad (productor-artista) | Identidad del productor- artista   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué significa el nombre de la organización?</li> <li>• ¿Cómo desarrolla su proyecto estético y qué relación tiene con la organización?</li> </ul>   |
|                               | Performance del productor- artista | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo se debe comportar un artista? Primero en sus espacios creativos personales, después en sus espacios de producción colectiva, luego en los espacios comerciales y finalmente en los espacios de distribución y consumo</li> </ul> |

**Protocolo 3: Entrevista estructurada**

|  |   |  |
|--|---|--|
| <b>Enfoque</b>   | Entender el contexto de las industrias creativas a nivel global y particular tanto del campo institucional como de las regiones a estudiar.   |  |
| <b>Estrategia de entrevista y análisis de documentos</b>         | Se analizarán documentos de políticas públicas que afecten directamente al campo organizacional y dicha información se analizará a partir de entrevistas retomadas de un podcast cuyo objetivo es difundir la información de agentes del sector de ambas regiones y dilucidar estructuras organizacionales, caracterización del campo y afectación de las políticas públicas. |  |
| <b>Hipótesis específica</b>                                      | La red transorganizacional existe y se alimenta de cruces entre organizaciones y sujetos que trascienden los límites de sus organizaciones. No obstante, el discurso oficial del emprendimiento creativo no se ha ajustado a esta realidad y no lo ha comprendido ni de forma práctica ni teórica.  |  |
| <b>Dimensión y nivel de análisis</b>                             | <b>Conceptos de análisis</b>  | <b>Preguntas guía</b>  |
| Emprendimiento creativo  | Lógica emprendedora v.s. creativa desde las políticas públicas  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo los afecta el discurso oficial del emprendimiento?</li> <li>• ¿Cómo afectan las políticas públicas de su región para el desarrollo de sus actividades creativas?</li> </ul>                                 |
| Estructura organizacional (campo organizacional e institucional) | Estructuras y Funciones y Trans-organización  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo funciona la red en la que se mueve la organización a la que pertenece?</li> <li>• ¿Diría usted que el objetivo de esa red es el desarrollo de proyectos creativos o el apoyo a nivel financiero?</li> </ul> |

| Entrevistado            | Cargo   | Funciones y justificación  |
|-------------------------|---|--|
|                         |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Los artistas en su red están más enfocados en la producción artística o en el dinero? ¿Y las multinacionales en esa red?</li> </ul>  |
| Laura Vélez             | Investigadora asociada del Museo de Memoria y Tolerancia  | Como doctora. en Ciencias Políticas y Sociales entiende las funciones en red del sector creativo mexicano y la afectación de la Secretaría de Cultura en el mismo.   |
| Juan David Giraldo      | Asistente dirección general de la Ópera Estatal de Berlín | Conoce la organización cultural alemana desde la gestión de una red financiada por el gobierno desde una perspectiva amplia por conocer otros formatos de producción, gestión y administración.                                  |
| Luis González           | Gerente de Artes para Colombia BC                         | Su función es la de ejecutar las políticas del British Council en Colombia y gestionar los proyectos que desarrolla.   |
| Paco Arraigada          | Gerente Casete  | Lleva años como distribuidor digital de múltiples artistas independientes y conoce el sector desde mucho antes.  |
| Gabriel Arjona          | Director de Estrategia, Desarrollo y Emprendimiento       | Es la tercera persona al mando del Ministerio de Cultura en Colombia y eso le permite conocer a fondo la política de emprendimiento en el país y ver su trascendencia en el sector y el gobierno.                                |
| Juan José Peña          | Director CD Baby Colombia                                 | Conoce el sector ampliamente a nivel regional, y en su red internacional desde la distribución digital multinacional.  |
| Fernando Sierra “Elvis” | Director Facultad de Creación, Universidad del Rosario    | Lidera Estados Alterados, tiene un estudio de diseño y dirige el naciente programa de diseño en la Facultad de Creación en la Universidad del Rosario en Bogotá. Esta trayectoria le da un conocimiento único del campo.         |
| Sofía Gaviria           | Co-directora de Diáspora Blues Project                    | Como gestora de proyectos y fotógrafa conoce la administración de productos creativos en diversos ámbitos, pero además su formación como literata le da un conocimiento teórico del mismo.                                       |
| Rafael Briceño          | Encargado de Casete para Colombia                         | Es representante de Casete en Colombia a través de su propia empresa LOL Unik, con la cual organiza eventos culturales. La empresa además es una organización familiar entre él y sus hermanos, esto da una visión muy completa. |

#### 4.4. Triangulación y validez de los datos

Las tres herramientas elegidas permitieron hacer una triangulación cualitativa que permitió cruzar información en tres niveles: el campo organizacional, la organización y el individuo. De esta manera, la información recopilada permite tener un análisis completo del caso.

Por un lado, las entrevistas tanto a profundidad como estructuradas dieron la posibilidad de comprender y analizar el discurso de las organizaciones y por consiguiente comprender el campo al que pertenecen. Se hicieron entrevistas a profundidad a los miembros de las tres organizaciones de los casos, a los miembros temporales o flotantes y a las organizaciones que conforman la estructura transorganizacional, y éstas permitieron conocer el campo de cada una. Además, se hicieron nueve entrevistas a personas relacionadas de alguna manera con cada uno de los campos



de los dos países, y que tienen relación con el desarrollo de las políticas públicas en el campo, con la distribución digital de la música, y con el desarrollo de proyectos para comprender en profundidad el campo organizacional desde una visión empírica. De la comparación del nivel institucional como del organizacional se pudieron lograr conclusiones claras a partir de esta multiplicidad de información, mientras que cada entrevista también permitió develar información clave del nivel individual de cada persona entrevistada.

Todas las entrevistas se organizaron a partir de tres categorías principales: la estructura organizacional (a nivel del campo organizacional, es decir la institución que rige dicha estructura), el emprendimiento creativo (para comprender a la organización en sí misma y la manera en la cual los discursos sirven a la estructura de la misma) y la identidad del productor-artista (para comprender cómo las funciones estratégicas son estructuradas, desarrolladas y aceptadas por los sujetos). Esto dio una mirada de la afectación de los discursos en los tres niveles de análisis al interior de cada unidad presentada, lo cual fundamenta tanto el uso de las herramientas concretas como de la triangulación de las mismas, pues cada una permitió interpretar los discursos en cada nivel de análisis.

En el primer nivel de análisis, el campo organizacional, se trabajó el concepto de transorganización, la esquizofrenia entre la lógica managerial y la estética en el campo y se estudió a partir del análisis de documentos relacionados con el discurso del emprendimiento y a través de las entrevistas estructuradas a personajes clave del campo. En el segundo se bajaron estas categorías a las organizaciones en términos de las dos lógicas y su influencia a nivel de funciones estratégicas, de manera que a través de las entrevistas estructuradas a personas claves del campo y las entrevistas a profundidad a los miembros de las organizaciones se logró comprender las estructuras organizacionales de las tres unidades de análisis y así dar cuenta de las funciones estratégicas. Finalmente, la identidad se analizó en términos del performance de ser productor-artista en cada uno de los artistas miembros de cada unidad de análisis, de manera que a partir del cruce de datos entre la entrevista a profundidad a estos sujetos y la observación durante el trabajo realizado (las dos giras y la grabación del disco), se pudo cruzar información. Así se logró dar cuenta de una triangulación de datos cualitativos, basados en el análisis del discurso planteado en este mismo capítulo.

Este trabajo doctoral, entonces abarca diferentes personas que actúan en diferentes niveles de análisis y que pertenecen al mismo campo organizacional que corresponde a tres unidades de

análisis, y que permitió obtener información tanto a niveles directivos, como políticos, también operativos o de desarrollo de proyectos, como de distribución y contacto directo con los consumidores; esta multiplicidad de testimonios lograron dar información en los tres niveles de análisis y cruzar la información en los mismos para poder triangularla. Gracias al intento que se hizo por abarcar más allá de las tres organizaciones presentadas, se logró conocer el campo a niveles institucionales que dieron suficiente información para triangular cómo el discurso es apropiado y actuado por los sujetos en niveles de toma de decisión importantes y en niveles de desarrollo de producto creativo impactante, es decir tanto a nivel individual como a nivel organizacional y el efecto de estas decisiones a nivel del campo organizacional. Para hacer una mayor claridad de todos los sujetos involucrados se presenta la tabla 3.5.

**Tabla 3.5. Las personas entrevistadas para este trabajo.**

| Nombre                    | Organización                   | Cargo   | Relevancia   |
|---------------------------|--------------------------------|---|--|
| Laura Vélez               | Museo de Memoria y Tolerancia  | Investigadora                                       | Conocedora del campo en cuando a políticas públicas en México y su efecto en las acciones de las organizaciones.   |
| Juan David Giraldo        | Ópera Estatal de Berlín        | Asistente dirección                                 | Conocedor del campo Alemán y Latinoamericano desde la gestión y el impacto que tienen las políticas públicas sobre cada uno.   |
| Luis González             | British Council                | Gerente de Artes                                    | Conocedor del campo británico y el efecto de su influencia en el contexto Latinoamericano.   |
| Gabriel Arjona            | Ministerio de Cultura Colombia | Director de Estrategia, Desarrollo y Emprendimiento | Encargado directamente de implementar las políticas de emprendimiento creativo en Colombia.  |
| Fernando Sierra           | Universidad del Rosario        | Director Facultad de Creación                       | Además de conocer el campo desde la academia, conoce el campo en acción como músico lo que da una perspectiva muy completa.  |
| Juan José Peña            | CD Baby Colombia               | Director Regional                                   | Conoce la distribución digital como campo y estructura y sus efectos en la región Colombia y el Caribe.  |
| Paco Arraigada            | Tópica                         | Gerente   | Tópica es la dueña de la marca Atípica que es la disquera de una de las organizaciones investigadas y además conoce el campo de la distribución digital de forma amplia. |
| Rafael Briceño            | Casete Colombia                | Director  | Encargado de ejecutar las estrategias de Tópica en Colombia.   |
| Pedro Gópar, Memo y Ricci | Prismatic Shapes               | Miembros  | Organización a la que se le hizo seguimiento y la cual hace parte del catálogo de Atípica.   |
| Uili Damage               | Tópica                         | A&R   | Representante de Prismatic Shapes ante los manejos de la disquera  |
| René y Erick              | Tópica                         | Directores del sello                                | Encargados de la dirección de Atípica en todas sus generalidades.  |
| Daniel Michel             | Mambo Negro Records            | Productor   | Director del sello que maneja y produce a La Perla.  |

|  |                        |              |   |
|--|------------------------|--------------|---|
| Sofía Gaviria  | Diáspora Blues Project | Co-directora | Productora de proyectos, lo cual le da un amplio conocimiento del desarrollo de los mismos, además de trabajar en alianza con Mambo Negro Records.  |
| Diana San Miguel,<br>Johanna Mogollón,<br>Karen Forero | La Perla               | Miembros     | Encargadas por completo de la gestión y producción de La Perla. A pesar de tener una disquera, también se encargan ellas de toda la gestión en general del proyecto a nivel conciertos, grabaciones o distribución. |
| Iván Medellín  | Conjunto Media Luna    | Líder        | Este es un proyecto alterno a La Perla y además hace parte del catálogo de Mambo Negro. Adicional, Iván se encarga del estudio de la disquera.  |
| Wilson Pinzón  | DJ Falzo               | Líder        | Con este nombre Wilson hace su propio proyecto musical y organiza giras en México como la de Pernet   |
| Humberto Pernet  | Pernet                 | Líder        | Líder de este proyecto musical que hace parte del catálogo de Casete Colombia   |

Fuente: elaboración propia

Por el lado del análisis digital se logró acercar a cada organización antes de conocerla en profundidad a partir de analizar el discurso que se usa de manera oficial ante el público o consumidor. Esta información permitió hacer una definición más acertada de la forma de formular las preguntas ante cada organización, pero al mismo tiempo de mantener la guía adecuada para cada persona. De esta manera, el análisis digital permitió conocer de antemano cada organización y así posteriormente tener una mejor comprensión del discurso de cada sujeto y analizarlo con mayor claridad. Este nivel de triangulación sirvió principalmente a una adecuada forma de recopilar datos cualitativos.

Por último, la observación permitió comparar las acciones de los sujetos con discursos oficiales o de los miembros temporales, flotantes o transorganizacionales y así hacer una triangulación entre el discurso a nivel del campo organizacional, frente al del individuo y su entrecruce en la estructura organizacional. En este sentido, el acompañamiento permitió hacer un paralelismo entre el discurso como evidencia de la narrativa alineada tanto con una estructura institucional como con una performatividad individual. Es decir, que la observación sirvió como herramienta para comparar la información recolectada. Se tomaron notas en un diario de campo el cual estaba dividido en 4 tipos de apuntes: Notas condensadas (donde se registraron las acciones directas de cada individuo), Percepción del investigador (donde se registraron ideas o conceptos que surgían del momento en que se tomaban y sirvieron para mantener las líneas teóricas en cada nivel), Introspección (en donde se hizo un registro de notas personales del investigador con respecto a la observación misma), Interpretación teórica (en donde se relevaron las notas posteriormente para hacer una primera

interpretación teórica y ubicar los hallazgos en cada nivel de análisis). Con este protocolo se logró hacer una toma de datos de las acciones concretas de las personas para posteriormente compararlas con las entrevistas y los discursos retomados de las mismas. Esto permitió un estudio de la manera en la cual se retoma el discurso en cada nivel de análisis y en cada unidad de análisis.

Vale la pena decir, que la utilización de estas herramientas desde un paradigma cualitativo permite hacer un análisis del discurso adecuado a la comprensión del emprendimiento no sólo como discurso en sí mismo, sino como causa de las estructuras organizacionales y las identidades profesionales. Para Vázquez y Zambrano (2018) “privilegian el uso de una metodología cualitativa [porque es] útil para encontrar resultados que no se hallarían desde el paradigma racional” (p.160), precisamente porque su propuesta pretende que se logren hacer mejores caracterizaciones de los diferentes campos organizacionales y a partir de ahí hacer hallazgos significativos con respecto a las necesidades concretas de los emprendedores, más allá de los discursos hegemónicos. En este trabajo, precisamente, se pretende utilizar una conjunción de herramientas para lograr recopilar suficientes datos en cada uno de los niveles de análisis y así hacer una adecuada interpretación de la unidad de análisis; alineado de nuevo con la propuesta metodológica de Vázquez y Zambrano (2018), se utilizan 4 herramientas cualitativas desde una misma postura fenomenológica para lograr hacer esa comparación de datos y dar cuenta de resultados adecuados a las necesidades del emprendimiento en el campo de la música en Colombia y México:

“para lo cual es preciso partir de la subjetividad como postura epistemológica, siendo para ello fundamental el uso de metodologías cualitativas y de enfoques como la fenomenología, la etnografía, el interaccionismo simbólico o el estudio de caso, y que a su vez utilice herramientas como las entrevistas, las historias de vida, los focus group, la observación; que aunque no logren resultados generalizables, si puedan concluir sobre fenómenos localizados que ayuden a dar forma a políticas públicas en favor de los emprendedores.” (p.167)

Es así como se logra hacer una conjunción de herramientas que permitieron acercarse a cada una de las micro-organizaciones musicales para darle validez a los datos. En este sentido, la mezcla entre documentos, entrevista y observación lograron dar información suficiente para hacer una interpretación organizacional validada desde la información oficial hasta la adaptación de cada sujeto entrevistado y observado. Esto implicó diseñar una metodología intencionalmente flexible, para permitir recopilar los datos a partir de 4 herramientas sólidas pero adaptables y posteriormente cruzar la información entre cada una. De esa manera, los datos recopilados permitieron comprender a cada organización involucrada en este trabajo desde el nivel institucional referente al campo organizacional, al administrativo o de la organización y el técnico o de la identidad de los sujetos,

y así mantener una perspectiva de análisis desde los estudios organizacionales sin dejar de lado su fundamento teórico: “Los soportes teóricos en cuanto a la temática del discurso de las organizaciones corresponde a la posición del análisis organizacional partiendo desde su dimensión institucional hasta llegar a la descripción de las prácticas dinámicas que convocan los grupos y la propia organización.” (Vázquez, 2006, p.129).

La triangulación es búsqueda por parte del investigador de asegurar que su objetivo se cumpla a partir de medir desde diferentes fuentes la información obtenida, viene de la navegación y precisamente pretende encontrar un mismo punto de destino desde diferentes miradas, “por lo tanto, la triangulación construye diversos apéndices, desde perspectivas teóricas o metodológicas, diversas miradas o lecturas, diversos puntos de vista para dirigirse al mismo problema de investigación” (Arias, 2022, p.36). Arias (2022) reconoce tres niveles de análisis que permiten la triangulación y que en este trabajo corresponden a los tres niveles de análisis de estudio: (1) el agregado en el cual se seleccionan individuos independientes y permite el estudio sin hacer referencia a sus relaciones sociales para lo cual se utilizó la entrevista a profundidad; (2) el interactivo el cual está dirigido a la interacción simbólica donde se utilizó la observación para poder hacer una comparación con el primer nivel y de ahí interpretar la relación entre la identidad y las estructuras organizacionales; (3) el colectivo en donde se trabaja a un nivel mayor, en este caso el campo organizacional para lo cual se utilizó la entrevista estructurada a sujetos relevantes en éste y los documentos.

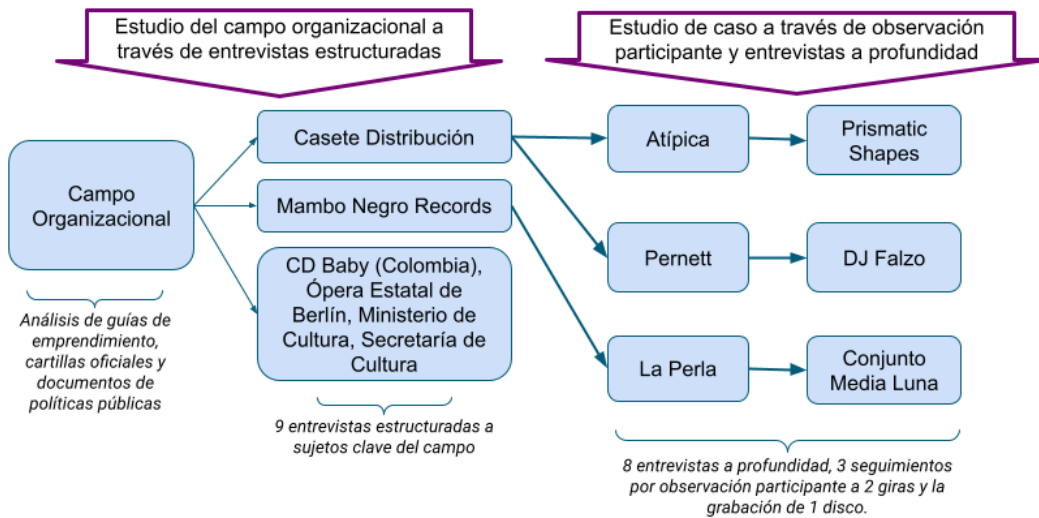
Es así como cada herramienta corresponde a un nivel, como se planteó en la tabla 3.4, pero además permite hacer una interpretación cruzada de la información y así triangular los datos para comprender que tanto afecta un nivel de análisis al otro y que tanta relación tiene el discurso del emprendimiento que se maneja a nivel institucional, como del campo organizacional y concretamente de cada organización analizada y los miembros de la misma.

Para Arias (2022), otra forma de triangulación es utilizar más de una herramienta cualitativa para poder estudiar unidades de análisis multidimensionales como el caso al que se refiere esta tesis. Así que en este sentido se cruzan estos dos métodos propuestos por la autora: “Incluir dos o más acercamientos cualitativos, como la observación y la entrevista abierta para evaluar el mismo fenómeno, también es considerado triangulación entre métodos” (p.40), pero además al utilizar una unidad de análisis con 3 organizaciones, se logra aún mayor información para triangular entre

métodos y así comparar la información a nivel horizontal (entre organizaciones o unidades de análisis) y a nivel vertical (entre niveles de análisis).

Esta triangulación, entonces, se propone como la forma de conocer la relación narrativa-discursiva-performatividad en cada una de las unidades de análisis elegidas e interpretar sus discursos y apropiaciones del discurso emprendedor desde la teoría propuesta en el capítulo 2 de este trabajo, para mapear campos transorganizacionales en el arte. Además de eso, el hecho de aplicar diferentes herramientas en diferentes niveles permitió triangular estos conceptos teóricos y llegar de forma más amplia al campo organizacional tal como se presenta en la figura 3.6.

**Figura 3.6. Triangulación de los datos recopilados**



Fuente: elaboración propia



## Capítulo 4: Resultados y Discusión

*Modelos de autogestión organizacional  
en el campo de la música*

## **Capítulo 4**

### **Resultados y Discusión**

#### **“Modelos de autogestión organizacional en el campo de la música”**

### **1. Contextualización general del campo digital de las organizaciones musicales Colombo Mexicanas**

El término *Industrias Creativas* fue retomado inicialmente por la escuela de Frankfurt, específicamente por Horkheimer y Adorno (2002), pero también con análisis muy necesarios con respecto a la masificación como el que hacía Benjamin (1998), el cual es el retomado en este trabajo.

En todo caso, el término al que la mayoría de las políticas hace referencia es al usado por los dos primeros autores, pero con una resignificación la cual busca darle una perspectiva positiva que en realidad es completamente opuesta a la advertencia que hacía dicha escuela de pensamiento. En este sentido, el término *Industrias Creativas y Culturales* desde Horkheimer y Adorno (2002) se entiende “como un oxímoron uniforme, alienante, ante cuya potencia el público no encuentra salvación posible. Los negocios y la cultura no combinan y pretenderlo responde a intereses ideológicos, entendiendo la ideología como falsa conciencia” (Hernández, 2020, p.87). Visto desde esta postura, la adopción del término por parte de la política pública tiene una relación directa con una ideología específica, que además de la propuesta teórica de este trabajo, se puede entender desde la historia del uso del mismo: “El sentido que en su momento le imprimiera la escuela de Frankfurt a la forma de producción serial, homogeneizante y alienante, ha sufrido un cambio semántico radical que no podría comprenderse sin seguir las huellas de la historia” (Hernández, 2020, p.91).

En Gran Bretaña, específicamente en el Partido Laborista al que pertenecía Tony Blair, se adoptó esta visión desde una resignificación positiva con respecto al mercado y el impacto social (Prince, 2010). Desde su propuesta se adaptó la política pública a sus necesidades ideológicas: “Para los noventa, el Partido Laborista británico retomó el concepto para denominar una política pública; el conjunto de cadenas productivas beneficiadas por dichas acciones más tarde recibiría el nombre de Industrias Creativas” (Hernández, 2020, p.87).

Desde sus programas se fue adaptando al de políticas funcionalistas concretas que el mismo Tony Blair promovió a partir del Departamento de Cultura, Medios y Deporte y donde se llega a una definición basada en el derecho de autor como elemento explotable de un sector interesante



para el desarrollo económico del país. Esta adopción dentro de su agenda política como primer ministro comenzó con esta redefinición: “Su primer punto del orden del día fue proponer una definición funcional del término Industrias Creativas. Se llegó a la definición: Aquellas actividades que tienen su origen en la creatividad individual, la habilidad y el talento y que tienen un potencial para la creación de riqueza y empleo a través de la explotación general de la propiedad intelectual” (Hernández, 2020, p.88)

Si bien esta política tiene ya más de 20 años, su ejecución ha tenido consecuencias en diversos países, quizás por las acciones o proyectos concretos que desarrolla el British Council desde su línea de *Creative Economy* la cual tiene acción en todas las regiones donde tiene presencia. De hecho “Hoy en día, la noción de Industrias Culturales o Industrias Creativas se asocia con el crecimiento y el bienestar económicos, en el entendido de que el valor que suponen las transacciones por dichos bienes añade valor y da lugar a un fenómeno que John Howkins denominó Economía Creativa” (Hernández, 2020, p.91), autor el cual se ha tomado como referente para la creación de las políticas, por ejemplo, de Colombia.

Justamente uno de los problemas principales es que “con muchas de estas investigaciones es la tendencia a homogeneizar el sector creativo” (Salder, 2021, p.64). La política pública necesita encontrar programas que le aporten a una visión de sector que es tan heterogéneo, pero su definición entonces lleva a aplicaciones muy genéricas, precisamente por la incapacidad de ver las características específicas de cada subcampo. No obstante, esa definición británica ha sido retomada por diferentes espacios gubernamentales, por ser vista como un caso de éxito, sin tener en cuenta las consecuencias de la amplia generalización que tiene la misma en el campo creativo:

“Las Industrias Creativas han sido la historia de éxito de la economía de Gran Bretaña en la última década (...). A pesar de su éxito, la naturaleza naciente y en evolución de esta industria en el contexto de la economía convencional significa que se sabe relativamente poco sobre las prácticas comerciales de la IC. El mayor reconocimiento de su papel e impacto como parte de la economía nacional ha visto un mayor interés dentro de los círculos políticos en patrocinar el desarrollo de la IC. Sin embargo, esta política se enmarca dentro de una amplia agenda de apoyo a las Pyme que tiende a enfoques genéricos sin tener en cuenta los contextos y los períodos en los que se desarrollan las mismas” (Salder, 2021, p.64)

Las Pyme en las políticas se ven como integrales para el desarrollo nacional y regional de diferentes países y sus economías gracias a su capacidad de soportar mejoras en los estándares de vida a largo plazo. No obstante, las políticas tienden a simplificarse en interpretaciones muy cortas que no consideran las especificidades de los múltiples sectores que abarcan, por lo cual suelen

enfocarse en subsectores específicos o en generalizaciones de programas que pretenden abarcar todo un campo sin diferenciar sus subcampos. La creatividad no está exenta de esta realidad. Se busca hacer aportes macroeconómicos, pero no tiene en cuenta que el arte depende exclusivamente del recurso humano y su creatividad; si bien esto lo simplifican con el manejo de derechos de autor como ley (en los 4 países del Anexo 4.1., de hecho), no lo entienden en las especificidades autorales de cada subcampo y de las características específicas de cada región.

La estandarización parece ser la norma, por lo cual los programas homogenizan todos los espacios creativos, desde los corporativos a las pequeñas organizaciones, del cine y televisión a la artesanía y el arte plástico. En ese espectro deja por fuera campos que no responden a las mismas lógicas de los espacios más industrializados como lo son las grandes organizaciones especialmente en la música, audiovisual y editorial. Se trata de hacer mucha segmentación, a partir de una herramienta que ha desarrollado el mismo British Council conocida como *El Mapeo del Sector Creativo*, pero esto genera determinismos puesto que “Esas interpretaciones reiteran el rango y diversidad de actividades dentro de este sector, articulando los riesgos asociados con comprensiones generalizadas, interpretaciones y respuestas” (Salder, 2021, p.67).

Pero estas clasificaciones han llevado a que se den recursos más para un lado que para otro y que al final se afecten ciertos espacios directa e indirectamente, pues “la falta de investigación y la aplicación de modelos estandarizados en la interpretación de cómo crecen las compañías de las IC han obstaculizado el impacto de dicho apoyo” (Salder, 2021, p.68) de las políticas públicas. El desconocimiento del funcionamiento por proyectos, según Salder (2021) es precisamente el problema de esta política de la Economía Creativa que se promueve desde la postura británica. Para este autor, esta característica específica implica un trabajo en red donde los sujetos forman parte fluida e indirecta de las organizaciones, pero se vinculan tan fuertemente que van más allá del vínculo laboral que se da por medio de la contratación directa. Dicho de otra forma, el desconocimiento de la estructura transorganizacional (Eikhof, 2014) lleva a la búsqueda de una homogeneidad de políticas y programas estandarizados que no entienden la realidad de los sujetos que pertenecen a estas redes. De hecho, tanto en Gran Bretaña como en Colombia existe una necesidad de mapear el campo desde la estandarización de lo que denominan capítulos y que se refiere a subcampos.

Esta visión, que se ha difundido tan ampliamente como ya se dijo, pretende que las organizaciones en el sector creativo tengan estructuras que respondan al mercado bajo una lógica

financiera neoliberal. En este sentido, la política pública y sus diversos programas de acción se enfocan en crear las bases para que toda organización pueda funcionar bajo dicho esquema.

El *Creative Policy Programme*, por ejemplo, pretende dar capacitación a los diferentes agentes de la política para que puedan aplicar esta lógica en sus diferentes regiones y se desarrolla tanto a nivel de grandes alcaldías (Bogotá o Ciudad de México), como de pequeños territorios. Por su parte, la Política Integral Naranja en Colombia retoma los elementos necesarios para desarrollar la empresa como bastión central de la estructura del campo organizacional y mantiene el apoyo de incentivos económicos para el desarrollo de actividades creativas desde lo individual y lo colectivo. Esta mezcla es la que se desarrolla en muchos países, que retoman la inversión directa como el caso Alemán y la promoción del emprendimiento y fortalecimiento de grandes empresas al mismo tiempo.

No obstante, si bien el caso Alemán logra mantener una estructura gubernamental lo suficientemente fuerte para mantener la financiación de establecimientos creativos públicos, su posición no puede ser replicada directamente. Ni siquiera en el caso holandés, un país tan cercano y con tantas similitudes a la historia germana puede lograrlo: “Los teatros holandeses presentan una mayor variedad de programas y usan sus salas de forma más intensa que los teatros alemanes. Los requerimientos subsidiarios en Alemania son más grandes que los de Holanda, pues los teatros en las 8 ciudades alemanas reciben 90 por ciento más subsidio (251 contra 132 millones de euros) que los teatros y compañías holandeses en ciudades comparables” (Langeveld y Hoogenboom, 2012, p.12). Para estos autores, los teatros en otros países deben adquirir políticas que promuevan el uso de los espacios para presentaciones tanto de artes escénicas como de música y que al mismo tiempo produzcan sus propios proyectos escénicos. Esta postura, precisamente, se refiere a involucrar las dos políticas tanto de inversión pública como de promoción de sostenibilidad financiera independiente, pues ni siquiera un país como Holanda podría mantener sus propios teatros con dinero público.

La postura de las políticas analizadas en los cuatro países en el Anexo 4.1 pareciera tener esta búsqueda, pero el equilibrio no parece estar en el mismo. El caso de Gran Bretaña muestra cómo se promueve un discurso neoliberal en el desarrollo de las estructuras organizacionales artísticas en las regiones en donde tiene influencia a través del British Council, mientras que en su región subsidia proyectos tanto con dineros públicos como privados. Por su parte el caso Colombiano intenta integrar el subsidio público al discurso de desarrollo empresarial, y en ese camino tiende a

dejar por fuera más campos de los que esperaría. En el caso de México el discurso se mantiene en lo público únicamente, lo cual desconoce por completo la realidad del campo, por lo que una comparación como la anterior entre Alemania y Holanda se vuelve totalmente pertinente. Finalmente, el caso alemán es muy esclarecedor, puesto que promueve una política de inversión completamente pública y deja todo el discurso empresarial al Ministerio de Comercio de manera que no mezcla las dos políticas (claro su realidad de inversión es completamente diferente).

Así es como estas cuatro posturas permiten entender un contexto para el campo de las organizaciones creativas a nivel general en Latinoamérica. El uso del concepto Industrias Creativas, ya de entrada marca una postura británica que “Dadas las circunstancias de la conceptualización en Gran Bretaña y su subsiguiente transferencia a una variedad de países, es tentador ver la industria creativa como un vehículo para una forma de neocolonialismo” (Prince, 2010, p.126). El término y sus diferentes políticas, se pueden enmarcar en la neoliberalización de estructuras organizacionales en diferentes campos, sectores, regiones o territorios, “las industrias creativas, concebidas de una manera completamente no amenazantes del sistema capitalista, el cual Gran Bretaña ha jugado un rol mayor en extender y perpetuar, es un ejemplo del tipo política de pensamiento que asegura que esta situación continúe” (Prince, 2010, p.126).

Este logro se ha dado a partir de una tríada que otros estados han perseguido incluso a un punto esclavizante a través de la “definición, constitución industrial y la práctica del mapeo” (Prince, 2010, p.126). De manera que una política que busque principalmente definir de manera homogénea el campo y sus capítulos (para usar el término británico), la industrialización del mismo o emprendedurización, y el mapeo desde la estandarización de las prácticas creativas, se puede entender como una forma de neoliberalización de las mismas. La Política Integral Naranja en Colombia tiene todos estos elementos, mientras que la postura mexicana hace una homogeneización del aporte del arte a la cultura nacional y su fuerza como motor de cambio. La primera entonces tiene programas estandarizados en la dinámica del emprendimiento, mientras que la segunda ni siquiera puede desarrollar programas por su postura homogeneizante tan exagerada; esta última podríamos homologarla con la acción de programas alemanes, pero sin siquiera tener los recursos para un desarrollo semejante.

Por el lado de la política colombiana se han ido desdibujando más y más sectores en pro del desarrollo de un mapa extensivo del mismo que homogeniza y estandariza, así lo pone Hernández (2020):

“En la página 8 de este folleto promocional, los autores homologan el concepto de Economía Naranja con el de Economía Creativa de Howkins y en la página 36 se ilustra con una gráfica la zona común en la que confluyen los modelos de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y el Departamento para la Cultura, Medios de Comunicación y Deporte (DCMS). En teoría, la Economía Naranja es ese territorio de confluencia.

El documento no argumenta los mecanismos mediante los cuales la Economía Naranja logra combinar y resolver estos diferentes enfoques, sencillamente los aglutina de manera visual. Para todo efecto práctico, se describe el sector como una oportunidad de crecimiento y bienestar.” (p.92)

De hecho este autor cierra su artículo mostrando los dos límites en los que están tanto la escuela de Frankfurt como la Economía Naranja: “En lo que refiere a cómo el sentido de la Industria Cultural giró sobre sí mismo hasta llegar a la actual noción de Economía Naranja, vale la pena poner el acento en el hecho de que si bien la mirada de Adorno y Horkheimer quizás pecaba de romanticismo, supo evidenciar los efectos indeseables de la producción serial, mismos que el discurso vigente ha ido desdibujando” (Hernández, 2020, p.100)

La política mexicana, en cambio, se centra en un discurso de promoción de las artes por ser un motor de cohesión de la cultura nacional adecuada para la revolución (y se refiere a la 4T). Pero deja de lado otras necesidades específicas del sector para el logro de su gestión y desarrollo, es decir la aplicación de programas que involucren tanto inversión privada como estatal, tal como proponen Prince (2010) y Langeveld y Hoogenboom (2012). Para el gobierno mexicano se ha dado una centralización que homogeniza el sector bajo dicho discurso, y si bien no es el de neocolonial que promueve el concepto Industrias Creativas adoptado en Colombia, si estandariza todas las prácticas creativas en una misma estructura. El ejemplo más claro está en la unión de todas las organizaciones encargadas de la gestión cultural bajo la Secretaría de Cultura, sin tener en cuenta las características específicas de cada una y esto ha generado una imposibilidad de inversión adecuada o que genere un impacto fuerte y una inconformidad por parte del sector mismo:

“El cuarto momento lo consideraremos a partir del decreto de creación de la Secretaría de Cultura, en 2016, de esta manera se concentrarían en ella todas las facultades en torno a este derecho. Ya en el acuerdo de 2017 se establece que las organizaciones que se dedican a algún aspecto cultural en el país debían adherirse a esta secretaría. En respuesta a ello hubo una serie de inconformidades y comunicados emitidos por integrantes de las organizaciones, sindicatos que forman parte de ellas y representantes del poder Ejecutivo con opiniones a favor y en contra. De esta manera, observamos una serie de organizaciones, decisiones, relaciones de poder, que se emiten y fueron conformando lo que sería la ahora Secretaría de Cultura a través de un proceso de construcción de la organización.” (Ponce, 2020, p.79)

Lo que se vuelve incluso más difícil de comprender, es que “En el caso específico de las industrias culturales, la intención de la economía política ha sido identificar el impacto de las dinámicas económicas y la diversidad de las expresiones culturales y su disponibilidad para los diferentes grupos sociales” (Bárcenas y Bárcenas, 2020, p.94), pero no existe un conocimiento del campo ni siquiera desde el mapeo del mismo. Estos autores hacen dicha medición y al final encuentran que la política pública cultural incluye: “1) la administración del gasto público, 2) la promoción de la práctica creativa y 3) el establecimiento de medidas de apoyo y fomento” (Bárcenas y Bárcenas, 2020, p.102). No obstante, concluyen que las medidas de apoyo tienen muchas áreas de oportunidad, porque la inversión es tan baja que hay muchos espacios faltantes: “En el caso mexicano, los resultados de la medición muestran tanto un gasto público como una oferta de apoyo deficiente para la base industrial que se tiene y para el potencial de mercado que se analizó anteriormente” (Bárcenas y Bárcenas, 2020, p.104).

Tanto Colombia como México han tomado dos caminos opuestos y han llegado al mismo problema: la homogeneización y estandarización de un sector económico conformado por múltiples campos organizacionales que van desde la naturaleza específica de cada expresión creativa, hasta la naturaleza de las organizaciones que lo componen: las pequeñas organizaciones artísticas, a las corporativas y públicas. El desconocimiento, en ambos casos, de este panorama, ha impedido el desarrollo de programas adecuados que por un lado se quedan cortos y por el otro no se ajustan a las necesidades específicas de los campos creativos. Dicho de otra manera, el caso de la débil política cultural mexicana tiene los mismos problemas con la política cultural colombiana que se vende como la más fuerte de la región, pues “la debilidad en el campo de las políticas públicas culturales desarticula tanto el alcance que se tiene con las acciones de fomento, promoción y consolidación, como la inversión que se está realizando en términos de producción cultural y creativa en las diversas regiones del país” (Bárcenas y Bárcenas, 2020, p.106).

A continuación, se pasará a analizar este panorama desde la información recabada. El objetivo de la primera parte es armar una contextualización del campo institucional, a partir de entender los efectos del discurso emprendedor en la estructuración del mismo y la apropiación de la identidad del productor-artista dentro de éste. Esos dos apartados tienen como finalidad dar cuenta del campo, principalmente desde las posturas de las entrevistas estructuradas. Posteriormente, se analizarán las tres organizaciones para desde ellas responder a los tres objetivos de este trabajo en el orden consecuente: los efectos del discurso del emprendimiento en la estructuración del campo de la

música, las funciones estratégicas de las micro-organizaciones que lo conforman con relación a dicho discurso y a la identidad del productor-artista, para finalmente mapear el campo transorganizacional de cada una.

### **1.1 El discurso que predomina entre expertos del campo transorganizacional**

Para poder comenzar, es importante hacer algunos comentarios con respecto al diseño de políticas en México y Colombia de manera específica. Si bien en el primer país no se hace referencia a programas extranjeros, su objetivo parece ser comparable con el de un país como Alemania, dado que en ambos casos se pretende proteger la cultura y sus diversas expresiones, pero en ningún caso se menciona la manera en que esto se desarrollará (más allá de la protección de derechos de autor). Del otro lado, en Colombia no se hace ninguna referencia a programas concretos del *British Council*, pero si se adopta su lenguaje en términos y conceptos concretos, como Economía Creativa, Emprendimiento Creativo e Industrias Creativas y Culturales; en herramientas de divulgación de dicha política sí se mencionan de forma directa publicaciones británicas defensoras o promotoras de dichas políticas y programas.

Por esta razón se tomaron estas cuatro comparaciones del Anexo 4.1. Lo interesante es entender cómo ambos países tienen posturas completamente opuestas, o por lo menos caminos diferentes, pero aún así tienden a copiar modelos europeos deliberada o desinformadamente. Esto implica que la postura en cuanto al campo creativo tiene una altísima influencia euro-estadounidense, por lo menos en cuanto a las definiciones que se usan.

Juan David Giraldo no menciona esta influencia directamente, pero sí reconoce que en Alemania la estructura organizacional del arte tiene una historia de muchísimos años desde la fundación de los teatros y óperas por parte de los feudos y pueblos que conformaban su territorio y esto se amplía a Austria y Suiza, aunque si lo ampliamos a otros campos se puede entender en toda Europa. Es decir que estas organizaciones son muy viejas y posiblemente su estructuración tiene influencias actuales. Giraldo reconoce esta estructura y la describe como un sistema ideal weberiano y esos modelos burocráticos tratan de usarse en organizaciones latinas; pero él mismo hace referencia a la imposibilidad de planear en un territorio con tan poca capacidad de inversión cuando compara su trabajo con teatros colombianos, mientras que en Alemania la planeación y programación de las salas se hace a 3 años en muchos casos.

Por su parte, la política específica del *British Council*, como se dijo antes, se remite a la postura del Partido Laborista de Tony Blair en la década de los noventa y a una exportación de la misma a nivel global. Esta exportación se remite al uso concreto de los términos de su política, pero también a otro tipo de programas, tal como lo explica Luis González: “Es encontrar esos puntos a través de curadurías y a través de unos diseños de programas de manera muy rigurosa, para que justamente el trabajo que hacemos desde el British Council, pueda digamos encontrarse y converger de manera sinérgica con la política pública que ya existe y que se está desarrollando en el país e inclusive que está por desarrollarse.”

Dicho de otra manera, la política latinoamericana no tiene una relación con su propia historia creativa, artística o cultural, sino con la implementación de modelos coloniales que hoy en día todavía hacen parte de la estructura tanto de programas políticos, como de discursos políticos. La relación más clara está en el manejo de derechos de autor bajo un concilio globalizado que no ha tenido en cuenta las realidades creativas de otras comunidades y expresiones como las que se construyen por tradición en territorios periféricos.

En vez de aceptar ese concepto neocolonial, se trata de reemplazar el discurso por el de una herramienta que puede sacar a las periferias de su periferia y así los conceptos que se promueven a través del British Council se convierten en herramientas prácticas para el desarrollo de políticas públicas: “En el proceso, [la política británica] ha intentado influenciar cómo las industrias creativas se piensan y son actuadas por los desarrolladores de política pública” (Prince, 2010, p.129).

Esto implica que tienen una influencia a partir de programas concretos, como lo es el *Creative Policy Programme*, y quizás no se ve la acción colonial, pero sí existe: “En vez de un vehículo de neocolonialismo, pueden ser un vehículo para que actores periféricos se puedan mover de los márgenes. Aquellos que la encuentran a menudo se comprometen con una forma global mientras buscan remodelarla y reubicarla en sus propios proyectos. Esta perspectiva tiene implicaciones inmediatas sobre cómo pensamos sobre los viajes del concepto de política de las industrias creativas.” (Prince, 2010, p.130). El problema de esta forma global, precisamente, es que copiar modelos idénticos en diferentes territorios es bastante peligroso.

Una de las tantas pocas comprensiones de la política pública en territorios periféricos como Colombia y México, es la acción en red de este campo organizacional. Si bien es reconocido a



partir de la influencia que ha hecho el British Council, específicamente en la política colombiana (aunque su acción es muy similar en México), poco se ha hecho para comprender las redes o ecosistemas creativos latinoamericanos. “Por lo tanto, se crea una mayor exposición al riesgo a través de la dependencia de recursos externos para insumos críticos como una forma de *empleo temporal*” (Salder, 2021, p.75) que es la base de la transorganizacionalidad que no comprenden estas políticas.

Por su parte “El desarrollo de la red es limitado en la medida en que aborda sus exposiciones clave; al tiempo que amplían la colaboración y las fuentes de conocimiento, en términos de financiamiento y base de clientes, hay evidencia de que estos siguen siendo limitados y dependen de un patrocinio estatal en declive” (Salder, 2021, p.75), por lo tanto la postura híbrida de la política colombiana no es suficiente para la realidad de su ecosistema, mientras que la postura proteccionista mexicana tampoco. Es decir que más que simplemente desarrollar programas, los ecosistemas necesitan otros fortalecimientos que dependen exclusivamente de su conocimiento particular.

Esta curiosa paradoja que se puede rastrear en las políticas colombianas y mexicanas, las describe Prince de la siguiente manera para hacer una crítica a la aplicación de modelos británicos de manera global sin tener en cuenta las particularidades de cada territorio, pero sin dejar de lado sus posibles beneficios: “Las industrias creativas proporcionan un punto de referencia común para lo que es una amplia variedad de proyectos, todos con sus propios programas políticos y formas de conocimiento particulares. A través del concepto de industrias creativas, los proyectos que de otro modo serían divergentes y que quizás nunca se hubieran encontrado pueden comunicarse entre sí a través del espacio que los separa. Esto es en parte una función del éxito con el que el concepto de industrias creativas ha podido viajar, gracias a su interpretación como una forma global fácilmente transferible.” (Prince, 2010, p.136)

Por su parte, para Salder (2021), estas consecuencias tienen retos especialmente para el sector de las micro-organizaciones (o Pymes) que aún no se comprende del todo: “Dichos desafíos se ven reforzados en parte por el modelo de financiación y patrocinio en el que está encerrada la MIPYME de las IC, que fomenta el enfoque en el proyecto en lugar del desarrollo empresarial y articula el valor agregado a través de objetivos sociales definidos por el estado. Este modelo puede interrumpir la continuidad del negocio al forzar la colaboración externa de naturaleza secundaria

fuera del ámbito de competencia de la Mipyme de las IC para hacer avanzar los proyectos al mismo tiempo.” (Salder, 2021, p.76)

Para algunos autores, de hecho, esto se intenta simplificar en modelos deterministas que precisamente le aporten a esta visión de ecosistemas económicos, pero con el objetivo de crear estructuras concretas que aporten a la funcionalización más que a la sostenibilidad (en términos amplios que son los que propone Salder, 2021). Por eso mismo, “En congruencia con el enfoque propuesto para realizar la exploración, se asumió, en un sentido metafórico, la noción de ecosistema propuesta por Capra (1997), concebido como una comunidad sostenible” (Podestá, Hernández y Bedoya, 2020, p.41) que para los autores debe responder a los siguientes principios: Interdependencia, naturaleza cíclica, asociación, flexibilidad y sostenibilidad.

Lo que implica que la influencia de los programas de la línea bajo el nombre de Creative Enterprise, no sólo tienen influencia en las políticas colombianas, sino en los programas que bajo esta brújula se han ido creando. Precisamente para Podestá, Hernández y Bedoya (2020) los programas de educación, formación e incubación específicamente en Colombia han sido herramientas para la identificación de oportunidades, más que “una estrategia con objetivos claramente definidos” (Podestá, Hernández y Bedoya, 2020, p.63).

Es decir, que la agenda política colombiana no tiene claro el norte de sus propios programas, sino que aún sigue explorando el campo y si bien intenta acoplarse a las realidades que encuentra, no tiene claridad en la aplicación de los modelos extranjeros que exporta. Esta postura no es muy diferente a lo que propone el mismo Luis González, quien si bien ejecuta sus funciones para aplicar los programas del British Council, reconoce que no son del todo afines a los territorios en donde tienen presencia.

Justamente, para él, existe una ruptura en muchos modelos de lo que el mismo British Council define como emprendimiento creativo y lo que esperan ciertas comunidades para desarrollar sus proyectos de forma sostenible, concepto que va más allá de lo financiero y se relaciona con el territorio, la alimentación, la comunidad, y otros elementos que son particulares en cada caso. Para él, entonces, la única forma de suplir esas problemáticas es con la investigación, a la cual le dedica un buen rubro de su presupuesto y la cual considera ha afectado positivamente políticas regionales en Colombia. De hecho, así lo resume: “No podemos pretender copiar modelos que fueron o se dicen ser exitosos en Gran Bretaña. Tampoco podemos homogeneizar la cultura. [Porque] el

territorio tiene una auto-representatividad que no se puede entender desde un modelo único que ni siquiera es exitoso en Gran Bretaña”.

Al mismo tiempo, ese desconocimiento de estos ecosistemas particulares, del ecosistema de las industrias creativas y de sus redes, es el que lleva a esas decisiones tan tajantes, que llevan precisamente a que los programas no sean tan adecuados para el arte. Precisamente en referencia a un ecosistema en particular, Laura Vélez ve un problema en que no se entienda el funcionamiento concreto de cada subsector creativo: “porque al final de cuentas se trata de buscar un entorno más propicio para el desarrollo social. Entonces, si no estás haciendo el diagnóstico y si simplemente llegas y cortas de tajo, no vas a lograr gran cosa”. Es decir que la paradoja de la funcionalización del ecosistema y la falta de desconocimiento del mismo, es el problema común en los dos caminos que toman Colombia y México en sus políticas.

Lo interesante de esta falta de articulación política con los ecosistemas artísticos, es que muchos agentes en el campo los reconocen. González específicamente, cree que esta brecha se debe cubrir con investigación y es a uno de los rubros a los que más le apuesta desde su trabajo en el British Council; si bien su labor es principalmente crear puentes entre los ecosistemas británicos y los colombianos para crear bases para la cooperación en proyectos financiados con impuestos británicos, su postura es que la investigación trascienda en proyectos que eventualmente se mantengan en el tiempo para darle herramientas concretas a artistas latinos que entran a redes británicas. Esta postura, entonces, busca la representación de minorías étnicas a nivel global y el fortalecimiento del ecosistema, pero precisamente por eso considera apropiada la crítica al desconocimiento del campo que se reflejan en las políticas, quizás este comentario resume muy bien su posición:

“Entonces pues obviamente hay muchas cosas que se le pueden cuestionar a este gobierno y también a estas políticas que han implementado, pues que en muchos casos se han tildado, y yo creo que con mucha razón, de insuficientes o de falta de una lectura más adecuada de la complejidad y la diversidad del sector cultural más allá de esa capacidad digamos económica, de desarrollar emprendimientos culturales sostenibles económicamente, también está lo demás, que es lo creativo y lo patrimonial, que pues al Ministerio de Cultura, al menos bajo este gobierno, pues le ha costado como entenderlo. Solo creo que al final después de mucho palo de parte del sector, por decirlo de alguna manera, pues ha sido mucho más consciente y aterrizado al respecto. Pero obviamente pues es también un sector muy complejo. Entonces se necesita tener información”

No obstante, la labor que considera que tiene la política cultural en Colombia según Gabriel Arjona es “fortalecer la institucionalidad cultural”. Esto implica que su objetivo en realidad es la creación de una posición fuerte de las organizaciones públicas que aportan al sector y para eso se

ha hecho un trabajo de creación de distritos creativos que han llegado a 55 áreas en 29 municipios. Desde estos se pretende integrar la “cuádruple hélice” en la que se integran las sociedades civiles y privadas con los tres niveles estatales (nacional, municipal y departamental) a partir de mesas desde las cuales se hacen propuestas directas para cada territorio y a partir de las necesidades específicas en cada una se busca la financiación.

Para Arjona esto genera grandes beneficios, pero no reconoce que muchas veces no se busca una articulación y centralización que es en realidad el intento de la política de la Economía Creativa británica: la globalización del término, como lo reconocen autores como Salder (2021) o Prince (2010). No obstante, la necesidad de generar esta centralización, en la que además se deben involucrar todos los ministerios y alcaldías, trae unos beneficios que parecen más bien referirse solo a un tipo de progreso, tal como Arjona lo expone:

“Entonces tenemos muchos distritos creativos donde los alcaldes han entendido el mensaje y entienden que hay zonas de su territorio que al apoyarlas para que se enfoquen en cultura y creatividad, se pueden generar procesos valiosos en renovación urbana, en inversiones públicas y privadas, en integración de sectores. Porque la cultura tiene algo muy valioso como tú sabes o todos los que oyen esta información saben, y es que la cultura dialoga con otros sectores y genera encadenamientos muy valiosos con otros sectores”

Es decir que él no reconoce que la crítica de la mercantilización del arte, va más bien hacia la formalización de las organizaciones en función de otros sectores. Para él la Economía Naranja no busca la mercantilización, sino que entiende todas las vías de financiación y tipos de arte que existen, pero al mismo tiempo no reconoce cómo la centralización tanto territorial como conceptual afecta de forma diferente a cada espacio y parece no existir una claridad en la transorganizacionalidad del campo. De hecho, se defiende de esta forma:

“Hay otros que dicen que estamos valorando los bienes culturales o creativos por cómo se valoran en el mercado; eso tampoco es lo que ha dicho la política de economía naranja lo que hace es generar nuevas oportunidades e instrumentos para que todas las formas de hacer cultura se desarrollen. (...) Si eso fuera pues no protegeríamos el patrimonio, porque hay muchas expresiones del patrimonio que no tienen un valor económico o que no es muy difícil medir su valor económico pero que sabemos que son valiosas en sí mismas.”

Aunque ahí propone algo muy interesante y es la hibridación de modelos y además reconoce que la discusión entre los símbolos culturales del arte basados en las posturas de la Escuela de Frankfurt y la resignificación de los términos es necesaria para el desarrollo de políticas sanas para el campo. Esto, por ejemplo, lleva a que dentro de la política existan tres modelos de financiación que le aportan al sector y que quizás solo les falta comprender la necesidad de la micro-organización en el ecosistema:

“Entonces esa es la respuesta a la pregunta: ¿Cómo se deben financiar las artes?”

En esos tres ejes de trabajo: compromiso de inversión pública, especialmente porque también entendemos que hay muchas actividades culturales que no son sostenibles económicamente y que seguramente nunca lo serán muchos museos, una orquesta sinfónica, difícilmente va a ser 100% autosostenible y el Estado no se puede retirar y decir ‘bueno que el mercado mire a ver quién sobrevive y quién no’. Es claro que hay actividades donde el sector público tiene que estar de manera muy visible. Pero también que hay otras actividades que son más empresariales, donde el Estado no las debe subsidiar en un 100%, lo que debe facilitar es el acceso a la financiación. Y en tercer lugar donde el sector privado debe también incluir en este tema de la corresponsabilidad la cultura como uno de los sectores estratégicos tal como lo ha hecho con salud, tal como lo ha hecho con ciencia y tecnología, que también el sector privado entienda en Colombia que la cultura tiene un rol esencial, un rol transformacional en el país, y que por lo tanto también deben venir recursos de ese segmento.

Entonces son las tres vías. Bien gestionadas las tres es como creo que se debe llegar a un complemento de la financiación.”

En cambio en México, el discurso de protección se ha quedado sin fundamentos, dado que los ha eliminado. Entonces no se trata sólo de tener líneas de financiación claras, sino de poder darle herramientas al campo para que sea sostenible desde el conocimiento específico del mismo y de cada una de sus particularidades. No obstante, el caso mexicano además de la centralización, ha caído en la eliminación de esas fuentes y eso desarticula organizaciones que son claves para el ecosistema porque en esos espacios públicos y burocráticos se esconden muchas posibilidades de corrupción. Así lo explica Laura Vélez y es bastante relevante su postura:

“Entonces esa lógica de ‘esto tiene pequeños detalles malos, entonces vamos a arrancarlo de raíz’, en el aspecto cultural ha afectado enormemente. Yo te puedo comentar que se tenían algunos fideicomisos por parte del gobierno que se destinaban a apoyar a instituciones como el Museo de Memoria y Tolerancia que ya no existen, que evidentemente desde el principio del sexenio han hecho más difícil la circunstancia para poder obtener fondos, pero que en particular actualmente con la pandemia lo ha hecho todavía más complicado, porque las instituciones culturales no tienen un fondo al cual puedan recurrir para mantenerse a flote”

Para Gabriel Arjona, uno de los daños que más afecta a un gobierno en particular, es la desarticulación entre sus propias dependencias por agendas individuales. Este problema trata de suplirse con centralización, como en el caso específico de la Secretaría de Cultura en México, pero eso a su vez retrasa los procesos y vuelve a las organizaciones más lentas. De manera que mientras el sector privado se ajusta muy rápidamente, y mucho más uno que está compuesto principalmente por micro-organizaciones (Barrero, *et.al.*, 2021), pues entonces la desconexión entre lo público y lo privado es más latente. Es decir que para México ha sido mucho más difícil adaptarse a un sector que no conoce y que ha intentado centralizar, cuando su naturaleza es completamente descentralizada, flojamente acoplada y regida por la transorganizacionalidad.

Por esta razón, pareciera un intento por montar un esquema burocrático similar al Alemán, pero que desconoce por completo su naturaleza. Así lo pone Juan David Giraldo cuando compara la gran estructura alemana frente a la falta de inversión y financiación latina: “funciona como una empresa grande, donde una jerarquía enorme mueve la cosa, y es un barco que es muy difícil de mover, yo entiendo por qué, claro, es muy difícil moverlo para un lado y para el otro, funciona como un barco carguero. Los teatros pequeños, los teatros sin tantos recursos, que es el 95% de latinoamérica, pues tienen que estar mirando qué hacen con el cafecito para ofrecerle a la gente”.

De manera que la transorganizacionalidad en México y Colombia funciona en varias vías que parecen desconocer los gobiernos y sus políticas:

1. **Descentralización:** el campo está conformado por múltiples organizaciones con múltiples objetivos que no se comparten, pero entre ellas si existen relaciones comerciales, financieras o simplemente laborales que no se pueden desconocer.
2. **Múltiples formas de financiación:** las organizaciones deben financiarse por modelos de negocio híbridos que no dependen solamente del apoyo estatal sino también de la generación de varias fuentes de ingresos a partir de varios modelos de negocio.
3. **Transorganizacionalidad individual:** por el mismo punto anterior, los sujetos pertenecen a muchas organizaciones, cuestión que no pasa en Europa pero que sí se reconoce como *empleos temporales*.
4. **Particularidad:** cada territorio y comunidad tiene particularidades que es difícil ajustar en el desarrollo de políticas generales.

En conclusión, estas características muestran que los gobiernos de Colombia y México no han comprendido las ICC y, tal como lo reconocen los mismos agentes del campo, necesitan mucha más investigación. Aunque cada uno toma caminos completamente opuestos, como ya se ha dicho, en realidad llegan a un mismo problema: la incapacidad de las políticas públicas para responder a las necesidades de los artistas, por culpa de la necesidad de centralizar.

Colombia por su parte ha tomado un fuerte discurso frente al campo y ha intentado aplicar una política enmarcada en el concepto de Economía Creativa con modelos y programas bastante similares a los británicos. Para eso ha centralizado sus acciones en el Ministerio de Cultura e institutos afines que dependen de esta organización pública, pero bajo un mismo lineamiento que es el desarrollo del sector creativo en la Política Integral Naranja a partir de 7 líneas cuyo objetivo

de base es la institucionalización pública del sector. No obstante, viene de un contexto económico que no ha podido fortalecer el sector que define, justamente por la falta de consumo creativo interno y su incapacidad financiera para exportar. De esa manera, es un campo económicamente incipiente, pero con muchas posibilidades culturales que alimentan la generación de productos creativos y con un discurso centralizado en la emprendurización (grupal o individual, pero productiva en todo caso).

México, del otro lado, viene de un fuerte contexto económico en el arte, que tiene una alta trascendencia histórica en la producción de productos culturales, la distribución a nivel nacional y una fuerte exportación a mercados iberoamericanos e interesante en otros contextos. No obstante, el actual discurso en realidad no tiene una propuesta programática, en el sentido de que simplemente promueve la protección de la diversidad cultural, pero sin una agenda concreta, ni tampoco con proyectos particulares. Si bien el campo sobrevive gracias a la gran cantidad de organizaciones públicas consolidadas e institucionalizadas en el campo, está perdiendo capacidad financiera por la reducción de presupuestos y esto afecta los fondos directos y las fiducias de organizaciones mixtas o privadas que son necesarias para su sostenibilidad.

No obstante, estos dos caminos completamente opuestos, han confluído en un mismo problema: el exceso de centralización pública. El intento de centralización puede tener varias razones: la primera de ellas es la necesidad de institucionalizar una política que supera a la organización encargada (la Secretaría de Cultura o el Ministerio de Cultura), la segunda el control del presupuesto público en una sola organización con respecto a la inversión en protección cultural, ó la tercera entre muchas otras el control de un campo como lo hace con otros sectores económicos. Sea cual sea la razón, recaen en los mismos problemas: la falta de comprensión de un campo cuya fluidez es muy alta y su acoplamiento es bastante flojo, por lo cual depende de un ecosistema económico cuya característica principal es la transorganizacionalidad de micro-organizaciones que han sido afectadas por el discurso del emprendimiento creativo que además se vuelve individual con la categoría del productor.

Si bien el campo institucional puede comprenderse desde esta postura teórica ya explicada en el capítulo 2, en realidad el campo organizacional de la música puede ser un espacio de estudio muy adecuado para comenzar esta exploración profunda del mismo. Por un lado, la música (además del audiovisual) es quizás el campo más afectado por el esquema de la distribución digital; esto da muchas guías con respecto a la influencia que tiene el discurso del emprendimiento dentro del

mismo, porque tanto artistas como técnicos han tenido que desarrollar sus propias organizaciones, tal como se explica históricamente en el apartado 2.2.2. Por el otro lado, la música tiene una altísima diversidad creativa que representa trasfondos culturales en espacios rurales, comunitarios, urbanos, comerciales y hasta reaccionarios, por lo cual se pueden encontrar organizaciones con múltiples objetivos y lógicas institucionales; quizás por eso es el campo en el que más se interesan organizaciones públicas como las analizadas hasta este punto y con mayor diversidad de las ICC.

Por esa razón se ha tomado la música como campo de estudio y específicamente organizaciones independientes lideradas por artistas y cuyo objetivo es el desarrollo de proyectos musicales. A continuación, entonces, se explicará el contexto de distribución digital de este campo para complementar el contexto político con el contexto comercial o mercantil y a partir de ahí tener una mirada completa con respecto a los casos de investigación que se analizarán en este capítulo.

## **1.2. La distribución digital como estructura del campo transorganizacional**

A este contexto político, es importante sumarle el contexto mercantil. Específicamente la música depende del nuevo panorama de la distribución digital. Paco Arriagada la describe como las relaciones dentro de una central de abasto: la central son las plataformas de streaming en donde los consumidores pueden consumir música u otros contenidos; ahí existen unas tiendas que llevan ese contenido y entonces se entienden como las distribuidoras que tienen su tienda y para que los agricultores puedan poner sus productos; estos últimos son los artistas generadores de contenido.

Esta metáfora es bien interesante, puesto que él mismo en ella está reconociendo que los consumidores van a la gran tienda, a la gran superficie, pero no reconoce a los dueños de las tiendas ni sus marcas y mucho menos a los productores. El asunto es que el productor tiene que darse a conocer para que las personas consuman su producto en estas centrales. Adicional a eso, esta metáfora reconoce que es un negocio de mayoreo, de colocación, y no un negocio de curaduría. Es decir que ni las distribuidoras ni las plataformas están interesadas en entender o encontrar mejores productos, sino de tenerlos disponibles. En este sentido nos enfrentamos a dos modelos de negocio: el creativo y completamente estético de los productores, frente al de consumo masivo de la plataforma.



Dentro de este esquema, en donde se mezclan muchas formas de financiación, existen por lo menos tres modelos de negocio que quizás es mejor explicarlo a partir de lo que dice el mismo Arriagada:

“En música, creo que hay tres posibles vías hoy en día para un independiente o para alguien que quiere hacer carrera en esto, no solamente que sea independiente, y es: aquellos sellos o disqueras o entidades o empresa que ofrecen adelantos de dinero en una versión muy atractiva o con mayores cantidades; ofrecen un equipo de marketing y un billete o un presupuesto destinado al marketing, la venta y la promoción del proyecto a cambio del máster. Es decir, ellos se vuelven los dueños o ellos adquieren mayor porcentaje de la propiedad. Una canción tiene dos estómagos, es como una vaca, tiene el estómago del publishing y tiene el estómago del máster. El publishing es la composición, las partituras, la invención del autor y el compositor de la canción y el máster es la grabación la IF, el VAT, el mp3, todo lo que se necesita para poder tener una canción de 3 minutos, 8 minutos, lo que sea, o un disco, ese es el máster. Entonces las editoras viven del primer estómago, las disqueras viven del segundo. En cualquiera de éstas, estos tres que voy a poner como posibles deals existen, y es:

a. Más billete, pero te quitan la propiedad, se vuelven ellos dueños. Como cualquier negocio donde tienes un inversionista que cree en tu proyecto de emprendedor, y al principio te va a decir: ‘bueno yo primero’, los Angel Ventures dicen, ‘voy a recuperar todo lo que yo invertí y después si quieres me voy diluyendo, me voy haciendo chiquito, pero hoy por hoy, soy el dueño del 90%, del 80% de esta compañía o de esta propiedad intelectual’. Ese es un primer modelo de posibilidades de negocio.

b. El segundo posible negocio empiezan a ser todas estas agregadoras o distribuidoras digitales que no son dueños de la propiedad, que no son dueños del máster, pero que la explotan, que tienen la capacidad de poderla monetizar en plataformas digitales, o en generación de discos o lo que sea y entonces lo que hacen son..., dan adelantos. Bueno en el primero digamos que es inversión contra propiedad. En el segundo es adelanto contra la explotación de tu contenido o de tu propiedad intelectual. Esa es muy simple porque es como: ‘yo creo que vas a vender 100 te adelanto 80 y cuando recupere mis 80 los porcentajes se invierten y entonces tú comienzas a recibir más y yo empiezo a recibir menos, pero en todo este período yo jamás, yo inversionista o agregador, o distribuidor, jamás fui dueño de tu contenido, de tu máster, o de tu propiedad intelectual’.

c. Y el tercero que somos como los otros espacios o podrían ser los sellos, podrían ser los managers, podrían ser esto como Tópica, en donde puedes acceder al primero, o al segundo o puedes hacer uno tú mismo, ¿no? Puedes hacer uno en donde nos pongamos de acuerdo y decir: ‘pues Casete puede apoquinar esto, puede aportar esto, y tú aportas esto y entonces nos volvemos socios’. Y me gusta decir que ‘no soy ni un banco ni un prestamista, sino soy un socio del proyecto’. Y compartimos propiedad intelectual, o compartimos *revenues*, y compartimos, obvio, responsabilidades y obligaciones. Y esa sería la tercera que me gusta decir que son ‘trajes a la medida’, son respuestas o proyectos o herramientas diseñadas para cada proyecto.”

En el último modelo, aparecen muchas distribuidoras digitales con modelos variados. El modelo de Paco Arriagada quizás va en contra de lo que él mismo reconoce como modelo o estructura financiera del campo, pues en realidad es un curador de proyectos con los que se asocia para desarrollarlos en equipo. Este modelo implica una especie de coproducción o asociación entre varias organizaciones para sacar adelante un proyecto: la organización musical, un disco, un evento, o cualquier otro.

Por su parte, en este modelo también existen otros modelos que ni siquiera invierten y son simplemente una plataforma que le da la posibilidad a los artistas de distribuir su contenido a esas grandes plataformas sin necesidad de todos los socios mencionados. Este es el caso de *CD Baby* el cual Juan José Peña lo reconoce como disruptivo también porque le da entrada a cualquier proyecto: “Entonces ahí hay un modelo que reta digamos la industria de la música tradicional, porque aterriza y acerca al artista a otro tipo de dinámicas y yo creo que eso ha permeado todo el lado independiente y el lado no independiente, porque cada vez vemos que los mayores y las corporaciones grandes tratan de responder a esa necesidad de los artistas de tener las cuentas claras, de recibir su dinero, y trabajan con empresas que vayan alineadas con esos principios. Los contratos, digamos tan fuertes y tan duros con el artista, que se firmaron durante todo el siglo pasado cada vez están más mandados a recoger y eso es una ganancia para el sector de los creativos.”

Para eso, el mismo Peña reconoce que hay que romper muchos mitos, pues finalmente son los artistas los que se enfrentan a la gestión de sus propias organizaciones. Para eso Juan José dice que es importante dejar de pensar en las grandes discográficas que descubren talentos, sino que toca organizarse: “Hay muchos mitos. Ósea lo primero que yo creo que ya nos estamos comenzando a librar, pero que yo siempre lo digo cada que tenemos oportunidad de hablar en nuestras actividades académicas, es primero que nadie tiene que estar esperando a que lo descubran y a que le ofrezcan el cielo y la tierra”.

Paco, por su parte, denomina a estas organizaciones como las que son autogestionadas y son las que apoya en sus asociaciones de distribución porque para él esos proyectos necesitan de los espacios de consumo, y vienen del lado más creativo que también necesita la posibilidad de desarrollo. Él define esa autogestión así: “El común denominador es que son dueños de su propio contenido, es decir ellos se autogestionen o se autoproducen. (...) Por eso creo que la mejor definición es decir: son dueños de sus másters, son dueños de su propiedad intelectual, son dueños de su producción y son dueños de su proyecto. Algunos vendrán con mánagers, otros sin mánagers, algunos buscan asesoría, algunos sólo buscan o quieren más plata que asesoría”. En su propio resumen, todos están buscando crear un equipo de organizaciones que trabajen por su propia organización o proyecto y hasta él mismo se define en esa misma categoría: “puedo traducir esto en: ‘soy un changarrero’ o ‘un emprendedor’”.

Esta particularidad de trabajar con este tipo de organizaciones, le da una característica muy especial a su trabajo, y precisamente está en esa bisagra a la que no parecen llegar las políticas mexicanas y colombianas. Precisamente Peña dice con respecto a la acción de estas políticas:

“Tenemos mucha gente haciendo música, pero ya hay unos que son muy grandes y gigantes, enfoquémonos mejor en fortalecer a los chiquitos que también a veces tienen unos procesos que no se miden solamente en cuanto dinero generan, sino que tienen un impacto social mucho más valioso y hay muchas comunidades donde la música es parte de lo que se vive diariamente: se pesca, se canta, se cocina. Entonces todas esas cosas tienen un valor que no es necesariamente monetario y que es súper representativo. Allá es donde yo aspiro que las políticas del Estado en algún momento lleguen. No solamente medir todo por el dinero y la estructura general, sino a la gente que benefician, a la gente que realmente las está haciendo y que las disfruta.”

De esta manera, la distribución digital tiene muchísimos matices que se pueden entender desde la asociación de organizaciones con un mismo objetivo: un proyecto creativo. Los sujetos de estas organizaciones, muchas veces no pertenecen por completo a las mismas y cambian constantemente de contexto organizacional. Los objetivos de cada organización son completamente diferentes, pero quizás se cruzan o encuentran puntos en común que se desarrollan en conjunto en pro de un proyecto específico (un concierto, un disco, ó un evento). Finalmente, esta relación en red es la que se entiende como transorganizacional y es justamente la que permite entender el campo de forma práctica.

Por esta razón, al estudiar una organización musical no solamente se entiende a la misma, sino también a las organizaciones que la rodean y que le aportan en su gestión. Eso es lo que debe estudiarse en este contexto digital y cómo el discurso del emprendimiento afecta a cada sujeto y a cada organización por separado o de forma independiente, pero dentro de un mismo campo organizacional y alrededor de un proyecto creativo. A continuación se analizan entonces los 3 casos organizacionales elegidos por separado, para poder entender el modelo transorganizacional de cada uno y a partir de ahí sacar conclusiones generales ligadas a esta estructuración que han planteado personas como Paco o Juan José al llamarlas *independientes*, *autogestionadas*, *changarreras*, o *trajes a la medida*.

Antes de pasar a hacer un análisis concreto de cada una de las organizaciones que hacen parte de este trabajo, a continuación se presentan los logros generales que se obtuvieron con cada una de las herramientas de análisis de datos en la Tabla 4.1. De esta manera, se le da continuidad al análisis del discurso específico y se plantea cómo cada informante y cada herramienta elegida pudo dar cuenta del seguimiento concreto a la investigación. Igualmente, se operacionaliza en la Figura 4.1

cómo se hizo el paso de la problemática al análisis de resultados, de manera que se presenta cómo las unidades de análisis fueron trabajadas desde la teoría para llegar a los cambios que tuvieron en las variables, y que además se presentarán en el último apartado de este capítulo.

**Tabla 4.1. Las conclusiones generales por instrumento y nivel de análisis**

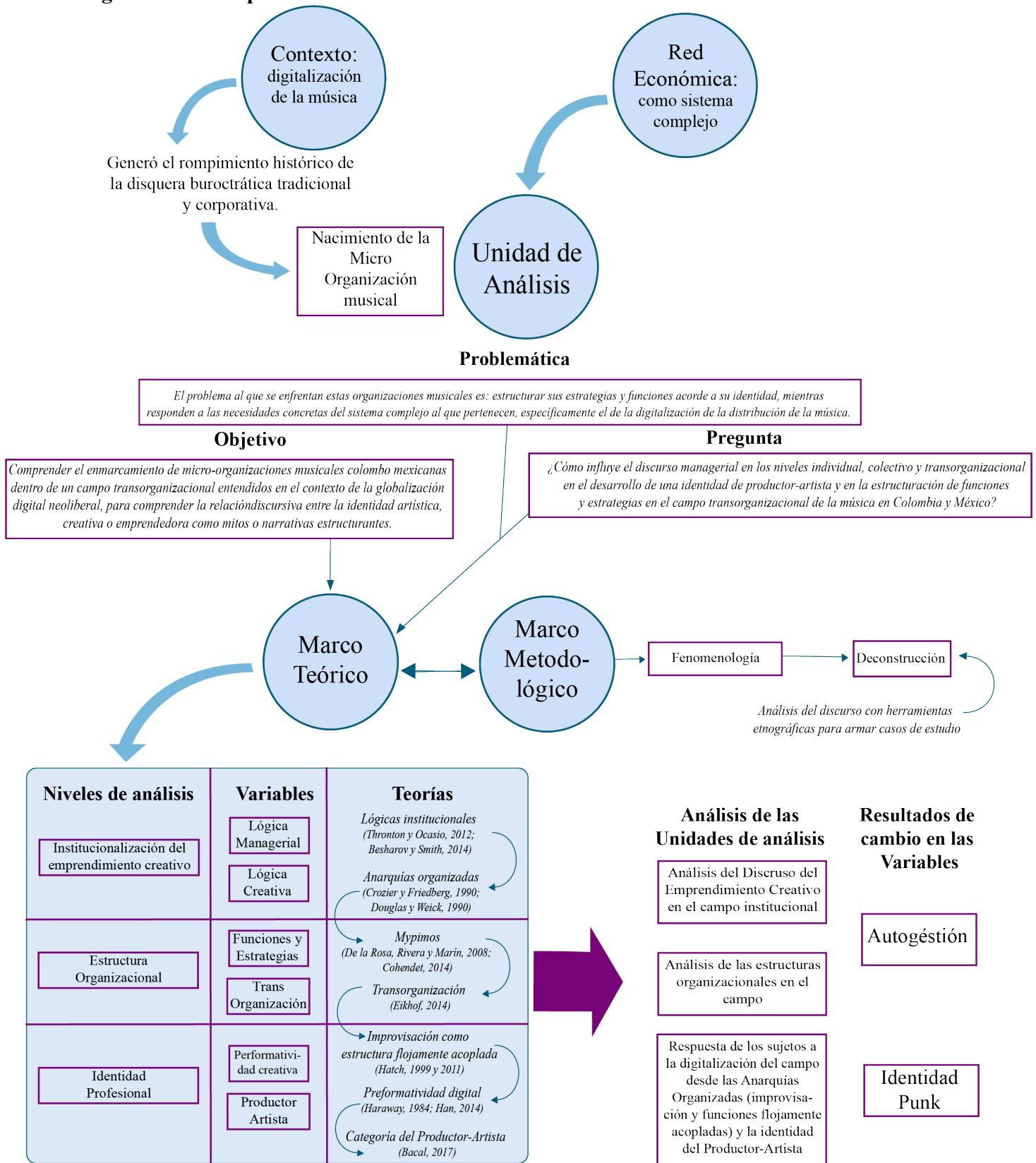
| Niveles y unidades de análisis            | Herramienta             | Logros generales   |
|---|-------------------------|--|
| Institucional:<br>Emprendimiento creativo | Análisis de documentos  | Se logró hacer una diferenciación entre dos posturas institucionales de dos países europeos y desde ahí rastrear la posibilidad o postura que toman los dos países latinoamericanos en donde tienen presencia las organizaciones elegidas. De esta manera, se identificaron dos discursos opuestos, uno basado en la financiación gubernamental del arte y otro enfocado en la promoción del emprendimiento. En ambos casos existen fuertes influencias en los documentos tanto de México como de Colombia y así entonces se encontraron los dos discursos oficiales que conforman al Emprendimiento Creativo. |
|   | Entrevista estructurada | Gracias a las entrevistas con sujetos conocedores del campo, se logró comprender cómo ven estos las necesidades que deben desarrollarse para lograr la sostenibilidad de los sujetos que participan en el mismo. Esta contextualización desde esta multiplicidad de voces, permitió crear un mapa más claro sobre cómo está el segmento específico que al final de este capítulo se presenta como el campo transorganizacional que se investigó.   |
|   | Entrevista estructurada | A través de las entrevistas a expertos del sector, se conocieron las habilidades principales que esperan   |

|  |                                 |   |
|--|---------------------------------|---|
| <p>Administrativo:<br/>Estructuras y funciones</p> |                                 | <p>estos en las personas que participan en el mismo y además la manera en que esperan respondan.</p>  |
|  | <p>Entrevista a profundidad</p> | <p>Los sujetos que pertenecen a cada una de las organizaciones investigadas, dieron cuenta de cada una de sus funciones y además de las estrategias que usan para llevar a cabo las mismas y poder moverse dentro del campo tanto de manera independiente como a partir de las posibilidades que les entrega el discurso del emprendimiento. Básicamente se logró encontrar qué usan de dicho discurso y qué no. La improvisación, por ejemplo, fue uno de los elementos clave que se lograron rastrear tanto como estrategia tanto como herramienta que da funciones concretas a cada organización.</p>  |
| <p>Técnico: identidad</p>                          | <p>Entrevista a profundidad</p> | <p>Adicional a eso, la entrevista a profundidad permitió comprender cómo se relaciona la identidad profesional de cada persona que pertenece a la organización o a las que apoyan en su gestión, para a partir de ahí identificar si en efecto tienen una relación con su propia identidad. En todos los casos, las personas buscan su independencia como parte de su gestión, y alejarse de las estructuras rígidas burocráticas que se identificaron en este trabajo como corporativos.</p> <p>A partir de estas entrevistas, se logró darle nombre a la autogestión como la búsqueda que tiene cada persona para lograr sus propios objetivos estéticos dentro de cada organización.</p> |
|  | <p>Observación</p>              | <p>Al hacerle un seguimiento a las dos giras y a la grabación de un álbum, se identificaron concretamente las herramientas de autogestión que usan los sujetos,</p>   |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | <p>más allá de cómo las presenten. De esa manera, se le dio una continuidad a los elementos identificados en las dos entrevistas.</p> <p>La observación de la labor de todos los personajes, permitió ver una línea directa entre la narrativa que promueven como autogestión e identificar que su trabajo en efecto cumple con dicha resignificación de la institución.</p> |
|--|--|--|

Fuente: elaboración propia

Figura 4.1. De la problemática a los resultados de las variables



Fuente: Elaboración propia a partir de Román (2016)

En este trabajo se presenta cómo el campo está estructurado a través del emprendimiento creativo como un discurso que busca promover herramientas administrativas, y cómo allí se pueden encontrar las habilidades principales que se espera tenga una persona que se enfrenta al mismo. Este tipo ideal podría dar cuenta de lo que debería tener cada sujeto para sobrevivir en el campo, pero en realidad cada quien responde desde la búsqueda de la independencia para darle mayor validez a su propia identidad. Para eso, entonces, hacen uso de elementos flojamente acoplados (Douglas y Weick, 1990) y justamente eso les da capacidades de respuesta ante el sistema y las expectativas dentro del mismo. Cada subsistema, es decir cada organización, ya sea formal o no, utiliza lo que se denomina en el campo como la autogestión y así desarrollan habilidades que superan las herramientas clásicas de la administración y resignifican ese discurso o tipo ideal, para prácticamente armar una anarquía organizada (Crozier y Friedberg, 1990) que les de posibilidades de encontrar la independencia que buscan.

Para lograrlo, cada sujeto se define como un artista independiente o autogestionado, y para lograr moverse en el campo adoptan características del productor-artista (Bacal, 2017) que les da herramientas técnicas para poder navegar en el campo. De esa manera, no rehúyen al discurso del emprendimiento creativo que está institucionalizado en el campo, sino que le dan nuevos significados con herramientas que les da la posibilidad de ser más independientes al sistema y así darle supervivencia a cada subsistema que se termina configurando como una micro-organización (De la Rosa, Rivera y Marín, 2008).

Para entender ahora de manera más concreta cómo cada organización lo hace, a continuación se explica cada uno de los casos. En cada una se da una explicación genérica a nivel de su respuesta ante el campo, luego en cuanto a sus maneras de crear estrategias y funciones para gestionar su propia organización y finalmente la manera en la cual desde la identidad de los miembros de cada una se logra esta estructuración. Así, se logra concluir en cada una de su modelo de autogestión y los de las organizaciones con las que colaboran; finalmente se presenta un mapeo de este campo donde todas las organizaciones terminan colaborando o relacionándose entre ellas para lograr esta sostenibilidad, sin alejarse de su propia propuesta de autogestión.



## 2. El modelo de gestión de las micro-organizaciones musicales colombo mexicanas

Para darle continuidad a este contexto, a continuación se realizará un análisis de tres micro-organizaciones musicales, enfocadas principalmente en la composición y producción de música tanto grabada en estudio como presentada en vivo. No obstante, en dicho análisis se recurrirá a la explicación de las organizaciones que apoyan la gestión, para comprender cómo la estructura de una afecta la de otras y cómo se desarrollan las relaciones entre las mismas.

Este análisis de estos tres casos, pretende tener un alcance general en diferentes organizaciones para poder comparar cómo la identidad de diferentes artistas puede afectar de diferentes maneras la estructuración de organizaciones del mismo carácter. Igualmente, pretende tener un mayor alcance en la cantidad de posibles organizaciones existentes entre las más formalizadas y las menos, para poder hacer un análisis con relación a la teoría de Cohendet (2012) y así poder hacer una comparación con la propuesta específica de la transorganización de Eikhof (2014).

La estructura de cada apartado presentará primero una breve historia de *La Perla*, *Prismatic Shapes*, y *Pernett*; posteriormente se presentará el mapa de autogestión y transorganizacional de cada caso para cerrar dicha historia en un contexto teórico actual. Desde ahí, se hará un análisis de cada uno de los modelos de gestión, el cual se explicará especialmente bajo la lupa de la estructuración de funciones estratégicas, en relación a la identidad de los miembros de cada organización.

### 2.1. La anarquía punky en la cumbia de La Perla y su sello Mambo Negro

#### Imagen 4.1. La Perla



Fuente: Tomada por el Investigador

### Breve historia de La Perla

La Perla nace en 2016 en un grupo de 6 mujeres interesadas en explorar la cumbia y otros géneros tradicionales de la música colombiana. Todas las unía este mismo interés de explorar los ritmos especialmente colombiano-caribeños, a pesar de venir de contextos urbanos. Quizás les tomó 2 a 3 años en los cuales lograron cohesionar una organización con un objetivo claro y con funciones concretas y comprometidas por parte de todas las miembros. Para ese momento el grupo sólo se configuraba por 3 de ellas, quienes son hoy en día las únicas miembros y lideresas del grupo: Diana San Miguel, Giovanna Mogollón y Karen Forero.

La Perla se define como un grupo de chicas “Expertas en Ponerte a Gozar” y en sus redes se debate entre la promoción de ideas progresistas, rebeldes o revolucionarias, y entre la gozadera musical como parte esencial de su música. Ambos conceptos hacen parte intrínseca de la organización, fortalece la cohesión de la misma y la fuerte relación que hoy en día tienen con sus consumidoras (principalmente mujeres).

#### Imagen 4.2. La Perla



Fuente: Tomada por el investigador

No obstante, cuando hablan de ellas mismas se definen así: “Somos bogotanas, rolas, cachacas a mucho honor pero ‘el bichito’ de la música costeña nos picó desde hace más de 10 años por eso ahora nos dedicamos a cantar, tocar y bailar con el firme propósito de hacer a la gente gozar. Un día nos sentamos a recordar nuestras anécdotas por el Caribe y así escribimos esta canción” (ver anexo 4.4. Análisis de La Perla). Lo que implica que cuando hablan de ellas mismas digitalmente

hacen referencia a los géneros que tocan, pero en redes constantemente utilizan hashtags que las ubican en un panorama rebelde que hace una crítica directa al gobierno (al gobierno de la Economía Naranja). Muy consecuentemente, cuando se les pregunta por sus objetivos estéticos se refieren a ellas mismas como “anarquistas y punkys”, tal como lo dice Diana al referirse al objetivo de la organización: “queremos como más bien seguir siendo contracorriente, anárquicas, contestatarias, rebeldes, punkys y hacer lo que se nos da la gana siempre. La libertad no se va a poner en juego. Ósea creo que esa es la consigna”.

Para poder gestionar todas las labores, cada una tiene varios cargos administrativos además de los musicales, pero además están asociadas a varias organizaciones que les permiten desarrollar sus objetivos. La primera asociación fuerte es con Mambo Negro Records, una pequeña disquera independiente con sede en Bogotá y Guadalajara dirigida por su productor de audio, Daniel Michel, y con la cual se conectan a la red de distribución digital con One RPM, pero además con otras organizaciones de gestión cultural y de proyectos artísticos como lo es Diáspora Blues (organización a la que pertenece Sofía Gaviria, entrevistada como parte de la contextualización de este trabajo). La segunda es con Biche y Vuelta que son dos pequeñas empresas de Booking en Latinoamérica y Europa respectivamente. La tercera es con los Hermanos Rudas quienes se han convertido en su mano derecha en la producción de videos y fotografía junto con Laura Santibús quien además ha servido de prestamista e inversionista. Luego tienen acuerdos con organizaciones públicas como el British Council, el Instituto Distrital de Artes en Bogotá (IDARTES) y el Ministerio de Cultura de Colombia con quienes financian algunos aspectos de su funcionamiento y desarrollan proyectos en colaboración con artistas británicos. Finalmente, cada una pertenece a otras organizaciones musicales donde no sólo cumplen labores de intérpretes de su instrumento, sino también apoyan en otros roles administrativos para los cuales han sido designadas especialmente por su experiencia con La Perla, a pesar de que ninguna de esas organizaciones es su grupo principal; las más representativas son La Sonora Mazurén y Conjunto Media Luna.

**Imagen 4.3. La Perla**

Fuente: Tomada por el investigador

En cuanto a las funciones, Diana es la voz principal y se encarga de las relaciones públicas, lo cual implica la consecución de conciertos, el relacionamiento con otros proyectos o agencias que permitan la alianza con otros músicos, y actividades similares. Giovanna es la percusionista del tambor alegre y además es la encargada de la gestión lo cual implica que administra el dinero, agendas, logística y demás, pero también se encarga de presentar documentos a convocatorias y eventos similares. Karen, finalmente, es la percusionista de tambora y llamador y además es la directora musical, por lo cual ella es la guía de composición, montaje de sonido, propuesta musical, entre otras muchas funciones. Todas componen, a pesar de que Karen es la guía siempre. Esto lo que muestra es que a pesar de tener unos cargos aparentemente claros, en realidad son bastante fluidos y por eso les tomó más de dos años encontrar este esquema que según ellas se fue dando orgánicamente.

**Imagen 4.4. La Perla**

Fuente: Tomada por el investigador

Este esquema de relación con varias organizaciones y de funciones internas, se representan en la Figura 4.2 y se presenta como el modelo de autogestión de La Perla, porque finalmente es la estructura organizacional que les permite a la vez ser un emprendimiento y una agrupación musical dentro de un ecosistema transorganizacional. En el círculo central está La Perla siendo ellas tres la organización principal; alrededor se ubican sus servicios o proyectos, donde el círculo incompleto debajo hace referencia a si tienen una relación comercial o financiera, entre más oscuro más ingresos y costos tiene y entre más claro pues menos; finalmente por fuera están las organizaciones con las cuales desarrollan cada servicio o proyecto y las otras organizaciones que se conectan con ellas en esa relación.

**Imagen 4.5. La Perla**

Fuente: Tomada por el investigador

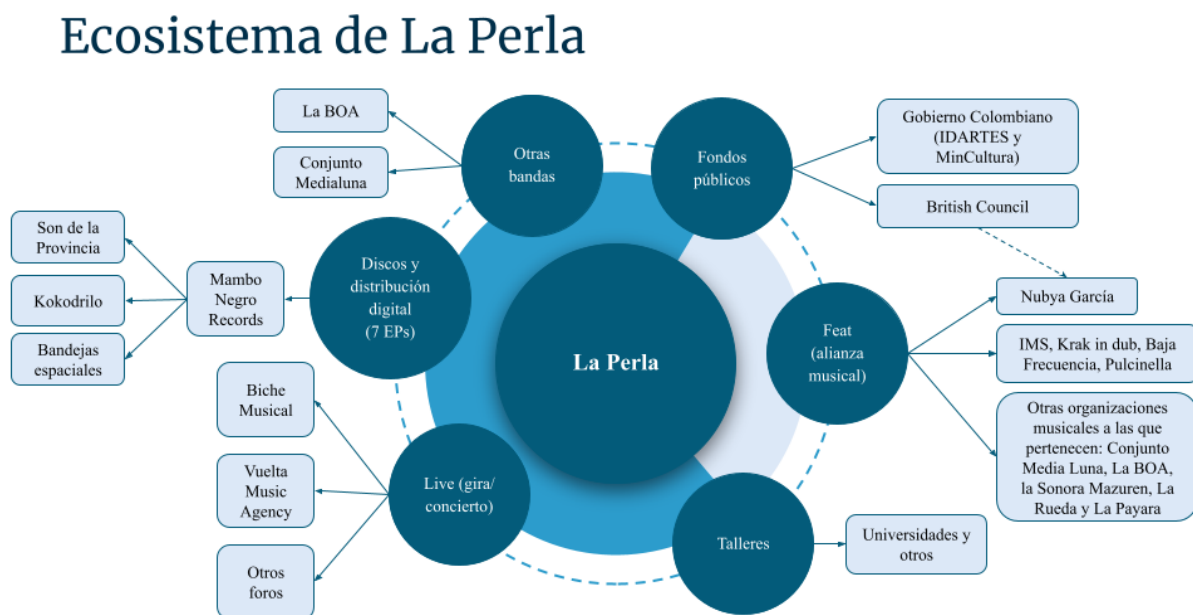
No obstante, si se cambiara el lente de estudio sobre cualquiera de las organizaciones mencionadas las cuales hacen parte del esquema de trabajo de La Perla, estas relaciones cambiarían por completo. Justamente en las Figuras de la 4.3 a la 4.45 se presentan los modelos de autogestión de Conjunto Media Luna, Mambo Negro y Diáspora Blues respectivamente, donde se pueden rastrear las relaciones entre todos y así se puede rastrear incluso hasta qué sujetos pertenecen de qué manera a cada organización. Estas relaciones permiten mapear un modelo transorganizacional, la fortalece que éste le da a cada organización y además los límites flojamente acoplados de cada una. Todo este análisis se hará a continuación.

Imagen 4.6. La Perla



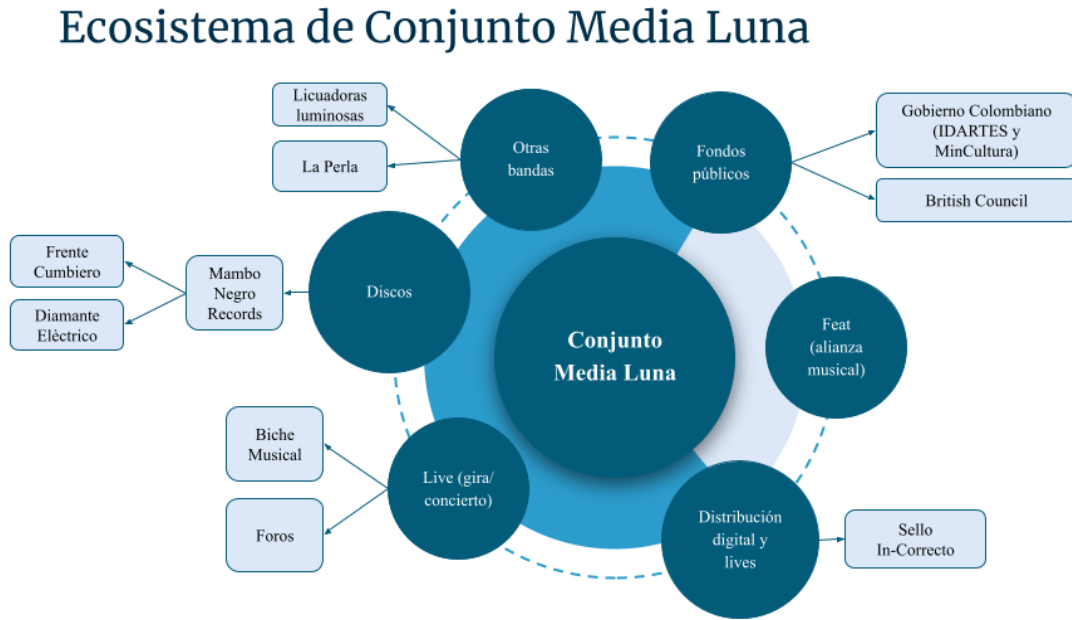
Fuente: Tomada por el investigador

Figura 4.2. El modelo de autogestión transorganizacional de La Perla



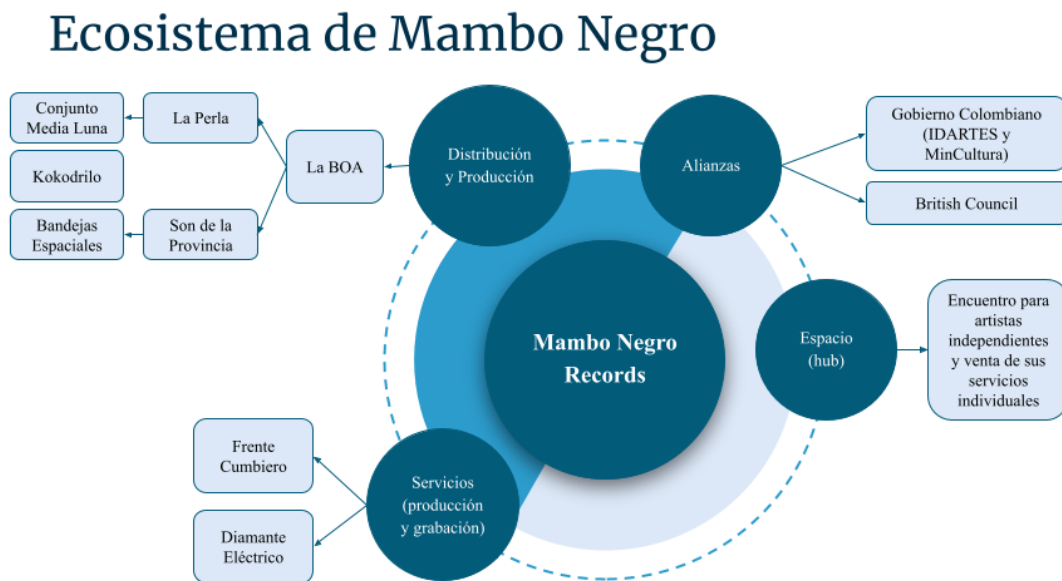
Fuente: elaboración propia.

Figura 4.3. El modelo de autogestión transorganizacional de Conjunto Media Luna



Fuente: elaboración propia.

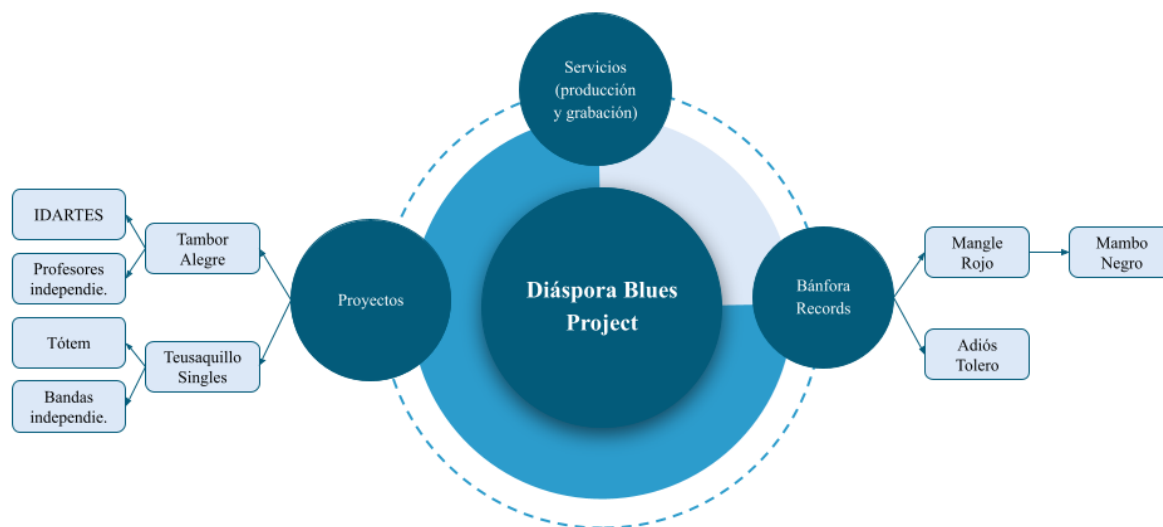
Figura 4.4. El modelo de autogestión transorganizacional de Mambo Negro



Fuente: elaboración propia.

Figura 4.5. El modelo de autogestión transorganizacional de Diáspora Blues

## Ecosistema de Diáspora Blues



Fuente: elaboración propia.

### El modelo de autogestión transorganizacional de La Perla

Las músicas de “La Perla” se consideran emprendedoras en el sentido de que “Pues creamos un negocio que nos mantiene, del cual vivimos a través de un producto o servicio cultural, creativo, que es la música, que es nuestro arte, nuestro... Nuestra obra” como dice Diana. Todas asienten y aceptan esta definición tan exacta de lo que proponen las guías de emprendimiento creativo analizadas en el capítulo 1. No obstante, las tres reconocen que no quieren funcionar bajo una lógica completamente managerial apegada a las dinámicas empresariales blancas definidas por Ogbor (2000). De hecho, Diana complementa su descripción diciendo: “entonces eso de ser emprendedor tiene unas aristas ahí como raras, porque a veces ya no importa eso sino sólo el valor comercial y lo que genere, y eso a veces pierde..., hace que pierda..., nosé esto va a sonar muy hippie, pero pierde un poco el alma. Porque bien podría llegar un productor y decirnos: "Listo les doy cien millones", ¡Pasó! Y *Universal* nos quería firmar. Y entonces eso qué implica: que después nos cambien la estética de la música, que no podamos hacer lo que queramos, que tengamos que seguirnos bajo un rigor de sello”.

De manera que esta contradicción es propia de las dinámicas bajo las cuales se rige la performatividad del emprendedor creativo. Tal como se presenta en la parte final del primer



capítulo, existe una lucha entre la actitud bohemia y la actitud emprendedora o de negocio, pero no se resuelve del todo, sino que se apropia. En este sentido, la performatividad digital que propone Dickel Dunn (2017) se convierte en una herramienta clave para lograr mediar entre ser un artista y un empresario a la vez, pero con sus propias características, que quizás son más cercanas a las del productor-artista que propone Bacal (2017).

De hecho, y de manera más clara, lo dice Giovana así para explicar su definición de emprendimiento: “No sé cómo se maneja una PYME o una gran empresa, no tengo ni puta idea cómo se manejan esas vainas, pero todo ha sido muy intuitivo, como: ‘Chicas a mí me gusta hacer las cuentas, lo he demostrado a lo largo del tiempo que lo he hecho de una manera responsable, me gusta escribir...’ Ósea como que también es una cosa de confianza en las habilidades del otro, que ha partido todo así y pues como sin saber: ‘Ay no hacemos parte de las emprendedoras’... Somos emprendedoras porque estamos emprendiendo lo que nosotras queremos. Para mí sería como esa la definición.”

Es decir, que la definición de emprendimiento no tiene nada que ver con las guías que propone el British Council, mucho menos el Ministerio de Cultura, pero en todo caso se apropian del concepto porque sí son independientes financieramente gracias a la música que hacen, a sus discos, a sus conciertos y además gestionan el proyecto como una empresa. No obstante, el objetivo principal sigue siendo el creativo, la postura estética que tienen frente a la cumbia y eso las aleja de una posición managerial puesto que su meta no es aportar a un progreso financiero de la sociedad, sino más bien proponer y producir un capital cultural.

En este sentido, el aporte económico está mucho más ligado a una propuesta de sostenibilidad que supera lo financiero y llega a otro tipo de capitales más ligados a lo patrimonial. Para Throsby (2012) el “capital puede definirse como bienes duraderos que dan lugar a un flujo de servicios en el tiempo que pueden ser combinados con otros inputs como el trabajo para producir otros bienes” (p.47), lo cual implica que no solamente hay producción financiera, sino también de otros tipos como lo pueden ser el cultural y el natural que se puede desagregar la calidad estética, el significado espiritual o simbólico, la función social, y la importancia histórica y educativa.

Para La Perla el desarrollo de su actividad implica más posibilidades que simplemente generar dinero. Una gira les puede dar unos ingresos a cada una y pagar a los técnicos que trabajan en la misma, además de generar ingresos a los foros donde tocan, pero lo importante para ellas está en

ir encontrando un objetivo estético que está en cambio constante. Karen lo define así: “Es todo un proceso (...). Es algo urbano, con raíces tradicionales, pero pues ya con todo lo urbano en sus letras, en el sonido, en el color de la música”.

De ahí, entonces, estructurar a La Perla como una empresa, desde el punto de vista de Mintzberg, no tiene mucho sentido, porque también hay un elemento estético intrínseco a la misma que afecta las funciones de cada una, de manera que parece más bien una organización ideológica. Podría llamarse entonces una estructura híbrida, en donde no existe una jerarquía clara, pero si un direccionamiento basado en el objetivo estético o musical. Ahí es donde lo transorganizacional adquiere un sentido empírico, puesto que *La Perla* no está estructurado bajo lineamientos completamente empresariales jerárquicos, sino más bien desde la experiencia que cada una le aporta a la organización, como lo dijo la misma Giovana. Cada una, entonces, tiene trabajos y labores en otras organizaciones y de ese aprendizaje traen conocimientos que le aportan a *La Perla*.

Karen se dedica a la formación musical en universidades en Colombia, principalmente de interpretación de instrumentos tradicionales como la gaita; tanto su formación académica (estudió música) como este trabajo, la fortalecen para ser la técnica y de esa manera encargarse por completo de la dirección musical, desde el liderazgo en la composición, como la guía en la interpretación y además el control de audio en vivo o comunicación directa con el ingeniero de mezcla en los conciertos. Giovana por su parte ha trabajado en organizaciones gubernamentales en puestos de fomento a la cultura y las artes, de manera que conoce de cerca las dinámicas de las convocatorias de inversión pública, y además como socióloga se le ha facilitado encargarse del desarrollo y la presentación de propuestas para financiación de la organización; adicional a eso, su cercanía al sector público y ciertas habilidades personales le han permitido encargarse de las finanzas. Finalmente, Diana ha trabajado haciendo gestión de proyectos dentro de la disquera *Mambo Negro Records* y por consiguiente se ha encargado de las relaciones públicas de la organización, porque además su formación en Negocios Internacionales se lo permite; a ella se le ve gestionando todo el relacionamiento con foros, con espacios, con personas, y hasta con medios.

De esta manera, las funciones están divididas de forma muy clara y ellas son completamente conscientes de cómo han hecho esta división, pero no hay una jerarquización de las mismas, y todas buscan consensos para encontrar su objetivo musical. Es decir que así se evidencia la hibridación entre lo empresarial y lo ideológico. No obstante, eso no da cuenta de la manera en que *La Perla* se relaciona con otras organizaciones en su entorno.

Si bien todas tienen otros trabajos y pertenecen a otras organizaciones, tal como propone Eikhof (2014) para describir lo que es la Transorganización, eso no explica cómo se relaciona la organización con otras organizaciones. El mejor ejemplo es el mismo *Mambo Negro*, pues todas terminan trabajando dentro de la disquera de alguna u otra manera. Diana aporta en la gestión de la misma y de otras agrupaciones, mientras que a Giovanna la podemos encontrar ensayando con otros grupos o dando clases en las instalaciones de la disquera en Bogotá; al mismo tiempo, Daniel Michel, el director de *Mambo Negro*, actúa como ingeniero de La Perla tanto en estudio como en vivo, de manera que de ser director pasa a ser un trabajador de la organización. Así los límites organizacionales se rompen constantemente dando a entender cómo lo transorganizacional es una forma límite de lo flojamente acoplado (Douglas y Weick, 1990).

Al mismo tiempo, las tres músicas pertenecen a otras organizaciones musicales que hacen parte del catálogo de *Mambo Negro* como lo son el *Conjunto Media Luna*, *La Sonora Mazurén*, y *Bogotá Orquesta Afrobeat*. Este movimiento entre organizaciones no sólo explica las dinámicas de la performatividad o identidad que un artista debe adoptar frente a la transorganización, sino que también da cuenta de la estructuración tanto de funciones como de objetivos de todas las organizaciones. No hay un objetivo claro, puesto que no es una meta financiera, pero tampoco es un objetivo estético concreto; tampoco hay funciones jerarquizadas, sino más bien roles repartidos de forma bastante horizontal; y por último las personas pueden pertenecer a cuantas organizaciones puedan o quieran y desde ahí desarrollar redes de trabajo que son las que terminan consiguiendo las “ventas”, es decir los espacios para tocar, los espacios para vender discos, y la comunicación con los medios.

Esta constante fluidez lo que le da a cada artista es la posibilidad de tener unos ingresos disgregados en múltiples organizaciones y una generación de una red de contactos que le pueden aportar a cualquier proyecto musical. El *Conjunto Media Luna*, por ejemplo, se ha visto bastante beneficiado de los contactos en medios y espacios para conciertos que tiene Giovanna quien no sólo se considera percusionista sino también está lista para encargarse de la gestión de viajes y conciertos, “Seguir con esa auto-gestión” le dice. La generación de esta red, no sólo se expande entre los grupos de la disquera, sino que traspasa a otros proyectos. Mambo Negro está asociado de forma muy fuerte con *Diáspora Blues*, con quienes hace varios proyectos musicales, la mayoría de ellos financiados por convocatorias públicas. Uno de los directores de *Diáspora* conoció a Daniel cuando estudiaron producción de audio en Argentina, de ahí formaron la *Bogotá Orquesta*

*Afrobeat* y posteriormente en Bogotá se reencontraron cada uno con su proyecto de producción. El primero se dedicó totalmente a la grabación y el segundo más a la gestión. Hoy en día, a pesar de tener proyectos por separado, hacen alianzas y trueques para lograr tanto sus propios proyectos como los que son en conjunto.

De esta manera, la postura del productor-artista de Bacal (2017) adquiere unas dinámicas simbólicas bastante fuertes, porque en toda la red se evidencia una identidad artística principalmente, pero de un artista que desarrolla y se gestiona a sí mismo. Tanto *La Perla*, como *Conjunto Media Luna*, *Mambo Negro* o *Diáspora* son completamente independientes: ninguna organización pertenece o depende de una más grande, ninguna tiene más de 5 personas trabajando de manera oficial, pero todas desarrollan proyectos musicales que superan sus propios límites. De esta manera, lo transorganizacional se entiende como algo mucho más allá que una característica identitaria del arte, sino más bien como una estructuración flojamente acoplada, bajo parámetros de gestión y estructuración como los que propone la improvisación de Hatch (1999), como la que se explica en el apartado 2.4. Por esa razón se proponen los modelos de autogestión transorganizacional en las figuras 4.2 a la 4.5.

## 2.2. La cumbia bohemia de *Pernett* bajo la gestión cirquera de *DJ Falzo*

### Imagen 4.7. La gira del jaguar



Fuente: Tomada por el investigador

### Breve contextualización de La Gira del Jaguar

Wilson Pinzón es un artista bogotano radicado desde hace 12 años en Ciudad de México quien ha viajado entre el circo, las artes escénicas y la música desde sus inicios en el festival de música electrónica *Bogotrax*. Allí comenzó presentándose como parte del espectáculo de las fiestas que se organizaban para el mismo, mientras trabajaba como clown en un circo de Bogotá. Su búsqueda estética lo llevó a acercarse a la música primero como MC (o raperero) y después como DJ en fiestas que organizaba el teatro para mantenerse. Esta experiencia lo llevó a viajar por latinoamérica, colaborar con todo tipo de artistas especialmente en el ámbito de la cumbia, hasta finalmente radicarse en México.

En este país incursionó con sus conocimientos, y terminó trabajando en bares y discotecas para quienes les organizaba fiestas y conciertos. Tan pronto sus conocidos colombianos se enteraron, lo impulsaron a organizar giras lo que se convirtió en una constante: por un lado sus contactos confiaban en su gestión, por el otro lado los bares confiaban en los artistas que traía desde Colombia a México hasta el punto que algunos de ellos se convirtieron en visitantes recurrentes. Entre los artistas más destacados están *Jeison Landero*, *Janio Coronado*, *Carmelo Torres*, *Dany Boom* de *Systema Solar*, y *Pernett*; entre los bares más constantes están *El Tintico* y *Café Paraíso* aunque su red ha venido creciendo con los años.

### Imagen 4.8. La gira del jaguar



Fuente: Tomada por el investigador

Hoy en día Wilson vive de tres fuentes de ingresos que se convierten en sus propios modelos de negocio dentro de su red de auto-gestión: organizar eventos, conciertos y giras de colombianos en México, impartir clases de clown, circo, y artes escénicas a través de la secretaría de cultura de Ciudad de México, y presentarse como DJ en bares y fiestas privadas.

Por su parte, Pernet es un artista de la Costa Caribe colombiana que se reconoce por haber sido de los primeros en mezclar los ritmos tradicionales de la cumbia con los sonidos experimentales de la música electrónica. De esta manera, Humberto Pernet se consolidó entre sus conocidos, fanáticos y otras organizaciones de la música, por combinar las gaitas con los sintetizadores, especialmente mientras estudiaba música en Bogotá con otros músicos representativos de esta escena como lo son *Simón Mejía* de *Bomba Estéreo* ó *Mario Galeano* de *Ondatrópica* y *Frente Cumbiero* (entre otros). Tiene siete producciones discográficas, de las cuales la primera de ellas fue producida por *SONY BMG* en el 2003 y posteriormente comenzó a trabajar con diferentes productores como *Polen Records* con quien produjo sus dos siguientes producciones. Actualmente distribuye la mayoría de su música con *Casete*. Ha empezado a incursionar con nuevas distribuidoras europeas e incluso está empezando a consolidarse como DJ en Brooklyn, todo esto con el objetivo de encontrar nuevos rumbos y territorios para su propia música.

Wilson ya ha organizado antes varias giras de Pernet en México y él por su parte ha incursionado bastante en este país. Por eso mismo se ha consolidado como uno de sus principales consumidores, y por consiguiente uno de los lugares más importantes para desarrollar giras. Si bien entre los dos habían planeado hacer una gira en este país desde antes de la pandemia, por cuestiones de los cierres de fronteras durante el COVID-19 tuvieron que aplazar por completo la gira hasta finales de 2021 y comienzos de 2022.

#### Imagen 4.9. La gira del Jaguar



Fuente: Tomada por el investigador

Para Wilson la organización de giras se ha convertido en una forma de promover también su propio proyecto estético: *DJ Falzo*. Si bien antes organizaba giras sólo como gestor, productor o road manager, hoy en día prefiere mezclar dos de sus áreas de trabajo para sacar más provecho de las mismas, pues según él, antes se quedaba sólo en organización y no era tan interesante. Por esta razón y gracias a la cercanía con *Pernett*, le propone hacer la gira juntos, y así nació “La Gira del Jaguar” en donde se presentan *Pernett* y *DJ Falzo* juntos.

#### Imagen 4.10. La gira del jaguar



Fuente: Tomada por el investigador

Esta gira, entonces, se presentó en varios territorios mexicanos desde Ciudad de México, en Tepoztlán, Guadalajara y lugares cercanos en Jalisco, varias paradas en Nayarit y otras tantas en Oaxaca y Veracruz. En la mayoría se anunció a *Pernett* como artista principal, pero en todas las paradas se anunciaron a ambos artistas en diferentes formatos como Live Set (banda completa incluyendo un artista más en percusión) y DJ Set (sólo los artistas con tornamesas).

#### Imagen 4.11. La gira del jaguar



Fuente: Tomada por el investigador

Si bien parecen artistas independientes que se unen, hacen parte de una muestra de lo que es una organización en pro de un proyecto específico, en este caso “La Gira del Jaguar”. Esto implica que una persona independiente bajo una performatividad artística, como lo es DJ Falzo, se convierte en el centro de ejecución de múltiples proyectos artísticos y en cada uno de ellos tienen que generarse nuevos contratos, alianzas, labores y funciones, y así se re-estructura cada vez que comienza una gira como una organización nueva. Para funcionar, además, necesita del apoyo de otras organizaciones como lo son los foros donde se presentan. Esta relación se presenta en la figura 4.6. y en la 4.7.

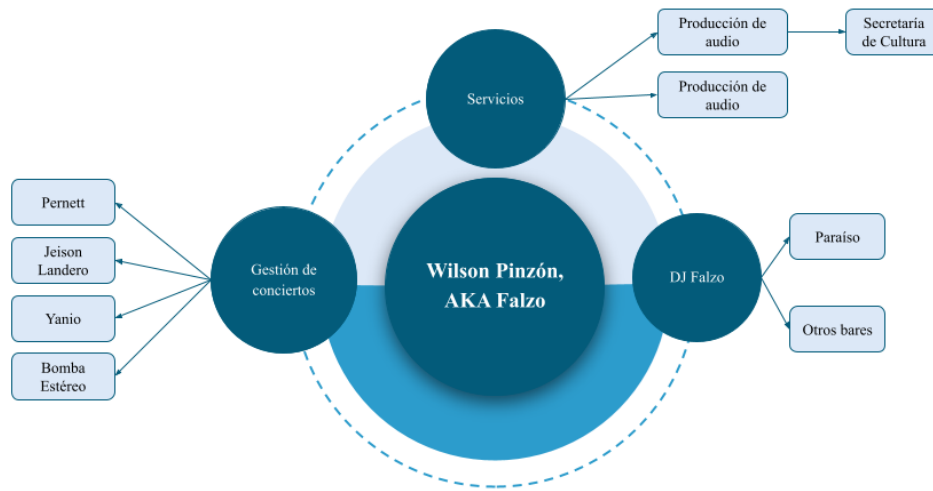
**Imagen 4.12. La gira del jaguar**

Fuente: Tomada por el investigador



Figura 4.6. El modelo de autogestión transorganizacional de DJ Falzo

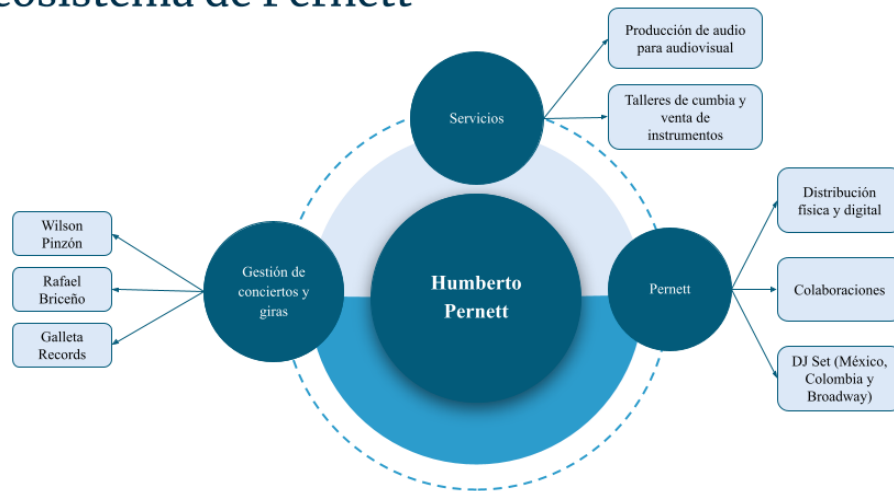
### Ecosistema de Falzo



Fuente: Elaboración propia

Figura 4.7. El modelo de autogestión transorganizacional de Pernett

### Ecosistema de Pernett



Fuente: Elaboración propia

### El modelo de autogestión transorganizacional de Pernett y Falzo

Pernett quizás no se puede entender del todo como una organización, ni tampoco DJ Falzo, pues ambos son más bien artistas independientes o solistas. No obstante, para lograr una gira de Penett en México tienen que hacer una alianza para conformar una especie de organización temporal muy

similar a lo que propone Eikhof (2014) para explicar cómo su teoría de lo transorganizacional nace en la propuesta de Packendorff (1995) en la cual los proyectos se entienden como organizaciones con características propias del Project Management.

En este caso específico, entonces, entre Pernet y DJ Falzo se arma un proyecto denominado La Gira del Jaguar con la cual se organiza una gira para Pernet en México de la cual se beneficia artísticamente DJ Falzo, pero que organiza y gestiona él por completo. De esta manera, los dos artistas se ven beneficiados por los conocimientos y posibilidades de cada uno. Si bien Pernet es una figura reconocida entre la música de cumbia electrónica, Falzo es un gestor que conoce foros, personas y medios en México para poder organizar una gira nacional.

En ambos casos consideran que su trabajo se ha visto beneficiado principalmente por la experiencia. De esta manera, los dos han logrado desarrollar una red de contactos con quienes trabajan y pueden organizar diferentes proyectos. Por un lado, Pernet se mueve en el circuito colombiano a través de los representantes de Casete en este país, quienes gestionan diferentes conciertos, giras, eventos y proyectos con artistas de diferente tipo; actualmente gestiona conciertos en Brooklyn principalmente donde está armando una nueva red de trabajo, mientras gestiona la distribución digital de su música a través de personas en Francia, México y Colombia. Por otro lado, Falzo forma parte oficial de sitios como Café Paraíso para quienes comenzó tocando como DJ pero hoy en día se encarga completamente de la organización de los músicos que allí se presentan todos los fines de semana; este trabajo le permitió organizar giras completas gracias a que conoce muchos músicos colombianos que no tienen más contactos que él en México.

Quizás a diferencia de La Perla, para los miembros temporales de La Gira del Jaguar, la experiencia es lo que más ha marcado su forma de trabajar. Así lo explica Falzo: “Pues la red de trabajo funciona más de la experiencia, ¿no? Y como del bagaje que tiene uno como en todo esto de trabajar del arte ¿no? Primero mi red comienza con el circo y las artes escénicas y ahí como que siempre estuve ligado como por gusto y al principio como por hobby, con la música. Entonces todo nace desde Bogotá, que yo fui como de los primeros o como el primero que comenzamos a fusionar en Bogotá un espectáculo que hacíamos, una variedad que hacíamos con incluir todo”.

De esta manera, en este caso los artistas son mucho más escépticos de la lógica financiera y basan su organización mucho más en el objetivo estético, de hecho, al preguntarle a Falzo si se considera un emprendedor creativo, esto es lo que responde: “¿Emprendedor creativo? Está buena

esa palabra. Yo creo que más bien recursivo. Ósea, yo creo que uno como colombiano tiene esa vuelta de andárselas rebuscando entonces yo creo que lo que..., como que uno tiene ese emprendedor creativo adentro del rebusque. Entonces pues claro es encontrarle la manera porque al final es jugar, es jugar a ver como se pueden meter las fichas, porque al final cuando tú tienes una banda famosa, pues es mucho más fácil. Pero cuando tú quieres tirar un artista pa'delante y uno también pa'lante está más complicado. Porque es como crear toda una parafernalia para que te crean”

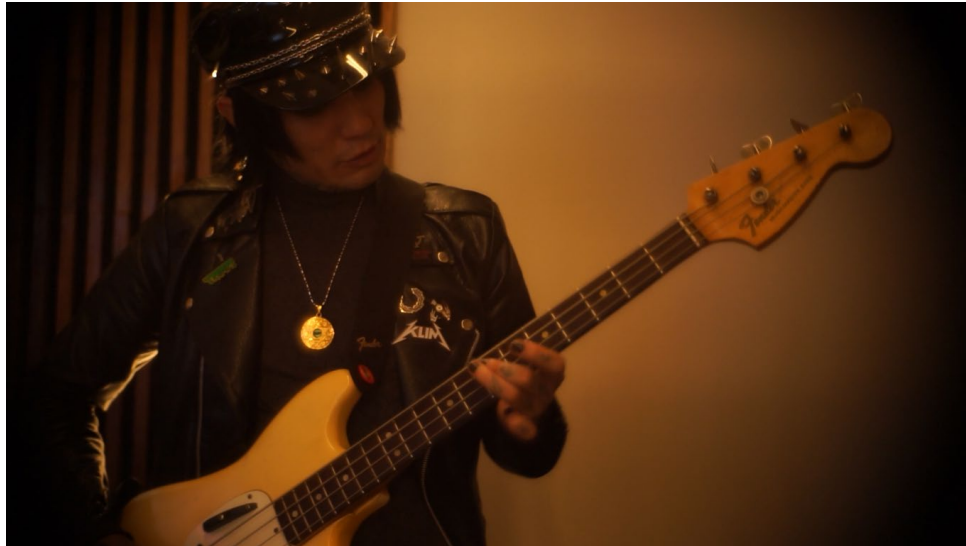
En este sentido, tanto Pernet como Falzo, tienen que tener características de producción o de gestión, porque ambos tienen que auto-gestionar sus propios proyectos. No hay nadie más que ellos mismos en el desarrollo de su música, pero de manera temporal se van aliando con otras personas para lograr pequeños proyectos dentro de su gran objetivo como artistas, ya sea un disco o una gira como ésta. Si bien eso los ubica dentro de las características del productor-artista de Bacal (2017), ellos se inclinan más hacia la performatividad más artística y creativa y para solventarse financieramente terminan formando parte más oficial de otras organizaciones. Falzo, por ejemplo, no sólo hace parte de Café Paraíso, sino también de la Secretaría de Cultura de Ciudad de México con la que da talleres de circo y al mismo tiempo vende shows de DJ particulares y a otros bares, discotecas o antros que le dan un sustento constante. Pernet no es ajeno a esta dinámica, pues se presenta cada fin de semana en un sitio diferente en Brooklyn y de esa manera también solventa sus gastos como DJ. En este sentido, lo transorganizacional en este caso es mucho más evidente, y tal como propone Eikhof (2014) cada quien pertenece a múltiples organizaciones mientras al mismo tiempo desarrolla, produce y gestiona su propio proyecto musical.

Esto implica que acá las funciones y la planeación son muchísimo más fluidas, de manera que van surgiendo de una manera bastante espontánea que está mucho más cerca de la improvisación que propone Hatch (1999), en donde el tema principal es la Gira del Jaguar, ese es el objetivo que cada artista tiene que lograr, para lo cual cada uno aporta su trayectoria ya sea como artista o como gestor. Así que no hay una planeación tan clara, sino que el objetivo es lograr concretar la mayor cantidad de conciertos posible en el tiempo definido por los dos artistas y adicional a eso lo que se pueda lograr en el camino, como lo son presentaciones en medios y en este caso la grabación de un videoclip. Para estos artistas, lo transorganizacional supera límites porque ninguno se estructura como empresa desde los lineamientos de Mintzberg, pero tiene que aceptar este tipo de gestión

para lograr completar el objetivo: La Gira del Jaguar, la cual una vez se acaba, se diluye y no vuelve a existir, eso no quiere decir que no se pueda retomar en el futuro.

### 2.3. El Rock Gótico de *Prismatic Shapes* en la disquera punky *Atípica*

#### Imagen 4.13. Prismatic Shapes en estudio



Fuente: Tomada por el investigador

#### Breve contextualización de Prismatic Shapes

*Prismatic Shapes* nace en 2017 a partir del interés personal de Pedro Gópar por la cultura de los ochenta desde lo estético tanto visual como sonoro. Como historiador, su búsqueda artística radica en el reencuentro de un sonido que lo definió como persona y por consiguiente como representante de su generación. Su propuesta es más conceptual, dado que viene principalmente de la escritura como labor profesional, por lo cual comenzó con varias alianzas con diferentes músicos que le fueron dando sentido auditivo al proyecto. En 2020 termina de consolidar esta alianza con Ricci y Memo quienes hoy en día forman el trío que complementa su visión.

Inicialmente la organización era una banda independiente distribuida digitalmente por Casete, a cuyo catálogo entran también desde el año 2020. A pesar de que el primer disco, “*Dead Beat*” no tiene la participación de Ricci y Memo, sí tiene la presencia de Casete como distribuidora e incluso llegaron a sincronizar su música en la serie “*La Casa de las Flores*” a través de su gestión. Adicional a eso el equipo de trabajo sí se mantiene constante. Actualmente además de Pedro, Ricci y Memo, participan Christopher como mánager de la banda, quien ha aportado en la gestión general de la organización, al igual que en negociaciones como las de *Casete*. A él le apoya Manuela, quien

se desempeña como Personal Manager, es decir que está encargada de que logísticamente todo evento esté funcionando de forma adecuada y que los músicos tengan las condiciones necesarias para hacer su trabajo. Adicional a eso Azael Azufre ha sido el encargado de desarrollar la parte visual a partir de sus videoclips y aunque no hace parte de la organización si es mencionado constantemente como un trabajo bastante importante. Lo mismo pasa con los hermanos de Pedro, especialmente Tony, quien se ha encargado de armar la preproducción musical de los discos y diferentes lanzamientos y preparar a la banda para la grabación en estudio.

#### Imagen 4.14. Prismatic Shapes en estudio



Fuente: Tomada por el investigador

A pesar de esta corta vida, tanto como independientes o proyecto meramente enfocado en el interés estético de Pedro, en realidad ha tenido un crecimiento constante y ha llamado la atención de varios agentes del campo musical y precisamente por lo mismo es que llegan a ser la primera banda firmada por *Casete* como disquera. Acá la historia da un giro rotundo que se mezcla con la aparición de “*Tópica*”, una apuesta organizacional de Paco Arriagada, director de *Casete*, por abarcar más capacidad de acción en el campo de la música considerada independiente. En el 2020, en medio de la pandemia del COVID-19, Paco decide abrir la capacidad que ya manejaba desde *Casete* para ofrecerle más espacio a este campo independiente que es el que siempre le ha interesado. Así explica ese nacimiento: “*Tópica* es un resultado del encierro, es un resultado del COVID, es un resultado de una reestructura de ideas que yo traía en la cabeza pero que no las había realizado porque la vida no te da y es un espacio que..., en donde todo cabe”.

Casete es una empresa que nace en el 2010 en una alianza entre Paco, Lynn Fainchtein (dedicada a la sincronización de música para películas) y Camilo Lara (encargado de mercadeo para *Warner Music México*), quienes desde sus diferentes campos veían la necesidad de un agregador de contenidos en México. En efecto, la historia les dio la razón y poco a poco la organización se ha ido consolidando como un agente dentro de esos artistas independientes que requieren de un servicio especializado de distribución en las plataformas digitales. No obstante, y gracias a la visión de Paco, la empresa ha entendido que su aporte va más allá de la sincronización de música y video en plataformas y por eso ha mantenido el foco en el apoyo a los proyectos según sus necesidades específicas.

#### Imagen 4.15. Prismatic Shapes en estudio



Fuente: Tomada por el investigador

De esa manera, la organización pasó de ser un simple agregador a ser lo que podría considerarse un sello discográfico, porque se involucra mucho más en los procesos. Para Paco esto implica hacer *agricultura digital*, es decir sembrar semillas musicales en el ámbito digital y ayudarles a que crezcan. Así define él la historia y razón de ser de la organización:

“Hoy en día Casete sigue ofreciendo la distribución digital, pero digamos que lo más importante es poder colaborar en el..., ahora sí que en la construcción de la narrativa que cada proyecto traiga. "Whatever that means", desde donde: si es desde la producción de la canción, o si es de nada más un empuje en las narrativas en redes sociales o en las plataformas en donde esté, es hacer pitch, es... Entonces es un sello, es un socio, es una catapulta, es un distribuidor digital. Es un espacio que su mote, o su razón de existir al inicio y todavía sigue siendo, se llama: agricultura digital, ese es su nombre, en donde sembramos semillas o proyectos musicales y tratamos de cuidarlas y llevarlas a su mejor crecimiento, de acuerdo a las capacidades y recursos que cada proyecta tenga.”

Sin embargo, su capacidad no dio abasto para todas las necesidades que tiene este objetivo que implican idear, producir, distribuir y finalmente hablar u opinar de cada proyecto. Para eso en el 2020 se consolida esta idea que ya traía bajo el nombre “*Tópica*”, el cual abarca: a *Casete* como distribución digital, a *Ábaco* como agregador o sincronizador de música en audiovisual, *Galante* en la producción audiovisual, *Atípica* como el sello discográfico encargado de desarrollar y gestionar algunas de las semillas que consideren tienen más prospecto y *Marvin* que como revista y festival difunde la música.

#### Imagen 4.16. Prismatic Shapes en grabación de videoclip



Fuente: Tomada por el investigador

Acá es donde Prismatic Shapes se convierte en una organización muy importante por ser la primera en firmar contrato como sello discográfico con *Tópica* bajo la marca y gestión de *Atípica*. Esto les ha dado la posibilidad de reorganizarse en torno a este apoyo que les da la disquera y aprovechar la gestión de la misma para hacer un proyecto más sólido y con más presupuesto. No obstante, vale la pena resaltar que la clara organización de labores que ya traían desde antes, les aportó a poder relacionarse en este esquema de trabajo más formalizado, a pesar de que internamente no existan contratos claros sino más bien intercambios definidos por la experiencia.

**Imagen 4.17. Prismatic Shapes en grabación de videoclip**

Fuente: Tomada por el investigador

Es así como la grabación de su nuevo disco, bajo la inversión de *Atípica* por el contrato firmado, incluye los estudios de producción del reconocido Álan Ortiz en donde Sebastián Garrido dueño del estudio *Punctum Stans Mastering* y socio de Ortiz en *Alanity* se ha encargado por completo de la grabación. Al mismo tiempo, el desarrollo de video y foto continúa bajo la dirección de Azael Azufre, ahora contratado directamente por *Atípica* con la participación del fotógrafo Napoleón Habeica quien ha fotografiado a músicos bastante representativos de los noventa en México.

De esta manera, *Prismatic* no ha sufrido un cambio de personas y roles internos desde 2020, pero su estructura si ha tenido que adaptarse a la nueva contratación y ceder participación a todo el sistema de Tópica, sin que esto haya implicado abandonar su objetivo o incluso renegociar personas que ya pertenecían al proyecto de manera informal. Por el contrario, tanto la organización *Prismatic Shapes* como *Atípica* han visto este trabajo como una alianza en donde todos están cómodos y todos aportan y reciben. Esto dice Memo sobre el trabajo de *Atípica*: “Yo siento que estamos en una posición muy cómoda para ambas partes, y funcional. Porque ellos se involucran hasta cierto punto, pero 1) ya se dan cuenta que tenemos muy bien amarrado el concepto en cuestión visual, en cuestión sonora, en todo y que eso de alguna manera ya es como nuestro terreno, entonces ‘sabes qué, yo acá ya no me meto’. Pero, también nos han conectado con personas súper valiosas, con quienes hemos conectado increíblemente, como Alan, o Sebastián, con quien nosotros estamos produciendo el disco.”



**Imagen 4.18. Prismatic Shapes en grabación de videoclip**

Fuente: Tomada por el investigador

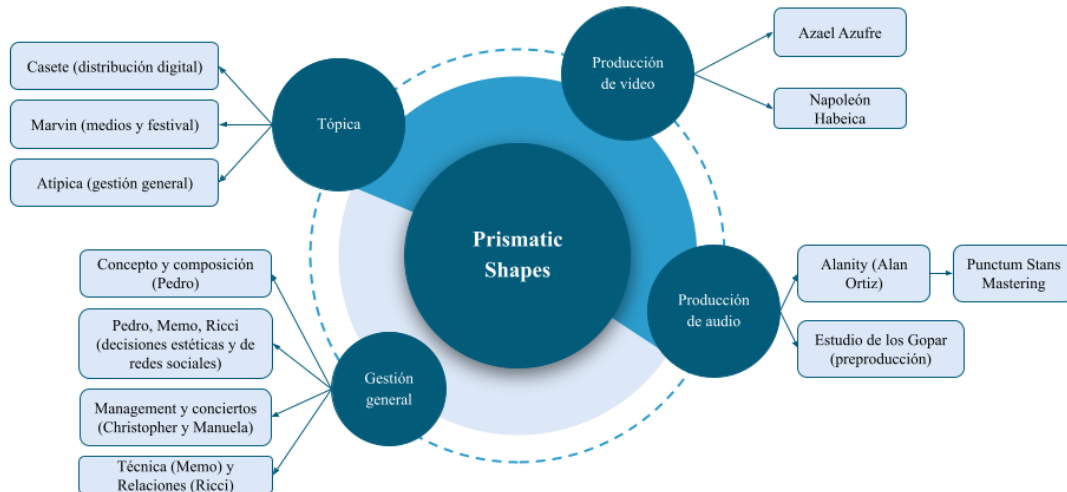
Por su parte esto dice Uili, encargado de Atípica de porqué a *Prismatic* le funciona este contrato: “Entonces, lo que se está haciendo ahora es crecer esa semilla con un equipo, eso mismo que ellos hacen, eso mismo que puede suceder en su laptop, en su casa, llevarlo lo más lejos que se puede, lo más grande que pueda crecer.”

Y finalmente así lo explica Pedro: “Igual siempre hay un consenso, entre las tres partes involucradas. Entre el productor, la banda y entre disquera. Siempre hay un consenso como de ‘ok, tenemos como esta base, puede ir para acá, puede ir para acá’, pero lo importante es que por más opciones u opiniones que haya, de todas maneras como que sí nos dan esta libertad de tener la última palabra a nosotros. Entonces eso siempre se agradece”.

Este relacionamiento de estas dos organizaciones desde sus propias estructuras se presenta en las figuras 4.8 y 4.9.

Figura 4.8. El modelo de autogestión transorganizacional de Prismatic Shapes

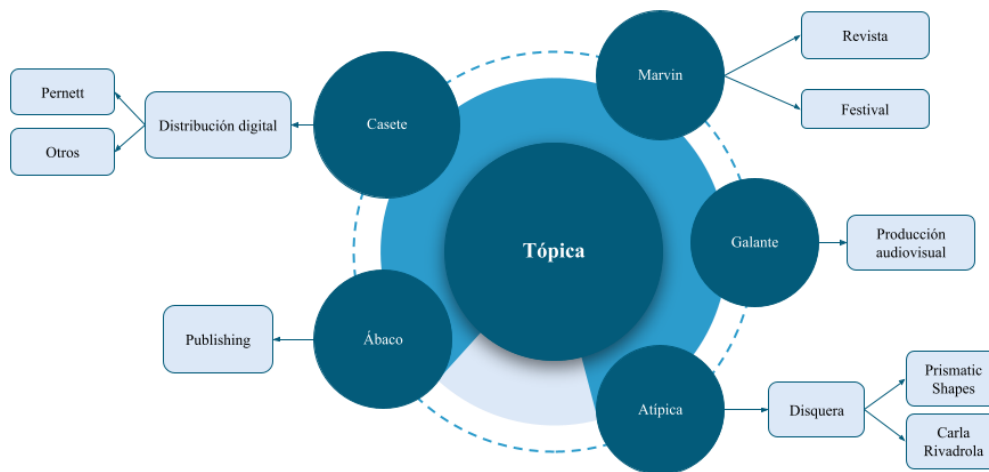
### Ecosistema de Prismatic Shapes



Fuente: Elaboración propia

Figura 4.9. El modelo de gestión organizacional de Tópica

### Ecosistema de Tópica



Fuente: Elaboración propia

### El modelo de autogestión transorganizacional de Prismatic Shapes

A pesar de los cinco años de existencia de *Prismatic Shapes*, su consolidación lleva más bien poco, pues no es sino desde hace dos años que encontró su formación actual que parece ser la más sólida. No es muy diferente eso con otros proyectos como *La Perla*, la cual lleva quizás 3 años con la formación oficial. Esto es muy importante, porque de nuevo los objetivos planteados inicialmente por una organización musical no suelen ser muy claros, se difunden o borran rápidamente y se cohesionan con otros también con mucha facilidad. En este caso el objetivo parece estar muy claro, pues Pedro lo define así: “realmente pues nuestro objetivo, visión y misión en la banda es como hacer música que suene tal cual como un máster de..., como un remaster de una banda de ese entonces [de los ochenta]”.

La mayoría de personas involucradas parecen entenderlo y darle un aporte a partir de sus propias labores y conocimientos. No obstante, para llegar a esa claridad de comunicación, hasta el punto de definirlo como misión y visión, tuvo que pasar por una temporada en la cual se fuera “amarrando” como diría Memo, mientras las otras personas lo van entendiendo, interpretando y apropiando. En ese proceso salen y entran personas nuevas hasta que finalmente se consolida un equipo que toma la decisión consciente de estar ahí. Esto no sólo ocurre con la organización, sino también con las organizaciones y personas que están alrededor. Uili, bajo la figura de Representante de la Disquera, lo entiende así, Napoleón Habeica, un fotógrafo contratado por la disquera también, e incluso René y Erik quienes son los encargados directamente de Atípica, la disquera.

De esta manera, el objetivo principal de todos está enmarcado bajo una lógica creativa y no necesariamente por una lógica financiera o managerial. De hecho, el mismo Uili trata de dejarlo muy claro como parte de su trabajo y la visión tanto de *Atípica* como todo el grupo de Tópica: “Y sabiendo que es una industria que se canibalizó a sí misma desde hace muchos años, también aprovechar las enseñanzas de todo lo que hicieron mal para tratar de no hacerlo, para tratar de ponernos en primer plano ante todo del lado de la creación, y del lado de la producción artística”. Básicamente quiere dejar claro que *Atípica* no está siendo manejado por un grupo de contadores o financieros que esperan un impacto numérico, sino que está siendo manejado por un grupo de personas con experiencia en el ámbito musical y como tal están buscando la mejor calidad posible.

De hecho, él mismo define así su rol dentro de *Prismatic Shapes*: “Es algo que tiene un título muy formal, en este caso no se si yo soy productor, o soy *Artist and Repertoire*, o soy *Label*

*Manager*, porque eso ya son organigramas y jerarquías de la industria super profesional..., no que esto no sea profesional, pues es una profesión a la que nos estamos dedicando todos, pero sí tenemos una ética más punk, más *Do It Yourself*, que por suerte con una experiencia que nos permite hacer algo profesional, competitivo y de primer nivel, pero porque llevamos años haciéndolo”. Por un lado, no deja claro cuál sería su puesto porque no quiere relacionarlo con un esquema jerárquico y entiende la fluidez de su título o cargo como parte del esquema organizacional al que le apunta *Atípica*, y por el otro lado le suma la razón o identidad detrás de ese mismo esquema que está definida por lo que él llama la ética Punk la cual está completamente ligada al *DIY*. Si bien es algo que ya plantean las guías de emprendimiento creativo analizadas en el primer capítulo, no responde de todas maneras a jerarquizaciones ni tampoco a esquemas administrativos donde prime el dinero.

René y Erik hacen exactamente lo mismo. Aunque parecen ser los directores de *Atípica*, no se adjudican el título, sino que se adjudican las funciones y de manera orgánica los van llamando “Directores del sello”, “Label Managers” y otra serie de títulos que para ellos sólo le dan un nombre a lo que hacen. En realidad consideran que son dos creativos, que han trabajado muchos años en agencias y galerías y que por casualidades terminaron asociados con la revista *Marvin* y con *Casete*. Al mismo tiempo, se consideran socios de *Tópica*, más no trabajadores de la misma. De cierta manera han creado su propio objetivo dentro del universo que ideó Paco Arriagada y que fue ampliando de la manera más orgánica posible.

Precisamente, René presenta así el objetivo de *Atípica*: “Entonces nuestra visión siempre fue muy comunitaria en todo lo que hacemos y especialmente en la música nuestra visión fue hacer un grupo de personas. Una disquera que fuese un grupo de personas, no un grupo de bandas, o música, sino es simplemente gente chida con la que nos gusta trabajar y quiere hacer cosas grandes”. Es decir que él no viene a desarrollar, diseñar o ejecutar la idea de una disquera o un sello dentro de una organización grande, sino que viene a reclutar un equipo de personas que puedan aportarle a *Tópica* esas habilidades creativas que le hacían falta. Según él, *Casete* ya tenía todo su esquema administrativo y la idea de *Tópica* estaba muy clara, pero no terminaba de cerrar el concepto hasta no tener las personas que puedan gestionar a las agrupaciones.

La situación de *Prismatic Shapes*, bajo este esquema más formalizado, se convierte en una forma mucho más cómoda de trabajo puesto que ellos no tienen que hacer parte directa de la disquera. No obstante, en el caso de los tres miembros principales, todos tienen otro trabajo paralelo y un

proyecto musical. Pedro por su lado tiene un estudio con sus hermanos, que por un lado sirve de espacio de ensayo y trabajo para *Prismatic* y por lo mismo sus hermanos aportan al desarrollo de las premezclas y composiciones, pero también sirve como sustento económico para los tres Gópar. Memo, en cambio, trabaja como programador de *front end* para una gran empresa y deja muy claro que respeta: “Yo lo siento para mí, para mi persona, como un ancla, como tener ambas partes, tener la parte como de 9 a 5, de 9 a 6, como que me dedico a una cosa y a partir de las 6 ya es como otra cuestión completamente diferente. Respeto mucho mis horarios, pero también mucho mis espacios”. Finalmente, Ricci tiene una agencia de marketing digital con su pareja y así casi que se define como doble emprendedor por tener este otro proyecto, que también es el que le da el sustento diario.

En este caso, entonces, lo transorganizacional es muy evidente como en los casos anteriores, pero dada la formalidad y claridad que tiene *Tópica* en cuanto a la industria de la música actual, pues permite esta división mucho más clara en cada organización y cada sujeto. Por esta razón, esta es la transorganización más clara como se presenta en la figura 4.8, en donde se evidencian cinco marcas cada una con un objetivo claro, pero al mismo tiempo cada una como una organización por sí misma que tiene unas funciones claras y separadas de las demás; las labores de una organización no tienen porque cruzarse con las de otra, pero sí pueden complementarse. Sólo por dar un ejemplo muy claro: *Atípica* gestiona a *Prismatic Shapes*, mientras *Marvin* publica sobre su música y los firma en el *Festival Marvin*, por otro lado *Casete* se encarga de la distribución en plataformas digitales y *Ábaco* en buscar ventas de derechos para películas y publicidad; no obstante, dada las relaciones de *Prismatic*, los videos no los tiene que hacer *Galante*, sino que se encarga quien ha hecho todos los videos y el esquema no sólo lo respeta sino que no le entorpece labores a nadie.

Esta fluidez es lo que René llama formar un equipo de trabajo como su objetivo principal, mientras Paco lo llama *Agricultura Digital* para sembrar semillas y acompañarlas en su germinación y crecimiento hasta llevarlas a las tiendas. Lo mismo ocurre con *Prismatic Shapes* y su objetivo de hacer música que suene como una mezcla hecha en los ochenta; cada quien lo entiende a su manera y desarrolla sus acciones y labores ligadas a eso, sin necesidad de que eso se pelee con otras interpretaciones, sino con la claridad de un objetivo difuso que puede cambiar según las necesidades.

De esta manera, en *Prismatic Shapes* Pedro se encarga del diseño conceptual y composición, pero su decisión no es la última, todas las decisiones estéticas son tomadas por los tres y por lo mismo los tres manejan las redes sociales porque ven una importancia de ser ellos mismos quienes se comuniquen con sus consumidores. Por su parte, Memo se encarga de la parte técnica de la música (aparatos, instrumentos, consolas de grabación, etcétera) y Ricci de relaciones públicas dado su conocimiento del sector que ha creado en su historia y a través de la agencia de marketing digital; vale la pena decir que Ricci es el único que pertenece a otro proyecto musical. Finalmente, Christopher hace toda la parte de management y Manuela de Personal Manager como ya se explicó antes.

De todas maneras, al igual que en los otros proyectos, estas labores se fueron adquiriendo más que todo por habilidades, conocimientos y experiencia, más que por formalidades contractuales y no hay una jerarquía muy clara ni concreta porque depende completamente del proceso que cada uno lidere. Además de eso, Christopher y Manuela trabajan para otras agrupaciones haciendo trabajos como booking, management, gestión, organización de giras y conciertos entre otras; es decir que no pertenecen sólo a *Prismatic Shapes* sino a muchas otras organizaciones.

Básicamente, todas las personas de este esquema actúan como productores dada la formalización que se ha dado en el esquema por la relación con *Atípica*, pero dada la búsqueda creativa u objetivo estético individual, todos actúan como artistas o curadores. Lo interesante, entonces, de una estructura descentralizada como la que propone *Tópica* a partir de asociar estas cinco organizaciones le permite mantener la informalidad o los límites flojamente acoplados que necesita la transorganización, alimentarla desde la toma de decisiones y posibilitarla a través de la estrategia improvisada.

### **3. La identidad punk como base de un modelo transorganizacional o de un tejido autogestivo**

La estructura del emprendimiento creativo, como se presentó desde el primer capítulo, intenta acoplar el discurso managerial, puesto que éste se entiende como uno vacío según las explicaciones que dan Harvey (2014) y Dean (2016). Básicamente el objetivo del mismo es que cualquier identidad se pueda acoplar a la propuesta de progreso económico que hace y así se logra la homogeneización desde la cultura-mundo que explican Lipovetsky y Serroy (2010). Para decir esto

de manera muy sencilla, se retomó en ese primer apartado del primer capítulo a MacLuhan (2001) para decir que el medio por el cual se promueve este mensaje es el emprendimiento como una estructura que le permite al managerialismo posicionarse como ese discurso cuyo único precepto es el progreso económico (valga la redundancia).

Los discursos del emprendimiento creativo o del emprendimiento punk parecen complementarse como se analizó en el primer capítulo, pero también parecen no ser siempre compatibles. El primero tiende a ser una reinterpretación casi exacta de los modelos de emprendimiento blanco y heteropatriarcal *euroestadounidense* tal como presenta Ogbor (2000) al managerialismo, mientras que el segundo parece ser más bien una visión más libre para sobrevivir en el neoliberalismo como estructura en la que vivimos. Las personas en este esquema no son necesariamente emprendedores, prácticamente ninguna se define como emprendedora bajo las definiciones que dan Ogbor (2000), ni Harvey (2014), ni tampoco Dean (2016), pero tampoco se consideran emprendedores bajo la dinámica de las políticas del British Council, o de la Economía Naranja. No por eso, dejan de creer que están en un mundo donde no tengan que pagar cuentas y vivir de forma cómoda gracias a su trabajo que es creativo, tal como lo explica Uili: “Es un trabajo, es aprender a meterte a una chamba en donde no vas a checar tarjeta necesariamente, pero si tienes que generar un flujo económico para que lo puedas seguir haciendo y para que te puedan seguir ayudando los que necesitas que te ayuden”.

Desde posturas como las de Cohendet (2012), se intenta esquematizar a las organizaciones artísticas en pequeñas o underground, medianas o middleground y grandes o upperground, pero definitivamente es otra forma de buscar una posible homogenización por lo menos de un campo organizacional para poder entenderlo. Otros teóricos justamente han dado este tipo de definiciones más que todo como una caracterización y para así poder definir quiénes se dedican más a los objetivos artísticos y quién a los comerciales: “entre organizaciones culturales comprometidas con esfuerzos artísticos y las creativas: mientras en las organizaciones culturales, la producción creativa debe satisfacer solamente criterios artísticos y culturales, en las organizaciones creativas comerciales, los productos también deben cumplir con objetivos comerciales” (Küng, 2014, p.195).

No obstante, en estos tres casos lo que podemos ver es una constante colaboración entre organizaciones de diferentes tamaños y personas que pertenecen indiscriminadamente a una o a otra con la estrategia de poder cumplir un mismo objetivo en común: un proyecto creativo previamente definido. De esta manera, los sujetos no necesariamente quieren pasar de un

underground a un upperground, tampoco necesitan de forma obligatoria organizaciones medianas vinculadas a la financiación pública para dedicarse sólo al arte (de hecho esa financiación completamente estatal ha demostrado ser ineficiente, tendenciosa y insuficiente como se relató al comienzo de este capítulo).

Lo que ha ocurrido, está mucho más vinculado a lo que Throsby (2014) denomina la “ecología de la creación de valor” (p.48) en donde se debe entender que existen múltiples organizaciones de todos los tipos y con muchas funciones con el simple objetivo de aportar valor a proyectos creativos. De esta manera, el mismo Throsby (2014) propone que esta visión permite reconocer y entender flujos de dinero, personas o recursos que no van en una sola vía, que también incluye agentes que se mueven entre sectores y nuevos tipos de agente aún no tipificados. Es decir que no es simplemente producir arte por el arte, es entender un entramado de relaciones que intervienen en el sentido de curaduría que propone Bourdieu (1993), pero con una curaduría más flexible que busca permitir la circulación más libre de diferentes tipos de artistas. A esto De Propriis y Mwaura (2013) le llaman una red de organizaciones y sujetos que intermedian relaciones y proyectos creativos.

La digitalización de la sociedad es la que quizás le ha dado más posibilidades a este esquema, puesto que le da a los sujetos una liquidez, en el marco conceptual de Bauman (2019). Las personas entonces fluyen de formas indeterminadas y muy poco acopladas, y aprovechan su conocimiento (software diría Bauman) para poder crear recursos consumibles con el apoyo de aparatos técnicos (hardware diría Bauman). El asunto es que no hay una rigidez, gracias a esas comunicaciones fluidas de las personas y que precisamente rehuyen la solidez de la modernidad, puesto que buscan la liquidez de la postmodernidad o la modernidad líquida. En este sentido, y de manera muy metafórica, las personas navegan por esta red con una maleta en donde traen los aparatos suficientes para poder producir el proyecto el cual entre todos decidieron que podían sacar adelante tanto por objetivos personales como financieros: Falzo viaja con sus consolas y tornamesas, mientras Pernet viaja con sus gaitas y sus pedales, mientras en La Perla las maletas van cargadas de tambores, y por el otro lado los Prismatic cargan sus instrumentos y pedales. No es extraño encontrarse otros sujetos en la misma condición con cámaras para medios u otros productos digitales, grabadores de audio para entrevistas o hasta celulares. Todas estas personas son los ciborgs de Haraway (1984), que tienen un conocimiento específico para aportar a un proyecto de manera temporal, pero deben llegar con su propio hardware porque lo único que se transa en esta red es el software.

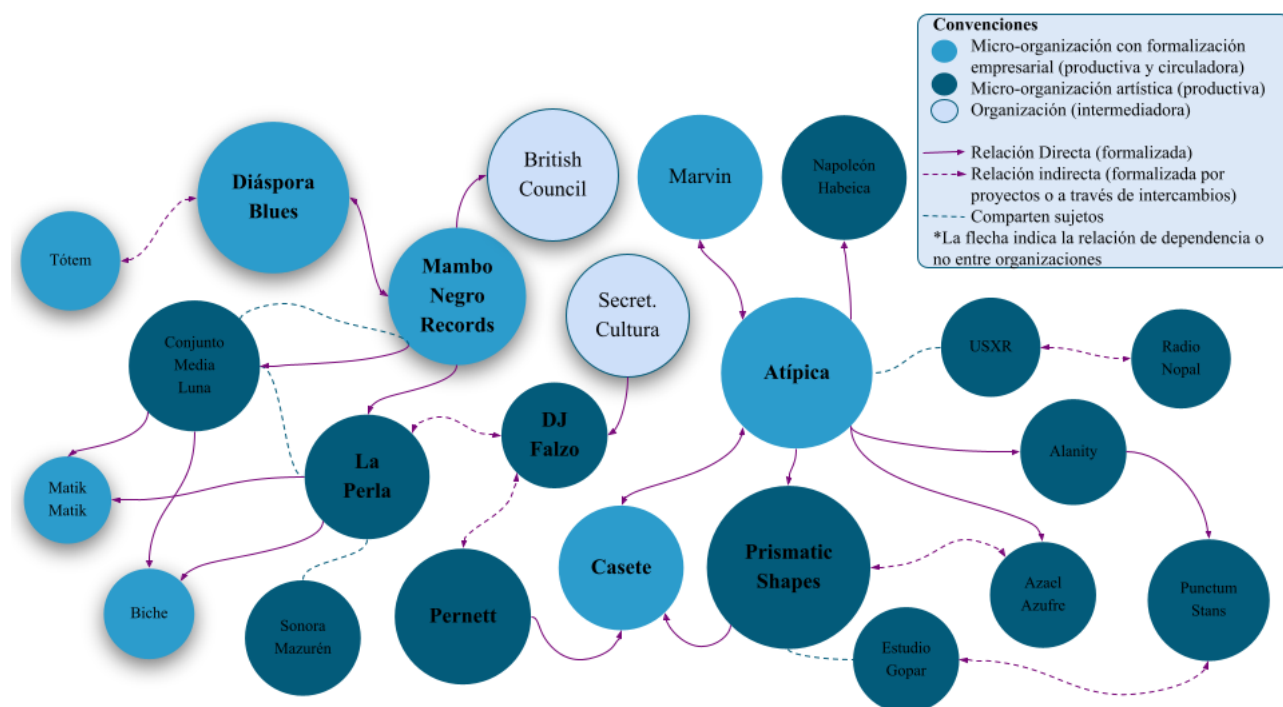


El mito del emprendimiento creativo, entonces, no aparece dentro de estos sujetos, la narrativa que le subyace del hombre blanco superhéroe (Ogbor, 2000) no hace parte de la narrativa. Retoman elementos de cada discurso (el punk o artístico y el del emprendimiento, ver la tabla 1.2.3), como la colectividad o creación de comunidades, la creación de redes de apoyo, la superposición de funciones, no aceptar el Status Quo, priorizar los objetivos estéticos, la búsqueda de nichos de mercado o la cooperación entre aparentes competidores, pero en realidad reinterpretan todo el discurso según las necesidades de cada sujeto. En este sentido, ese mito del emprendedor se rompe y la red que pretende crear no se da, porque no se cumple la narrativa.

Desde Bartra (2018) se puede entender que el mito de la otredad que puede emprender en el neoliberalismo, no se consolida de forma fuerte y se reinterpreta. Es así como se da la desterritorialización que proponen Deleuze y Guattari (1985), se vuelve a reterritorializar desde un nuevo discurso y se crea una neo-territorialidad. Este proceso es cíclico, se da múltiples veces, prácticamente cada vez que se comienza un nuevo proyecto, y permite que las organizaciones fluyan de forma desacoplada entre esa red de organizaciones (De Propriis y Mwaura, 2013) o esa ecología de valor (Throsby, 2014).

Para entender entonces este entramado de relaciones entre las organizaciones se presenta la figura 4.10 en donde están todas las organizaciones investigadas. En Azul oscuro están las consideradas micro-organizaciones o incluso artistas independientes; en azul claro las organizaciones más formalizadas por lo menos desde su legalidad ante un gobierno (como persona jurídica o moral) o por tener establecimiento; y en el azul más claro las organizaciones medianas más vinculadas con funciones de intermediación y que curiosamente y consecuente con la teoría de Cohendet (2014) tienen inversión pública. Igualmente, se mapean las relaciones entre las organizaciones desde la formalización, es decir que existe una relación directa por contratación directa o a partir de un proyecto; la informalidad, es decir que no existe un contrato pero si existe un intercambio de relaciones con el propósito de lograr un proyecto creativo; o el intercambio de personas que participan conjuntamente en las dos organizaciones. Finalmente, en negrilla están las organizaciones entrevistadas y observadas directamente.

Figura 4.10. La Red Transorganizacional



Fuente: Elaboración propia

Como se observa no se trata de una red homogénea de organizaciones, tampoco se trata de un campo donde todas las organizaciones tengan el mismo objetivo o la misma razón de ser, ni se está dando una cadena lineal de producción. Más bien lo que ocurre es que múltiples organizaciones con múltiples estructuras y objetivos hacen diferentes tipos de intercambios o relacionamientos para lograr hacer proyectos creativos, tal como proponen De Propris y Mwaura (2013).

Sin embargo, es interesante que nadie en el mismo esquema se considere un emprendedor bajo los parámetros de discursos como el de la Economía Naranja, incluso rehuyen de la misma, como lo dice Diana de La Perla: “Pero no es como que busquemos conceptos y el libro de la Economía Naranja a ver cómo encasillamos (...). Porque bien podríamos, ósea bien podríamos tratar de adaptarnos también y de mostrar que somos merecedoras de esos recursos de pequeños emprendedores. Pero nosotras no queremos ni formalizar, ni pagar impuestos, ni... ¿sabes? Estamos en otra onda realmente y nos ha funcionado bien, y estamos contentas con eso”.

Empíricamente, tampoco se ve una organización formal en ninguna, de hecho la superposición de funciones y la desjerarquización son prácticamente normas. Entonces no ocurre que la *catexis*

o motivación esté en contraposición con los objetivos financieros, para entenderlo desde la propuesta de Deleuze y Guattari (1985). Quizás entonces no se trata de una esquizofrenia sin medicamentos, sino de una comprensión de cómo utilizar múltiples habilidades y performatividades según las necesidades y momentos específicos de cada organización. Por un momento Diana es la gestora de La Perla frente a un foro, frente a un itinerario, pero en el escenario es la cantante principal y ahora interactúa con el público incluso con arengas políticas anti sistema, Giovanna en cambio puede estar muy concentrada contando las finanzas de un concierto y cobrando las ventas de discos tan pronto se baja de la tarima, mientras Karen parece la ingeniera de sonido en momentos en donde no los pudo acompañar Daniel Michel. Por su parte Falzo es un gestor, un negociador, un organizador, incluso pide bebidas, comida y se asegura de que el espacio esté dispuesto para su artista, pero en el escenario parece más bien el encargado de un sonidero. Finalmente, Pedro lidera musical y conceptualmente a Memo y a Ricci mientras graban guitarras y bajo, pero luego en el video es un personaje de un video que se grabó hace 40 años, mientras que Memo decide que pedales y que sintetizadores deben usarse en la grabación de las guitarras y los bajos y Sebastián Garrido, el productor de Punktum Stans le hace caso como si fuera el técnico de su estudio.

Esto ocurre en todos los segmentos, por un momento parece que René le da órdenes a Erik, pero luego parece que Erik le da órdenes a René. Después René le da explicaciones del proyecto a Napoleón, pero le pide constantemente su opinión sobre todo lo que dice porque confía en su criterio visual, hasta el punto que lo llama el “Andy Warhol” de Prismatic. Al final de una tarde de trabajo, parece que de repente Atípica se convierte en un sitio de fiesta entre amigos.

Se podría intentar esquematizar a todas estas organizaciones como empresariales en algunos casos, como ideológicas en otros o como híbridas en la mayoría. Pero hasta los esquemas de Mintzberg se quedan algo cortos para explicar estos relacionamientos. La mayoría de personas utilizan entonces un término que quizás sea la clave para responder a esta esquizofrenia entre lo estético y lo financiero: la auto-gestión.

La palabra aparece en la entrevista con Paco quien la define así: “El común denominador [de estos proyectos] es que son dueños de su propio contenido, es decir ellos se autogestionan o se autoproducen”. También la utilizan Diana y Giovanna para definir cómo trabajan, de hecho lo dejan bastante claro: “Siempre hemos sido una banda que se autogestione y se autoproduce, y se autofinancia y bueno... Pero si tenemos aliados importantes que han aparecido en el camino. Como

Mambo Negro que es nuestro sello donde hemos grabado toda la música que hemos publicado, ahora estamos trabajando con dos agencias de booking: 1 es Biche en Colombia y otra es Vuelta que es en Francia y aplica para todo Europa”.

De esta manera, la autogestión es un artefacto lingüístico que le permite a los autores ser y no ser al mismo tiempo. Esto permite que puedan configurarse como productores-artistas tal como lo propone Bacal (2017) y que en el segundo capítulo en el segundo apartado se explicó como persona distribuida desde Gell (1998) que además permite el bricolaje organizativo que propone Klerk (2015). Básicamente la autogestión es lo que permite la transorganización como herramienta de estructuración organizacional y como dinámica de identidad para responder de forma adecuada al campo organizacional e institucional. En este sentido, y tal como se presenta en el apartado 3 del capítulo 2, la transorganización permite reinstitucionalizar el discurso del emprendimiento creativo a través del de la autogestión. Es decir que para responder a dicha esquizofrenia que se da en la contraposición de lógicas de acción (Bourdieu, 1993), las personas en este campo no utilizan el emprendimiento creativo, sino la autogestión.

Con este nuevo concepto pueden responder a la institucionalización neoliberal del campo (podría decirse del contexto global digitalizado, de hecho), sin dejar de lado las herramientas administrativas que vienen del discurso del progreso económico managerial, pero también apropiando nuevas dinámicas propias de su identidad como la generación de comunidades o colectividades, superponer funciones, o atacar el Status Quo. Todas, de hecho, reconocidas como discursos *punk* o artísticos. No es raro que René de *Atípica* por ejemplo considere esto como una modalidad anarquista de trabajar, que Uili de *Atípica* lo llame la ética punk, la ética del hazlo tú mismo, o que Diana de *La Perla* diga “queremos como más bien seguir siendo contracorriente, anárquicas, contestatarias, rebeldes, *punkys* y hacer lo que se nos dé la gana siempre. La libertad no se va a poner en juego. Ósea creo que esa es la consigna”.

### **3.1. Discusión: Caracterización de la Organización Autogestionada en un Tejido Autogestivo**

Para cerrar o terminar de amarrar esta conclusión, a continuación se presentan los elementos principales de la *autogestión* o del tejido *autogestivo* para poder enmarcarlo como la estructura que utilizan las organizaciones del campo artístico (por lo menos el analizado) para poder relacionarse entre ellas y no dejar por fuera la identidad de sus miembros. Este enmarcamiento, corresponde a

la propuesta de Deetz, Tracy y Simpson (2000), en donde se busca crear marcos de acción que le den sentido a los sujetos en cuanto a sus acciones organizacionales, a través de mitos o historias, lo cual es consecuente con la propuesta del análisis narrativo que hace Czarniawska (2008). A partir de esta propuesta, la organización autogestionada es el significante que da cuenta de la identidad de los artistas que la componen y por consiguiente de los significados que estos ponen sobre la misma, pero también es la estructura que le permite al campo viajar entre la esquizofrenia de lo emprendedor y lo bohemio como un binarismo que necesita unirse bajo un concepto más libre, que es, justamente, el de la categoría del productor-artista.

En el contexto latinoamericano la transorganizacionalidad no solo implica trascender los límites de las organizaciones, sino crear múltiples organizaciones para entrar a diversos campos organizacionales y superar la empleabilidad (o peor aún, ser varias veces empleable). Para esto se necesitan modelos más fluidos que superen la capacidad hermética del emprendimiento que pocas veces responde a las necesidades de los artistas, quienes utilizan dinámicas que han sido denominadas “*auto-gestión*”. No obstante, los modelos de *autogestión* son incompatibles con la cultura-mundo y con la modernidad líquida porque en ambos casos la individualización del sujeto es la norma estructural que sostiene al neoliberalismo como discurso. Estos modelos, en cambio son todo lo opuesto, están basados en la cooperación y la colaboración, en la generación de redes, buscan romper las paredes de los enjambres digitales y por consiguiente del Status Quo.

Esta visión busca permitir a los artistas fluir con tranquilidad y confianza en redes que ellos mismos crean, que autogestionan. La fortaleza de esa red es la que les da la seguridad para poder mantener sus acciones basadas en la lógica de la creación, en la lógica estética. Pero la constante búsqueda de la chuleta o del dinero es incompatible con este sistema porque en él no existe la competitividad sino la cooperatividad. Sin embargo, poder tener la libertad de crear trajes a la medida para cada artista y ecosistema a partir de la autogestión organizacional y de redes es una respuesta que les da libertad creativa y económica a los sujetos que las utilizan.

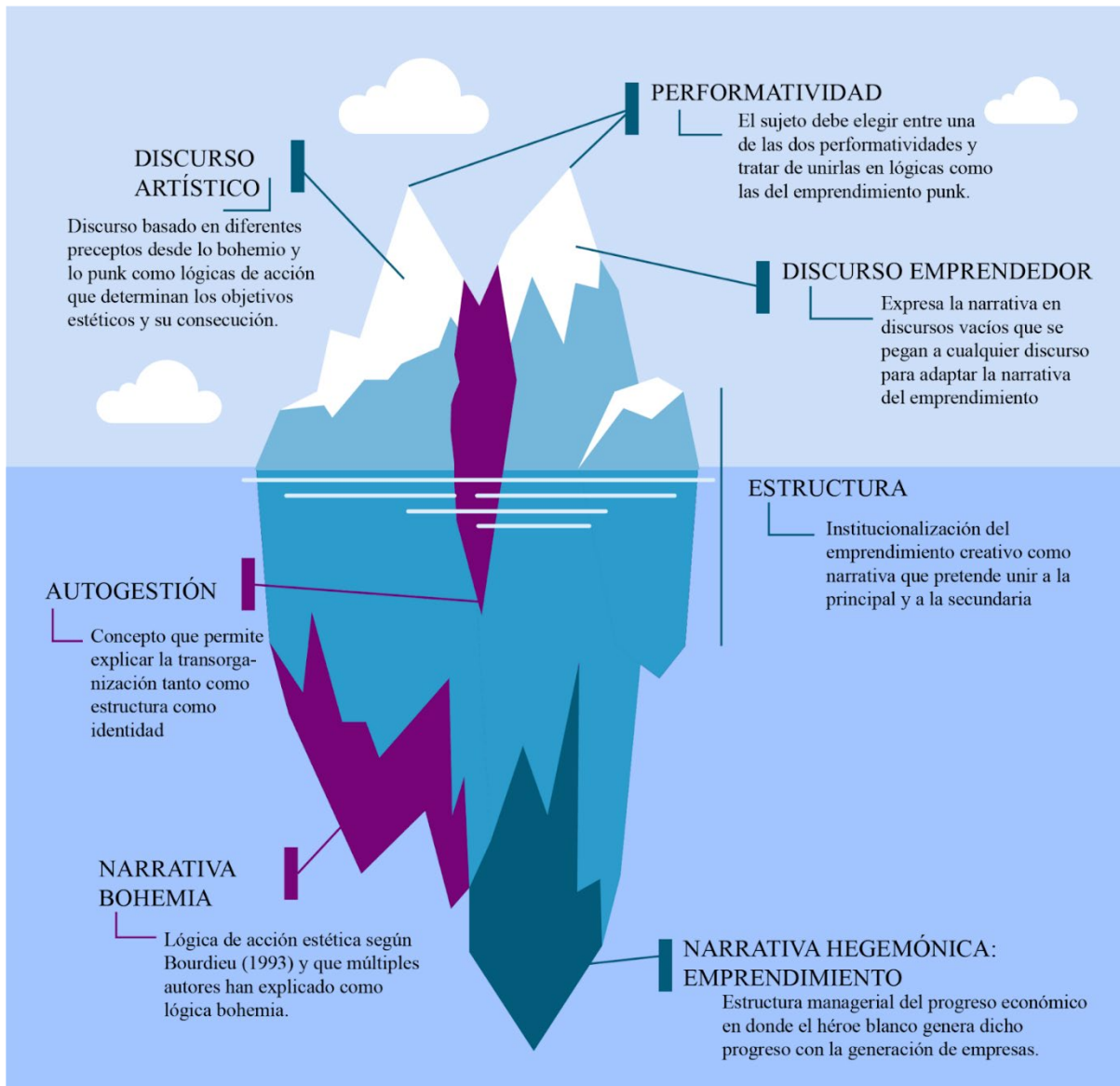
Así que acorde con la deconstrucción del discurso, el emprendimiento creativo no se puede reconocer como una única narrativa homogénea que se basa en el mito de un héroe salvador que le aporta al progreso económico con las utilidades de su arte, sino dos narrativas binarias que pueden ser complementarias, pero siguen siendo opuestas. Para poder unir las se necesita del proyecto artístico y este debe estar estructurado bajo las características de la autogestión. De esta manera, y acorde con el tercer capítulo de esta tesis, en la figura 4.10 se presenta el iceberg resquebrajado del

discurso: por un lado, se puede ver la narrativa del emprendimiento por la otra la artística y en el centro el concepto que los deconstruye, es decir que sirve como bisagra para entenderlos y es la autogestión. De esta manera, el concepto continúa siendo un artificio lingüístico bajo las explicaciones que da Eco (2011) sobre el uso del lenguaje y que permiten entender cómo el lenguaje estructura el mundo y, desde esta perspectiva, se puede deconstruir.

Cuando Culler (1997) explica esta metodología, dice que estas oposiciones jerárquicas estructuran la identidad y el tejido social, mientras que Derrida (1968) dice que el concepto deconstrutor se puede entender como una unión o un tejido. Consecuentemente, Paco le llama a la autogestión un “traje a la medida”, Memo dice que “Todo tiene que estar bien amarrado, a todo el mundo le conviene que las otras partes funcionen” y finalmente Ricci hace una analogía entre amarrar bien el proyecto de forma musical y amarrarlo en los demás ámbitos: “Justo cuando yo escucho así, cuando escucho este proyecto bien amarrado es porque todo tiene que estar bien amarrado, no sólo la música. Todos esos detalles tienen que estar bien amarrados, para que no quede cosas flotando, o cosas en el aire”.

Si bien parece un modelo ideal o un nuevo tipo ideal, pues se configura también como tal en el sentido de que no puede tomársele como una estructura única. Gracias a que ésta es trabajada o configurada directamente por los sujetos, este modelo tanto para el interior de cada organización como para la generación de redes de trabajo puede modificarse según las realidades de las organizaciones y sus contextos. Dado que este estudio fue realizado en un contexto hispanoamericano comercial, podría cambiar rotundamente en espacios no comerciales y más basados en otras lógicas como pueden ser el activismo, la construcción comunitaria, entre otros. Si algo, puede configurarse como una metodología de estudio para comprender cómo las organizaciones artísticas se enfrentan a contextos comerciales actuales y no puede tomársele más allá.

Figura 4.11. La deconstrucción del Iceberg del discurso



Fuente: Elaboración propia, comparar con Figura 3.4.

De esta manera, la autogestión es el concepto lingüístico que amarra o que teje las necesidades específicas de cada organización a la medida de sus propias necesidades y ajustado a sus propias contextualidades. También es un concepto que permite crear tejidos entre organizaciones, que son equiparables a las redes que se han propuesto hasta el momento. Entonces, acorde con la metodología de este trabajo, es importante nombrar este artificio bajo los conceptos que usan los mismos sujetos y además son muy adecuados para las metáforas teóricas y las realidades empíricas.

Un tejido autogestivo le permite a cada sujeto traer su propio hilo y aportarlo a la organización, también le permite desamarrarlo y llevárselo si no funciona o incluso llevarlo a otras

organizaciones para tejer en otros espacios. También permite hacer “trajes a la medida” que corresponden a ideologías que no responden a las del neoliberalismo expresado en el emprendimiento como discurso de progreso económico. Finalmente, una vez tejido, permite ver el objetivo estético y detrás de él, el tejido estructural que lo sostiene. De esta manera, se debe caracterizar este concepto para lograr crear un consenso colectivo (Latour, 2005) que nace en el análisis de un campo organizacional específico que está repleto de procesos organizacionales ricos en símbolos (Waal, 2001), y así terminar de amarrar este trabajo acorde a la propuesta metodológica del análisis del discurso deconstructor que se propuso.

### **3.2. La resignificación de las variables al interior de las unidades de análisis**

A continuación, se caracteriza a la autogestión en contraposición a las dimensiones planteadas en este trabajo: Emprendimiento Creativo, Estructura Organizacional e Identidad. Esta caracterización, pretende responder a la pregunta de este trabajo a partir de tomar la autogestión como concepto que utilizan los productores-artistas para estructurar sus funciones estratégicas tanto a nivel individual, organizacional, y de campo en contraposición al discurso managerial tomado únicamente como progreso económico.

1. **Lógica de la autogestión:** La gestión es un concepto que se había dejado de lado por no tener en cuenta las dinámicas del emprendimiento. Al retomarlo, los sujetos están trayendo una propuesta más ligada a la generación de valor cultural. De esta manera, la autogestión por un lado implica tener múltiples habilidades que le permiten al sujeto pasar a diferentes organizaciones que en algunos casos ni siquiera hacen parte del mismo campo, y al mismo tiempo le permite al campo institucional solucionar el debate entre lo estético y lo financiero porque las personas pueden adoptar cualquiera de las labores en cualquiera de las organizaciones. Así la autogestión permite que se tejan redes de apoyo entre diferentes artistas y que así se cree una colectividad que en algunos casos se reconoce como una comunidad incluso atravesada por la amistad. De esta manera la autogestión es una estructuración de funciones en el campo institucional que afecta la estructuración de objetivos por organizaciones particulares y viene de las acciones individuales.



2. Estructura Transorganizacional: Especificación concreta de los límites flojamente acoplados donde los sujetos pertenecen a múltiples organizaciones, múltiples objetivos y múltiples funciones.
  - a) La transorganización funciona en el nivel del campo organizacional, pues los sujetos pasan de una organización a otra y así el campo está configurado por personas con múltiples habilidades que pueden aportar en diferentes organizaciones de forma indiscriminada.
  - b) La transorganización funciona en el nivel organizacional, de manera que las personas que pertenecen a éstas no tienen una labor específica y en muchos casos ni siquiera un nivel jerárquico. Esto permite que se desarrollen múltiples funciones sin un cargo específico, pero al mismo tiempo lleva a que las decisiones se tomen de manera horizontal.
3. Identidad Punk: La ética punk se basa en la postura del “hazlo tú mismo”, esto implica que todos los sujetos deben responder a una dinámica de productor-artista y ser curadores al mismo tiempo. Los artistas tienen que tener habilidades de gestión, técnicas o de algún tipo de apoyo que le pueda aportar a la organización más que solamente creatividad. De esa manera, el proyecto no necesita nada más que de los miembros de la organización, pero si esa red crece se pueden delegar funciones a nuevas organizaciones o incluso compartirlas entre sujetos y organizaciones. Hacerlo tú mismo se trata de aprender a tejer con otras personas.



## Reflexiones Finales

### 3.3. Reflexiones finales

En este trabajo se hizo un análisis del campo de organizaciones artísticas, específicamente de la música en México y Colombia, con acción concreta o seguimiento específico en Ciudad de México. El trabajo caracteriza la transorganización como una estructura adecuada para que este campo responda al contexto de la neoliberalización digital, y propone la *autogestión* como la herramienta tanto administrativa como identitaria que utilizan los sujetos para poder acoplarse a dicha estructura.

En primera instancia, se plantea una problemática con respecto a las lógicas de acción que rigen el campo porque parecen estar impugnadas en tanto los objetivos estéticos no necesariamente son complementarios a los financieros. No obstante, y según la línea de varios autores, pueden en realidad alinearse a través del discurso del emprendimiento. Esto ha traído unos problemas discursivos, puesto que en realidad la lógica managerial tampoco es del todo compatible con la nueva realidad de las organizaciones artísticas. En esta parte del trabajo, se planteó la contextualización de la digitalización del campo como una característica propia que presionó a ese discurso emprendedor como la estructura general del mismo. Estos conflictos, entonces, se plantearon como la problemática propia del campo de las organizaciones musicales en México y Colombia.

En el segundo capítulo se enfocó este problema concretamente en los efectos del discurso del emprendimiento en el campo para llegar a comprender cómo está éste estructurado. A partir de los planteamientos de la digitalización del campo y su disgregación en múltiples pequeñas organizaciones, se logró concretar que la transorganización es quizás la estructura general. Esto implica que el emprendimiento sí ha tenido efectos, en tanto formalmente los artistas tienen que configurar pequeñas organizaciones para poder negociar con todos los agentes del campo, pero al mismo tiempo tienen que desarrollar actividades en múltiples organizaciones donde no siempre son líderes o tomadores de decisión, sino proveedores o trabajadores. Para responder a este contexto, tienen que actuar bajo los lineamientos del productor-artista, los cuales les permiten ser administradores en unos momentos o darle prioridad a los objetivos estéticos en otros. De esta manera, los límites están muy flojamente acoplados, las personas pasan de organización a organización laboral o profesional de forma constante y esto lleva a que las decisiones se tomen bajo constantes improvisaciones que se estructuran a partir de objetivos en común.

Para poder entender este marco teórico, se planteó un análisis del discurso a partir de la deconstrucción, para entender cómo las dos lógicas planteadas en la problemática afectan a las acciones planteadas en la teoría. Esto implicó tomar como base de estudio un enfoque fenomenológico como base epistémica de investigación, para enfocar las herramientas de toma de datos a partir de los preceptos posestructuralistas de la deconstrucción. De esa manera, se utilizaron tomas de datos empíricas basadas en la entrevista, la observación participante y la etnografía para construir los tres casos de estudio elegidos. Estos tres, fueron retomados de casos colombo-mexicanos que tienen como base la Ciudad de México.

Una vez realizada la toma de datos específica, se hizo un análisis de estos bajo la lupa teórica de la transorganización para entender cómo cada caso está estructurado. De esta manera, se logró mapear los tres casos a partir de la organización principal elegida y las que le rodean y complementan sus acciones; igualmente se logró mapear el campo completo, puesto que se encontró que los tres casos tienen relaciones entre sí. Igualmente, se logró presentar cómo el discurso del productor-artista está presente tanto en las acciones de las personas como en las posturas bajo las cuales se estructuran las funciones estratégicas en cada organización y en las relaciones entre estas.

Esto permitió hacer un trabajo derridiano en el cual se encontró que la *autogestión* es el concepto deconstructivo que le permite a músicos colombo-mexicanos, responder a los lineamientos del discurso emprendedor específico del campo neoliberal digitalizado en el cual están inmersos actualmente. Esto implica que la lógica managerial y la estética se han deconstruido a partir de características cercanas a las propuestas por la identidad del productor-artista, pero que se han apropiado en el discurso del DIY n más concretamente de la *autogestión*. Igualmente, este discurso ha permitido que los artistas configuren un *tejido autogestivo*, caracterizado por la transorganización, donde cada quien pertenece a múltiples organizaciones del mismo campo interorganizacional y de esa manera logran acuerdos, negociaciones y relacionamientos que se mueven entre el emprendimiento y el desarrollo de objetivos estéticos.

El aporte de este trabajo de investigación doctoral es entonces la propuesta de los conceptos *autogestión* y *tejido autogestivo* como características del campo de organizaciones artísticas colombo-mexicanas. Los mismos podrían ser estudiados en otros campos por medio de los Estudios Organizacionales.

### 3.4. Contribución Social

Los artistas se enfrentan actualmente a un contexto de difícil apropiación dado que gracias a la mercantilización de sus labores les ha sido difícil conjugar los múltiples objetivos de su propio quehacer. Además de eso, el arte en sí mismo encuentra dificultades para moverse en los circuitos de mercado, pero también para fortalecerse desde los lineamientos gubernamentales. Adicional a eso, la digitalización del cambio ha venido cambiando las reglas de interacción, formalización y hasta del mismo mercado de manera drástica desde los últimos 20 años. No obstante, ni los gobiernos, ni la investigación académica, ha sido del todo suficiente para darle respuesta a estos sujetos a través de brindar una comprensión crítica de su campo mientras aporta herramientas para responderle al mismo.

Si bien se han delineado herramientas de gestión cultural que les dan elementos administrativos para poder estructurarse ante las diferentes dinámicas de consumo cultural, y cada vez hay un mayor interés en desarrollar espacios de formación de públicos e inversión en productos artísticos, los artistas siguen buscando crear dinámicas de independencia para producir sus proyectos. Esto les ha implicado alejarse a la vez de los grandes corporativos multinacionales que tradicionalmente controlaban el mercado y de las organizaciones gubernamentales. Los primeros aún siguen regulando la distribución digitalizada y los segundos han tomado posturas de promover el emprendimiento para entrar en ese campo o la protección de la cultura sin tomar en cuenta la discusión con respecto a la formación de la misma.

Por esta razón, para los artistas moverse dentro de su campo ha sido un tema de discusión constante sin una clara resolución. No obstante, en la misma han encontrado herramientas que les dan mayor fluidez para responder a la incertidumbre de las decisiones que puedan tomar los corporativos y los gobiernos, y develarlas es un aporte necesario para artistas en formación o en búsqueda de estrategias más efectivas para su trabajo. “Los procesos económicos aunque pueden estudiarse en forma aislada no deben separarse de los procesos políticos e ideológicos” (Vázquez y Urbiola, 2016, p.224) y justamente este trabajo pretende darle una mirada amplia a las relaciones del mercado a la que se enfrentan los artistas actualmente y la respuesta que dan desde su identidad. En este sentido, pretende tanto dar herramientas como comprensión a los mismos, dos objetivos necesarios para la supervivencia de las artes y las expresiones culturales en un contexto actual incierto por las condiciones digitales, con mayores dificultades para las periferias.

De esta manera, este trabajo pretende darle a los artistas una comprensión de su propia realidad y una serie de herramientas estratégicas que les den la posibilidad de estructurar sus proyectos creativos. Este aporte se configura en una necesidad de formación clave para las diferentes disciplinas del arte, pero además puede convertirse en un ejemplo a tomar en cuenta en situaciones de emprendimiento en límites y periferias territoriales e ideológicas. Así que esta tesis pretende aportarle a esas micro-organizaciones que no tienen acceso a las dinámicas de las organizaciones hegemónicas.

### 3.5. Líneas de investigación

Dada la relevancia teórica de estos dos nuevos conceptos para los Estudios Organizacionales, se proponen a continuación unas posibles líneas de investigación a seguir a partir de este primer encuentro.

1. **La performatividad:** Tal como se propone desde el marco teórico, la performatividad del ciborg es una clave para entender la fluidez que tienen estos sujetos frente a la digitalización. Esto implica que los sujetos pueden cambiar fácilmente de performance según su necesidad y esto implica representaciones sociales fluidas que vale la pena rastrear y conceptualizar. Esto puede aportar a la comprensión del campo de las organizaciones artísticas, pero también a contextos digitales.
2. **Pandemia y Crisis Económica:** Parte de los resultados de la tesis, fueron rastrear la manera en que los sujetos en este campo de las organizaciones artísticas responden a las crisis. Si bien son naturales para un campo tan inestable, el COVID no sólo no les fue ajeno, sino que además respondieron de manera muy rápida. No obstante, la reconfiguración que se está dando en el campo parece ser una respuesta de lo que ocurrirá a futuro. La mayoría de proyectos se aferraron a sus herramientas autogestionadas y esto seguramente tendrá efectos a mediano plazo en el campo.
3. **Consumo:** El consumo de sustancias es un tema que aparece constantemente en el trabajo de campo de esta tesis. Sin abrir un juicio, sino más bien una veta de estudio para otras disciplinas, se encontró como una dinámica que permite la socialización entre personas, la eliminación de la pena en el escenario y hasta el despertar de la creatividad. Más allá de dar una conclusión, es importante tomarlo en cuenta porque además hay un tema generacional

detrás, pues cada generación se acerca de manera muy diferente a dicho consumo y eso cambia las dinámicas bajo las cuales las redes de trabajo se construyen. Esta es otra línea de estudio que podría tomarse en cuenta.

4. **Género:** Vale la pena tener en cuenta que la fluidez de las funciones podría llegar a tener una relación directa con la construcción performática del género en este campo, por lo cual se antoja una línea de estudio importante para la comprensión del mismo y de aporte teórico.
5. **Eje temático Conacyt:** Reconocimiento y resignificación del espacio como sustento de procesos culturales a partir de comprender cómo los artistas les dan un nuevo significado a sus procesos de producción.
6. **Aporte a los Estudios Organizacionales:**
  - a) **Pensamiento Estratégico:** Como se mencionó a lo largo de este trabajo, la planeación y la toma de decisiones están constantemente marcadas por la improvisación. Más que planeación estratégica, acá se utiliza la estrategia emergente como dinámica de trabajo, la cual vale la pena estudiar a fondo.
  - b) **Anarquías Organizadas:** Los sujetos en este campo actúan bajo las dinámicas flojamente acopladas tal como se analizó, lo cual los lleva a crear estas redes bajo dinámicas basadas en la anarquía organizada. No obstante, el alcance de este trabajo no da para responder las preguntas bajo esta perspectiva puesto que no se hizo un análisis del poder dentro de dicha red, por esa razón esta es una línea de estudio que se podría aplicar posteriormente en campos similares.
  - c) **Transorganización:** Este concepto se podría abrir como línea de investigación que permita a los estudios organizacionales estudiaron organizaciones y campos muy informales, donde las dinámicas clásicas de la teoría de la organización no han podido dar respuesta. Como lo son comunidades, cooperativas, movimientos sociales, micro-emprendimientos, emprendimiento de supervivencia, entre otros.
  - d) **Herramientas de autogestión:** Estas herramientas podrían explorarse tanto desde la administración como desde los estudios organizacionales. Por el primer lado, estas herramientas le pueden dar líneas de trabajo a la administración como herramienta de gestión organizacional si se exploran desde una posición más funcionalista. Por el segundo, se puede tomar la autogestión como concepto identitario que estructura

organizaciones o que incluso genera dinámicas individuales para responder a objetivos personales que pueden o no aportarle a las organizaciones a las que estas personas pertenezcan. Considero que en Latinoamérica puede existir una respuesta a la precariedad a partir de comprender la autogestión como forma en la cual las personas responden a sus necesidades para complementar bajos salarios y cumplir con metas personales.

- e) **Teoría Fundamentada:** estas nuevas unidades de observación propuestas en este trabajo, podrían estudiarse desde la teoría fundamentada para reconstruir los habitus desde una lógica comercial que generan tensiones en los sujetos y por consiguiente en las estructuras organizacionales y así proponer nuevas teorías en los EO.



## REFERENCIAS

- Albert, S. y Whetten, D.A. (2004). *Organizational identity*. En: Hatch, M.J. y Shultz, M. (Edits). "Organizational Identity", Oxford University Press, 89-104.
- Alexander, P. (2020). *Peer-to-Peer File Sharing: The Case of the Music Recording Industry*. En: "Review of Industrial Organization", 20.
- Álvarez-Gayou, J.L. (2003), *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*, Paidós Educador.
- Alvesson, M. y Sandberg, J. (2013). *Has management studies lost its way? Ideas for a more imaginative and innovative research*. En: Journal of Management Studies, 50(1) DOI: 10.1111/j.1467-6486.2012.01070.x
- (1991). *Organizational symbolism and ideology*. En: "Journal of Management Studies", 2(3), 207–225.
- Amar Díaz, M. (2012). *Cogito y locura. En torno al debate Foucault-Derrida*. En: "Fragmentos de filosofía", 10, 33-52
- Arango Archila, F.E. (2014); *De lo offline a lo online: lo virtual como oportunidad de negocio en la industria discográfica colombiana*. En: Poliantea, 10(19), 95-144
- Arcos-Palma, R. (2007). *De la muerte del autor a la muerte del artista*. En: "Calle 14. Revista de investigación en el campo del arte". Universidad Nacional de Colombia, 1(1), 34-44.
- Arias Valencia, M.M. (2022). *Principles, scope, and limitations of the methodological triangulation*. En: "Investigación y educación en enfermería", Universidad de Antioquia, 40(2).
- Ariss, A.; Sidani, Y.; y D'armagnac, S. (2015). *Le management international des talents dans une perspective institutionnelle: les conflits de logiques dans les pays du Golfe*. En: Management international, 19(4), 168-183.
- Bacal, T. (2017). *Una categoría en acción: los productores*. En: "Cuestiones de Sociología", 8(16).
- Bakshi, H. y McVittie, I. (2009). *Creative supply chain linkages and innovation: do the creative industries stimulate business innovation in the wider economy?*. En: Innovation: management, policy & practice, 11(2), 169-189
- Bar, A. (2010). *La Metodología Cuantitativa y su Uso en América Latina*. En: Cinta Moebio, 37
- Barba Álvarez, A. (2013). *Administración, teoría de la organización y estudios organizacionales. Tres campos de conocimiento, tres identidades*. En: Gestión y estrategia, (21)44.
- Barba Álvarez, A. y Montoya Flores, M.T. (2013). *De la planeación al pensamiento estratégico. Aproximación a un debate inconcluso*. En: Revista de Administración y Organizaciones, UAM, 16(30).
- Barba Álvarez, A.; Montaña Hirose, L.; y Solís Pérez, P. (1999). *Perspectivas internacionales de los estudios organizacionales*. En: "Memoria del III Foro Nacional de Investigación en las Disciplinas Financiero-Administrativas", UNAM-Facultad de Contaduría y Administración, División de Investigación, 75-87.
- Bárcenas Curtis, C. y Bárcenas Curtis, R. (2020). *Índice de potencialidad de las industrias culturales y creativas en México. Un marco de referencia para las políticas de comunicación y cultura*, En: Revista Latinoamericana de Comunicación. No.142.
- Barrero, J. (2016); *Intermediarios Culturales en las cadenas de producción de las industrias culturales*, Ministerio de Cultura, Grupo de Emprendimiento Cultural, Bogotá.
- Barrero Castellanos, J.; Cortázar Triana, D.; Muñoz Montoya, A.; Berger, J.J.; Vargas Pardo, C.; y Cubillos Aguirre, J. (2021). *La urdimbre comercial de las organizaciones creativas en América Latina*. En: Economía Creativa, Centro, 14.

- Barrero, J.; Machicado, J.; Peña, J.J.; Quintero, A.; y González, E. (2016). *Del disco compacto al streaming: la transformación de los modelos de negocio en la industria musical*. Informe Final, Cámara de Comercio de Bogotá (CCB).
- Barthes, R. (1994). *El susurro del lenguaje. Más allá de la palabra y de la escritura*. Ediciones Paidós, México.
- Bartra, R. (2018). *Territorios del terror y la otredad*. Fondo de Cultura Económica, México.
- Bass, A.E. (2017). *Identity Discovery and Verification in Artist-Entrepreneurs: An Active Learning Exercise*. En: *Organization Management Journal*, 2(14), 90-103
- Bauman, Z. (2019). *Modernidad líquida*. Fondo de Cultura Económica.
- Baumgarth, C. (2009). *Brand orientation of museums: model and empirical results*. En: *The Journal of Arts Management Law and Society*.
- Benjamin, W. (1996). *The Work of Art in the Age of its Technological Reproducibility, (third version) (1938 – 1940)*. En: "Selected writings, V. 4". Belknap Press, 251 – 283.
- Bericat, E. (1998). *La integración de los métodos cuantitativo y cualitativo en la investigación social: significado y medida*. Ariel sociología, Barcelona.
- Berzins G. (2012). *Strategic management in creative industry organizations: specifics in strategic decision making*. En: *Strateginis valdymas kūrybiniu industriju sektoriuje*. 1(62), 7 - 23
- Besharov, M. y Smith, W. (2014). *Multiple institutional logics in organizations: explaining their varied nature and implications*. En: *Academy of management review*. 39(3), 364 - 381
- Bhansing, P.; Leenders, M.; y Wijnberg, N. (2017). *Scheduled Audience Capacity for Performing Arts Productions: The Role of Product Innovativeness*. En: *International Journal of Arts Management*, 20(1)
- Bianchini Galuk, M.; Carneiro Zen, A.; Anicet Bittencourt, B.; Mattos, G.; y Callegaro de Menezes, D. (2016). *Innovation in creative economy micro-enterprises: a multiple case study*. En: *Mackenzie Management Review*, 17(5).
- Bilton, C. (2014). *Learning to fail: lesson from Happenstance*. En: Bilton, C. y Cummings, S. (eds.) "Handbook of management and creativity", Edward Elgar Publishing.
- Blair H.; Grey S. y Randle K. (2001). *Working in film - employment in a project based industry*. En: *Personnel review*. 30(2), 170-185
- Chaston I. (2008). *Small creative industry firms: a development dilemma?* En: *Management decision*. 46(6), 819-831
- Boroditsky, L. (2018). *How language shapes the way we think* [Video]. YouTube [publicado el 2 de mayo 2018]: TED Talks [<https://www.youtube.com/watch?v=RKK7wGAYP6k>]
- Bourdieu, P. (1990) "Comprendre", *La miseria del mundo*, FCE, Buenos Aires.
- (1993). *The field of cultural production, Essays on art and literatura*, Columbia University Press.
  - (2010) "El campo científico", *Los usos sociales de la ciencia*, Nueva Visión, 11-37
- Bouterse, J. (2014). *Contingency, nature and hermeneutics in history of science*. En: *Journal of the philosophy of history*, 8.
- Brecht, B. (2004). *Nueva técnica del arte interpretativo*. En: Dieterich, G. [Trad.] "Escritos sobre teatro". Alba Editorial, Barcelona.
- Bridgestock, R. y Hearn, G. (2014). *The curious case of the embedded creative: creative cultural occupations outside the creative industries*. En: Bilton, C. y Cummings, S. (eds.). "Handbook of management and creativity", Edward Elgar Publishing.
- (2005). *Australian artists, starving and wellnourished: what can we learn from prototypical protean career?*. En: *Australian journal of creative development*. 14(3).

- Buchanan, I. (2008). *Deleuze and Guattari's Anti Oedipus: a reader's guide, Chapter 3*. Bloomsbury Publishing.
- Bujor, A. y Avislcai, S. (2016). *Modern technologies and business performance in creative industries: A framework of analysis*. En: IOP Conference Series: Materials Science and Engineering. 145(6).
- Burrell, G. y Morgan, G. (1989). *Assumptions about the nature of social science*, En: "Sociological Paradigms and Organizational Analysis". Hennemann, 1-37.
- Cánepa, G. y Ulfe, M.E. (2014). *Performatividades contemporáneas y el imperativo de la participación en las tecnologías digitales*. En: Anthropologica, 32(33).
- Caporarello, L. y Manzoni, B. (2017). *Managing Creative Firms by Adopting a Paradox Framework: The Case of Studio Libeskind*. En: International Journal of Arts Management, 20(1).
- Cavendon-Taylor, D.; Ransom, M.; Friend, S.; Davies, D.; y Walton, K. (2020). *Symposium "Categories of art" at 50*. En: The journal of aesthetics and art criticism. 78(1).
- Chanlat, J.F. (2019). *Antropología de las organizaciones*. En: Revista Del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo, 11, 17–39.
- (1998). *Sciences sociales et management. Plaidoyer pour une anthropologie générale*. Éditions Eska.
  - (2005). *La recherche en gestion et les méthodes ethnosociologiques*. En: "Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences sociales et humaines", 159–175.
- Chomsky, N. (2014). *Razones para la anarquía (Ensayo Combate)* [versión Kindle]. Malpaso.
- Cicourel, A.V. (1982). *El método y la medida en sociología*. Editora Nacional, Madrid
- (2015). *Collective memory, a fusion of cognitive mechanisms and cultural processes*, En: "Revue de synthèse", 136(3-4), 309-328.
- Cioran, E.M. (1993). *La caída en el tiempo*. Tusquets Editores.
- Clarke, T. y Clegg, S. (1998); *Changing Paradigms. The transformation of management knowledge for the 21st century*, Harper Collins Business.
- Clegg, S. (1990) *Modern Organizations. Organizations Studies in the postmodern world*, Sage.
- Clegg, S., y Hardy, C. (2006). *Introduction: Organizations, Organization, and Organizing*. En: Clegg, S.; Hardy, C.; y Nord R.W. [Coords.] "Handbook of Organization Studies", Sage.
- Cohendet, P.; Grandadam, D. y Simon, L. (2009). *Economics and the ecology of creativity: evidence from the popular music industry*. En: International Review of Applied Economics. 23(6), 709–722
- Cohnheim, N.; Geinsinger, D. y Pienika, E. (2011); *Impactos de las nuevas tecnologías en la industria musical*. En: Asuaga, C. (Coord. y Ed.) "La Cultura en Uruguay: una mirada desde las ciencias económicas", Fundación Cultura Universitaria (FCU).
- Cornelissen, J. (2005). *Beyond compare: metaphor in organization theory*. En: Academy of Management Review, 30(4), 751–764.
- Cortázar Triana, D. (2019). *La Función interpretativa como Herramienta Lingüística para la Investigación Cualitativa*. En: "El Ornitorrinco Tachado. Revista De Artes Visuales" 10, 59 - 71. Consultado en: [<https://ornitorrincotachado.uaemex.mx/article/view/12602>]
- Cortázar Triana, D. [Productor y Director]; Arjona Parra, C. [Director]; y Cuadros González, D. [Productor] (2018) *La Máquina: la creación de una industria*. [DVD]. Cassette SA de CV y El Chorro Producciones SAS.
- Costa Lima, L. (2017). *La ficción externa y la historiografía*. En: Zermeño, G. (ed.). "Historia/Fin de siglo" [versión new kindle 10ª generación]. Ciudad de México: El Colegio de México, Centro de estudios históricos.

- Coulson, S. (2012). *Collaborating in a competitive world: musicians' working lives and understanding of entrepreneurship*. En: *Work, employment and society*, 26(2), 246-261. DOI: 10.1177/0950017011432919
- Creswell, J. (2014). *Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches*, Sage.
- Crozier, M. (1974) *El fenómeno burocrático*, Amorrortu.
- (1989) *L'entreprise à l'écoute: apprendre le management post-industriel*. Interéditions, Paris.
- Crozier, M. y Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*. Le Seuil.
- (1990). *El actor y el sistema*. Alianza.
- Crozier, M. y Muenchberger, H. (2013). *'It's your problem, not mine': does competence have anything to do with desire and aspiration to self-direct?*. En: *Australian Health Review*, 37(5), Csiró Publishing.
- Culler, J. (1997). *En defensa de la sobreinterpretación*. En: Eco, Umberto. "Interpretación y sobreinterpretación", Cambridge University Press.
- Cummings, S.; Maile Pett, M. y Walker, B. (2014). *Innovation is not the only thing*. En: Bilton, C. y Cummings, S. (eds.). "Handbook of management and creativity", Edward Elgar Publishing.
- Czarniawska, B. (2008). *A theory of organizing*, Edward Elgar Publishing, Inc., Massachusetts
- (1997). *A Four Times Told Tale: Combining Narrative and Scientific Knowledge in Organization Studies*, En: *Organization*, 4(7), Sage Publishing.
  - (1998). *A narrative approach to organization studies*. Sage Publications.
- Dale, J. (2018). *The punk rock of business. Applying a punk rock attitude in the modern business era*. Greenleaf Book Group Press.
- Davies, W. (2014). *Neoliberalism: a bibliographic review*. En: *Theory, culture and society*, 31(7-8), 309-317
- De Gaulejac, V. (2005). *Historia de vida. Psicoanálisis y sociología clínica*. Universidad Autónoma de Querétaro.
- De la Rosa Albuquerque, A.; Rivera González, I., y Marín, A. (2015) *Propuesta de clasificación integral de la MIPYME basada en la complementariedad disciplinar de las perspectivas económica, administrativa y organizacional*. En: Rivera González, I. y De la Rosa Albuquerque, A. (Coords.), "LA MIPYME a debate. Perspectivas de estudio, mitos, actores clave, propuestas y vinculación", Grupo Editorial Gasca.
- Dean, M. (2012). *Rethinking Neoliberalism*. En: *Journal of sociology* 50(2), 150-163.
- Deetz, S.; Tracy, S.; y Lyn Simpson, J. (2000). *Leading organizations through transition*. Sage Publications.
- Deleuze, G. y Guattari, F. (1985). *El Anti Edipo: capitalismo y esquizofrenia*. Paidós.
- Derrida, J. (1968). *La diferencia*. Edición Digital de [www.philosophia.cl](http://www.philosophia.cl) / Escuela de Filosofía Universidad ARCIS.
- (1986). *De la Gramatología*, Siglo Veintiuno Editores.
  - (1989). *La escritura y la diferencia*, Editorial Anthropos.
- Di Maggio, P. (1990). *Constructing an organizational field as a professional project: US art museums, 1920-1940*. EN: Powell, W. & Di Maggio, P.J. [eds.] "The new institutionalism in organizational análisis", The University of Chicago Press.
- Dickel Dunn, C. (2017). *Personal Narratives and Self-Transformation in Postindustrial Societies*. En: *Annual Review of Anthropology*, 46, DOI: 10.1146/annurev-anthro-102116-041702

- Douglas, O.J. y Dhillon, G. (2006) *Macrostrategic, mesostrategic, and microstrategic leadership processes in loosely coupled networks*. En: Graen, G. y Graen, J. (eds), "Sharing Network Leadership", Information Age Publishing.
- Douglas, O.J. y Weick, K (1990). *Loosely coupled systems: a reconceptualization*. En: *Academy of Management Review*, 15(2), 203-223.
- Ecker, D.W. (1963). *The artistic process as qualitative problem solving*. En: *The journal of aesthetic and art criticism*, 21(3), 283-290.
- Eco, Umberto (1997). *Interpretación y sobreinterpretación*, Cambridge University Press.
- (2011). *La estructura ausente*. De Bolsillo [Versión Kindle]
- Eikhof, D.R. y Haunschild, A. (2006). *Lifestyle meets market: bohemian entrepreneurs in creative industries*. En: *Creativity and innovation management*, 15(3), DOI: 10.1111/j.1467-8691.2006.00392.x
- (2007). *For art's sake! Artistic and economic logics in creative production*. En: *Journal of organizational behavior*, 28, 523-538. DOI: 10.1002/job.462
  - (2014). *Transorganizational work and production in the creative industries*. En: Bilton, C. y Cummings, S. (eds.). "Handbook of management and creativity", Edward Elgar Publishing.
- Ferrándiz, F. (2011). *Etnografías contemporáneas. Anclajes, métodos y claves para el futuro*. Anthropos Editorial y Universidad Autónoma Metropolitana.
- Ferrarello, S. (2014). *Brentano's and husserl's axiology*. En: Ferrarello, S. (ed.). "Phenomenology of Intersubjectivity and Values in Edmund Husserl", Cambridge Scholars Publishing.
- Flew, T. (2014). *Six theories of neoliberalism*. En: *Thesis Eleven*, 122,(1), 49-71
- Fonseca, S. (2018). *¿Cómo las discográficas sobreviven a internet?* [Video]. YouTube [publicado el 30 de septiembre 2018]: Visual Politik [Recuperado el 25 de noviembre de 2018: <https://www.youtube.com/watch?v=4XrA5Rde8go>]
- Fotaki, M.; Altman, Y.; y Koning, J. (2019). *Spirituality, Symbolism and Storytelling in Twentyfirst-Century Organizations: Understanding and addressing the crisis of imagination*. En: *Organization Studies*. 4(1), 77-102
- Freidin, B. (2007). *El proceso de construcción del marco teórico en el diseño de una investigación cualitativa*. En: Sautu, R. [Compiladora]. "Práctica de la investigación cuantitativa y cualitativa. Articulación entre la teoría, los métodos y las técnicas". Cap.1. Ediciones Lumière.
- Fuquet, A. (2001). *Magical Neoliberalism*. En: *Foreign Policy*, 125, 66-73
- Galeano Massera, J. (2000), *Reflexiones sobre la ciencia, el proyecto y el informe de investigación empírica en ciencias sociales*, En; *Argumentos*, UAM-X, 36, 109-125.
- Gander J.M. (2015). *Situating creative production: Recording studios and the making of a pop song*. En: *Management Decision*, 53(4), 843-856
- Gantman, E. (2008). *Determinantes de la producción de conocimiento administrativo en escuelas de negocio de América Latina*. En: *Visión de Futuro*, 9(1), Universidad Nacional de Misiones.
- Ganzin, M.; Islma, G. & Suddaby, R. (2019). *Spirituality and entrepreneurship: the role of magical thinking in future-oriented sensemaking*. En: *Organization Studies*, 4(1), 77-102
- García Canclini, N. (1990). *Culturas Híbridas*. Editorial Grijalbo, México.
- García González, F. (2008). *Rock en Bogotá: la música que busca y que resiste ser industria*. Trabajo de maestría en estudios culturales, Universidad Nacional de Colombia
- García, F.; Baños, M; y Fernández, P. (2011). *Estructuras y contenidos arquetípicos en la comunicación publicitaria*. En: *Revista Científica de Educomunicación*, 19(37).

- Gaulejac, V. (2005). *Historia de vida. Psicoanálisis y sociología clínica*. Universidad Autónoma de Querétaro, México.
- Gell, A. (1998). *Art and Agency. An anthropological theory*. Clarendon Press, Oxford.
- Giobellina-Brumana, Fernando & González, Elda E. (1981). *Mito:Rito :: Levi-Strauss:Mary Douglas*. En: Revista española de antropología, 11.
- Glynn, M.A. (2008). *Beyond constraint: how institutions enable identities*. En: Royston G., Christine Oliver, R.S. y Kerstin, S. (eds.) "The Sage handbook of organizational institutionalism". Sage Publications.
- Glynn, M.A. y Lounsbury, M. (2005). *From the Critics' Corner: Logic Blending, Discursive Change and Authenticity in a Cultural Production System*. En: Journal of Management Studies, 42(5).
- Gómez Cruz, E. (2017). *Etnografía celular: una propuesta emergente de etnografía digital*, En: Virtualis, 8(16), 77-98
- Gulledge, E.; Greig, G.; and Beech, N. (2014). *Improvisational practice and innovation: shock, horror and confounding expectations in film-making*. En: Bilton, C. y Cummings, S. (eds.) "Handbook of management and creativity", Edward Elgar Publishing.
- Han, B. (2014). *En el enjambre* [versión Kindle]. Barcelona: Herder Editorial. [Recuperado de: [https://www.amazon.com.mx/gp/product/B00ZV3Z2J0/ref=ppx\\_yo\\_dt\\_b\\_d\\_asin\\_title\\_o03?ie=UTF8&psc=1](https://www.amazon.com.mx/gp/product/B00ZV3Z2J0/ref=ppx_yo_dt_b_d_asin_title_o03?ie=UTF8&psc=1)].
- Haraway, D. (1984). *Manifiesto Ciborg. El sueño irónico de un lenguaje común para las mujeres en el circuito integrado*. Manuel Talens y David de Ugarte (Trads.)
- Harley, A. (2020). *Instagram and Facebook best practices for labels and artists* [Conferencia]. Presentada en The Selector Pro CDMX, Febrero 29, British Council México.
- Harvey, D. (2018). *Neoliberalism as creative destruction*. En: Critical social policy, 38(3).
- Hatch, M.J. (1991) *The dynamics of organizational culture*. En: Copenhagen Business School Paper in Organization, 4.
- (1998). *Organization Theory. Modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford University Press, Great Britain.
  - (1999). *Exploring the Empty Spaces of Organizing: How improvisational Jazz Helps Redescribe Organizational Structure*. En: Organization Studies, 1. DOI: 10.1177/0170840699201004
  - (2011). *Organizing obstructions to manage organizations creatively: reflecting the five obstructions*. En: Ephemera, 11(2).
- Hayes, G.P. (2011). *How to write a Transmedia Production Bible*. Screen Australia, Australian Government.
- Hernández Olave, J.S. (2020). *El ajedrez de la economía creativa*. En: Economía Creativa, Centro, 12.
- Heydebrand, W. (1989). *New Organizational Forms*. En: Work and Occupations, 16(3), 323-357.
- Holland, J.H. (2004). *El orden oculto: De cómo la adaptación crea la complejidad*. Fondo de Cultura Económica.
- Holt, D.B. (1997). *Distinction in America? Recovering Bourdieu's theory of tastes from its critics*. En: Poetics. 25.
- (1998). *Does Cultural Capital Structure American Consumption?* En: Journal of consumer research, 25(1).
- Hotho, y Champion (2011). *Small businesses in the new creative industries: Innovation as a people management challenge*. En: Management Decision, 49(1), 29-54

- Howkins, J. (2007). *The creative economy. How people make money from ideas*. Penguin Books.
- Husserl, E. (2002). *The Nature and knowledge of essential being*. En: "Ideas: General Introduction to Pure Phenomenology", Routledge.
- Huygens, M.; Baden-Fuller, C.; Van Den Bosch, F.; y Volberda, Henk W. (2001). *Co-evolution of firm capabilities and industry competition: investigating the music industry, 1877-1997*. En: *Organization Studies*, 22(6), 971 - 1011
- Ibarra, E. y Solís, P. (1986). *Teoría de la organización: fundamentos y controversias*. Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.
- Ibarra, E. y Montaña, L. (comps.) (1986). *Teoría de la Organización: fundamentos y controversias*. Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.
- (1987). *Mito y poder en las organizaciones. Un análisis crítico de la teoría de la organización*, Trillas.
- Jakobson, R. (1988) *El metalenguaje como problema lingüístico*. En: "El marco del lenguaje", FCE.
- Järvinen, J.T. (2016). *Role of management accounting in applying new institutional logics. A comparative case study in the non-profit sector*. En: *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 29(5), 861-886
- Jáuregui, J. (2015). *Streaming musical en Spotify: ubicuidad entre géneros y estados de ánimo*. En: *Inmediaciones de la comunicación, UBA*, 10(10), 76-90.
- Jaw, Y.L.; Chen C.L.; y Chen, S. (2012). *Managing innovation in the creative industries - a cultural production innovation perspective*. En: *Innovation: management, policy & practice*, 14(2), 256-275
- Jeong, J. & Choi, M. (2017). *The expected job satisfaction affecting entrepreneurial intention as career choice in the cultural and artistic industry*. En: *Sustainability*, 9(10).
- Klerk, S. (2015). *The creative industries: An entrepreneurial bricolage perspective*. En: *Management Decision*, 53(4), 828-842
- Kuhn, T. (1971). *La estructura de las revoluciones científicas*. Primera edición en español, FCE.
- Küng, L. (2014). *Leading for creativity in turbulent times*. En: Bilton, C. y Cummings, S. (eds.). "Handbook of management and creativity", Edward Elgar Publishing.
- Lampel, J.; Lant, T. y Shamsie, J. (2000). *Balancing act: learning from organizing practices in cultural industries*. En: *Organization Science*, 11(3), 263-269. DOI: 1047-7039/00/1103/0263/\$05.00
- Langeveld, C.B.G, y Hoogenboom, L., (2012). *Presenting and producing performing arts in the light of cost efficiency; juxtaposing the Netherlands against Germany*. En: Web Erasmus. [Recuperado el 30 de abril de 2021 de <http://hdl.handle.net/1765/77574>]
- Latour, B. (2005). *Reensamblar lo social*. Manantial.
- Leicht, B. (2008). *Institutionalism and the professions*. En: Greenwood, R.; Oliver, C.; Suddaby R. y Sahlin, K. (eds.) "The Sage handbook of organizational institutionalism". Sage Publications.
- Letts, D. [Escritor y Director]; Kalhan, P. y Saville, D. [Productores] (2005); *Punk: Attitude*. [Película]. Capitol Entertainment.
- Lévi-Straus, C. (1955). *The structural study of myth*. En: *The journal of american folklore, Myth a Symposium*, 27, 428-444
- Lindström, S. (2016). *Artists and multiple job holding - breadwinning work as mediating between bohemian and entrepreneurial identities behavior*. En: *Nordic Journal of Working Life Studies*, 6(3), DOI: 10.19154/njwls.v6i3.5527

- Lipovetsky, G. y Serroy, J. (2010). *La cultura-mundo: respuesta a una sociedad desorientada*. Anagrama.
- López Figueroa, J.C. (2021). *Pensar el territorio desde los estudios organizacionales: conversaciones para el análisis organizacional en la dimensión espacial*. En: *Innovar*, 31(79), Edición especial. Estudios Organizacionales (2).
- Lorusso, S. (2019). *Everyone is an entrepreneur. Nobody is safe. Entreprenariat*. Onomatopee 170
- Lundström, S. y Stevenson, S. (2005). *Entrepreneurship Policy — Definitions, Foundations and Framework*. En: *Entrepreneurship Policy: Theory and Practice*. International Studies in Entrepreneurship, 9.
- MacLuhan, M. (2001). *The medium is the message*. Ginko Press.
- Macneil, D. (2005). *Narrating neoliberalism*. En: *Geographical Research*. 43(1), 113–115
- Marcus, G. (2018). *Etnografía multisituada: reacciones y potencialidades de un Ethos del método antropológico durante las primeras décadas del 2000*. En: *Etnografías contemporáneas*, 177-195.
- Max-Neef, M.; Elizalde, A.; & Hopenhayn, M. (1993). *Desarrollo a escala humana. Una opción para el futuro*. Cepaur, Fundacion Dag Hammarskjold.
- Mayntz, R. (1967). *Sociología de la organización*. Alianza.
- Mengesha, L.G. y Padmanabhan, L. (2019). *Introduction to performing refusal/refusing to perform*. En: *Women & Performance: a journal of feminist theory*, 29(1), 1-8
- Merton, R.K. (1984) *Teoría y estructuras sociales*, Fondo de Cultura Económica.
- Montaño, L. (1994). *Modernidad, postmodernismo y organización. Una reflexión acerca de la noción de estructura postburocrática*. En: Montaño, L. (eds.) “Argumentos para un debate sobre la modernidad. Aspectos organizacionales y económicos”, UAM-I, 67-91.
- Moore, C. (2016). *Punk rock entrepreneur. Running a business without losing your values*. Microcosm Publishing, Portland.
- Morrow, G. (2018). *Distributed Agility: Artist Co-management in the Music Attention Economy*. En: *International Journal of Arts Management*, 20(3).
- Mouzelis, N.P. (1975) *Organización y Burocracia*, Ediciones Península.
- Ñaupas, H.; Mejía, E.; Novoa, E.; y Villagómez, A. (2013). *Metodología de la investigación Cuantitativa - Cualitativa y Redacción de la Tesis*, Ediciones de la U.
- Oakley K. (2009). *From bohemia to britart: art students over 50 years*. En: *Cultural trends*, 18(4), 281-294
- (2014). *Good work? Rethinking cultural entrepreneurship*. En: Bilton, C. y Cummings, S. “Handbook of management and creativity”. Edward Elgar Publishing.
- Ogbor, J.O. (2000). *Mythicizing and reification in entrepreneurial discourse: ideology-critique of entrepreneurial studies*. En: *Journal of Management Studies*, 37(5).
- Okasha, S. (2007). *Philosophy of science*. Editorial Océano de México, Ciudad de México.
- Olavarría, M.E. (2012). *Lévi-Strauss*. Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.
- Osipovich, D. (2006). *What is a theatrical performance?* En: *The journal of aesthetics and art criticism*, 64(4).
- Owen-Smith, J. y Powell, W. (2008). *Networks and institutions*. En: Greenwood, R.; Oliver, C.; Suddaby, R. y Sahlin, K. (eds.). *The Sage handbook of organizational institutionalism*. Sage Publications.
- Packendorff, J. (1995). *Inquiring into the temporary organization: new directions for project management research*. En: *Escandinavian Journal of Management*, 11(4), 319 - 333
- Paz, O. (2008). *El laberinto de la soledad*. Fondo de Cultura Económico y Siglo XXI Editores.



- Pérez-Pérez, M.L. y Bastons, M. (2016). *Claves para la implementación de la gestión cultural basada en la misión*. En: Harvard Deusto. Harvard Business Review. Monográfico. *Mánagement y Cultura*, 21.
- Perren, Lew & Jennings, Peter (2005). *Government Discourses on Entrepreneurship: Issues of Legitimization, Subjugation, and Power*. En: *Entrepreneurship theory and practice*. 29(2), 173-184
- Phillips, Nathan H. (2014). *Husserl's intersubjective reduction*. En Ferrarello, Susi (ed.). "Phenomenology of Intersubjectivity and Values in Edmund Husserl", Cambridge Scholars Publishing.
- Pink, S.; Horst, H.; Postill, J.; Hjorth, L.; Lewis, T.; Tacchi, J. (2019). *Etnografía digital. Principios y práctica*. Ediciones Morata.
- Podestá, M.P.; Hernández, M.C.; y Bedoya Velázquez, B.E. (2020) *Haciendo florecer el ecosistema. Análisis del apoyo a las industrias culturales y creativas en Colombia y el mundo*. En: *Economía Creativa, Centro*, 13, 36-67.
- Ponce Dimas, Thalía (2020). *La construcción social de organizaciones: la Secretaría de Cultura*. En: *Gestión y Estrategia*, 57, UAM.
- (2020b) *Pensar como organizacionólogos, no como administradores*. En: De la Rosa Alburquerque, A. y Pérez Camacho, M. (Coordinadores), "Colección de libros Documentos de Posgrado. Estudios Organizacionales. Tomo 2". Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales.
- Prince, R. (2010). *Globalizing the Creative Industries Concept: Travelling Policy and Transnational Policy Communities*. En: *The Journal of arts management, law and society*, Routledge, 40.
- Rae, D. (2007). *Achieving business focus: promoting the entrepreneurial management capabilities of owner-managers*. En: *Industry and higher education*, 21(6), 415-426
- Román García, L.E. (2016). *Del dicho al hecho hay mucho trecho. Modelo de análisis de la política cultural universitaria. El caso de la Coordinación de Difusión Cultural y Extensión* [Tesis de Maestría]. Universidad Autónoma de Coahuila.
- Ruiz Gutiérrez, J. (2011). *¿Quién aprende de quien: el arte de la administración o la administración del arte?* En: *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, Universidad El Bosque, 7(12), 37-48.
- Ruiz, R. y Ayala, F. (2000). *El método en las ciencias*. Fondo de Cultura Económica.
- Sáez, H.E. (2008). *Cómo investigar y escribir en Ciencias Sociales*. Colección Docencia y Metodología, Universidad Autónoma Metropolitana.
- Salas, H. (2011). *Investigación cualitativa y cuantitativa*. En: *Cinta Moebio*, Vol. 40
- Salder, Jacob (2021). *The creative business: enterprise development in the arts-based creative industries*. En: *Creative Industries Journal*, 14(1), Routledge.
- Sanabria, M. y Moreno, D. (2018). *Un aporte a la comprensión de las estrategias emergentes en las organizaciones a través del concepto de improvisación y la metáfora musical*. En: *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 26(1).
- Schediwy, L., Bhansing, P.V., y Loots, E. (2018). *Young musicians' career identities: do bohemian and entrepreneurial career identities compete or cohere?*, En: *Creative Industries Journal*, 11(2), 174-196. DOI: 10.1080/17510694.2018.1489197
- Schoreder, J.E. (2005). *The artist and the brand*. En: *European Journal of Marketing*.
- Scott, Richard (1992). *Los nuevos rumbos en la teoría de la organización*. Prentice Hall.
- (2008). *Institutions and Organizations*. Sage.
  - (1992). *Organizations. Rational, natural and open systems*. Prentice Hall.

- Sebert, L. [Escritor y Director]; Olsen J.P. & Spolar M. [Productores] (2014); *Napster documentary: culture of free*. [Capítulo de TV]. En: Retro Report [Serie], The New York Times, New York. [Consultado en: <https://www.youtube.com/watch?v=CKrdsGdLVQ8>]
- Serje, M. (2011). *El revés de la nación. Territorios salvajes, fronteras y tierras de nadie*, Universidad de los Andes, Facultad de Ciencias Sociales, Departamento de Antropología, CESO, Ediciones Uniandes
- Sfez, L. (1984); *Crítica de la decisión*. Fondo de Cultura Económico.
- Silva Prado, L.F. (2011). *As identidades latino-americanas: itinerários metodológicos, história e historiografia*. Historia Unisinos, 15(1), 112-121.
- Silverman, D. (1975). *Teoría de las organizaciones*. Nueva Visión.
- [ed.] (2008). *Qualitative Research. Theory, method and practice*, Sage Publications.
- Simon, H. (1971). *Designing organizations for an information-rich world*. En: Greenberger, M. (ed.) "Computers, communications and the public interest", The Johns Hopkins Press.
- Smircich, L. (1983). *Concepts of culture and organizational analysis*. En: Administrative Science Quarterly, 28(3), 339-358
- Smith, D. (2019). *Deleuze, Hegel y la tradición poskantiana Deleuze, Hegel and the post-Kantian tradition*. En: Santaya, G. [trad.], Ideas10, revista de filosofía moderna y contemporánea, 10.
- Sontag, S. (1996). *Contra la Interpretación*, Alfaguara.
- Spivak, G.C. (1999). *Crítica de la razón poscolonial: hacia una historia del presente evanescente*. Ediciones Akal.
- Strati, A. (1992). *Aesthetic understanding of organizational life*. En: Academy of Management Review, 17(3), 568 - 581
- Sundbo, J. y Sorensen, F. (2014). *The lab is back - towards a new model of innovation in services*. En: Bilton, C. y Cummings, S. (eds.) "Handbook of management and creativity", Edward Elgar Publishing.
- Taylor, S.S. & Hansen, H. (2005) *Finding Form: Looking at the Field of Organizational Aesthetics*. En: Journal of management studies, 42(6).
- Ter, Cosmic Queen [Ter Cosmicqueen]. (2018, Sep 25). *Un concepto que me ha cambiado la vida: la "performance"*. [Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=G9rIdj1lyJ4>].
- Thompson, J.B. (1990). *Critical Hermeneutics. A study in the thought of Paul Ricoeur and Jürgen Habermas*. Cambridge University Press.
- Thornton P., Ocasio W. y Lounsbury M. (2012). *Institutional logics perspective. A new approach to culture, structure and process*. Oxford University Press.
- Thornton, P., y Ocasio, W. (2008). *Institutional logics*. En: Greenwood, Royston, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby, "The sage handbook of organizational institutionalism", Sage.
- Throsby, D. (2012). *Heritage Economics: a conceptual framework*. En: Licciardi, G. y Amirtahmasebi, R. (eds.) "The Economics of uniqueness. Investing in historic city cores and cultural heritage assets for sustainable development". World Bank.
- Udo, K. (2011). *Sociological explanations between Micro and Macro and the integration of qualitative and quantitative methods*. En: FQS Forum: qualitative social research, sozialforschung, 2(1), Art.5.
- Ulrich Gumbrecht, H. (2017). *Nuestro amplio presente. Sobre el surgimiento de una nueva construcción del tiempo y sus consecuencias para la disciplina histórica*. En: Zermeño, Guillermo (ed.). "Historia/Fin de siglo" [versión Kindle] El Colegio de México, Centro de estudios históricos. [Recuperado de:

- [https://www.amazon.com.mx/gp/product/B074MF5XDZ/ref=ppx\\_yo\\_dt\\_b\\_d\\_asin\\_title\\_o05?ie=UTF8&psc=1](https://www.amazon.com.mx/gp/product/B074MF5XDZ/ref=ppx_yo_dt_b_d_asin_title_o05?ie=UTF8&psc=1)
- Vallés, M. (2007). *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*. Editorial Síntesis SA.
- Vasilachis de Gialdino, I. (2006), *La investigación cualitativa*. En: Vasilachis de Gialdino, I. (Coord.), “Estrategias de investigación cualitativa”, Gedisa.
- Vázquez García, Á.W. (2006). *El discurso de la prisión. Estudio de caso del Reclusorio Preventivo Varonil en el Distrito Federal*. Tesis de doctorado en Estudios Organizacionales, UAM, Iztapalapa.  
[<http://tesiuami.izt.uam.mx/uam/aspuam/presentatesis.php?recno=13354&docs=UAMI13354.pdf>]
- Vázquez García, A.W. y Urbiola Solís, A.E. (2016). *Estrategias empresariales en la producción artesanal de tapetes. El caso de una comunidad indígena de Oaxaca, México*. En: González Martínez, M.N. y Patarro Amaral, F. (comps.) “Artes en femenino. Investigaciones situadas y performances colaborativos”. Ediciones Universidad Simón Bolívar, 206-226
- Vázquez García, Á.W. y Zambrano Vargas, S.M. (2018). *Algunas perspectivas teóricas para el estudio del emprendimiento y el género*. En: Saber, Ciencia y Libertad, 14(1).
- Vélez, O.L. & Galeano, M.E. (2002). *Investigación Cualitativa, Estado del arte*. Universidad de Antioquia, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, Centro de Investigaciones Sociales y Humanas.
- Waal, V.D. (2001). *Getting going: Organizing ethnographic*. En: Journal of Chemical Information and Modeling. 53, 23–39.
- Walton, K. (1970). *Categories of Art*. En: The Philosophical Review, 79(3).
- Watt, J. (2016). *Business for punks. Break all the rules - the Brewdog way*. Penguin Random House.
- Weber, M. (1992) *Economía y Sociedad*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Weick, K. (1969) *The social psychology of organizing*. McGraw Hill.
- Werthes, D., Mauer, R., & Brettel, M. (2018). *Cultural and creative entrepreneurs: understanding the role of entrepreneurial identity*. En: International journal of entrepreneurial behavior and research, 24(1), 290-314. DOI: 10.1108/IJEER-07-2016-0215
- Wooten, M. y Hoffman, A.J. (2008). *Organizational fields: past, present, and future*. En: Greenwood, R.; Oliver, C.; Suddaby, R. y Sahlin, K. (eds.) “The Sage handbook of organizational institutionalism”, Sage Publications.
- Wyszomirski, M. y Chang, W. (2017). *Professional self-structuration in the arts: Sustaining creative careers in the 21st century*. En: Sustainability. 9(6).
- Yin, R.K. (1994). *Case study research. Design and methods*, Sage Publications.
- Zemelman, H. (2002) *Necesidad de conciencia. Un modo de construir conocimiento*. Anthropos.
- Zermeño, G. (2017). *Introducción: La historia, ¿en el umbral de un nuevo siglo?*. En: Zermeño, G. (ed.). "Historia/Fin de siglo" [versión Kindle]. El Colegio de México, Centro de estudios históricos.  
[Recuperado de:  
[https://www.amazon.com.mx/gp/product/B074MF5XDZ/ref=ppx\\_yo\\_dt\\_b\\_d\\_asin\\_title\\_o05?ie=UTF8&psc=1](https://www.amazon.com.mx/gp/product/B074MF5XDZ/ref=ppx_yo_dt_b_d_asin_title_o05?ie=UTF8&psc=1)]
- Zilber, T.B. (2008). *The work of meanings in institutional processes and thinking*. En: Greenwood, R.; Oliver, C.; Suddaby, R. y Sahlin, K. (eds.) “The Sage handbook of organizational institutionalism”, Sage Publications.
- Zires, M. (1994). *A partir del mito de Lévi-Strauss. Consideraciones sobre la producción mítica y cultural*. En: “Estudios sobre las Culturas Contemporáneas”, 5(15)

### **Anexo 3.1. Delimitación teórica**

Este trabajo nace de una búsqueda bibliométrica desarrollada en las bases de datos principales como SCOPUS, BidiUAM, y Redalyc desde las cuales se enfocó el tema de estudio a partir de las tendencias actuales que ha tenido la academia con respecto al emprendimiento creativo. A partir de este análisis previo se encontraron unas conclusiones bastante interesantes que guiaron el enfoque teórico-conceptual a partir de los baches de conocimiento que se evidencian en la literatura académica.

Inicialmente se enfocaron los caminos de estudio que son tendencia en relación a las *organizaciones musicales*. En este sentido, este concepto se planteó como el primero y más importante para analizar, dado que es el fenómeno principal de estudio, para lo cual se definió un criterio de búsqueda de sólo publicaciones indexadas en los últimos cinco años donde se pudieron identificar dos tendencias de estudio.

En una primera búsqueda de la palabra en la base de datos BidiUAM (vinculada a la de Conricyt), se eligieron 30 trabajos de los cuales se hizo una clasificación de los mismos para entender sus tendencias temáticas de estudio; de estos trabajos se definieron los temas que trabajan, y se encontró que de ellos por lo menos 13 tienen relación con los temas emprendimiento e identidad. Teniendo en cuenta esta primera aproximación como contextualización del fenómeno, se definieron como conceptos de búsqueda los siguientes:

- Organización Musical
- Industrias Creativas (dado que es el sector tradicional al que se vinculan las industrias creativas y puede presentar tendencias de investigación en el mismo más allá de la perspectiva organizacional)
- Emprendimiento Creativo (para evitar búsquedas muy amplias relacionadas solo con emprendimiento)
- Emprendimiento Artístico (para ampliar un poco la búsqueda del término anterior)
- Identidad (el cual necesita una redefinición más adecuada o una búsqueda desde otros conceptos).

Posteriormente se hizo la búsqueda de estas palabras a través de BidiUAM y se completó con la base de datos de Scopus y Redalyc, de donde se encontraron 93 artículos relevantes para la investigación los cuales se clasificaron según temáticas de estudio igual al ejercicio anterior, de donde se encontró, de nuevo, una tendencia casi pareja entre el estudio del emprendimiento en artistas y de la identidad en relación a sus características específicas como grupos de interés de estudio. Igualmente se hizo un mapeo de conceptos utilizando la





Estas relaciones son muy importantes para tener en cuenta cómo en cuanto a los conceptos *Organizaciones Musicales e Industria Creativa* se presentan las dos tendencias claras de estudio: el emprendimiento y la identidad (como se había definido en una primera búsqueda), pero adicional a eso Performance y Roles (relacionado con las funciones de los individuos en una estructura organizacional) aparecen como términos de importancia de estudio en esta primera búsqueda bibliométrica, que llevan a un interés particular de la investigación por entender la Estrategia en las organizaciones musicales. En algunos trabajos, que además se identificaron como los más significativos en estas búsquedas para el desarrollo de este trabajo, se hace un énfasis en la estructuración de estrategias como un elemento clave de análisis: “analizamos al Grupo Galpão con el objetivo de comprender cómo el grupo teatral se organiza como resultado de prácticas y procesos” (Castro, Oliveira y Machado, 2017, p.1); o por ejemplo uno de los trabajos dice en cuanto a cuatro microempresas de las industrias creativas: “Se encontró que estas organizaciones tienen algunas características que difieren de los sectores tradicionales de la economía, tanto a nivel de innovación, como en la forma en el que el proceso de innovación se gestiona” (Galuk, 2016, p.1) .

Dado que la búsqueda de conceptos como Estrategia y Performance pueden ser demasiado amplios, se hizo una vinculación a Roles, para poder encontrar la relación entre estas palabras, y de allí se encontraron relaciones y artículos bien interesantes que ampliaron la capacidad del investigador para entender las tendencias actuales. Esto llevó entonces a generar nuevas búsquedas que ampliaron la cantidad de referencias importantes para la investigación, las cuales se retomaron de manera independiente y se analizaron para definir los temas principales de cada trabajo, los sub temas, los sectores creativos a los que hacen referencia y las metodologías y que se referencian en los dibujos 3.5 y 3.6 respectivamente.

Es así como se reforzó la idea de ver la Identidad y el Emprendimiento como los temas más trabajados en dichas referencias, con una aparición de 22 y 35 veces respectivamente. De hecho se evidenció una mayor fuerza en los estudios relacionados con perspectivas que se acuñaron dentro de los Estudios Culturales, aunque representan disciplinas desde la sociología y la antropología hasta la literatura y la lingüística; además también resaltan los estudios clásicos de administración que se relacionan con emprendimiento (o *mánagement* en su defecto) y que pocas veces tienen una perspectiva organizacional. A partir de relacionar, entonces, estos conceptos con los subtemas trabajados, se pudo definir una relación clave con la ambigüedad, la estrategia, la responsabilidad social, la política cultural, la innovación, los recursos humanos, la distribución, y el performance (principalmente desde las visiones





### **a. Conceptualización teórica**

En este análisis se hicieron dos tipos de búsqueda que permiten comenzar a delimitar un camino o problemática de estudio adecuada dentro de este fenómeno. La primera de ellas permitió una búsqueda a partir de la elección individual de cada uno de los posibles trabajos que puedan guiar esta investigación y posteriormente con la búsqueda general de tendencias y relaciones entre conceptos a partir de los trabajos más citados según Scopus en el momento de buscar los conceptos definidos. Si bien se empezó por la primera parte, es importante dar cuenta de tal vez una necesidad intuitiva de la realización de las dos actividades paralelamente, puesto que la influencia tanto de los artículos más citados como los más relacionados con la investigación pueden dar guías muy interesantes en la búsqueda.

De esta manera, se puede decir que la influencia de los estudios relacionados con la identidad no se puede desconocer, que la ambigüedad está presente como un posible camino de estudio desde la perspectiva que afecta directamente a la estructuración de roles, lo cual permitiría pasar al performance como un modo de análisis de las funciones de los miembros de este tipo de organizaciones, para a partir de ahí darle un sentido a las estrategias que utilizan para lograr sus múltiples objetivos.

Posteriormente se hizo un análisis más profundo donde se encontraron 3 artículos principales con relación al análisis de la identidad creativa frente a la identidad emprendedora en artistas de diferentes disciplinas (Galuk, 2016; Schediwy & Bhansing, 2018; Werthes, Mauer & Brettel, 2018), y se tomaron como referencia principal de estudio. A su vez de estos artículos se sacaron 15 referencias bibliográficas, de las cuales por lo menos 3 son citadas por dos de los anteriores.

Así, se amplió el análisis bibliométrico incluyendo todas las referencias visitadas para, a partir de sus abstracts, palabras clave y título, definir dentro de qué concepto pueden enmarcarse y a qué temáticas y subtemáticas hacen referencia. En la Tabla 3.1 se representan las palabras de búsqueda elegidas anteriormente y las referencias utilizadas según la base de datos, y en la Tabla 3.2 se presentan los temas principales más referenciados y los subtemas, de manera que se puede entender qué tipo de estudios son los que se están realizando con respecto al emprendimiento en las artes (en la tabla sólo se presentan los conceptos más relevantes o que más aparecen).

En el mismo sentido, se hizo un análisis de las disciplinas de donde vienen este tipo de estudios, que se representan en el dibujo 3.1, acuñando en Administración todo lo referente a

mánagement, emprendimiento, recursos humanos, estrategia y otras subcategorías similares y sólo se hizo referencia a Estudios Organizacionales cuando se decía explícitamente en el abstract o se mencionaba una corriente específica de esta disciplina; las Políticas, se tomó como políticas públicas, donde se acuñaron todos los artículos cuyo objetivo era la promoción de generación de legislaciones estatales para el sector de industrias creativas independientemente de su disciplina de origen; y finalmente los Estudios Culturales donde se acuñaron diversas disciplinas de las ciencias sociales como la literatura o la sociología y sólo se hizo una diferencia explícita cuando se mencionaba la disciplina directamente en el abstract del artículo.

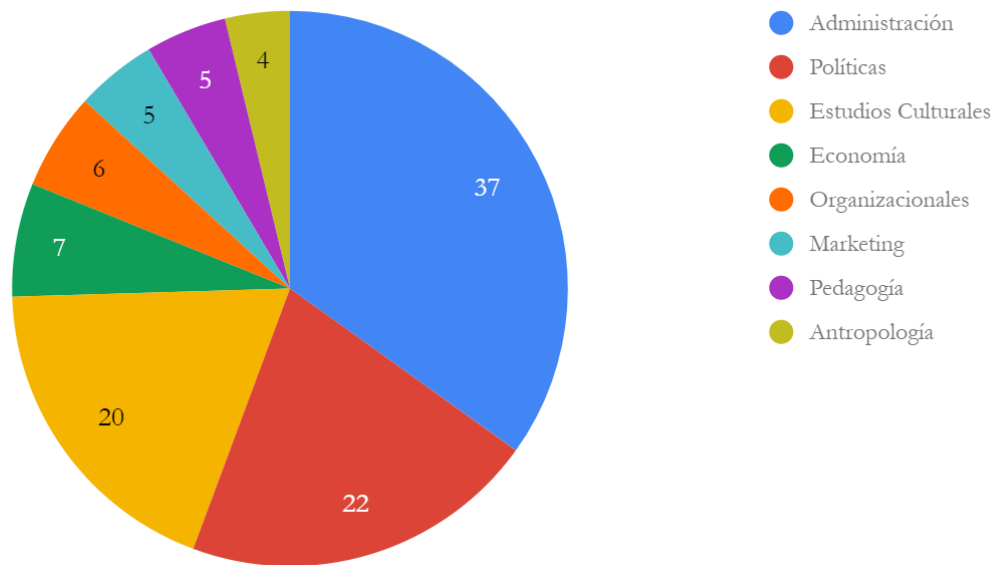
**Tabla 3.4.2 Referenciación de artículos según la palabra buscada**

| Palabra                  | Consultada en |           |           |           | Estado Palabra                         |
|--------------------------|---------------|-----------|-----------|-----------|--|
|                          | BidiUAM       | SCOPUS    | Redalyc   | Ref       |  |
| Organizaciones musicales | 30            | 4         | 4         |           | Basada en artículo AO en la música     |
| Emprendimiento artístico | 1             | 4         | 3         |           | Basada en artículo AO en la música     |
| Emprendimiento creativo  | 1             | 10        | 3         | 15        | Basada en artículo AO en la música     |
| Industrias Creativas     | 22            | 2         |           |           | Basada en artículo AO en la música     |
| Identidad                | -             | 9         | -         |           | Análisis palabras anteriores           |
| Estrategia + Roles       | 11            | 0         | 0         |           | Análisis palabras anteriores           |
| Performance + Roles      | 3             | 0         | 0         | 1         | Intento de especificar más la anterior |
| <b>TOTAL</b>             | <b>68</b>     | <b>29</b> | <b>10</b> | <b>15</b> |  |

**Tabla 3.4.3. Temáticas y Subtemáticas más trabajadas en el análisis bibliométrico**

| <b>Cantidad de artículos</b> | <b>Temática principal</b> | <b>Subtemáticas (cantidad de artículos)</b>  |
|------------------------------|---------------------------|--|
| 50*                          | Emprendimiento            | Ambigüedad (6)<br>Innovación (4)<br>Identidad (4)<br>Estrategia (3)<br>Educación (3)<br>Toma de decisiones (3)<br>Recursos Humanos (3) |
| 22                           | Identidad                 | Cumbia (3)<br>Responsabilidad Social (2)<br>Performance (2)<br>Estrategia (2)<br>Política Cultural (2)                                 |
| 13                           | Política Cultural         | Estrategia (3)<br>Financiación (2)<br>Desarrollo social (2)<br>Management (2)  |
| 7                            | Estrategia                | Ambigüedad (2)<br>Urbanismo (2)<br>Improvisación (1)   |
| 6                            | Cadena de valor           | Innovación (2)<br>Distribución (1)<br>Plataformas digitales (1)<br>Roles (1)   |

\* Vale la pena decir que las 15 referencias tomadas de los artículos principales elegidos se referenciaron dentro del tema Emprendimiento y esto lleva a que este concepto tenga un crecimiento tan alto con respecto a los demás. También es importante aclarar que sólo se tomaron los conceptos más recurrentes tanto a nivel general como a nivel de subtemáticas.

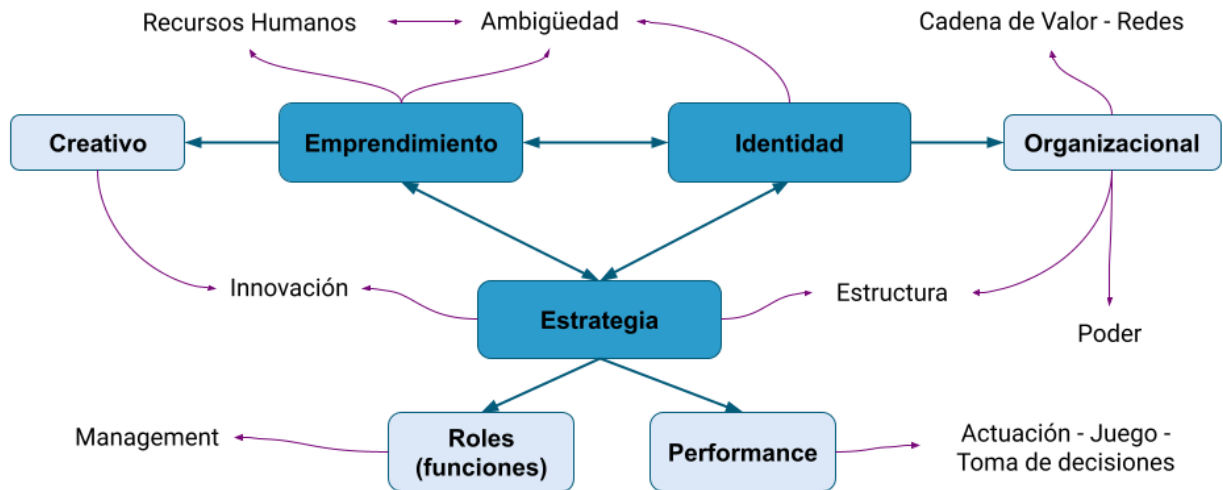
**Dibujo 3.7. Disciplinas que más han estudiado el tema según la referencia bibliográfica**

Como se puede ver en este análisis en el cual sólo se toman los temas y disciplinas más recurrentes, se puede ver esa gran división que existe entre el estudio administrativo dentro de las artes y el estudio desde cortes más cercanos a las Ciencias Sociales, además de una relevancia que ha venido adquiriendo en la Economía. Por esa razón los principales temas son emprendimiento e identidad y existe una diferencia en los estudios principales basada en una búsqueda funcionalista de las artes en el primero e investigaciones relacionadas a las identidades regionales o específicas de artistas independientemente de si pertenecen o no a una organización. Desde otro ángulo, se evidencia una búsqueda determinista para lograr que las legislaciones públicas sean adecuadas para las necesidades de los artistas que como se puede ver está enfocado en temas como financiación o desarrollo social.

A partir de este trabajo bibliométrico, se definieron las temáticas principales elegidas para este estudio, de manera que pueda ser un punto medio entre el emprendimiento y la identidad, tras evidenciar esta falencia multidisciplinar; para eso se dará un enfoque a la estructura organizacional, que como se explicó en la introducción, es una necesidad en cuanto a que son los medios de estos artistas lo que se busca comprender más que el contenido de sus obras. Vale la pena aclarar que no se puede caer en determinismos y funcionalismos que parecen ir en contra de la identidad creativa de los miembros de las organizaciones artísticas. Igualmente se definieron subtemáticas que ayudan a enfocar los conceptos principales de estudio y que en general se enmarcan en las tendencias actuales de investigación para lograr una continuidad académica adecuada para dar un paso a la perspectiva organizacional con

bases de investigación sólidas. De esta manera, se plantea el siguiente mapa conceptual (Dibujo 3.8) o tesoro de los conceptos más relevantes con respecto a la investigación de las Organizaciones Musicales.

**Dibujo 3.8. Mapa conceptual para la investigación bibliométrica de las Organizaciones Musicales (thesauro)**



### Anexo 3.2. Protocolos de investigación

En el siguiente documento se presentan todos los protocolos de investigación para la aplicación de las herramientas mencionadas en el capítulo metodológico. Primero se presenta el protocolo de análisis digital, posteriormente el de observación participante, finalmente los de entrevista, primero el de entrevista a profundidad que se realiza a los miembros de cada organización analizada y después los de entrevista estructurada que se realiza a expertos en el campo para contextualizar el trabajo de investigación.

#### Protocolo 1: Análisis digital

|  |  |  |   |
|--|--|--|---|
| <b>Enfoque</b>   | Análisis de documento que se retoman como oficiales para analizar el discurso por medio del cual se expresa la organización  |  |   |
| <b>Hipótesis específica</b>  | Cada organización utiliza los canales digitales para promover su propio discurso ante el público objetivo tanto consumidor, como de la relación transorganizacional. Esto genera una comunicación entre organizaciones que permite la comprensión de funcionamiento en red entre todas ellas.  |  |   |
| <b>Rol del investigador</b>  | Recopilación de la información y organización de la misma según la fuente y los temas analizados   |  |   |
| <b>Normas principales</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se recopilará información relacionada con el proyecto elegido y la descripción oficial que da la organización de sí misma</li> <li>- Sólo se tomarán comunicaciones oficiales y no conservaciones digitales</li> <li>- Se hará uso exclusivo de la información oficial para respetar la visión que la misma organización quiere promover de sí misma</li> </ul> |  |   |
| <b>¿Cómo se recopilará la información? (medios de toma de datos)</b> | <i>Página oficial</i>  | <i>Plataformas de distribución</i>   | <i>Redes sociales</i>   |
|  | Se tomará la descripción de la organización en texto y se tomará como discurso oficial. Se complementará con información extra que pueda encontrarse como la historia, manifiesto e imágenes y videos.   | Se tomará la descripción en las plataformas de distribución digital y las imágenes de promoción. | Se tomarán las imágenes y textos con los cuales la organización hable en redes sociales del proyecto que se tome a cuenta únicamente en las redes Facebook e Instagram. |

**Protocolo 2: Observación participante**

|   |  |   |   |
|---|--|---|---|
| <b>Enfoque</b>  | Análisis tipo etnometodológico de observación participante, de manera que puedan tomarse notas específicas de las acciones que cada sujeto realiza dentro del desarrollo del proyecto, fotografías y videos, pero no se elimina la participación del investigador en el momento de toma de datos.  |   |   |
| <b>Hipótesis específica</b>   | Cada organización divide sus funciones en roles prácticos que le permiten desarrollar su proyecto, pero eso no implica que todos los sujetos se reconozcan como miembros de la organización, ni que tampoco todos tengan claro el aporte de su rol a la experiencia y objetivo final de la misma. Esto implica que cada sujeto hace parte de la red transorganizacional que es más amplia que la organización misma, pero en todo caso por un momento definido, con un proyecto específico, cada quien actúa como una organización definida que en realidad no tiene límites ni estructuras claras.<br>Esta relación aporta a un adecuado desarrollo del proyecto, a una promoción y distribución posterior llamativa, y a una fluidez bastante alta que elimina los límites organizacionales. |   |   |
| <b>Rol del investigador</b>   | El investigador participará en cada proyecto como fotógrafo detrás de escena, de manera que su intromisión en las actividades tenga una razón para cada persona dentro de la producción del proyecto y eso abra la conversación tanto con los miembros constantes de la organización como con los temporales. Se dejará clara su labor de investigación.   |   |   |
| <b>Normas principales</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se tomarán fotografías, videos y notas de cada uno de los miembros de la organización tanto temporal como fija.</li> <li>- La observación solamente ocurrirá durante la producción del proyecto y en algunos momentos de planeación y preproducción. Esto dejará por fuera toda la posproducción y la planeación diaria que hacen estas organizaciones en sus procesos de producción musical.</li> <li>- Se dejarán por fuera conversaciones que los sujetos tengan sobre otros proyectos de otras organizaciones</li> </ul>  |   |   |
| <b>¿Cómo se recopilará la información? (elementos de toma de datos en el diario de campo)</b> |  |   |   |
| <i>Notas condensadas</i>  | <i>Percepción del investigador</i>   | <i>Introspección</i>  | <i>Interpretación teórica</i>   |
| Notas directas y condensadas de las acciones de cada sujeto observado                         | Percepciones inmediatas que pueda tener el investigador con respecto a las descripciones anteriores  | Relaciones internas y personales que haga el investigador en el momento de la toma de datos | Interpretación posterior de las notas desde los elementos y conceptos del marco teórico |

**Protocolo 3: Entrevista a profundidad**

| Dimensión y nivel de análisis                                    | Conceptos de análisis             | Preguntas guía  |
|--|-----------------------------------|---|
| Estructura organizacional (campo organizacional e institucional) | Trans-organización                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cómo funciona la red en la que se mueve la organización?</li> <li>- ¿Cómo aprovecha usted esa red tanto para la organización como para otros proyectos?</li> </ul>  |
|  | Campo esquizofrénico              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Diría usted que el objetivo de esa red es el desarrollo de proyectos creativos o el apoyo entre organizaciones a nivel financiero?</li> <li>- En su percepción: ¿los artistas en su red están más enfocados en la producción artística o en el dinero? ¿Por qué y qué pasa con las multinacionales en esa red?</li> </ul> |
|  | Discurso organizacional           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cómo se enfrenta la organización a esa realidad?</li> <li>- ¿Cómo se relaciona la organización con sus consumidores?</li> <li>- ¿Cómo se relaciona con sus proveedores? (entre esos los distribuidores)</li> </ul>  |
| Emprendimiento creativo (organización)                           | Lógica emprendedora               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Se consideran emprendedores creativos?</li> <li>- ¿Cómo los afecta el discurso oficial del emprendimiento?</li> </ul>   |
|  | Lógica creativa                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué pasa con la creatividad en ese discurso y en sus objetivos personales?</li> <li>- ¿Por qué ser emprendedor entonces?</li> </ul>   |
|  | Estrategias                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuénteme un poco del plan de la organización, específicamente del proyecto que están trabajando: ¿Hay posibilidad de planear? (Tener en cuenta el contexto indeterminado político y de salud-COVID)</li> </ul>   |
|  | Funciones                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Quién se encarga de qué y qué relación tiene con la organización?</li> <li>- Elabore más sobre esas funciones y roles</li> </ul>  |
| Identidad (productor-artista)                                    | Identidad del productor-artista   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué significa el nombre de la organización?</li> <li>- ¿Cómo desarrolla su proyecto estético y qué relación tiene con la organización?</li> </ul>   |
|  | Performance del productor-artista | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cómo se debe comportar un artista? Primero en sus espacios creativos personales, después en sus espacios de producción colectiva, luego en los espacios comerciales y finalmente en los espacios de distribución y consumo</li> </ul>   |



### Protocolo 4: Entrevista estructurada

|  |   |   |
|--|---|---|
| <b>Enfoque</b>   | Entender el contexto de las industrias creativas a nivel global y particular tanto del campo institucional como de las regiones a estudiar.   |   |
| <b>Estrategia de entrevista y análisis de documentos</b>         | Se analizarán documentos de políticas públicas que afecten directamente al campo organizacional y dicha información se analizará a partir de entrevistas retomadas de un podcast cuyo objetivo es difundir la información de agentes del sector de ambas regiones y dilucidar tanto estructuras organizacionales, caracterización del campo y afectación de las políticas públicas. |   |
| <b>Hipótesis específica</b>                                      | La red transorganizacional existe y se alimenta de cruces entre organizaciones y sujetos que trascienden los límites de sus organizaciones. No obstante el discurso oficial del emprendimiento creativo no se ha ajustado a esta realidad y no lo ha comprendido ni de forma práctica ni teórica.   |   |
| <b>Dimensión y nivel de análisis</b>                             | <b>Conceptos de análisis</b>  | <b>Preguntas guía</b>   |
| Estructura organizacional (campo organizacional e institucional) | Trans-organización  | - ¿Cómo funciona la red en la que se mueve la organización a la que pertenece?  |
|  | Campo esquizofrénico  | - ¿Diría usted que el objetivo de esa red es el desarrollo de proyectos creativos o el apoyo a nivel financiero?<br>- ¿Los artistas en su red están más enfocados en la producción artística o en el dinero? ¿Y las multinacionales en esa red? |
| Emprendimiento creativo  | Lógica emprendedora v.s. creativa desde las políticas públicas  | - ¿Cómo los afecta el discurso oficial del emprendimiento?<br>- ¿Cómo afectan las políticas públicas de su región para el desarrollo de sus actividades creativas?  |
| <b>Entrevistado</b>  | <b>Cargo</b>  | <b>Funciones y justificación</b>  |
| Laura Vélez  | Investigadora asociada del Museo de Memoria y Tolerancia  | Como Dra. en Ciencias Políticas y Sociales entiende las funciones en red del sector creativo mexicano y la afectación de la Secretaría de Cultura en el mismo.  |
| Juan David Giraldo   | Asistente dirección general de la Ópera Estatal de Berlín   | Conoce la organización cultural alemana desde la gestión de una red financiada por el gobierno desde una perspectiva amplia por conocer otros formatos de producción, gestión y administración.   |
| Luis González  | Gerente de Artes para Colombia BC   | Su función es la de ejecutar las políticas del British Council en Colombia y gestionar los proyectos que desarrolla.  |
| Paco Arraigada   | Gerente Casete  | Lleva años como distribuidor digital de múltiples artistas independientes y conoce el sector desde mucho antes.   |
| Gabriel Arjona   | Director de Estrategia, Desarrollo y Emprendimiento   | Es la tercera persona al mando del Ministerio de Cultura en Colombia y eso le permite conocer a fondo la política de emprendimiento en el país y ver su trascendencia en el sector y el gobierno.   |
| Juan José Peña   | Director CD Baby Colombia   | Conoce el sector ampliamente a nivel regional, y en su red internacional desde la distribución digital multinacional.   |
| Fernando Sierra "Elvis"  | Director Facultad de Creación, Universidad del Rosario  | Lidera Estados Alterados, tiene un estudio de diseño y dirige el naciente programa de diseño en la Facultad de Creación en la Universidad del Rosario en Bogotá. Esta trayectoria le da un conocimiento único del campo.                        |
| Sofía Gaviria  | Co-directora de Diáspora Blues Project  | Como gestora de proyectos y fotógrafa conoce la administración de productos creativos en diversos ámbitos, pero además su formación como literata le da un conocimiento teórico del mismo.  |
| Rafael Briceño   | Encargado de Casete para Colombia   | Es representante de Casete en Colombia a través de su propia empresa LOL Unik, con la cual organiza eventos culturales. La empresa además es una organización familiar entre él y sus hermanos, esto da una visión muy completa.                |

## Anexo 4.1. Comparación de los contextos de las ICC

| País                      | Gran Bretaña  | Colombia   | México   | Alemania  |
|---------------------------|---|--|--|---|
| <b>Objetivo</b>           | "El arte es una piedra angular del propósito del British Council para construir conexiones, comprensión y confianza entre las personas de Gran Bretaña y otros países. Encontramos nuevas formas de conectarnos con y comprendiéndonos a través de las artes, para desarrollar sectores creativos más fuertes alrededor del mundo que estén mejor conectados con Gran Bretaña." (página oficial BC)   | Implementar estrategias de articulación con los sectores públicos y privados que permitan la aplicación de un modelo de gestión dirigido al desarrollo integral de las industrias creativas y culturales   | El nuevo proyecto de nación apunta a una transformación profunda en la manera de gobernar y de asumir que la diversidad cultural jugará un papel fundamental por ser una herramienta estratégica para el cambio. La política cultural no puede ser ajena al momento que vive el país: ante la desigualdad, el deterioro del tejido social y la violencia, la cultura es una herramienta de transformación.   | La cultura incumbe al estado y la principal tarea de la política cultural es proteger la libertad artística y fomentar un entorno en el que la vida cultural pueda florecer.  |
| <b>Políticas públicas</b> | "Trabajar en más de 30 países al año, proveemos de investigación, herramientas, espacios y conexiones que las comunidades creativas necesitan para experimentar, aprender y florecer. Conectamos ideas y experiencia de Gran Bretaña con liderazgos culturales globales emergentes; construimos redes y soportamos colaboraciones, para impactos a largo plazo, y una mayor comprensión internacional. Trabajando con desarrolladores de políticas, soportamos su trabajo a nivel estratégico, asegurando que las condiciones sean adecuadas para que creativos y organizaciones crezcan, alcancen su potencial y tengan un efecto relevante, un cambio sustentable." (página oficial BC) | Política integral naranja: 1. Línea que se denomina y conocimiento del sector para tomar mejores decisiones. 2. Línea que se denomina fortalecimiento y articulación institucional, financiación e incentivos. 3. Esta línea busca fortalecer el papel de las industrias creativas, así como la formalización y adecuación, para que se privilegie y apoye su contribución en el producto interno bruto. Establece la gestión de emprendimientos y empresas sostenibles. 4. Esta línea busca el desarrollo de la infraestructura necesaria para que, en el marco de las competencias del Gobierno nacional y los Gobiernos locales, se privilegie la inversión en infraestructura física e infraestructura virtual, así como a su acceso inclusivo. 5. Esta línea busca la promoción de los instrumentos internacionales necesarios para que las industrias de la economía creativa obtengan acceso adecuado a mercados fortaleciendo así su exportación, sin perjuicio de aquellos tratados y obligaciones internacionales suscritas y ratificadas por Colombia. Plantea la línea para la integración, redes y desarrollo de mercado. 6. Esta línea busca que las industrias creativas se conviertan en vehículos de integración y resocialización como generadoras de oportunidades laborales y económicas. 7. Esta línea busca la promoción de la participación en escenarios locales, virtuales, nacionales e internacionales que permitan mostrar el talento nacional, conocer el talento internacional, e inspirar la cultura participativa desarrollando la Economía Creativa en todas sus expresiones. | Se construye sobre los principios esenciales de inclusión, reconocimiento de la diversidad cultural, defensa irrestricta de las libertades y garantía de los derechos establecidos en el artículo 7o. de la Ley General de Cultura y Derechos Culturales, se soporta en los siguientes 6 principios: I. Respeto a la libertad creativa y a las manifestaciones culturales; II. Igualdad de las culturas; III. Reconocimiento de la diversidad cultural del país; IV. Reconocimiento de la identidad y dignidad de las personas; V. Libre determinación y autonomía de los pueblos indígenas y sus comunidades; e VI. Igualdad de género. Y se desarrolla en los siguientes objetivos: 1. Reducir la desigualdad en el ejercicio de los derechos culturales de personas y comunidades, prioritariamente en contextos de vulnerabilidad, con su participación en procesos que fortalezcan los ciclos, prácticas e identidades culturales. 2. Consolidar la tarea educativa del Sector Cultura para brindar a las personas mejores opciones de formación, actualización y profesionalización, en todos sus niveles y modalidades, bajo criterios de inclusión y reconocimiento de la diversidad. 3. Garantizar progresivamente el acceso a los bienes y servicios culturales a las personas, a través del incremento y diversificación de la oferta cultural en el territorio y del intercambio cultural de México con el extranjero. 4. Proteger y conservar la diversidad, la memoria y los patrimonios culturales de México mediante acciones de preservación, investigación, protección, promoción de su conocimiento y apropiación. 5. Fortalecer la participación de la cultura en la economía nacional a través del estímulo y profesionalización de las industrias culturales y empresas creativas, así como de la protección de los derechos de autor. 6. Enriquecer la diversidad de las expresiones creativas y culturales de México mediante el reconocimiento y apoyo a los creadores, académicos, comunidades y colectivos. | 1) Protección de derechos de autor. 2) Protección y promoción de instituciones y proyectos culturales de importancia nacional. 3) Financiar parcialmente proyectos en los Länder (territorios o provincias). 4) Otorga un fondo de seguridad social especial para artistas (dado que por un lado algunos trabajan para organizaciones de origen público y por el otro reconoce que los flujos de ingresos de artistas son demasiado fluctuantes y eso dificulta tener costos fijos) |

|  |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|
| <b>Programas</b>                         | Desarrolla programas constantemente que se dividen en las siguientes tres categorías: Creative Enterprise, Hubs and Communities, Tech and Interactive. El desarrollo de estos tres ámbitos conforman la aplicación de su política pública nacional e internacionalmente, pero se desarrollan programas constantemente en cada uno de los países donde tiene injerencia.   | Cuenta Satélite de Cultura / CoCrea / Se desarrollan estrategias para cada una de las líneas, cada estrategia tiene unas acciones concretas como "Formular e implementar la legislación naranja", "Gestionar instrumentos de financiación e inversión", u "Ofertar formación técnica por demanda a través del SENA". Aproximadamente cada línea tiene entre 3 y 4 estrategias que están al mismo nivel de amplitud de las acciones anteriores.  | Se mantienen los programas anteriores como el FONCA, EFICINE, FIDECINE, FONART, CONACULTA, FOPROCINE, IMCINE, LGCDC, y el LFMZAAH. La acción de estos programas está centralizada en la Secretaría de Cultura la cual se encarga de dividir fondos, políticas y acciones concretas.   | Sus programas son organizaciones promotoras de la cultura como: Librería Nacional Alemana, Prussian Cultural Heritage Foundation, Berlin International Film Festival, entre muchos otros y luego están los programas específicos por cada Lander (provincias o territorios). Tambi3n desarrolla programas como el Cultural and Creative Industries Initiative o el Women in Culture and the Media Project Office o Artists in Exile.   |
| <b>Forma de financiamiento</b>           | Impuestos del gobierno británico y cada oficina del BC tienen recursos propios que recibe a partir de la venta de cursos de ingl3s, venta de exámenes de clasificaci3n, entre otras.  | Impuestos directos / Aportes de inversionistas que se descuentan impuestos / Recolecci3n de impuestos específicos dentro del mismo sector / En realidad no hay claridad sobre las estrategias de financiaci3n de estas políticas públicas.  | Presupuesto público para cada sexenio   | Directa: por un lado el gobierno central asume parte de la financiaci3n de los programas y por el otro con recursos de cada Lander. Tambi3n a partir de los recursos propios de cada programa.   |
| <b>Internacionalizaci3n</b>              | Ejemplo de un programa: "El CREATIVE POLICY PROGRAMME se concibi3 como un programa intensivo de refuerzo de capacidades para gestores y servidores públicos que trabajan en el sector creativo y cultural". Estos son sus objetivos: 1. Analizar el argumento público a favor de la economía creativa en M3xico. 2. Promover habilidades de diseño e innovaci3n en funcionarios y trabajadores de la administraci3n pública. 3. Conectar y movilizar pares dentro del sector público mexicano.  | Es más bien una aplicaci3n de políticas internacionales de diferente naturaleza: "Los derechos culturales son parte integral de los derechos humanos y han tenido un reconocimiento progresivo en los instrumentos internacionales pertinentes" (CNDEN, 2020)   | Hay una referencia con respecto a la importancia de la cultura nacional ante el mundo y la necesidad de protegerla como parte del patrimonio de la humanidad. Esta es parte de una de las líneas de acci3n (la 3).  | El gobierno central actúa como representante ante comit3s internacionales (como el EU Council of Ministers for Culture Brussels).   |
| <b>Otros elementos a tener en cuenta</b> | El British Council es un programa político en sí mismo que se divide en los capítulos de artes. El capítulo de Economía Creativa, según la definici3n de su página web: "trabaja con la pr3xima generaci3n de artistas y emprendedores creativos alrededor del mundo para superar los retos de la actualidad. En ese sentido el BC tiene como objetivo aportar al desarrollo de la economía creativa mundial." / Un ejemplo de la aplicaci3n de estas políticas es el siguiente programa: Creative Collective Programme el cual se compone de Creative Enterprise, Creative Leadership y Creative Policy y busca generar impacto a trav3s de tres niveles interconectados: j3venes creadores, líderes culturales y creativos y funcionarios públicos. | Consejo nacional de la economía naranja conformado por todos los ministerios DANE, SENA, DNDA y Findeter y el cual "promover el fortalecimiento de instituciones públicas, privadas y mixtas, orientadas a la promoci3n, defensa, divulgaci3n y desarrollo de las actividades culturales y creativas. desarrollando adecuadamente el potencial de la Economía Creativa" (ley 1834). Desarrollar además incentivos, promoci3n, educaci3n y financiaci3n además de apoyo en exportaci3n, integraci3n y finalmente la creaci3n del sello "Creado en Colombia" (nada de esto dice como se hace) / Tambi3n tienen la Misi3n Internacional de Sabios 2019 (que aporta desde un consejo a que esto se desarrolle). | Tiene en cuenta varios elementos discursivos para tomar la cultura como motor social desde diferentes ámbitos que comienzan con la Cultura para la paz y la reconciliaci3n, la inclusi3n, la redistribuci3n, la difusi3n, el acceso digital, los espacios de creaci3n en los espacios públicos, los estímulos financieros, el aporte del sector a la economía (que est en 3.2% al PIB), la protecci3n del patrimonio cultural y cierra con la protecci3n de Derechos de Autor. Adicional a eso propone los siguientes puntos de apoyo: <ul style="list-style-type: none"> <li>La cultura es un derecho humano, es un mandato que debe cumplirse: no hay estado de derecho si se incumplen los derechos de sus ciudadanos, y, entre estos, el de la cultura es fundamental.</li> <li>Las políticas públicas en materia de cultura deben ser incluyentes: se obedece el mandato de no dejar a nadie atrás, no dejar a nadie fuera. El Estado debe garantizar el acceso a la cultura de forma igualitaria, para todas y todos, priorizando a los grupos hist3ricamente excluidos, trayendo al escenario público a las distintas culturas de los pueblos indígenas y afrocolombianos.</li> <li>Se busca el cumplimiento de los derechos a la creaci3n y de las audiencias, así como garantizar los estímulos y la defensa de las libertades creativas. Existe talento creativo en todos los rincones de M3xico y es necesario ampliar los cauces para que se desarrolle.</li> <li>Los creadores mexicanos de todas las disciplinas merecen que los canales de exhibici3n y distribuci3n de su obra se diversifiquen, se multipliquen y democratizen. Asimismo, la ciudadanía debe tener mejor acceso a la infraestructura, servicios y bienes culturales.</li> </ul> | Como estado federal toda la inversi3n en artes la relega a las provincias o territorios que tradicional e hist3ricamente han desarrollado su propia cultura, por consiguiente son las más indicadas para decidir en qu3 invertir y en qu3 no. No obstante, se convierte en representante y financiador adicional de grandes proyectos que dependen de su legitimidad hist3rica: "For the creative to be unfettered in the pursuit of their art they need to be able to live by what they produce. Promoting individual artists is first and foremost a task of the Lander and local authorities. The Minister of State for Culture primarily supports artists by funding cultural institutions of national importance, by setting up funds and sponsorship schemes, and by helping artists publicize their work to broader audiences through awarding various national prizes like the Theatre Prize" (2020, p.18) |
| <b>Fuentes</b>                           | Rebollo Bustamante, Nicolás; & García Holley, María (2020). "THE CREATIVE POLICY PROGRAMME. Implementation Toolkit". Documento del British Council M3xico / Nesta & British Council (2020) "The Creative Enterprise Toolkit. Spanish second edition".   | Decreto 1204 de 1 sep 2020 / Ley 1834 23 may 2017 / CNDEN (Consejo Nacional de Economía Naranja) (2020). "Política Integral de Economía Naranja Colombia".  | Secretaría de Cultura (2020). "PROGRAMA Sectorial de Cultura 2020-2024"   | The Federal Government Commissioner for Culture and the Media. (2020). "THE GERMAN FEDERAL GOVERNMENT'S CULTURAL AND MEDIA POLICY" / The Federal Government Commissioner for Culture and the Media (2019). "Cultural and Creative Industries Monitoring Report". Cultural and creative industries initiative of the federal government.   |

## Anexo 4.2. Transcripción de entrevistas de contextualización

### 1. Laura Vélez

Daniel: Bueno Laura bienvenida a este nuevo capítulo de Crack. Por favor preséntate para que nuestros cracklievers por ahí le dijeron hace poco, sepan un poquito de tí y ahí ya empezamos. Pues nuestro capítulo

Laura: Perfecto. Pues bueno, hola Daniel, muchas gracias por la invitación. Yo soy Laura Vélez. Soy doctora en Ciencias Políticas y Sociales. Toda mi formación ha sido en la UNAM y desde hace varios años he venido desemepeñándome como investigadora asociada en el Museo de Memoria y Tolerancia que está acá en la Ciudad de México. He colaborado tanto para la dirección académica como para la dirección de exhibiciones temporales. El eje central del museo, el mensaje principal que busca dar, es el de la inclusión, combatir la discriminación, y esto evidentemente a través de darle imagen a los mensajes, de darle por decirlo así un envoltorio, para que lleguen a las personas y realmente pues se impulse la reflexión sobre temas difíciles. Inclusión de personas con discapacidad, con mujeres, todo este rango de temas.

Daniel: Bueno Laura muchas gracias. Cuéntanos un poquito sobre el contexto del museo, sobre el ecosistema general del museo. Claramente no es un museo público, se que tiene algunas financiaciones y eso, pero cuéntanos un poquito de todas esas organizaciones alrededor del museo para que se entienda un poquito cómo funciona un museo de esta envergadura. Porque como no es público, también es importante contar ese espacio que es quizás diferente a lo que la gente suele estar acostumbrada. Entonces me gustaría que nos contaras un poquito sobre ese espacio, ese contexto.

Laura: Claro pues podría decir que la característica principal que tiene el museo es lo que tu acabas de mencionar: no es un museo público, no es un museo que esté adscrito al gobierno, no depende del gobierno. Evidentemente hay cierta normatividad que debe de seguir la tratarse de un espacio cultural, pero no es una entidad que deba de rendirle cuentas al gobierno. En ese sentido, podríamos llamar al museo una entidad más bien privada aún cuando está conformada como una Asociación Civil, como una ONG. Entonces, el museo en ese sentido es autónomo; tiene que valerse por sí mismo y realmente pues buscar su propio financiamiento, su propia supervivencia básicamente.

Esto tiene una gran ventaja y es el hecho de que el museo es libre de tocar diferentes temas. Y lo ha hecho. Y es un aspecto que le ha otorgado identidad propia. Es decir, ha tratado temas que otros no se han atrevido, que no lo han hecho. Por ejemplo, el tráfico de armas México-Estado Unidos, el tema de los migrantes (hace algunos años se tuvo una exhibición al respecto), los feminicidios por supuesto, la diversidad sexual, el tema de las trabajadoras domésticas, es decir el rango de temas que puede manejar el museo es bastante amplio precisamente porque no está obligado a seguir una línea. Entonces de alguna manera ha logrado colocarse dentro del gusto del público como una institución que a veces es transgresora, no es políticamente correcta, no busca ser políticamente correcta, al contrario, busca tocar las fibras sensibles en la sociedad: "tenemos este problema, no lo podemos ignorar, tenemos que atenderlo". En ese sentido para mí la verdad es que es un gusto, y hasta un orgullo, poder colaborar en el museo y realmente pues jalar la atención de temas que son relevantes que a veces la gente no los quiere realmente tocar.

Daniel: Hay dos temas ahí que yo quiero que profundicemos un poco antes de seguir adelante: Empecemos con el fácil aunque nos va alejar un poquito de lo que nos estás contando pero cuéntanos ¿a quien se necesita entonces para lograr esto? Porque se necesitan otras organizaciones, pero ¿quiénes son? Porque muchas veces cuando la gente llega al museo no sabe quién hizo todo eso y mucho menos en este museo donde digamos la exposición no tiene un nombre como tal, que cuando llegas a un museo de arte como que hay un nombre, hay un artista detrás. Acá como no hay entonces es difícil saber quién está detrás. Cuéntanos un poquito sobre eso y luego seguimos con otro tema que tocaste que quisiera retomar.

Laura: El museo necesita de una red de asociaciones civiles. Como te comenté el museo es una Asociación Civil y en ese sentido requiere de otras asociaciones civiles. Entonces, ejemplo, cuando tocamos el tema de personas con discapacidad recurrimos a otras asociaciones que están enfocadas en el tema que buscan realmente atender a esta sección de la población, defender los derechos de las personas con discapacidad, etc. Entonces, esto lo hacemos porque el museo no puede hablar de inclusión sin ser incluyente. No podría ser. Es decir, el museo tiene una dirección académica pero no podría que solamente los temas los maneja dirección académica, al contrario, se nutre de otros actores sociales, de personajes relevantes, de activistas, de otras asociaciones civiles que son quienes van marcando la pauta de que necesidades existen en el país que se deben de atender y que el museo busca escucharlos para también difundir su propio mensaje. El mensaje de estas Asociaciones Civiles y el mensaje del propio museo. Entonces es como todo un entramado, donde el museo genera redes y colaboraciones con otras asociaciones para poder precisamente colocar de la forma más eficaz su mensaje de inclusión.

Daniel: Claro genial. Es decir, básicamente cada exposición necesita alimentarse de una red que quizás ya existe una red mucho más estable, pero que al mismo tiempo para cada exposición o para cada tema nuevo pues hay que traer a gente que sepa del tema y poder desarrollar lo cual nos hace un resumen super importante en cómo deben funcionar estas organizaciones. Pero pasando entonces al otro tema que tocaste y que va muy en línea con lo que estamos hablando: ¿por qué un tema como el de este museo es importante desde esa autonomía? Porque un poquito ya nos contaste, pero ¿qué ventajas además de simplemente poder decir lo que quiere trae el hecho de ser autónomos además de las temáticas que se tocan, cómo esa autonomía les aporta al desarrollo de esa gestión?

Laura: Que es genuino. Que es espontáneo. Que no va a dar a la sociedad una imagen de un museo cuadrado, inflexible, que va a ser atractivo para las personas, que va a ser atractivo para el público, porque van a decir: "Bueno el Museo de Memoria y Tolerancia es diferente". Por supuesto hay otros museos, retomando un poco el ecosistema que tu manejabas, hay otros museos en Ciudad de México que también tratan de pronto temas un poco más difíciles. Por ejemplo tenemos el Franz Mayer, que cada año había estado hospedando el Word Press Photo que es también de denuncia social por los temas que maneja. Pero el museo tiene esta ventaja de ser eso, de ser más fresco, tiene una sección permanente que es la que habla del holocausto y de otros genocidios terribles, pero también tiene esta sección de exhibiciones temporales que le aportan dinamismo, que le aporta esta facilidad de que al año vamos a tener al menos dos exhibiciones distintas sobre temas diferentes, y entonces el público va a reconocer que el museo está hablando continuamente de diferentes aspectos de la vida cotidiana, de la vida

social. Va a reconocer que el museo tiene esta capacidad de tocar un tema y posteriormente tocar otro y que va a encontrar una variedad al acercarse al museo que es importante y que probablemente no la va a encontrar en otras instituciones. Entonces ser autónomo le permite tratar los temas que quiere casi casi; pero también reflejarle al público eso: que es espontáneo, que no sigue una línea, que no está adscrito a algo fijo, hay exhibiciones que son muy cuadradas, muy pesadas, tipo hijole nose libro de texto, y eso no es atractivo. Es que dices, pero también cómo lo dices y creo que ahí el museo tiene un toque particular.

Daniel: Me parece que esto nos da luces sobre ese dinamismo que se necesita en este tipo de organizaciones. Es importante mencionar y es importante trabajar: no quedarnos siempre en lo mismo y es obvio que es mucho más fácil si fluir o evolucionar o innovar en esta dinámica que trae una organización como ésta que quizás en otros espacios pues no va a ser tan fuerte, por decirlo así. Va a ser siempre más difícil moverlo; quizás un elefante más grande por decirlo así. Entonces es chévere que nos cuentes esto justamente porque se ve el museo como una organización bastante grande, pero al mismo tiempo tiene esta capacidad dinámica que es importante entonces entender porqué ocurre eso y eso me parece supremamente valioso. Hablando entonces de este mismo tema, quisiera que nos contaras un poquito sobre la financiación del museo; un poquito cómo funciona esa financiación, precisamente para entender ya en la práctica cómo esto que estamos hablando tiene un efecto directo sobre algo que es tan importante como es el dinero, porque sin él cómo vamos a mantener a un museo como este museo.

Laura: Claro, claro, porque además eso que el museo no sea público, que sea de un corte más privado, implica que debe buscar por sí mismo sus recursos. En ese sentido podemos hablar de dos grandes fuentes de ingreso para el museo: 1. La venta de boletos (evidentemente el confinamiento ha afectado muchísimo este tema; el museo tuvo que cerrar desde por ahí el 18 de marzo de 2020, significa que llevamos ya más de un año a puertas cerradas, efectuando dos períodos en los que pudimos abrir por un par de semanas que fue de Octubre a Noviembre del año pasado y ahora en el período de semana santa también se dio luz verde por parte de las autoridades para abrir, obviamente con horarios reducidos, con grupos muy pequeños, con todas las medidas de seguridad, pero la afectación económica por la pandemia ha sido increíble). Ese es un primer aspecto por el cual el museo se puede financiar. 2. El segundo es recurrir directamente a empresas o algunas instituciones tanto nacionales como mundiales que dan respaldo económico a organizaciones como el MMT; en este sentido, evidentemente la carta más fuerte que puede jugar el museo es el mensaje de respeto a los demás basado en que su narrativa principal está en que el holocausto no se vuelva a repetir nunca más; pero que también tratemos de evitar algunos otros aspectos de exclusión terribles: obviamente no discriminar a los adultos mayores, no discriminar a la mujer, no discriminar a la población LGBTIQ, etcétera, etcétera, etcétera. Entonces lo que hace el museo es buscar empresas, organizaciones que sean afines a esta lógica de inclusión e invitarlos a colaborar para que ese mensaje se siga replicando y siga llegando a tantas personas como sea posible. El museo puede hablar directamente con estas empresas, y buscar algún respaldo, ya sea para una exhibición temporal, para mantener el museo, para garantizar su operación, etcétera, etcétera. Pero también existen en ocasiones convocatorias internacionales que ofrecen subvenciones a instituciones como el museo; entonces en este sentido sería un apoyo directo

por parte de las empresas o alguna convocatoria y con premios o "grants" específicos (quinientos mil dólares, si es nacional un millón de pesos, etcétera etcétera). Entonces, aunque parece ser un amplio rango de opciones económicas, la verdad es que tampoco es tan amplio: imagínate tú ahora cuántas instituciones ahorita están compitiendo por recursos, sobre todo teniendo en cuenta que el sector cultural ha sido el más castigado en la pandemia. De por sí, la cultura siempre ha sido como el patito feo, como: "ah no importa, puedes hacer tu trabajo, échale ganas". O el tema de los músicos: "ven y toca, yo te doy una oportunidad de que la gente te conozca, pero pues no te pago porque ya acá te hice un gran favor"; es algo muy parecido lo que enfrentamos en todos los ámbitos culturales y un museo créeme que no es la excepción. Ósea, lamentablemente la gente no lo considera como algo vital, entonces si de por sí ya estaba castigada la situación cultural, ahora con la pandemia lamentablemente esto creció exponencialmente.

Entonces, aunque hay varias subvenciones, el número de concursos para dar subvenciones disminuyó este año; evidentemente hay empresas que también están cuidando su terreno, que si son organizaciones de algún rubro que fue castigado durante la pandemia, no te está brindando recursos, porque lo primero que quiere hacer es sobrevivir ella misma. Entonces así es super complejo en primer lugar sobrevivir y en segundo lugar obtener estos recursos como sea posible y han sido mucho menores en número y entonces en tiempos ordinarios te podría decir que alcanzan para que un Museo como el Memoria y Tolerancia subsista, pero ahora realmente la situación ha sido muy complicada.

Daniel: hijole es que claramente estás planteando todo un panorama que quisiera tratar de resumir para mostrar además cómo eso tiene incidencia a unos niveles que a veces uno no dimensiona. Aquí nos estás hablando quizás de tres fuentes de financiación, donde estamos hablando de convocatorias (normalmente dineros públicos), de patrocinios (es decir de dineros privados de organizaciones, normalmente empresas que se vinculan más que todo por el lado de la publicidad) y finalmente del público general. Para luego llegar al museo que organice exposiciones donde haya además otras organizaciones normalmente o seguramente más pequeñas que son las que gestionan ya la exposición como tal.

Laura: Claro, claro.

Daniel: Entonces todo este ecosistema que acabo de plantear se ve afectado por algo que parece insignificante que es como: "si no abren pues no abren". Pero es que acabo de hablar de una red gigantesca de gente que no solamente vive de hacer este tipo de labores sino que además es justamente donde funciona entonces eso implica muchísima, muchísima gente y creo que es justamente importante por eso hablar también de los ecosistemas y mucho más en esta situación de pandemia que nos pone en esta duda de qué va a pasar justamente en esto espacios porque empiezan a ocurrir dificultades, porque además no solamente están las exposiciones temporales, el mantenimiento de la exposición constante, sino además espacios como en el que tu estás como investigación, es decir: hay más espacios. No se si quieres contarnos más de esta dificultad o si quieres que sigamos ya con el siguiente tema.

Laura: No es que lo que acabas de decir es super certero: ósea no es..., un museo es una institución muy compleja. Tú llegas y ves, nose, instalaciones, ves muros, información, imágenes, videos, ta, ta, ta, ta. ¿no? Y a lo mejor un museo te da una idea como que todo es estático. Llegas y esto ya está aquí, tal vez estuvo aquí desde hace años, dentro de dos ó tres

meses va a seguir; pero hay toda una maquinaria detrás, hay toda un grupo de gente detrás obviamente... En el museo tenemos dos secciones principales, que es la temporal y la exhibición, perdón la permanente y la de exhibiciones temporales. Entonces incluso para la permanente hay gente que está trabajando, que está buscando información, actualizando para ponerla en redes sociales, que está trabajando en el acervo histórico que tenemos en el museo; por ejemplo hay una pieza original del muro de Berlín, hay una copia de la Toráh, que es la ley de los judíos que fue quemada al inicio del holocausto y que lograron rescatar y ahora es parte del acervo del museo porque la restauraron. Y obviamente requiere un cuidado exquisito básicamente: una pieza histórica de ese tipo. Hay también algunos trajes de los prisioneros de los campos de concentración. Entonces esto implica que la atmósfera incluso al interior del museo, la temperatura, la humedad, la luz, tienen que ser cuidados de una forma extraordinaria; entonces hay todo un equipo detrás, muchas familias que dependen de una institución como el museo. En la sección de exhibiciones temporales, evidentemente también hay un equipo de trabajo, que está generando la información, que está investigando como yo, que está diseñando la museografía, que está diseñando que apariencia va a tener esa exhibición. Están las personas de mantenimiento, las que garantizan la operación del museo, están los administrativos, hablamos hasta de intendencia, que en ese sentido el museo busca ser autónomo, no recurre a terceras fuentes para contratar su personal, entonces retomando tu palabra de ecosistema: es todo un ecosistema que busca sobrevivir por sí mismo y entonces eso hace también evidentemente más compleja la situación cuando estamos en un entorno como éste y lamentablemente tuvo que haber recortes de personal en los que el museo, vamos, no ha tenido como también otras opciones. Sin embargo buscando que en cuanto todo mejore pueda volver a recontractar a estas personas que tristemente tuvo que dejar ir. Pero, vamos, confiamos en que hay una luz al final del camino y que llegará ese momento en que podremos nuevamente ser la misma familia otra vez.

Daniel: Pues enhorabuena, esperemos que así sea, porque en efecto es que la afectación es grande y de todas maneras es muy interesante escucharlo de tu parte porque nos permite ver el dinamismo que puede tener un espacio como éste que es bastante amplio y eso nos permite conocer este espacio mucho mejor del que quizás puede mostrar un museo un poco más tradicional entre comillas, como para no quedarnos en lo típico que se sabe como que tú lo dijiste creo que muy bien: "uno cree que el museo es, y ya, y es un edificio que está, y lo que está adentro es y ya, y es como que no, el dinamismo que ocurre ahí es largo". Entonces bueno me encanta que nos hayas contado justamente esto porque creo que lleva a replantear muchas ideas preconcebidas de qué es el museo. Pero bueno, cambiando de tema, me gustaría que me contaras un poquito sobre las relaciones que puede tener frente a la política pública un espacio como éste: ¿cómo los afecta en el desarrollo de sus actividades tanto financiera como culturalmente? Ya dijimos que hay unos ciertos niveles de autonomía y que eso le permite ciertas decisiones propias sin necesidad del acartonamiento burocrático, pero bueno de todas maneras ahí está la política pública y de todas maneras igual afecta. Cuéntame un poquito de eso, porque ya hablamos de todo el ecosistema directo, pero la política pública hace parte de ese ecosistema y a veces no lo tenemos en cuenta. Entonces cuéntanos un poquito cómo les afecta dentro del museo.



Laura: Totalmente de acuerdo Daniel. La verdad es que te puedo decir que este sexsenio ha sido particularmente retante en ese sentido. En el aspecto cultural no creo que haya grandes afectaciones, hasta el momento incluso no podría señalar alguna en particular. Pero como bien señalaste también al inicio de este espacio, pues un museo necesita financiamiento para poder operar. Entonces la mayor afectación que hemos nosotros notado esta iniciativa por parte del gobierno federal de ya no otorgar apoyos directamente a las asociaciones civiles; el de buscar al ciudadano como tal y "ah bueno sabes qué, te voy a dar este monto mensual de 3000 pesos; a las madres de familia para que tu puedas pagar la guardería de tu hijo pues te voy a dar 800 pesos al mes", es un ejemplo. Entonces ha habido esta reticencia muy muy grande de seguir apoyando a las Asociaciones Civiles bajo la lógica de que muchas cosas se han hecho mal, bajo la lógica de que México es un país corrupto y sin negar estas apreciaciones porque es verdad que hay corrupción en México, y es verdad que muchas cosas se han hecho mal, también muchas cosas se han hecho bien, y no todas las Asociaciones Civiles se han gestado para enriquecer los bolsillos de unos cuantos. Entonces esa lógica de "esto tiene pequeños detalles malos, entonces vamos a arrancarlo de raíz", en el aspecto cultural ha afectado enormemente. Yo te puedo comentar que se tenían algunos fideicomisos por parte del gobierno que se destinaban a apoyar a instituciones como el Museo de Memoria y Tolerancia que ya no existen, que evidentemente desde el principio del sexsenio han hecho más difícil la circunstancia para poder obtener fondos, pero que en particular actualmente con la pandemia lo ha hecho todavía más complicado, porque las instituciones culturales no tienen un fondo al cual puedan recurrir para mantenerse a flote. Entonces financieramente ha sido un reto impresionante poder salir adelante y cubrir los requerimientos, las necesidades básicas del museo, sin contar con este respaldo. Es quizás todavía pronto para hablar de "cuál va a ser en el futuro el grado de la afectación de estas políticas públicas", pero honestamente no vemos un panorama muy alentador. Realmente, para mí ha sido lo más pesado, lo más difícil, en cuanto a políticas públicas de este sexsenio: ver que no hay un interés por apoyar lo que sí funciona, no hay un interés por respaldar lo que sí está bien. Y evidentemente la afectación es muy amplia.

Daniel: No voy a negar igual que tú que existe corrupción y que existe una mala gestión no sólo acá en periodos pasados sino en todos los países de Latinoamérica. Es que no hay que conocer mucho de política pública para saberlo. Pero lo que veo es que es muy repetitivo es, y en cualquier tipo de gobierno además, es ese desconocimiento de este ecosistema en particular, de este ecosistema de las industrias creativas, y de sus redes, de sus diferentes redes, aquí estamos hablando de una, pero hay millones, somos un montón de subsectores como los llama la economía normalmente y ese desconocimiento es el que lleva a esas decisiones tan tajantes, que llevan precisamente a lo que nos acabas de contar. Desconocer una red como la que tiene el Museo de Memoria y Tolerancia, es desconocer todas las familias que se alimentan del museo así de sencillo.

Laura: Totalmente, pero no sólo eso. Desconocer que esa invitación del museo hacia la sociedad de reflexionar sobre temas que a todos nos conciernen corre el riesgo de perderse. Corre el riesgo de diluirse. La exclusión cuesta. Por ejemplo que las mujeres no participen en el mercado laboral, que no tengan las mismas oportunidades, cuesta. Se han hecho estudios que avalan que realmente se pierden ingresos per cápita anualmente, porque ciertas personas no tengan acceso al mercado, por ejemplo. Las personas con discapacidad, mujeres en el caso

de nuestro país, u otras regiones que también son super machistas. Tiene consecuencias reales en el mundo; no es nada más que soñamos con un entorno ideal, en el que estemos tomados de las manos, y todos seamos felices, ¡no! Ósea tiene consecuencias reales la exclusión. Entonces se pierde, o se corre el riesgo de no tener esos espacios de difundir formas en las que la gente reflexione y se considere un agente de cambio social.

Daniel: Si. Es una paradoja, porque ese desconocimiento lleva incluso a desconocer que la exclusión genera problemas no sólo sociales, sino económicos, y pues es una paradoja, porque es el objetivo del museo. Entonces venimos aquí a que todos pensemos en esto, reflexionemos, discutamos, pero si no hay recursos, ni siquiera eso lo podemos hacer. Es terrible porque justamente a veces como que uno siente que se queda como..., "¿cómo quieres que discutamos si me quitaste la mesa de discusión?"

Laura: Exacto, es eso. Ni siquiera poder dialogar, hablar, o en este caso que estamos tratando la política pública, pues, hacer un diagnóstico. Un diagnóstico que evidentemente te puede tomar tiempo y también recursos, pero que te va a dar el pulso de la situación que tu quieres mejorar. Porque al final de cuentas se trata de buscar un entorno más propicio para el desarrollo social. Entonces, si no estás haciendo el diagnóstico y si simplemente llegas y cortas de tajo, no vas a lograr gran cosa.

Daniel: Si totalmente. Creo que concluyes muy bien justamente como esta línea argumentativa que estamos teniendo hoy. Como: "cómo funciona a si no conoces eso y si no apoyas ese funcionamiento, pues vamos a tener unos inconvenientes que hay que discutir y hay que seguir contando". Entonces pues nada Laura, yo quiero agradecerte muchísimo por este espacio porque siento que has contado muy bien justamente esto de cómo funciona un ecosistema adentro de la Industrias Creativas y luego las afectaciones del mismo, tanto positivas como negativas.

Laura: Al contrario, a ti. Realmente resaltar este tema de lo creativo porque me gustaría terminar con esto: la gente también tiene la idea de que un museo es aburrido, que es cuadrado, que es para viejitos. ¡No, no! Al menos el Memoria y Tolerancia busca eso: ser más dinámico, difundir sus mensajes de una forma hasta artística, honestamente. Créanme que es un conjunto de diseñadores, de gente que escribe, de gente que investiga, de gente que está buscando la mejor forma de difundir un mensaje. Evidentemente tienes que ser super creativo para que lo logres; más cuando hablamos de justicia social, es super difícil abordar a la gente, instar a la reflexión, entonces a veces no parece muy clara esa relación entre los museos, y la industria creativa por lo mismo, porque no te esperas llegar a un museo y ver un espectáculo de luces, sonido, gente que cantando o etcétera. ¡No! Pero hay mucha gente empleando sus neuronas ahí, y tratando de hacer cosas pues precisamente creativas y llamativas.

Daniel: Totalmente necesarias, es que sin la difusión y la promoción que hay de parte de los museos, pues también qué va a ocurrir con los que estamos más en el lado de desarrollo de contenidos. Si totalmente de acuerdo contigo Laura, muchísimas gracias.

Laura: No al contrario, a ti por invitarme y por este espacio. Muchas gracias Daniel.

## 2. Luis González

Daniel: Bueno, bienvenidos otra vez a Crack. Hoy vamos a hablar con Luis González y nos va a contar un poquito sobre las acciones que hace el British Council en este sector, en el arte, para aportarle al sector creativo, y sobre un poco la visión que él tiene sobre eso que él está haciendo. Ya lleva usted Luis cuánto tiempo ahí, ¿4 años, 5 años?

Luis: Si, cinco años, si.

Daniel: Ya un tiempito, entonces pues nada, una opinión muy interesante, y pues bueno un aporte que usted ha hecho bien chévere. Entonces, pues nada, paisa, cuéntenos entonces usted quién es y cómo llegó al British y qué es lo que hace en el British.

Luis: Bueno yo llegué al British Council hace cinco años, a lo que hago, digamos el puesto que tengo ahí es de Gerente de Artes para Colombia. Eso significa que soy el encargado de desarrollar distintas líneas de trabajo y desarrollar proyectos culturales entre Reino Unido y Colombia en distintas áreas de trabajo como música, como cine, como arquitectura, diseño, moda, también teatro y danza, entre otros. Es un trabajo de digamos permanente contacto con los actores de la escena artística y de la práctica artística y cultural en Reino Unido y también de Colombia buscando generar enlaces, desarrollar las relaciones culturales, los acercamientos, el entendimiento mutuo, también los intercambios (intercambios creativos, intercambios de conocimiento, de capacidades) y pues he estado trabajando no solamente como quizás antes funcionaba más así pero también desde mi llegada y también del equipo con el que yo trabajo empezamos a generar una estrategia más descentralizada. Entonces quizás las acciones estaban más enfocadas en Bogotá y en las ciudades principales, ahora ya el British Council con sus proyectos, al menos en lo que tiene que ver con arte si que está mucho más expandido a lo largo y ancho del país. Yo he trabajado literalmente en muchos de los rincones del país, desde la zona caribe, del pacífico, la zona andina, el Amazonas, la Amazonía, putumayo, los llanos, en Arauca, pero también obviamente sin dejar a un lado las zonas principales o las ciudades o los centros urbanos principales como Bogotá, Medellín, Cali, Pereira, Bucaramanga, Manizales. Obviamente con acciones de distintas envergaduras. Tenemos quizás como mucha fuerza y una estrategia muy robusta en música, también hay un trabajo que se hace en Economía Creativa, que ese lo lidera en su mayor parte... Si bien digamos todo lo que hacemos tiene que ver de alguna manera con la Economía Creativa, o por llamarlo de otra manera el sector cultural a mi de hecho me interesa más llamarlo sector y redes que industria o el lugar de las industrias creativas y culturales como le llaman, que también es válido, pero yo también creo que tengo otras posiciones al respecto y siento que más que una industria es un sector y unas redes que se mueven en torno a la cultura desde distintas perspectivas. Y digamos que siento que lo que nos atañe a nosotros como British Council y desde el rol que yo estoy es generar oportunidades, generar espacios también de mayor acceso, igualdad, también para personas que de otra manera no tendrían como tan fácil cómo acceder a ciertas oportunidades.

Hemos tenido casos como lo que hemos hecho en San Andrés y Providencia, por ejemplo. Un programa muy enfocado en jóvenes raizales y en su cultura, sobre todo musical, en su patrimonio inmaterial: cómo formarlos para que ellos puedan desarrollar sus propios eventos, cómo formarlos para que ellos puedan hacer sus propios festivales. Pero también partiendo de un interés propio; en ningún caso tratamos nosotros de, o al menos desde mis proyectos, de plantear programas que sean como una imposición, siempre tratamos de partir de la base de

las necesidades que encontramos, de los intereses que hay implicados localmente, muchas veces lo hacemos a partir de investigación previa, y es de la cual respondemos con diseños de programas que sean relevantes, que sean pertinentes y digamos allá sucedió de esa manera. Hicimos primero un trabajo de investigación sobre escasas de capacidades en el sector cultural en Colombia en siete ciudades distintas, incluyendo San Andrés y Providencia, y eso lo hicimos con una firma consultora que se llama Lado B, con quienes hemos trabajado bastante, muy reconocida en Colombia. A partir de eso se identificaron unos intereses y unas necesidades allá en torno a fortalecer la infraestructura y las capacidades para desarrollar festivales musicales, eventos musicales, pero también de conectarse mucho más con el gran Caribe. Digamos que también tiene mucho que ver con la propia identidad cultural, con la identidad raizal, también con lo que para ellos es relevante, entonces de esa manera diseñamos un programa que les permite a ellos adquirir y fortalecer sus capacidades en la producción de eventos en vivo, desde la ingeniería de sonido, desde diseño de iluminación, diseño de escenarios, stage management, producción general de eventos. Y los pusimos a desarrollar prácticas en medio de festivales relevantes de la cultura Afro Caribeña. Entonces lo hicimos en el Green Moon Festival, lo hicimos luego en el Rebel Salut en Jamaica, luego en el Habana World Music Festival en Cuba, y teníamos no solamente jóvenes de San Andrés y Providencia, sino una red de jóvenes que conseguimos de todos estos países y también Venezuela, para que se encontraran, compartieran, ampliaran su redes de trabajo, de posibilidades, pero también de acercamientos culturales, como que ampliaran también su perspectiva sobre las similitudes y las diferencias que hay entre ellos y también pues se conectaran mucho más con ese Gran Caribe. Eso es un programa que estaba yendo muy bien, obviamente hasta la pandemia que obviamente pues a todo lo presencial y lo en vivo, pues fue como lo que más ha golpeado en el sector cultural. Pero esperamos retomarlo pronto porque justo estábamos ya en una base de consolidación en la que ellos hicieron su propio festival, bajo sus propios parámetros de curaduría, enfocado en artistas emergentes, digamos creole, la cultura creole, de San Andrés y Providencia, y también de otras partes y lo que quedaba en esencia era como empezar ya a entrar en una fase de entrega de dotación de equipos que no se pudo dar por ahora.

Pero son ejercicios de ese orden, también hay ejercicios mucho más centrados en lo creativo: en el intercambio musical por ejemplo, que vengan artistas del Reino Unido y se encuentren con artistas o músicos de Colombia y desarrollen colaboraciones y a partir de lo que cada uno tiene y ese encuentro puedan por un lado reconocerse y por el otro lado y por el otro lado puedan enriquecer y quizás nutrir lo que están haciendo ya, con un programa acá que se llama Mestizo, que venimos desarrollando desde 2016 y que se construye sobre la base de lo que ya se ha hecho en programas emblemáticos del British Council como por ejemplo Ondatrópica. Y también ese encuentro sonoro que se ha generado entre productores británicos y la escena de música independiente en Colombia, como lo que ha hecho Richard Blair, lo que ha hecho Quantic; ellos son sus diversos proyectos, Richar Blair con Sidestepper, pero también produciendo a muchísimos músicos desde Totó la Momposina a Elkin Robinson; pero por el lado de Quantic también con su proyecto con Mario Galeano de Ondatrópica, pero también su proyecto con Nidia Góngora, entre muchas otras posibilidades. Eso para construir desde ese legado nuevas posibilidades, y de esa manera construimos Mestizo que busca fomentar esa colaboraciones entre artistas, productores y también festivales de Reino Unido y

Colombia; hemos hecho una serie de encuentros e intervenciones, tanto en el marco del Petronio Álvarez, como en el marco del festival Jazz al Parque en Bogotá, con bandas británicas que han venido, se han encontrado también con nuevos artistas de la escena de la música independiente, estrellas emergentes de ambos lados, y se han encontrado y han generado pues una música increíble. Justo este fin de semana que acaba de pasar estábamos en el lanzamiento global de Mestizo en el festival la línea que también lo debimos haber presentado presencialmente el año pasado. Pero pues se tuvo que hacer una reinención creativa del programa tanto en su aproximación y formato, y se hizo a distancia a partir de la base que ya habían tenido en 2019 en el encuentro presencial pues en una composición creativa a distancia que reflejara esos cruces sonoros y ese intercambio creativo entre Londres y Bogotá en este caso y también involucrando pues músicos de otras partes de los países.

Y eso es, es digamos como algunos ejemplos, pero también tenemos residencias para arquitectos, también espacios de desarrollo de capacidades de emprendimiento cultural, entre muchos otros programas que se basan en eso: generar oportunidades de desarrollo de la capacidad, de la creatividad, de los intercambios también culturales entre Reino Unido y Colombia, y el fortalecimiento de ese ecosistema cultural que hay en este caso en Colombia pero también del Reino Unido (como el Reino Unido puede aportar a eso y como el Reino Unido puede alimentarse de eso). Nunca pensamos como en unilateral, sino que haya siempre un beneficio mutuo y partiendo en casi todos los casos en la medida de lo posible de terrenos lo más, digamos, horizontales posibles. Y en eso estamos.

Daniel: En eso suena poquito, pero bueno es un montón de cosas. Pero bueno ya nos contó el cómo, ya nos contó el objetivo del British, no solamente de su trabajo sino de ya el British qué es lo que hace, cómo lo hace, pero cuéntenos un poquito porque, es decir: porqué llega el British Council a hacer eso, y cuál es ese objetivo ya sea en Colombia o en Latinoamérica, pero que nos pueda contar un poquito esa razón de porqué está ahí y porqué hacer ese tipo de eventos.

Luis: Pues el British Council es la entidad del Reino Unido ó la organización del Reino Unido para las relaciones culturales y oportunidades educativas. Es una organización que nace en tiempos de posguerra, después de la Segunda Guerra Mundial, pues hay una necesidad de generar lazos entre los países, de volver a construir confianza entre los países y se hace de distintos modos desde lo económico, lo comercial, lo político, hasta lo cultural. Y en lo cultural pues es fundamental ese acercamiento, porque es un acercamiento también que permite quizás como romper con los estereotipos, romper con los prejuicios, o replantearlos. Pensar críticamente dónde estoy yo, y qué hago yo con respecto a otras culturas, o cómo me relaciono con otras culturas del mundo.

Entonces el BC trata de fomentar eso puntualmente. Esos acercamientos que tanto el Reino Unido sea reconocido en el mundo desde su diversidad, también desde sus posibilidades, sus desarrollos, pero también desde su apertura. Y si bien es un país que tiene una herencia colonialista y es un país que tiene también esas complejidades que tienen los países que fueron imperialistas en un punto cierto, y que quizás lo siguen siendo desde distintas formas, pero que tratan también de... y al menos si pasa mucho desde el Reino Unido de pensarse críticamente (creo que también no sólo pasa con un país como el Reino Unido, creo que también pasa con países como Francia, como Alemania, en otras escalas con España). Pero

siento que son países que están en unas condiciones de privilegio que son distintas a quienes vivimos o hemos nacido en los países digamos menos privilegiados o como ellos lo llaman "del sur... del sur global" [ríe].

Y pues allá hay unas condiciones que son unas condiciones materiales más privilegiadas. También unas condiciones de desarrollos quizás tecnológicos, quizás de acceso a los medios, pues mucho más amplias, pero son países que también se piensan constantemente en un rol dentro del mundo de "qué se puede hacer para llenar esas brechas, como tender esos puentes". Y que quizás países como Colombia puedan beneficiarse de esas redes y esos desarrollos que tiene el Reino Unido. Pero también, cada vez más, pensando desde lo que estos países como Colombia requieren, desean, se interesan, qué está pasando, y no partiendo de una idea de digamos desde el neocolonialismo, que también es algo que una organización como éstas se tiene que estar cuestionando constantemente: y es no llegar a imponer modelos sino también es partir de posibilidades que podría inclusive para ellos ser algo arriesgado.

Obviamente hay unas políticas que se deben cumplir, y estamos siendo medidos por unas formas bastante estructuradas tanto de diseño de proyectos como de alcances, objetivos. Pero también se piensa esta organización que si puede generar otras formas de relacionamiento con esos otros países; unas formas de entendimiento y de aproximaciones que generen beneficios mutuos efectivos. Y pues desde el campo artístico pues aportar, siento yo desde lo que el Reino Unido ha hecho en el sector cultural, que pues yo creo prácticamente en todas las disciplinas artísticas ha tenido unos referentes globales. Sólo por mencionar la música, ahí hay, no solamente para el rock, sino también para la música independiente, pero también en términos de desarrollo de infraestructura para el sector musical. Pero también para las artes visuales, pues es un lugar que ha apoyado no solamente de la educación sino también de las políticas públicas, de manera muy contundente, el desarrollo de esa escena y el florecimiento digamos de esa creatividad, y también exportarla, como ponerla en el mundo, ponerla a dialogar con el mundo. Y también partiendo de una base de una necesidad de apoyar el arte emergente. Sin el arte emergente no va a haber arte consolidado.

También nosotros partimos bastante de esa base. Y también de crear ecosistemas culturales o apoyar a que los ecosistemas culturales del mundo, incluyendo también el del Reino Unido, sean cada vez más diversos. Que haya también representación de mayores comunidades de minorías étnicas. En nuestro caso, por ejemplo, hemos estado apalancando mucho procesos con comunidades indígenas, con comunidades afro, también con comunidades LGBTIQ, que es fundamental para quienes trabajamos en la cultura y también para pensarnos como un país como por ejemplo Colombia, multicultural, con tanta diversidad, y biodiversidad, pues no vamos a poder tampoco pensarnos como con un ecosistema cultural sólido, con una economía o una política sólida, o una sociedad que sea pues más sostenible, si no nos pensamos desde esa diversidad cultural.

Si no nos pensamos desde esas distintas diversidades, donde todos podamos caber, desde el respeto a la vida como un contexto como el que estamos viviendo, que todos debemos caber y que todos podemos aportar, sin prejuicios, y partiendo de la base de esa inclusión, de esa diversidad, de esa igualdad. Para nosotros eso también es transversal, fundamental en todo lo que hacemos.

Entonces en ese sentido, digamos que eso quizás es una forma muy amplia de responder que qué hace o qué es el BC y pues cómo apoyamos la red creativa, puntualmente es a través de

inversión en programas que permitan tener formación, que permitan tener intercambios culturales, que permitan tener intercambios de conocimiento, que permiten también desarrollar o fomentar la creatividad desde distintas aristas. Y es literalmente a través de inversión que hace el BC desde digamos el dinero que recibimos de impuestos de los británicos, por un lado, porque es el brazo cultural del Reino Unido en el mundo. Pero el BC también genera sus propios ingresos con la venta de exámenes, de clases de inglés y de otras actividades productivas que son conocidas ampliamente. El BC también es, pero no únicamente es, un instituto de aprendizaje de inglés, pero también de oportunidades educativas, de intercambio con universidades, pero también pues certifican a profesores de inglés. Pero también hacemos un trabajo mucho más amplio en desarrollo social, en desarrollo sostenible, en digamos programas que yo no manejo pero digamos el Newton Fund con proyectos de ciencia y concertación, digamos de la biodiversidad y el cambio climático.

También están proyectos desde el desarrollo del pensamiento comunal de niños en la primaria y en la secundaria, que eso lo hace como otro departamento, y está trabajando con el Ministerio de Educación a una escala pues llegarle a más de un millón de niños alrededor del país. Y nosotros puntualmente vamos a trabajar con todos los sectores culturales del país, de Colombia, como decía música, literatura, arquitectura, artes visuales, arquitectura, diseño, moda, teatro y danza, economía creativa. Con el fin o con el interés, que cada uno de esos espacios, tengamos alianzas estratégicas, ya sea con festivales, ya sea con organizaciones que están promoviendo el desarrollo, o las posibilidades que pueda tener ese subsector de la cultura en particular y desarrollamos programas conjuntos que fomenten todo lo que he venido diciendo desde antes: las conexiones internacionales, la creatividad, el intercambio de conocimiento, el desarrollo de capacidades, para que sea un sector pues cada vez más robusto, cada vez más preparado para desarrollar también ideas y proyectos más sólidos más contundentes, también que puedan posicionarse mejor a nivel internacional. Que es lo que pues todos, incluido pues yo, desde mi quehacer como digamos gestor cultural, pues nos interesa: que lo que hagamos pueda tener audiencias y pueda también quizás ser conocido en otras latitudes, en la medida en que esto pueda interactuar con otros artistas que me puedan alimentar. Pero fundamental también la dignidad del trabajo, y eso para nosotros también es fundamental que esas condiciones mínimas de dignidad están ahí siempre.

Desde unas buenas remuneraciones a los artistas hasta las condiciones dadas para quienes se están formando. A todos hay que tratarlos con dignidad. Tanto como si fuera quizás otras profesiones, que muchas veces, también de manera prejuiciosa son mejor valoradas.

Que a veces en nuestros países, inclusive en Reino Unido, se desprecia un poco o de pronto se tienen en conceptos erróneos, lo que significa también la práctica artística y a la práctica cultural. Que es tan importante como cualquier otra profesión.

Daniel: No, pues quedó clarísimo. Creo que tampoco tengo que aportar mucho más, porque ahí creo que nos dejó super claro el punto de vista no sólo de porqué lo hace el British sino también de porqué lo hace ud. Creo que está ahí escondido, de porqué está... qué es lo que usted como persona está haciendo ahí y eso me parece muy chévere. Interesante también ver esa posición, como de todo lo que está haciendo el British pero entenderlo un poquito más pues me parece super interesante especialmente para este podcast.

Pero pues bueno paisa, cuéntenos un poco, desde su posición, ahora si ya desde su posición: qué siente que le hace falta a este trabajo que está haciendo el British, es decir a esta creación

de redes a este apoyo que está desarrollando el British, qué le haría falta si se pudiera tener y también cómo se está coordinando eso con la política pública pues específicamente en Colombia, cómo se relaciona ese trabajo específico del British Council con la generación de políticas públicas en Colombia.

Luis: Bueno primero, respondo la última: ¿Cómo se desarrolla el trabajo del BC con las políticas públicas en el sector de la cultura puntualmente?

Yo creo que se alimenta mucho de lo que hacemos desde un punto de vista por ejemplo de la investigación. Nosotros hemos comisionado casi que desde 2010 distintos estudios sobre el sector cultural. Abordándolo desde la economía creativa, las industrias culturales y creativas, desde mapeos, redes. Haciendo también investigación sobre la escases de capacidades, lo mencioné antes en el ejemplo de San Andrés donde hemos hecho un documento, una investigación que aborda siete ciudades principales con encuestas de actores relevantes del sector cultural, entendiendo dónde están las brechas, dónde están los vacíos, dónde están las debilidades, dónde están las fortalezas también, las oportunidades. También estamos ahora justo haciendo otro mapeo en el pacífico colombiano, sobre el ecosistema musical, para entender justamente también como vacíos, brechas, pero también potencialidades, oportunidades, y retos que tienen de cara a su internacionalización de la música puntualmente.

Y digamos que estos documentos, estas investigaciones, y estos mapeos de entrada para responder de manera concreta, han sido documentos que permiten tener una evidencia necesaria para la toma de decisiones de política pública. Entonces, incluyendo pues también con, y que es totalmente respetuoso y no quiero entrar mucho en materia, pues toda esta política de economía naranja en gran parte pues se basa en unos preceptos de investigaciones que [ríe] se ha hecho desde el British Council. Y pues también por mencionar que Felipe Buitrago, el actual Ministro de Cultura, él también pues estuvo vinculado un tiempo la British Council trabajando en temas de Economía Creativa. Entonces pues obviamente hay muchas cosas que se le pueden cuestionar a este gobierno y también a estas políticas que han implementado, pues que en muchos casos se han tildado, y yo creo que con mucha razón, de insuficientes o de falta de una lectura más adecuada de la complejidad y la diversidad del sector cultural más allá de esa capacidad digamos económica, de desarrollar emprendimientos culturales sostenibles económicamente, también está lo demás, que es lo creativo y lo patrimonial, que pues al Ministerio de Cultura, al menos bajo este gobierno, pues le ha costado como entenderlo. Solo creo que al final después de mucho palo de parte del sector, por decirlo de alguna manera, pues ha sido mucho más consciente y aterrizado al respecto, Pero obviamente pues es también un sector muy complejo. Entonces se necesita tener información, para tomar justamente decisiones informadas.

Y lo que nos permite, y yo estoy acá hablando como Luis González.

Daniel: si eso está clarísimo

Luis: Lo que nos permite también digamos tomar mejores decisiones es conocer mejor qué está pasando, cuáles son los actores relevantes, qué está faltando, qué está fallando, y también qué está funcionando bien para tocarlo lo menos posible, si se toca pues más bien se debe buscar crear un fortalecimiento de algo que ya está ocurriendo y así digamos que se trabaja, de esa manera se trabaja. Entonces estas investigaciones han permitido alimentar la política pública, pero también nosotros trabajamos muy de la mano de entidades que desarrollan y



están construyendo la política pública como el IDARTES, o el Ministerio de Cultura, como las secretarías de cultura de distintas ciudades, tratando de desarrollar programas que tengan un impacto directo en el sector cultural, desde lo concreto también. No únicamente desde el papel.

Por ejemplo ahora estamos trabajando con la Secretaría de Cultura de Cali, pensando y desarrollando un programa justamente estamos haciendo una investigación, pero de esa investigación va a desarrollarse inmediatamente después según las posibilidades presupuestales que tengamos en medio de estas coyunturas tan complejas de la pandemia, un programa que busque fomentar de manera directa la internacionalización de la música del pacífico, las conexiones internacionales puntualmente panafricanas, con otros sectores de la música afrodiaspórica a nivel global y un programa digamos afrocentrado. Entonces son programas que construimos de la mano de estos socios locales, partiendo de evidencia que tengamos a la mano. También lo hemos hecho con el Ministerio de Cultura, digamos con el programa Nacional de Narrativas Digitales, que lo estamos desarrollando en alianza con una entidad ejecutora acá en Colombia que se llama Polihedro; y es un programa muy ambicioso que está cubriendo, el año pasado estuvimos en Meta, en Nariño, en Cauca, Putumayo, desarrollando capacidades en estos aspectos de narrativas digitales como podcast por ejemplo, cómo crear videos para plataformas web. Pero también se construyen por ejemplo manuales para que el sector pueda beneficiarse sobre temas como videomapping, como inteligencia artificial, como realidad aumentada. Y este año digamos vamos a hacer con ellos, estamos justo en ese proceso de diseño, para llegar a más regiones como le Caribe, Pacífico, San Andrés y Providencia, y otra región que estamos llamando Río Magdalena con programas de narrativas ya no solamente digitales sino también audiovisuales, sonoras, y también digitales por supuesto. Y un programa más robusto aún y pues directamente estamos llegando al corazón de la aplicación de la política pública, como de la mano de ellos, con los expertos británicos, pero también con expertos nacionales.

Siempre para nosotros es fundamental digamos ese maridaje entre el conocimiento británico, lo que podamos aportar, desde esa capacidad y esa trayectoria, ese transfondo de lo que está pasando en el Reino Unido, aunándolo o reuniéndolo, con el conocimiento que hay también de expertos nacionales que hay en la materia.

Entonces de esa manera llegamos justo al núcleo de la política pública, que no sólo se plantea desde el diseño sino ya desde la implementación misma. Esos son algunos casos, por no mencionar también lo que hacemos con digamos propuestas de política pública, como lo son los festivales al parque: el caso de jazz al parque, que es el resultado de una política pública del distrito, pero buscamos entonces interactuar con esa política pública de tal manera que el festival tenga unos contenidos también internacionales relevantes, o que sean también atractivos, o más atractivos en ciertos casos. Y que también se generen posibilidades para esa política que ellos ya están desarrollando de conectar o visibilizar y fortalecer bandas o agrupaciones locales. Que por lo tanto es el ecosistema musical local.

¿Cómo beneficia una colaboración de bandas británicas con bandas de la escena nacional? Pues de entrada que genera innovación desde lo creativo, al reconocimiento, pero luego si la colaboración se hace efectiva puede también significar ampliar las audiencias de esa escena musical local. En este caso, pues se amplían as audiencias, y se desarrollan nuevas audiencias, de la escena musical local o los artistas de la escena musical local en Bogotá, en

Londres, en Reino Unido. Pasó por ejemplo, luego de Mestizo, La Perla hizo una colaboración con Nubaela García y salieron en el último álbum de Nubaela García que pues fue también un álbum muy aclamado y muy global y eso favoreció bastante esa visibilidad de La Perla pero también de que Nubela García sea digamos valorada desde esas colaboraciones, desde esa diversidad, y desde cómo eso se conecta con su pasado Afrocaribeño, ¿cierto?

Es encontrar esos puntos a través de curadurías y a través de unos diseños de programas de manera muy rigurosa, para que justamente el trabajo que hacemos desde el British Council, pueda digamos encontrarse y converger de manera sinérgica con la política pública que ya existe y que se está desarrollando en el país e inclusive que está por desarrollarse.

Daniel: Pues hombre muchas gracias. Definitivamente pues es una muy buena visión y me gusta mucho escucharla como mucho más hablada a un simple documento del British que diga qué hace y ya y veo algo super interesante y es que por lo menos desde su posición meterse de verdad, meterse en el lodo, y ver qué demonios está pasando ahí y tratar de trabajar desde ahí y no justamente como usted lo dice, lo bonito de "es que sí genera ingresos", bueno pero y qué, cómo. Entonces pues bueno eso que nos está contando me parece super interesante y la verdad creo que le aporta muchísimo a entender no sólo la posición del BC sino la suya como un agente importante ahí, como un nodo que desarrolla esta red, o que aporta para el desarrollo de esta red. Entonces pues nada Luis, yo le agradezco y creo que eso es todo por este capítulo. Muchas gracias.

Luis: Gracias Daniel por la invitación y quedo pendiente de cualquier otra invitación en el futuro y saludos a sus audiencias.

### **3. Gabriel Arjona**

Daniel: Bueno pues bienvenidos otra vez a un capítulo de Crack. Hoy tenemos a Gabriel Arjona del MinCultura con quien vamos a hablar un poco de emprendimiento creativo, vamos a hablar un poco sobre este tema de la economía naranja y a entender un poco el ecosistema colombiano. Entonces pues nada, Gabriel, bienvenido, muchas gracias por aceptar la invitación y pues preséntate por favor.

Gabriel: Muchas gracias Daniel por la invitación, muy contento de estar aquí con ustedes, actualmente soy el Director de Estrategia, Desarrollo y Emprendimiento del Ministerio de Cultura de Colombia. Es una nueva dependencia que se crea formalmente hasta el año pasado y que hace parte de la modernización institucional del Ministerio de Cultura, donde también se creó el Viceministerio de la Creatividad y la Economía Naranja, esta dirección hace parte de ese viceministerio.

Daniel: Comenzemos ahora sí en materia. Cuéntenos un poco sobre la gestión que está haciendo el Ministerio de Cultura actualmente, también si quieres referirte un poco a la historia de cómo llegó esto del ministerio pues adelante, por favor. Pero por favor cuéntenos primero: ¿Cómo se configura la red creativa en Colombia y cómo responde el Ministerio de Cultura ante esa red para precisamente apoyar a los artistas colombianos? ¿Cuál es esa postura o cómo pretende el Ministerio ayudar a los artistas colombianos desde esa construcción de esa red pues que ya existe no?

Gabriel: Bueno digamos que yo empezaría indicando que el Plan Nacional de Desarrollo actual, tiene un pacto completo, que es el pacto 10 en las bases del PND dedicado a la cultura

y a la creatividad. Y tiene dos grandes componentes de política pública: el primero, si se quiere el más tradicional de la política cultural, donde está el fortalecimiento de la diversidad de expresiones artísticas y culturales y la memoria, es decir la protección salvaguardia del patrimonio cultural material e inmaterial; y una línea B que es la de la economía naranja que no es algo digamos por aparte o que no se relacione con la línea A, sino que están totalmente relacionados pero que tiene unas estrategias de gestión totalmente diferenciadas. Entonces ese pacto 10 es el que digamos marca toda la hoja de ruta del desarrollo de lo que se ha venido haciendo en estos años de gobierno y especialmente en el tema de la Economía Naranja diría varias cosas:

1. La primera de ellas, es que la política de economía naranja, digamos no nace en el vacío, no es un ovni que aterrizó en Colombia a mirar cómo cambia el sector cultural sino que recoge todo un trabajo de más de veinte años de política cultural desde la constitución del 91 donde se diseñaron leyes tan importantes que no son sólo en Colombia valiosas sino que han sido referentes en otras latitudes como la ley del libro que fue la primera talvez, la ley 98 del 93. Después vinieron otras leyes importantes como las leyes de cine la de 2003 y después la de 2012. La ley de espectáculos públicos en 2011. En fin, toda una serie de regulaciones muy poderosas que han venido cimentando un terreno fértil para el fortalecimiento de los procesos culturales. A todo este desarrollo regulatorio y de política, se suma la ley de Economía Naranja, es una ley de 2017, que establece las estrategias de gestión y hace algo muy importante, y es que dice que ya no va a ser sólo un tema del Ministerio de Cultura, sino que debe haber un Consejo Nacional de Economía Naranja integrado por 7 ministerios y 5 entidades muy importantes como el Departamento Nacional de Planeación, o el Departamento Nacional de Estadística, que van a tener programas, proyectos, que van a tener a partir de sus competencias pero enfocados en cultura y creatividad. Y ahí ya hay un mensaje de política muy claro y es: si queremos hacer que la cultura se ubique en el centro de la agenda de desarrollo de Colombia, que realmente es la gran apuesta de la política de Economía Naranja (la cultura y la creatividad en el centro de la agenda de desarrollo), pues esto no puede ser solamente algo del Ministerio de Cultura; esto tiene que ser una preocupación transversal al gobierno para que se piense en cultura desde educación, para que se piense en cultura desde las políticas de trabajo, desde la política tributaria, desde los sistemas de información, desde las políticas de TIC (el Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones también hace parte del consejo de Economía Naranja). Entonces, a partir de ese derrotero y de ese consejo se ha venido estructurando una política integral que fue formalizada el año pasado mediante un decreto: el 1204, y que toda la información se puede consultar ahí, hay unas bases, un diagnóstico, y unas estrategias en 7 líneas de trabajo que integran a muchas entidades del Gobierno Nacional, para fortalecer la cultura y la creatividad.

2. También se modernizó el MinCultura para establecer este desafío, como decía la inicio en mi presentación, se crea el Viceministerio de Creatividad y Economía Naranja en 2018, y el año pasado la Dirección de Estrategia y Emprendimiento. Y no es sólo para economía naranja, realmente esta división tiene funciones transversales al sector, pero si hace algo muy importante que es uno de los sellos de la política de economía naranja y es empezar a pensar el sector de manera ecosistémica y con políticas transversales. Colombia tiene una historia muy fuerte por campos disciplinares: Dirección de Artes, con sus coordinaciones; Literatura

y Libro; Artes Escénicas; bueno. Y la Dirección de Cine y Medios Audiovisuales que también se reformó, pero también es una dirección de campo, entonces ahí se trabaja el cine, la radio, etcétera. La Dirección de Estrategia no, la dirección de estrategia no tiene un campo en concreto, tiene una transversalidad para trabajar derechos de propiedad intelectual, entonces ahí trabajamos con la Dirección de Derecho de Autor, con la Superintendencia de Industria y Comercio que es la que maneja propiedad industrial. Trabajamos con la banca del segundo piso del gobierno para fortalecer el financiamiento bancario del sector, es decir Bancoldex, Fondo Nacional de Garantías. Trabajamos también incentivos tributarios, ya no los que habían antes, que eran sólo para un sector. Entonces ley de cine, incentivos para producción audiovisual; ley de espectáculos públicos, incentivos para producción de música, teatro, danza y magia. Ahora creamos incentivos transversales a 103 actividades económicas que son las que hoy integran la economía naranja. En Colombia pasamos de una cuenta satélite de cultura y economía naranja de treinta y pico de actividades a una de 103 actividades que es lo que hoy integra la economía naranja.

Entonces en fin, hemos dado como muchos pasos para fortalecer lo que ya había antes, generando herramientas transversales de apoyo al sector cultural y creativo.

Daniel: ¿Cómo es la red hoy en día artística colombiana y cómo se integra esta política a esa red?

Gabriel: Digamos no hay como una red en singular. Hay muchos espacios de integración y de participación. El más tradicional pues es el Sistema Nacional de Cultura que tiene muchos consejos y mesas tanto nacionales como territoriales; esa es como la mesa tradicional. Y desde la política de Economía Naranja se ha integrado todo ese sistema de cultura con un trabajo que llamamos el de nodos y mesas de economía naranja. Lo voy a simplificar un poco para efectos explicativos, pero digamos que un nodo o una mesa es la integración de todas las entidades públicas y privadas que tienen que ver con procesos culturales y creativos en un territorio en específico. Y en Colombia aprovecha el sistema de cultura pero también el sistema de competitividad que lo trabajaba anteriormente, o lo trabaja perdón, no anteriormente sino lo trabaja MinComercio. Entonces las comisiones regionales de competitividad también se integran pero está también la academia, de ahí hacen parte las universidades, y mucha representación de la sociedad civil. Básicamente es lo que la Misión de Sabios de 2019 llama la cuádruple hélice; usualmente hablamos de la triple hélice, ahora creo que es mejor hablar de la cuádruple donde el éxito de estos proyectos debe incluir al gobierno en distintos niveles, nacional, departamental y municipal, al sector privado, por eso hablo de las comisiones regionales de competitividad cuyas secretarías técnica la ejercen las Cámaras de Comercio, a la academia y a la sociedad civil. Entonces lo que estamos tratando con esos nodos y mesas de economía naranja (nodos ya son 17), es integrar a todos estos actores, generando unas agendas creativas, es decir una priorización de proyectos a partir de las necesidades de cada territorio donde una vez se definen esas agendas, se empieza a buscar la financiación, el cierre pues financiero de esos proyectos, y que sean digamos iniciativas que fortalezcan los ecosistemas culturales y creativos a partir de las vocaciones de cada territorio. Tal vez eso es lo más importante. No es pensar una política de nivel nacional como si todo Colombia fuera homogéneo, sino pensarse cómo los instrumentos nacionales dialogan con las necesidades y las potencialidades de cada territorio. Tal vez es lo más interesante de

estos nodos y mesas de la economía naranja donde por supuesto se van integrando todos los ecosistemas.

Tal vez otro que yo destacaría como programas territoriales, es el de las áreas de desarrollo naranja. En el mundo no son nuevas, se llaman distritos culturales o creativos, hay varios ejemplos exitosos en otros países, pero Colombia no tenía. Y la meta del plan de desarrollo eran cinco: delimitar, caracterizar y apoyar cinco áreas de desarrollo naranja en Colombia. Hoy tenemos 55 áreas de desarrollo naranja en 29 municipios y distritos; desde ciudades grandes como Bogotá, Barranquilla, Medellín y Cali hasta ciudades pequeñas, categoría 6 que es digamos el nivel más pequeño en Colombia de la categorización de un municipio como Villapinzón en Cundinamarca, o territorios de frontera como Villa del Rosario.

Entonces tenemos muchos distritos creativos donde los alcaldes han entendido el mensaje y entienden que hay zonas de su territorio que al apoyarlas para que se enfoquen en cultura y creatividad, se pueden generar procesos valiosos en renovación urbana, en inversiones públicas y privadas, en integración de sectores. Porque la cultura tiene algo muy valioso como tu sabes o todos los que oyen esta información saben, y es que la cultura dialoga con otros sectores y genera encadenamientos muy valiosos con otros sectores. Entonces también ese tema de las áreas de desarrollo naranja, que seguramente los mayores resultados se verán mediano y largo plazo, pero que ya cuenta con unas victorias tempranas importantes no sólo en la delimitación sino en la consolidación y activación de estos espacios.

En fin, tenemos unas estrategias múltiples para integrar a todos los agentes del sector. Desde los que trabajan individualmente, como artistas solos, hasta la gran empresa, pasando por organizaciones sin ánimo de lucro, emprendedores que inician su camino, empresas más consolidadas o empresas más grandes. Eso es algo también muy característico de la política de economía naranja y es que trata de darle un lugar a todas las formas de entender y de hacer cultura: es igual de válido para nosotros, el que quiere hacer una empresa, que el que dice "no quiero hacer empresa, quiero hacer una entidad sin ánimo de lucro" ó "yo quiero trabajar solo como artista". Entonces hay mecanismos de apoyo para todas esas formas de entender y pensar la cultura, desde el artista individual o las versiones más comunitarias, por ejemplo el trabajo artesanal, hasta las más empresariales. La idea es que todos tengan lugar en esta política.

Daniel: Quisiera volver a ese tema al final, pero antes de eso pasemos a un tema que pues es bien álgido, llamésmolo así, justamente en la manera en que tu los estás llamando, esa división de los tipos de artista que hay desde el emprendedor, el empresario ya con muchos años de trayectoria, y el artista-artista que solo quiere ser artista, sin contar además toda la gama que existen en los territorios ¿no? Dentro de toda esta gama de organizaciones, de colectivos y de individuos que existen, ¿cómo debería financiarse el arte en Colombia y por qué?

Gabriel: Bueno esa es una pregunta muy compleja y de las preguntas centrales de la economía naranja, porque efectivamente. Yo creo que el punto de partida es comprender que hay distintas formas de pensar, sentir y sobre todo gestionar las actividades creativas y culturales, con distintos grados de profesionalización, de dedicación e incluso de proyectos vitales de las personas que lo hacen. Entonces que el Estado vaya entendiendo eso, creo que debe ser una de las características principales, y que tenga una oferta para apoyar cada uno de estos proyectos.

Entonces hemos fortalecido por ejemplo los programas tradicionales del MinCultura, como el programa de estímulos y el de concertación, el primero de ellos que va dirigido precisamente a las personas naturales, a los artistas que para su proyecto personal y de vida les puede servir tener una beca, una residencia en el extranjero o en otra ciudad de Colombia, que les puede servir presentar un proyecto y ser evaluado por un jurado y recibir esos recursos para sacarlo adelante. En fin. Y ese programa se ha ido fortaleciendo con nuevas líneas que hemos venido llamando de Economía Naranja que se suman a las tradicionales. ¿Qué quiero decir con nuevas líneas de economía naranja? Tradicionalmente la oferta del MinCultura en estos programas, sobre todo en estímulos, estaba muy enfocada en creación y algo de producción. Pero no en todos los eslabones del ecosistema de valor; no había la misma fuerza en circulación o distribución de bienes o servicios culturales o creativos.

Entonces ¿qué ha hecho la política de economía naranja? A lo que ya existía, es decir siguen habiendo las becas de creación, de producción, eso sigue estando, pero se añaden otras que permiten complementar el ecosistema de valor y empezar a que la cultura hable con otros sectores de la sociedad. Entonces por ejemplo, hablo de una de ellas: una beca que desarrollamos, esta sería la tercera edición ahorita que se va a lanzar el programa, que es la beca de infraestructuras culturales y creativas en procesos de sostenibilidad. ¿Qué vimos en Colombia? Usualmente muchas de las infraestructuras tradicionales como teatros, como bibliotecas, etcétera, no tenían planes de gestión, ni de sostenibilidad, y no se sabía claramente cómo hacerlo. Digamos que era algo casi medio empírico o como natural, pues yo tengo un teatro pues lo abro e invito a que la gente venga a ver mis obras, y a veces no es tan sencillo hacer eso. Entonces habían brechas entre el relacionamiento del teatro y sus públicos, entre el modelo de la gestión de la propiedad intelectual. Entonces ¿qué hicimos en esa beca que no existía antes en Colombia? Venga lo que vamos a pagar, es que usted señor infraestructura cultural que atiende un público o que vende un bien o que presta un servicio a la comunidad, va a tener un equipo consultor que le va a ayudar en distintas líneas que definimos a fortalecer su proceso cultural o creativo en lo que usted no tenga tan sólido: el modelo jurídico, la gestión de la propiedad intelectual. El año pasado por ejemplo le dimos un énfasis a la agenda digital que lo aceleró la pandemia, que ya existía pero la pandemia lo aceleró, entonces cómo las infraestructuras se están pensando en su digitalización, si eso tiene sentido o no, y esa beca por ejemplo ha tenido mucho éxito. Entonces eso es lo que estamos haciendo: fortalecer los distintos eslabones.

Pero también hay quienes están preparados y no necesitan participar de convocatorias, de becas de recursos no reembolsables, sino necesitan desde una lógica más empresarial, acceso a financiación bancaria. Entonces para esos otros también hemos fortalecido desde Bancoldex, desde el Fondo Nacional de Garantías, desde Findeter, líneas especiales para que tengan unas condiciones mucho mejores que si yo voy a un banco ordinario y pido un préstamo y que tengan unas particularidades también adecuadas al sector cultural y creativo. Entonces ese trabajo también se ha hecho.

Vimos que no son sólo recursos, que hay que hacer también asistencia técnica. Entonces nos articulamos con una entidad que es IMPULSA, que es la entidad como eje del emprendimiento en Colombia, para sacar procesos de asistencia técnica para las organizaciones culturales y creativas. En fin.

Ah bueno, y otra que mencionaría, para ya no aburrir con tantos ejemplos, es la del Fondo Emprender del SENA, que ya existía, que es una de las mayores incubadoras de negocios en Colombia, pero que ahora tiene capítulo naranja. Entonces nada más este año, el SENA va a hacer una inversión de 18 mil millones de pesos para apoyar a 225 nuevas empresas culturales o creativas en Colombia. Donde además de una asistencia técnica, a las que cumplan ciertos requisitos les otorga un capital semilla que les permite generar empleo y empezar el desarrollo de su actividad.

Entonces eso demuestra lo que decía al principio y es que tratamos de generar oferta para todas las formas. Ah bueno, para la pregunta que me haces hay otro elemento muy importante y es que consideramos que todo el esfuerzo público, que ha crecido, este gobierno quiere dejar el legado de ser el que más recursos movilizó para la cultura y la creatividad, pero en tres frentes que ya he hablado de dos de ellos:

1. Financiación pública directa, no sólo la del MinCultura sino empezar a entender que la financiación pública directa es de muchos más Ministerios y agencias del Estado en pro de la cultura y la creatividad.
2. La segunda es acceso a financiamiento bancario.
3. Y la tercera, de la que no he hablado mucho, pero que es muy importante, tiene que ver con los incentivos tributarios para la inversión privada, que sean un complemento.

Uno podría decir que en teoría cultural hay como dos extremos, estoy simplificando pero a veces esas simplificaciones ayudan a entender. Estaría más el modelo de Europa Continental donde el Estado ofrece casi que en el marco del estado de bienestar un apoyo mucho más grande y mayoritario a las expresiones artísticas y culturales. Y el modelo más anglosajón, tanto de Estados Unidos como del Reino Unido, donde el sector privado tiene un rol muy importante; todos sabemos que en USA de cada peso que el Estado pone, que es mucho, pero hay 4 o 5 pesos que pone el sector privado para el desarrollo cultural o creativo. El modelo Latinoamericano tiene que ser mixto, entonces también creamos incentivos para la inversión privada en cultura y creatividad. Con un antecedente muy importante: hace diez años arrancó este modelo en ciencia, tecnología e innovación, un modelo que ha sido muy exitoso y que hoy permite que más de un billón de pesos del sector privado se canalicen en proyectos de ciencia, tecnología e innovación. Entonces quisimos hacer algo semejante en cultura y es crear un incentivo tributario transversal, que es una deducción en renta que genera un certificado de inversión o donación y que para este año tiene un cupo de 600 mil millones de pesos; entonces si ese cupo se pone completo implica que hay 600 mil millones de pesos del sector privado para apoyar proyectos culturales o creativos.

Entonces esa es la respuesta a la pregunta: ¿Cómo se deben financiar las artes?

En esos tres ejes de trabajo: compromiso de inversión pública, especialmente porque también entendemos que hay muchas actividades culturales que no son sostenibles económicamente y que seguramente nunca lo serán muchos museos, una orquesta sinfónica, difícilmente va a ser 100% autosostenible y el Estado no se puede retirar y decir "bueno que el mercado mire a ver quién sobrevive y quién no". Es claro que hay actividades donde el sector público tiene que estar de manera muy visible. Pero también que hay otras actividades que son más empresariales, donde el Estado no las debe subsidiar en un 100%, lo que debe facilitar es el acceso a la financiación. Y en tercer lugar donde el sector privado debe también incluir en este tema de la corresponsabilidad la cultura como uno de los sectores estratégicos tal como

lo ha hecho con salud, tal como lo ha hecho con ciencia y tecnología, que también el sector privado entienda en Colombia que la cultura tiene un rol esencial, un rol transformacional en el país, y que por lo tanto también deben venir recursos de ese segmento.

Entonces son las tres vías. Bien gestionadas las tres es como creo que se debe llegar a un complemento de la financiación.

Daniel: Gracias Gabriel por la aclaración, creo que quedaron muy claras las tres líneas. Pero ahora si volviendo a la política pública y la red creativa ¿Cómo ha afectado esta "nueva política" a esta red? y digamos ¿por qué hay un sector que no lo entiende o no quiere aceptarlo? Pero ¿cómo es esa afectación dentro de la red?

Y quisiera también que dentro de esa respuesta nos ayudaras a, refiriéndote a algo que parece una descentralización que es la creación del Insituto Naranja y CoCrea y si eso es o no una descentralización, para entender eso en un caso particular como el caso de CoCrea.

Gabriel: Pues muchas gracias por esa pregunta. Efectivamente en Colombia desde que empezó la implementación de la política ha habido un debate muy interesante sobre esta política en relación con las políticas culturales tradicionales en distintos niveles, desde lo teórico, hasta su instrumentación digamos en programas muy específicos. Entonces creo yo que es una tensión muy grande, creo yo que ha existido desde hace décadas, sobre la relación entre cultura y economía. Y es una tensión siempre sana en el debate de cómo estos dos universos dialogan desde si uno se devuelve si quieren a mitad del S.XX con todas las teorías de Adorno y Horkheimer sobre la industria cultural y sus afectaciones y todo el desarrollo que viene de ahí. Uno mira que después el término adquiere una connotación como más favorable o más positiva, si se me permite ese adjetivo, fue apartir de la UNESCO cuando empieza a desarrollar toda la visión de cultura como desarrollo, la conferencia de políticas culturales en México del 82, y los desarrollos posteriores en las convenciones hasta llegar a la del 2005 de la UNESCO sobre la protección y promoción de diversidades culturales que es nuestra sombrilla internacional de la política de economía naranja y que dice algo muy cierto, y dice: "los bienes y servicios culturales o creativos son valiosos en sí mismos, son portadores de identidad, hacen parte inherente a las comunidades pero también son valor económico y también generan empleo y también contribuyen al desarrollo".

Entonces esa doble dimensión digamos lo articula la UNESCO y en Colombia creemos que es una forma no de acabar la tensión, yo creo que la tensión siempre va a generar un debate entre cómo se articulan los dos mundos, sobre todo en economías de mercado, cómo se articula el mercado con la cultura. Pero consideramos que la perspectiva del desarrollo, del desarrollo humano ¿no?, porque entendemos por ejemplo con Amartia Zen, con Martha Nussbaum, que hoy un país no es rico porque aumente su PIB per cápita, sino porque amplía las oportunidades y las capacidades de sus ciudadanos. Y si esa es la visión de desarrollo, que es la misma que tiene el PNUD, pues la cultura tiene muchísimo que decir porque la cultura es de los elementos que nos define como seres humanos que más amplía nuestras posibilidades de crear, de sentir, de conectarnos con otros, bueno etcétera.

Entonces eso es digamos como lo hemos tratado de transitar esa tensión o de proponerle eso al país. Obviamente siempre siguen los debates, se dice, por ejemplo: "la política de economía naranja es mercantilizar la cultura". Pues creo yo que no es así, por lo que acabo de exponer durante toda esta conversación y es que es incluir la cultura en la agenda del desarrollo, pero hay quienes piensan que es una mercantilización. Hay otros que dicen que



estamos valorando los bienes culturales o creativos por cómo se valoran en el mercado; eso tampoco es lo que ha dicho la política de economía naranja lo que hace es generar nuevas oportunidades e instrumentos para que todas las formas de hacer cultura se desarrollen. Pero no es decir que un bien o servicio es valioso si lo demanda el mercado y no es valioso si no lo demanda. Si eso fuera pues no protegeríamos el patrimonio, porque hay muchas expresiones del patrimonio que no tienen un valor económico o que no es muy difícil medir su valor económico pero que sabemos que son valiosas en sí mismas, y que por eso mismo ya hay que protegerlas. No importa si generan o no ingresos o si generan o no utilidades, sino que son valiosas en sí mismas.

Entonces esos debates siempre van a estar, también digamos que uno podría decir que decir que la estrategia de comunicación debió haber sido mejor en esos aspectos, que también es una política nueva, que hay un contexto político en Colombia muy complicado frente a cómo se ha desarrollado, etcétera. Los debates que ha suscitado, pero son como esas claridades las que yo haría. Y creo que el debate grande es entre cultura y economía y frente a eso siempre han habido distintas posturas, repito la forma de transitar nosotros esa tensión sin pretender eliminarla, es decir estas dos cosas se hablan bien en perspectiva de desarrollo humano sostenible en perspectiva de ODS y en perspectiva de garantía de derechos culturales. Porque también es eso, incluir la garantía de derechos culturales y el desarrollo humano sostenible pero incorporando también una dimensión económica. Creemos que se puede hablar cultura y economía, no tienen que ser universos antitéticos, ni un artista que monte una empresa está mercantilizando su arte o está vendiéndose al mercado, no, es válido eso, como también es válido como el que no lo quiere hacer, y quiere tener una entidad sin ánimo de lucro y su proyecto de vida es una fundación para reinvertir toda la utilidad en atención a niños vulnerables, es muy loable eso ya lo juzgará cada persona en su proyecto de vida. Al estado no le corresponde juzgar si es más loable la organización sin ánimo de lucro o el artista independiente y crítico que también es totalmente válido o es más valioso el que quiere hacer una empresa y hacerle competencia a Netflix.

Pues digamos que todo eso debe coexistir y el Estado está para garantizar las bases de esos desarrollos plurales.

Frente a CoCrea. Corporación Colombia Crea Talento es una entidad mixta que hace parte de este esfuerzo de modernización institucional y está integrada por: MinCultura, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Confama que es la caja de compensación familiar de Antioquia y que también tiene una apuesta grande en economía creativa desde hace muchos años, no es de ahorita, la Cámara de Comercio de Bogotá que tiene toda una dirección completa sobre industrias creativas y culturales también desde hace muchos años, no es nueva en ello, y recientemente ingresó una universidad, que es la Univesidad Jorge Tadeo Lozano. ¿Qué busca CoCrea? Facilitar y fortalecer el diálogo entre sector público y privado en pro de los ecosistemas de la cultura y la creatividad.

¿Qué viene a hacer CoCrea? A fortalecer y a complementar la institucionalidad cultural que hoy tenemos en Colombia. Si ustedes miran la estructura del Ministerio y sus entidades adscritas y vinculadas, no hay ninguna que se dedique a implementar políticas de economía creativa, ninguna. Digamos que las que tenemos hoy en día tienen otras dedicaciones: el ICANH, el Instituto Caro y Cuervo, pues se dedican a otros aspectos de la política cultural. Entonces esta nueva entidad busca fortalecer la política de economía creativa. Algunos han

dicho, ahí si no voy a decir que son palabras mías, pero algunos han dicho, pero me parece que la comparación no está mal, que así como Proimágenes es la entidad exitosa, también de esa naturaleza mixta, para el desarrollo del cine, todos sabemos que antes de las leyes de cine y la existencia de Proimágenes en Colombia se hacía una o dos películas al año y no hablo de datos de pandemia porque nos pondríamos a llorar, pero cuando venía esto alcanzamos a hacer cuarenta y pico de películas gracias a todo el desarrollo de la industria audiovisual. Entonces hay quienes han dicho que CoCrea es el Proimágenes de todos los demás sectores de la economía creativa. Es la entidad que si se fortalece, si se posiciona y cuenta con el apoyo y el respaldo, tal como lo tuvo Proimágenes va a permitir que independientemente del gobierno de turno haya una política sostenida en su implementación porque obviamente el ente rector de políticas es el ministerio, pero en su implementación, en el aterrizaje de sus programas, haya una entidad que atiende a todos los demás sectores de la economía creativa tal como Proimágenes lo ha hecho con tanto éxito en el sector audiovisual.

Y Proimágenes también se fortalece con este gobierno. Porque además del Fondo para el Desarrollo Cinematográfico y del Fondo Fílmico Colombia, se creó un incentivo tributario a internacionales solo en proyectos audiovisuales que trabajen con socios locales y que la inversión se haga obviamente en territorio colombiano. Entonces Proimágenes también se fortalece. Luego lo que estamos haciendo es fortalecer la institucionalidad cultural.

Daniel: Gabriel muchísimas gracias por tus aclaraciones.

Gabriel: Muchas gracias Daniel por la invitación y que bueno tener estos espacios. Creo que hoy algo que nos hace mucho falta en Colombia y en el mundo es hablar, es hablar, es entendernos desde la diferencia, desde la construcción del argumento y como alguna vez leí en un texto de Borges: no importa de qué lado de la mesa salga la conclusión, o la verdad, aunque esa palabra es muy fuerte, pero que salga la conclusión o eso, lo importante es que podamos sentarnos a dialogar. A que entendamos pues digamos que la construcción argumentativa es la que genera democracia. Que dejemos a un lado digamos tantos ataques o tantas animadversiones que podamos tener y que dialogando seguramente podemos llegar a mejores conclusiones aunque uno tenga que decir cambio totalmente mi opinión, me gustó más la de Daniel o al revés. Eso es válido, esa es la construcción democrática, y pues que bueno realmente tener estos espacios de conversación y de diálogo para exponer ideas y para construir entre todos una mejor sociedad, un mejor país, un mejor mundo. Que hoy todas las situaciones que están pasando creo que nos invitan a eso a que podemos construir algo mejor.

Daniel: Ese era el intento de este capítulo, poder involucrar estas posturas, que no solamente sea escuchar al artista sino también escuchar lo que se está haciendo llamémoslo para el artista. Entonces, nada, de nuevo muchas gracias Gabriel.

Gabriel: Muchas gracias, muchas gracias Daniel. Y cuentan conmigo y con este Ministerio para todo lo que se requiera, para oír, para mirar qué estamos haciendo bien, en qué nos estamos equivocando, qué podemos corregir, y bueno ese es el proceso permanente y de las mejoras graduales que siempre podemos estar pendientes para el beneficio de todos y todas.

Daniel: Perfecto, pues bueno esto fue Crack.

#### 4. Juan David Giraldo

Daniel: Juan David Giraldo, bienvenido a Crack.

Giraldo: Gracias, gracias.

Daniel: Este capítulo va a ser raro, lo digo de entrada para nuestra pequeña audiencia, porque Giraldo y yo nos conocemos hace veintipico de años, 28 años o una cosa así.

Giraldo: Sí por ahí.

Daniel: Entonces pues sí, nos conocemos hace como 29 años, entonces este capítulo va a tener más interrupciones de las que normalmente tendríamos. Pero bueno, esa fue la presentación personal, pues parece cuénteles usted a la gente quién es usted y cuénteles que demonios está haciendo en Alemania en una ópera.

Giraldo: Bueno yo nací en Bogotá, estudié literatura en Bogotá aquí igual que Daniel.

Daniel: Exacto. Entonces no sólo el colegio, sino que además estuvimos juntos en la carrera. Por eso es que es chistoso este tema.

Giraldo: Exacto, también la carrera loca de literatura que ha servido para mucho y para nada al mismo tiempo. [ríen]

Daniel: Es la mejor definición. Yo me sigo definiendo literato, creo que mi vida funciona gracias a la literatura, creo que un buen emprendedor creativo por la literatura pero no hago nada de literato.

Giraldo: No hago nada de literato, sí sí sí. Sí acaso cojo un libro de vez en cuando y lo leo. [ríe]. Pero sí, la literatura fue o es una base genial para el discurso y para entender muchas cosas de la política y programación en un teatro, y cómo acercarse a muchos discursos y medios; pero lo que yo hice en literatura pues la verdad me sirvió lo que hice más lo que hice durante la universidad que no tenía que ver con literatura: que era estar en el grupo de teatro de los Andes, montar obras. Si ese es el tema de la universidad, claro literatura, pero esa cercanía con el grupo de teatro, con usted haciendo proyectos de audiocuentos y con música alrededor...

Daniel: La peli que hicimos.

Giraldo: La peli que hicimos... Esas experiencias alrededor de la carrera fueron las que más me impulsaron a llevar o a hacer lo que ahora hice en Alemania. En el 2015 decidí hacer una maestría en gestión cultural, en Berlín y después de un largo sufrimiento con el idioma, sí, estuve en una gran carrera que se llamaba "Arts and Media Administration" en la Freie Universität Berlin, me gradué en el 2018, y bueno empecé hace unos 3 años a trabajar en la Ópera Estatal de Berlin, en la Staatsoper Berlin, soy allá el asistente del Director General de la ópera, del director administrativo de la ópera, y bueno ese ha sido otro capítulo interesante de mi vida.

Daniel: Después volveremos un poquito a ese tema, porque lo que nos interesará un poco es la posición de Giraldo dentro de ese espacio cultural en el que está. Pero primero contextualicemoslo un poquito para que no nos saltemos a la conclusión, que es casi su posición o su postura frente a lo que está haciendo. Ahora si cuéntenos un poquito sobre cómo es ese ecosistema del teatro alemán, cómo funcionan los teatros públicos alemanes, centrados tranquilamente en la óperas, porque se que es el tema que usted maneja. Pero pues ese gran contexto del teatro alemán que es además grandísimo y con una financiación gigantesca.

Giraldo: Digamos uno tiene que empezar por decir que la cultura en Alemania, digamos la cultura en el sentido más cerrado por así decirlo, que son los tradicionales museos, teatro, orquestas, y lo que esté alrededor de eso, está en un casi 70% financiado por el Estado. Y el teatro, digamos en Alemania si no estoy mal hay 360 teatros, en Alemania completo, no en Berlín, sólo en el país, y en términos de óperas, digamos si no estoy mal son unas 68 grandes casas de ópera en el mundo, la mitad quedan en Alemania. Entonces la ópera es un tema de los países de habla alemana, ahí también entran Suiza y Austria, lo cual significa pues que en general el teatro y la ópera son algo muy importante para la cultura y la política alemana, para la sociedad alemana, y tiene un contexto histórico un poco... A modo de anécdota: hacia el S.XVII S.XVIII, Alemania no era una nación, eran unos pequeños ducados, muchos pequeños reinos que tenían sus teatros, ósea un símbolo de poder, un símbolo del avance de la cultura de estos ducados era tener su propio teatro y muchos de esos teatro aún se mantienen y eran partes de las cortes. Entonces uno se encuentra en unos pueblitos que uno no se imagina que ahí hay un teatro y hay un teatro para 600 personas en estilo renacentista ó neoclásico enorme para 3 géneros; entonces allá hay orquesta, hay ópera, hay teatro, hay ballet. Y bueno entonces digamos que por esa importancia histórica el estado asume una gran parte de su financiamiento.

En término de teatro, o en general en términos de la política cultural de Alemania hay que diferenciar tres niveles: la política cultural o la financiación del Estado Federado y la política cultural de los Estados y de los Estados Ciudades. Porque según la constitución y las leyes en Alemania, la cultura es un tema de los Estados Federados, no del Estado Central. Entonces cada Estado o de los 16 Estados que tiene Alemania decide sus políticas culturales; y el Estado Federado tiene también un presupuesto grande, pero ellos no deciden mucho sobre las políticas culturales grandes, tienen un presupuesto que financia sobre todo algunas instituciones en Berlín, sobre todo porque hay un gran interés por ese desarrollo en las instituciones en Berlín, entre ellas por ejemplos está la Berlinale, el festival de cine de Alemania más importante es financiado casi en su totalidad por el gobierno Federal, ahí la ciudad tiene una pequeña parte.

Y bueno eso digamos en términos políticos en un contexto muy general. Y en cuanto a los presupuestos de los teatros, ahí ya hay una cosa más concreta: los teatros aquí pueden estar financiados en un 70% por el Estado, por un 10% de patrocinios y de cooperaciones con privados, y yo creo que se mueve entre un 10% y un 15% por boletería (la boletería es un rubro importante, pero no es lo que mantiene a los teatros y las óperas del país).

Entonces ese ecosistema es interesante, porque no es que no haya casa privadas, hay también grupos independientes que no son directamente financiados por el Estado, pero reciben subvenciones del Estado. Ósea, ellos se mandan a concursos, como los conocemos en Colombia, entonces hay una beca anual para la financiación del teatro, ellos se presentan y reciben esta financiación. No tienen este, casi que..., no tienen un seguro permanente del Estado.

Si hasta ahí como un primer contexto de cómo funcionan los teatro acá.

Para temas de, digamos..., voy a hablar en el contexto de Berlín. ¿Cómo funciona eso? Digamos la política se basa, o bueno toda Alemania se basa en una idea de los años setenta que es "Cultura para todos". La "Cultura para todos" es un texto que escribió, si no estoy mal, el secretario de cultura de Frankfurt Am Main, la capital de Hessen. Que lo que proponía era

que todo el mundo tuviera acceso a la cultura y que todo el mundo pudiera hacer cultura; es en ambos sentidos. Todavía no había mucho la idea de la educación cultural, pero de ahí se desprende, y eso se refleja directamente sobre las políticas que hay en los teatros. Entonces, si bien un teatro no tiene que trabajar a pérdidas, no le exigen muchos resultados económicos, les exigen son ciertos resultados políticos y sociales y esto es: "Iléguele a todos los niveles sociales". Entonces en ese sentido, por ejemplo el diseño de los precios de las boletas no está basado en un sistema de oferta y demanda, porque si eso fuera así una boleta en promedio tendría que costar unos 170 euros, y eso no lo puede pagar mucha gente. Entonces ellos juegan con ciertos históricos que ellos tienen, no es un sistema muy preciso, es un sistema más simbólico, y la diferencia entre la boleta más cara y la más barata puede llegar a ser de casi 100 euros, en casas grandes como la ópera en la que yo trabajo. Entonces la más barata cuesta 15 euros y la más cara puede costar 180 ó 190 euros. Y hay una diferencia entre si es estreno, o si es un remontaje, o hace cuánto se hizo el estreno, pero la variación es muy pequeña.

Daniel: Y poco tiene relación con el costo de esa producción, ¿o no?

Giraldo: No tiene nada que ver. No tiene nada que ver con el costo de la producción.

Daniel: Es decir no hay una relación directa entre costo de producción y costo de boletería como la conocemos en Latinoamérica.

Giraldo: Exacto. Digamos como sería en cualquier evento típico de privados un concierto o un teatro en Latinoamérica, o bueno no siempre, es que financiar una obra a partir de boletería es casi imposible, porque los costos de personal son muy altos. Una ópera grande en promedio debe estar costándole pongámole 80 mil a 100 mil euros (la producción de vestuario y la producción de escenografía); los cantantes, extras, solistas, estrellas, los directores externos que vienen y eso cuesta, póngale por mucho 100 mil euros más; pero los costos más grandes son los costos de funcionamiento de las casa. Entonces sí, la ópera en la que yo trabajo somos 600 trabajadores.

Daniel: Wow, ¿eso incluye artistas también?

Giraldo: Eso incluye, tenemos: el ensamble de cantantes solistas, ellos reciben un salario y están casi a nuestra disposición casi todo el tiempo, pero ellos también se presentan en otras casas; están los coristas, que son más o menos unos 120 ó 130, no mentira ellos son unos 80; está la orquesta que la Stadts Chapelle son unos 160 músicos más o menos; están los técnicos que ese es el más grande, y ese departamento tiene unas 180 personas.

Daniel: ¿Técnicos incluye su parte administrativa o no?

Giraldo: No. El área administrativa..., nosotros somos 10 personas. Ya la dirección artística es otra área diferente. La dirección artística son un poquito más, póngale entre dramaturgos, directores de programación, póngale 20 personas.

Daniel: ¿Pero esas personas hacen parte también del staff que recibe salario mensual?

Giraldo: Exactamente. Claro, si uno suma toda esta cantidad de gente, los costos van subiendo exponencialmente.

Daniel: ¿Cuánto puede costar un mes de la ópera sólo esta operación?

Giraldo: Uy, ahí si no tendría los números en la cabeza, pero póngale unos 700 mil euros, unos 800 mil euros.

Daniel: Wow, ¿y cuánto tiempo para montar una obra?

Giraldo: Una obra se monta aproximadamente en 3 meses.

Daniel: Es decir son unos números que ni para qué hablar de ellos, son absurdos.

Giraldo: Igual se planea como... Bueno es el contraste con Latinoamérica ¿no?, nose. Cuando uno habla con los del Teatro Libre en Bogotá, cuando yo hablaba con el antiguo director artístico de ellos, ellos planean a unos 6 meses o máximo a 1 año. En la ópera planeamos a 3 años de antelación. Ósea, hoy en día nosotros estamos haciendo los contratos de las obras que se van a presentar en 2022, 2023.

Daniel: Wow, es que es una dinámica muy diferente.

Giraldo: Estamos en temporada 2022, 2023. Si es una dinámica completamente diferente, también porque la ópera tiene otros tiempos. Porque digamos los solistas más importantes, más grandes, pues tienen una etapa de maduración en su voz. Entonces ellos son un grupo muy pequeño de estos solistas estrellas, entonces para poder bookearlos a ellos, los directores de ópera y los mánagers de los cantantes, ellos siempre están pensando... o muchos ya están reservados dos temporadas con antelación. Entonces el reto de estos directores de ópera y de mánagers es decir: en qué punto de maduración de la voz de esa persona es capaz de cantar este rol dentro de la ópera. Hay unos roles que ya se saben qué se necesita, qué color se necesita de voz, que maduración de la voz, entonces hay muchos factores ahí y por eso los contratos pueden ser más caros de lo normal, se planea desde mucho tiempo antes, y el cantante tiene que sentirse preparado, es un gran riesgo para ellos, porque una mala presentación, malos comentarios, puede generar pérdida de muchos contratos después.

Daniel: Y además tiene una relación política, ¿o no?, que es justamente el tema de esa estructura que nos estaba contando.

Giraldo: Exactamente. Entonces ahí viene otro tema que es la parte más importante en cuanto a la financiación y el funcionamiento y programación de estos espacios, y son las exigencias políticas y los indicadores más suaves de funcionamiento de una casa teatral o de ópera en Alemania, y es las exigencias que viene de la política. Entonces no hay unos indicadores exactos de cuánto tiene que venir de migrantes, o cuantos de zonas deprimidas, o cuantos refugiados por ejemplo, se utiliza un término un poco raro que es el Alemán Bio y el Alemán con trasfondo de migración, es decir los hijos de migrantes. Y tradicionalmente las casas no han podido llegar a estos hijos de migrantes, o a los migrantes en general. Y desde hace unos años, yo digo que desde hace una década, una exigencia de la política ha sido la de "ustedes tienen que generar otro público, que no sea el público tradicional"; porque las casas en general están llenas, desde los 90 ha caído un poco el aforo, pero las casas están llenas. Va más gente a ver el teatro que la cantidad de gente que ve la Bundesliga.

Daniel: Wow, qué impresión es un número absurdo.

Giraldo: Es una cosa, son unos números absurdos.

Daniel: Y justamente hay un tema ahí muy interesante que acaba de mencionar y es, que viene obviamente relacionado con este tema de la política, y es cómo esa política es super abierta ¿no? En latinoamérica normalmente el tema de política de difusión, es muy diferente al tema de política de financiación, que también es muy diferente del tema de generación de públicos, como que se divide todo eso totalmente. Aquí es una sola política: llene el teatro y genere nuevos públicos. ¿O hay más exigencias detrás de eso?

Giraldo: Hay bastantes exigencias por un lado económicas. En cuanto a la Secretaría de Economía o de Finanzas dice, pues hay unos lineamientos para el manejo de una empresa pública y uno de los principios es el de ahorro y buen manejo de los recursos, es decir: "usted

no puede comprar lo más caro porque sí, usted tiene que hacer un gasto después de tomar tres ofertas diferentes y decir bueno tomo la más cara porque me genera más beneficios"; hay ciertas formas de llevar las finanzas de una institución pública y a eso están sometidas estas instituciones, no necesariamente a una generación de riqueza, no se trata de ganar, sino a que se administre bien la plata; no se ponga a pagarle viajes de primera clase a los directores de las obras, no, porque es plata de impuestos.

Eso aquí incluso se olvida, la gente dice los impuestos valen chimba, pero mucha gente se le olvida que los teatros son financiados por los impuestos y gente que trabaja ahí entonces se queja a veces, yo he oído quejas de los actores (yo también trabajé en otro teatro acá): "que porqué son tan amarrados, porqué no nos pagan otra cosa". Y uno dice: "venga mano, pero acuérdesese que esto son impuestos, es plata de la gente. No es que haya aquí una empresa detrás".

Y los diferentes indicadores políticos, digamos que son un tema también organizacional. Es decir, el Estado está también dentro de las juntas directivas de los teatros. Ellos no dirigen el teatro, no definen la programación, nada de eso, pero ellos están en un consejo superior en el que está representado el Estado, la población civil, académicos o gente muy importante del sector que están pendientes de cómo funcionan las cosas. Y ellos les dicen: "bueno, muy bien que esté llena la casa, pero muéstrame qué proyectos está haciendo para llegarle a nuevos públicos, qué proyectos está haciendo para innovación, qué proyectos está haciendo para digitalización". Y entonces ahí hay cierta presión directa, y hay otras presiones indirectas. Que es generar por ejemplo concursos de digitalización, entonces dice el Estado de Berlín: "Hay una olla de plata para digitalización, todo el mundo se puede mandar, privados y públicos; y si el proyecto es bueno le damos plata para que lo desarrollen", entonces hay una presión indirecta que es "acá hay plata, utilicenla".

Daniel: Si es una relación muy diferente porque no es la presión de consiga la plata y cómo va a conseguir la plata, sino de qué va a hacer con la plata y con los recursos. Es una presión completamente diferente. Que me lleva justamente a pensar en lo que estábamos hablando antes y es esa división en Alemania entre cultura e industrias creativas ó industria cultural e industrias creativas, no sé muy bien cómo la llamen, pero ¿cómo es esa diferencia entonces?

Giraldo: Sí, digamos que aquí lo llaman la industria creativa también o la economía creativa, que... La diferenciación es tan clara que la industria creativa queda bajo el Ministerio de Industria y Finanzas Federales.

Daniel: Wow, ¿lo que sería el Ministerio de Comercio o algo así o la Secretaría de Hacienda?

Giraldo: Exacto. Si, entonces ahí se ve una muy clara diferenciación. Entonces ellos políticamente separan esos dos sectores: la cultura no tiene nada que ver con generar plusvalía, ellos se encargan de pensar, de crear arte, de otra cosa, no tienen que estar pensando en la plata; y al lado está la economía creativa, que si bien se nutre de que haya un contexto artístico interesante, que haya gente experimentando, haciendo cosas en el arte raras, esas son las razones por las que quieren volver Berlín un Hub de startups. Todo lo que sea créditos y apoyos para la industria creativa, entonces diseño, arquitectura, música ya en el lado de pop y rock y ese tipo de cosas, ósea más popular, pasan en otro sector, a una cosa totalmente diferente.

Pero en la realidad, claro se nutren, cuando uno se acerca a lo que se llama barrios creativos o clusters creativos (que fue mi investigación de la tesis de maestría), si uno se acerca a ciertos

hubs de acá, todos se mezclan mucho. Entonces uno se encuentra con un taller de un artista, que hace experimentación musical y se entiende muy bien con el programador y ellos viven juntos en unas tres cuerdas y todos se conocen; también están los de diseño, y los ilustradores de la editorial independiente, y todos viven muy juntos. Entonces ese ecosistema genera unas sinergias mucho más interesantes, en mi opinión, que esta separación tan radical que hay entre instituciones culturales grandes y empresas creativas. En mi experiencia personal, he visto muy pocos ejemplos donde trabajen juntos, así haya colaboraciones con Google, o con YouTube, o con TikTok (ahorita también tiktok tiene una vaina especial para la cultura); no se ven muchas sinergias en esas grandes instituciones porque están tan cómodas, son tan independientes que cualquier cooperación genera más trabajo y nadie quiere más trabajo en el sector público.

Daniel: Ahí hay un tema de presiones que está bien interesante, entonces la presión del sector público cultural es un poco lo que ya nos acaba de contar, pero entonces también en el otro lado de la Economía Creativa tienen esta presión también de "tengo que estar innovando todo el tiempo, sino no accedo a becas y sino no accedo a consumidores". ¿Es eso lo que estoy escuchando de su postura?

Giraldo: Si digamos que claro, las líneas de crédito del Estado de acá y pues pensando que el Banco Central tiene unas tasas de interés negativas, pues los créditos son muy baratos, y los créditos para las empresas, sobre todo en ciertas ciudades como Berlín, donde quieren impulsar este movimiento de empresas nuevas, de startups, hay muchas facilidades. Pero claro, ellos tienen que estar basados en un plan de negocios. Eventualmente tienen que vivir de su razón social, por así decirlo, entonces ahí hay otra presión.

Y bueno están las otras presiones ya legales de Alemania del derecho laboral que cobija mucho a los trabajadores y es duro con los empresarios, no es que sea prohibitivo o algo así, pero los derechos de los trabajadores se protegen mucho. Entonces pagarle a un trabajador es bastante caro, y uno como trabajador paga bastantes impuestos, uno paga casi el 40% de su salario se va en impuestos. Pero eso se refleja en ciertos beneficios que uno tiene como trabajador. Entonces en la salud, el seguro de desempleo, ciertas condiciones de despido, de contratación son muy buenas y tiene sus beneficios.

Pero eso hace la vida difícil para pequeñas empresas que apenas están saliendo.

Daniel: Lo que lleva de cierta forma a los artistas a debatirse entre: "si quiero innovar pues me toca allá pero eso está difícil económicamente hablando, en cambio pues si logro (igual no es que sea fácil), pero pues si logro entrar a una entidad pública ya hay comodidad, pero también estoy estancado un poco, tocando las mismas obras de siempre".

Giraldo: Ese es el tema más complicado y con el que yo tengo mis desencuentros acá. Claro estas grandes instituciones tienen un presupuesto suficiente y si uno entra a alguna de ellas está tranquilo, económicamente, y para una persona que estudió artes, que estudió esto que hicimos nosotros, humanidades, tener un salario fijo es una comodidad muy grande.

Daniel: Y es una satisfacción también, sabemos que es un sector precario y tenerlo es una tranquilidad que muy pocos tenemos.

Giraldo: Exactamente. Y claro, entonces también hay una serie de estandarización de los salarios para los que hacen freelance con estas casas. Entonces hay ciertos pagos buenos. Pero obviamente no son suficientes casas para todos los empleados que hay o todos los artistas que están buscando empleo. Entonces muchos trabajan independientes, y se puede



vivir de eso, obviamente de forma muy precaria igual, pero aquí hay una caja social de artistas, entonces uno va pagando como artista freelance ciertas mensualidades y eso le otorga ciertas protecciones cuando se queda sin trabajo, cuando se queda no tiene trabajo bastante tiempo, y bueno.

Pero lo que a veces siento que pasa en las instituciones grandes con el tema del arte es que hay una comodidad. Hay una comodidad en que la casa va a estar llena. Hay presupuesto y también si está esa comodidad, pero también está el miedo de "si me pongo a experimentar mucho se me caen los números y ahí si veo la cosa más complicada, ahí si me va a caer la política encima y me va a decir: "bueno pero que está pasando". Entonces por ese lado veo como un estancamiento a veces: se programa lo mismo, esa es una crítica que uno siempre ve en los medios, se programa lo mismo, se muestra lo mismo, la ópera pues tiene un repertorio bastante limitado entonces hay momentos en Berlín donde se presentan las mismas tres óperas. A pesar de que ellos se hablan y tratan de que eso no pase. Pero a veces pasa.

Daniel: Y también por lo de las voces que hablábamos de los artistas, entonces eso implica artistas disponibles, que pueden interpretar ciertas obras, y eso implica entonces sólo un par de obras, no muchas, porque pues no hay mucho de donde escoger.

Giraldo: Y obviamente si uno presenta un "Carmen", uno sabe que eso se va a vender. Eso no hay vuelta de hoja que usted estrena un "Carmen" o usted estrena un "Parsifal" y se llena. La casa se llena todos los días. Desde el estreno hasta el final, a menos que sea la mega experimentación, pero igual se llena, por el nombre se llena. Usted hace una ópera nueva, una nueva composición y la sufre y se llena de pronto la primera noche y después empiezan a bajar los números y después ya sale muy caro abrir la casa con esa obra, y se termina muriendo. Ahí es donde yo diría: "qué importa, si igual tenemos la plata asegurada para los artistas y la plata asegurada para la casa. Déjela ser, dele visibilidad a estas obras para que haya un nuevo repertorio". Algunos teatros han optado por hacer algo muy similar a lo que pasa en el Teatro Julio Mario Santodomingo: tener un teatro estudio. Un teatro chiquito al lado, y en la casa pequeña se presentan obras pequeñas; y entonces las obras pequeñas, son las obras contemporáneas. Esas obras tienen menos presupuesto, claramente, no están con el super elenco necesariamente, y esas obras pequeñas están dirigidas a un público especial, un público que le guste teatro experimental, performance, u obras contemporáneas; pero se por debajea.

Daniel: Bueno y como para ir cerrando y no alargar tanto la conversación, porque aquí usted y yo nos podemos quedar hablando de arte y cultura toda la tarde mía, noche suya: ¿Cuénteme un poco también su percepción frente a eso, porque eso es justamente a dónde vamos? ¿Esa dinámica frente a una persona cómo se da? Usted dentro del espacio administrativo, pero por ejemplo también los artistas, pues nose, un violinista, un violonchelista lo que sea, tocando la misma obra toda la vida pues también debe ser aburrido y ¿cómo se manejan esos dos espacios para poder entenderlo? También desde su posición obviamente como latino para que lo entendamos desde este lado que es un poco lo que estoy tratando de lograr.

Giraldo: Bueno el ejemplo del músico de orquesta creo que no sirve porque los músicos de orquesta son personas muy especiales, gente muy rara; que pena los músicos de orquesta que nos están oyendo, los quiero mucho, me parecen las personas más divertidas que hay porque es esa obsesión con la precisión de tocar ciertas obras del canon. Y hay muchos a los que les

gusta experimentar, pero es estar en ese sonido de la orquesta y ellos no miran para la izquierda ni para la derecha, no, es tocar, es tocar, es tocar. Es muy divertido porque son como el grupo, el departamento dentro de la ópera que en mi opinión es como incisivo. Ellos saben que es lo que quieren y lo quieren ya, "y porqué no lo hace ya, no entiendo". Pero yo tampoco entiendo usted cómo toca el violín todo el día.

Pero bueno, me perdí ya hablando basura.

Daniel: No pero ahí va por la línea, finalmente pues su posición frente a eso. Usted lo acaba de decir "cómo puede tocar el violín todo el día, usted como hace para matener esa constancia (llamémosle para no ponerle una palabra más complicada)...". Y es decir, no se si es latino, no se si es nuestra educación que nos gusta mirar pal otro lado y decir "bueno qué está pasando allá, yo quiero saber qué está pasando a la izquierda y a la derecha, no sólo adelante. O atrás, a veces y devolverme depronto". Pero entonces qué pasa ahí con su relación con esa burocracia alemana en la que está metido.

Giraldo: Es un poco... A mi me exaspera, a mi me exaspera un poco estar en una institución tan grande. Porque claro los amigos que uno tiene trabajando en teatros y en eventos y en cultura en latinoamérica, pues trabajan más bien en instituciones que son más bien pequeñas, no son estos monstruos. Una institución de 600 personas, la administración de nosotros somos 10, pero detrás tenemos el aparato de la administración de las óperas de Berlín que son otras 50 personas que nos están apoyando también en la parte administrativa. Ósea esto es un monstruo burocrático enorme y todo el mundo está especializado como una hormiguita en pequeñas cositas y tiene unas jerarquías muy claras. Entonces esta vaina de no poder mirar a la izquierda y a la derecha es porque así usted mire a la izquierda y a la derecha no es su competencia, "muy bonita su idea, bacano, la podemos hablar en un cafecito" y ahí miran a ver si se ponen a experimentar a ver qué pasa. Pero tienen suficiente que hacer los de arriba, como funciona una empresa: son tanques enormes que no tienen mucha flexibilidad

Daniel: Weberianismo llevado al arte, pero super bien aplicado además.

Giraldo: Si no, es una cosa loquísima. Entonces funciona como una empresa grande, donde una jerarquía enorme mueve la cosa, y es un barco que es muy difícil de mover, yo entiendo porqué, claro, es muy difícil moverlo para un lado y para el otro, funciona como un barco carguero. Los teatros pequeños, los teatros sin tantos recursos, que es el 95% de latinoamérica, pues tienen que estar mirando qué hacen con el cafecito para ofrecerle a la gente: "¿cómo hacemos para hacer una campaña de márketing si no tenemos un peso, entonces con quién hablamos?, ¿qué videos hacemos?, ¿los hacemos con tiktok o qué carajos? Man no hay plata para... no no importa, le ponemos ahí una velita, yo qué se". Y eso a mi me divierte más, como desde la gestión tener que estar buscando recursos todo el tiempo y entonces se vuelve un juego y es un chiste porque "estamos haciendo cultura, claro, tiene toda una reflexión y todo el tema", pero nadie se va a morir. Sí tenemos que conseguir plata para poder mantenernos y eso es clave, pero nadie se va a morir por hacer mal una obra, por no tener la plata suficiente para poner la batería de luces más cara que hay.

Daniel: Y eso a veces genera hasta más creatividad.

Giraldo: De acuerdo, esas limitaciones lo llevan a uno a buscar muchas soluciones. Yo creo que esta aparente libertad económica y de programación, los afecta en cuanto a que no hay una pared contra la que se estrellen, no hay esa libertad de pensamiento en últimas, no hay esa libertad de pensar en soluciones. Que si lo tienen los teatro más pequeños acá, claro igual

hay subvenciones, pero tienen que estar buscando constantemente cosas para no morirse porque ahí sí, si a ellos no les va gente si ellos no tienen cómo mostrar que la gente les va, pues finalmente les dice el estado: "Pues man, pues no porque nadie les va, no les voy a prestar plata".

Entonces pues sí, como latino a mi eso me exaspera, estar en un conglomerado, estar en una..., en lo que yo no quería estar. Yo no quería estar en una empresa, con un escritorio, manejando cultura así, a veces es frustrante. Pero he aprendido mucho, eso sí, y sigo aprendiendo mucho. Daniel: Bueno unas por otras, y pues nada parece muchas gracias por contarnos esto porque creo que a veces es difícil entenderlo sólo con la lectura del caso. "El caso de la ópera de Berlín", "El caso de...". El típico es el de la Filarmónica de Nueva York. Es el típico que se lee en todos los temas de negocios para artes. Y entonces uno lo lee y, pues sí, bien por ellos, pero qué hago con esta información. Entonces creo que esta es una muy buena manera de verlo y de decir pues ahí está, y ahora mira a ver si usted quiere experimentar o si usted quiere estar estancado pero con presupuesto y obsesionado con la perfección de digamos la Alta Cultura.

Giraldo: Hay un ejemplo muy interesante que es la Filarmónica de Berlín porque ellos son de las instituciones más grandes y más importantes de la ciudad. Con una de la menor participación estatal en su financiamiento. Porque ellos tienen una mentalidad diferente desde su fundación, ellos nacieron como una orquesta de músicos, entonces los músicos deciden quién va a ser su dirigente, nadie se los pone, ellos deciden quién entra a la orquesta, nadie les dice quién va a entrar a la orquesta. Funciona de una forma muy democrática, o más democrática que otras casas y con los dirigentes que han tenido con Karaggan, con Rattle, pues se desarrollaron cosas como el Deutsche Gramophone que es el sello discográfico más importante para la música clásica, que ahora lo tiene Universal Music.

Daniel: Pero igual tiene unas cosas grabadas que son impresionantes, los conciertos de Mahler por ejemplo.

Giraldo: Exacto es genial. Y pues ahorita tienen..., ellos empezaron con el "Digital Concert Hall" que es una vaina que nace si no estoy mal es con Rattle, pero es gracias a Karaggan que era el que estaba obsesionado con grabar, con grabar y con grabar y tienen un archivo enorme y eso todo el mundo los ve, y no es que ganen mucha plata con eso creo, pero les genera un público enorme. Tienen un sponsor grandísimo que es el Deutsche Bank, y el Deutsche Bank les cree porque es la orquesta número 1 en el mundo. Y así se venden ellos. Y uno va al edificio de ellos y es un edificio especial. La arquitectura de esa casa, la arquitectura de esa sala resalta inmediatamente, entonces en sí misma toda la institución, toda la Filarmónica de Berlín es un caso muy especial de marketing, de administración, de jerarquías, de organización que uno puede estudiar. Y pues también tiene plata del gobierno.

Daniel: Si bueno, un caso especial, pero bueno parece muchas gracias por esta contextualización, por contarnos también su posición abiertamente.

Giraldo: Oiga, gracias lo mismo. Gracias por la invitación, que pena hablar tanta chachara, espero que me haya entendido alguna cosita y saludos a México, disfrute.

Daniel: Bueno muchas gracias esto fue Crack.

## 5. Paco Arriagada

Daniel: Bueno, bienvenidos y bienvenidas otra vez a Crack. Hoy tenemos a Paco Arriagada. Voy a decir por ahora director de Casete, pero esto va a cambiar un poquito con su presentación. Así que Paco empieza presentándote: ¿Quién eres, qué haces y en qué andas? Por favor.

Paco: Soy Paco Arriagada Cuadriello. Soy director de una cosa que se llama Tópica, que incluye empresas, o grupos, o compañías como Casete, Galante, Ávaco y Marvin. Soy... Empecé por el mundo del teatro, después seguí por el mundo del cine, después seguí por la animación, después pasé a la música y llegué al mundo digital..., bueno al mundo digital desde antes. Y entonces he hecho películas, he hecho teatro, he hecho distribución digital, nunca he sido productor musical, eso sí no, no toco ningún instrumento, pero he hecho eso. He hecho..., luego la vida te lleva a ser entre abogado / finanzas y entonces soy también un financiero y también soy un..., no digo que experto, pero alguien que le ha metido y le ha estudiado horas a la propiedad intelectual. Entonces eso soy, alias, puedo traducir esto en: "soy un changarrero" o "un emprendedor"

Daniel: [ríe] soy un changarrero. Me encanta el término changarrero porque va un poquito más allá y creo que de eso se trata este tema. Cuéntame sobre la gestión de Tópica actualmente, pero enfoquémonos al final en Casete que es la razón por la cual llegamos a esta entrevista.

Paco: Tópica es un resultado del encierro, es un resultado del COVID, es un resultado de una reestructura de ideas que yo traía en la cabeza pero que no las había realizado porque la vida no te da y es un espacio que..., en donde todo cabe. Es poder tener y ofrecerle a los generadores de contenido o a aquellos, todos aquellos que están haciendo distinto tipo de contenido no sólo sean auditivos, sino también audiovisuales, ó que puedan ser cineastas, ó que puedan ser podcastero; cualquiera que esté generando contenido de entretenimiento o cultural que tenga que ver con música, con festivales, con series, con cine..., Tópica es un espacio en donde todos ellos caben para poder encontrar las audiencias, para poder encontrar formas de distribución no sólo digital, sino en algunos casos también físico. Y desarrollar o poderlos llevar a un lugar que no tienen hoy en día.

Entonces no sé si siempre es mejor, porque hay veces que hemos llegado con proyectos que encuentran otro espacio que es distinto de donde estaban, y son espacios, no es que sean peores, sólo son espacios que no imaginaban; son audiencias que no imaginaban, son comentarios que no imaginaban. Entonces en Tópica la idea es poder... La Tópica en sí es la parte de la retórica que ayuda a poder encontrar los argumentos o los tópicos necesarios para convencer a una audiencia, para manipularla, o para invitarla a hacer algo. Entonces por eso es que me gusta decir que en este espacio, o bueno en este ecosistema que estamos tratando de construir, pues hay: derechos autorales, hay distribución musical, hay producción y desarrollo de proyectos audiovisuales, y hay un medio y un festival de música y una revista que es experta en cine, música y cultura.

Entonces en pocas palabras, es alguien que en este espacio o este grupo de personas locas, es desarrollar cosas, desarrollar ideas, producir ideas o tratar de llevarlas a la realización (bueno y acá es llevarlas a la realización y distribuirlas, colocarlas, venderlas, catapultarlas, empujarlas, como le quieras llamar) y la tercera al final pues es poder opinar y hablar de

ellas, ¿no?, tener una opinión al respecto de ellas y poderlas..., compartir las opiniones con los demás.

Daniel: Cuéntame dentro de Tópica qué hace Casete, solamente para ubicarnos, y luego seguimos con eso que dijiste del ecosistema para que ya entremos en materia.

Paco: Casete es una empresa que lleva casi 11 años, está corriendo su año 11, y es una empresa que comenzó como agregador digital. Hace 15 años le decían agregadores a los que colocaban contenido en las plataformas o en las redes o las streamers o las OTP como les dicen ahora. Era alguien que tenía la responsabilidad, o la posibilidad de poder poner música en Spotify, de poder poner un video en YouTube y monetizarlo, o generar una explotación de él y así compartirla con el dueño del máster o lo que sea. Entonces Casete empezó ahí, después se volvió como un "label services" en donde le ofrecíamos distintos servicios de label o de sello a artistas independientes. Luego se volvió una editora. Luego comenzamos a subir películas y un network de YouTube. Y luego fuimos también una agencia de marketing y promo todo destinado y todas estas ideas para música en general, para másters o artistas en desarrollo ó independientes; han habido grandotes, extranjeros, gran parte del catálogo es mexicano. Hicimos un..., bueno como agregador tenemos nuestro propio sistema de distribución y eso también nos dio también muchísimas posibilidades de crecimiento. Hoy en día Casete sigue ofreciendo la distribución digital, pero digamos que lo más importante es poder colaborar en el..., ahora sí que en la construcción de la narrativa que cada proyecto traiga. "Whatever that means", desde donde: si es desde la producción de la canción, o si es de nada más un empuje en las narrativas en redes sociales o en las plataformas en donde esté, es hacer pitch, es... Entonces es un sello, es un socio, es una catapulta, es un distribuidor digital. Es un espacio que su mote, o su razón de existir al inicio y todavía sigue siendo, se llama: agricultura digital, ese es su nombre, en donde sembramos semillas o proyectos musicales y tratamos de cuidarlas y llevarlas a su mejor crecimiento, de acuerdo a las capacidades y recursos que cada proyecta tenga.

Daniel: Cuéntame entonces ahí sobre el ecosistema, justamente así como tu lo llamaste, específicamente de los artistas vinculados, ya sea Casete ó Tópica ó los dos así en gran medida. Pero cuéntame un poco sobre ese ecosistema: qué hacen esos artistas, cuál es su objetivo, cuáles son sus múltiples objetivos, y qué hace Tópica por este grupo de gente y cómo se desarrolla pues este grandísimo ecosistema para poder salir adelante todos en sus diferentes barcos llamémoslo, pero con esa centralidad que tiene tu labor dentro de Tópica.

Paco: Mira es un espacio donde llega el creador de contenido, o el generador de contenido y puede encontrar herramientas, puede encontrar equipos, puede encontrar recursos, puede encontrar gente que confíe o quiera el proyecto, para poderlo posicionar.

Primero desarrollar ó generar, después producirlo, después empaquetarlo, distribuirlo, y después opinar de él o hacer que los demás traten de hablar de él. Pero nada está obligado, ósea, llegas a Casete, ó a Tópica, ó a Marvin y cada quien tiene sus formas de operar. Entonces Ávaco por ejemplo se dedica a la recolección de derechos de autor; Casete se dedica a la distribución de contenido musical y con estos apéndices o satélites que mencioné de servicios; Galante es una productora de contenido audiovisual básicamente y está haciendo pininos en distribución de películas en salas o completas: salas y digital con ideas híbridas ahí de cómo colocar y cómo distribuir películas; y Marvin es una página, es una revista, es un opinador, a mi me gusta decir que es un opinador de cosas de cultura, de música, de cine, de

arte y tiene su festival que se hacía una vez el año, ahora en seis meses hemos hecho dos versiones en digital nosé cómo vamos a terminar este año si con una versión híbrida, o a ver qué hacemos, pero me gusta decir que Marvin es la voz, Marvin es el opinador, ¿no?

Entonces este ecosistema, cuando tu eres un cineasta, un músico, un standupero incluso, un podcastero incluso; Casete distribuye junto con Galante, por ejemplo, creo que son alrededor de 16 podcast, en los que estamos involucrados, no como productores persé, pero sí como empaquetadores, distribuidores, colocadores, agregadores, y brindándole soluciones tecnológicas o de medición de viewers o de plays a los productores, para que puedan conocer mejor sus audiencias, para que puedan saber qué es lo que les está funcionando, y eso es este espacio. No se si es mucho choro.

Daniel: No pues es que eso es lo necesario, justamente, pero cuéntame más bien más choro justamente sobre los artistas que llegan ahí. Estos artistas porque llegan a buscarte, están buscando realmente financiación, están buscando simplemente que generen dinero, que se financien a sí mismos, o realmente están buscando ese financiamiento pero con un aliado que entienda sus necesidades estéticas; cómo son estos artistas que pertenecen a este ecosistema tuyo.

Paco: Yo creo que hay de todo. Ósea aquí no hay, como dicen las bonitas cantina del centro de la Ciudad de México o de esta ciudad, en donde "no hacemos separación, aquí recibimos a todas las especies, credos, religiones y todos estilos". Ósea no hay una lógica de selección de ciertos proyectos cualquiera puede entrar.

Como lo veo yo que es como un organismo vivo, me gusta siempre hacer las cosas como que la vida va avanzando y el organismo se va adaptando.

Pues hay mucho rock, hay mucho rock, hay mucho alternativo, hay algo de electrónico, hay extranjeros, sobre todo europeos y latinoamericanos, hay ya un buen grupo de colombianos, hay argentinos, hay chilenos. Todos son dueños de su contenido. El común denominador es que son dueños de su propio contenido, es decir ellos se autogestionen o se autoproducen. Entonces eso es como, en estas definiciones de "el indie"; que ahora me gusta decir que las grandes disqueras quieren ser indies, y los indies quieren ser más indie, pero la realidad es que nadie es tan indie. Pero son dueños..., por eso creo que la mejor definición es decir: son dueños de sus másters, son dueños de su propiedad intelectual, son dueños de su producción y son dueños de su proyecto. Algunos vendrán con mánagers, otros sin mánagers, algunos buscan asesoría, algunos sólo buscan o quieren más plata que asesoría.

Pero si podría decir que el mayor denominador común es que son dueños del contenido, el segundo denominador es: buscan un equipo. ¿No? Buscan alguien que pueda colaborarles en cómo colocar, distribuir o encontrar sus audiencias de manera más redituable, de manera más rentable, de manera más sustentable, de manera más efectiva, y objetiva. Ese., son los pacientes que están aquí, o los que estamos aquí, buscamos eso.

Daniel: Acabas de decir algo que quisiera seguir ahondando en ese tema, y es justamente esa definición de autogestión, acabas de decir de cierta forma que esos artistas autogestionados son porque son dueños de sus másters. ¿Es así? ¿Y si es así que particularidades tiene eso frente a otros mercados u otros ecosistemas?

Paco: En música, creo que hay tres posibles vía hoy en día para un independiente o para alguien que quiere hacer carrera en esto, no solamente que sea independiente, y es: aquellos sellos o disqueras o entidades o empresa que ofrecen adelantos de dinero en una versión muy

atractiva o con mayores cantidades; ofrecen un equipo de marketing y un billete o un presupuesto destinado al marketing, la venta y la promoción del proyecto a cambio del máster. Es decir, ellos se vuelven los dueños o ellos adquieren mayor porcentaje de la propiedad. Una canción tiene dos estómagos, es como una vaca, tiene el estómago del publishing y tiene el estómago del máster. El publishing es la composición, las partituras, la invención del autor y el compositor de la canción y el máster es la grabación la IF, el VAT, el mp3, todo lo que se necesita para poder tener una canción de 3 minutos, 8 minutos, lo que sea, o un disco, ese es el máster. Entonces las editoras viven del primer estómago, las disqueras viven del segundo. En cualquiera de éstas, estos tres que voy a poner como posibles deals existen, y es:

a. Más billete, pero te quitan la propiedad, se vuelven ellos dueños. Como cualquier negocio donde tienes un inversionista que cree en tu proyecto de emprendedor, y al principio te va a decir: "bueno yo primero", los AngelVentures dicen, "voy a recuperar todo lo que yo invertí y después si quieres me voy diluyendo, me voy haciendo chiquito, pero hoy por hoy, soy el dueño del 90%, del 80% de esta compañía o de esta propiedad intelectual". Ese es un primer modelo de posibilidades de negocio.

b. El segundo posible negocio empiezan a ser todas estas agregadoras o distribuidoras digitales que no son dueños de la propiedad, que no son dueños del máster, pero que la explotan, que tienen la capacidad de poderla monetizar en plataformas digitales, o en generación de discos o lo que sea y entonces lo que hacen son..., dan adelantos. Bueno en el primero digamos que es inversión contra propiedad. En el segundo es adelanto contra la explotación de tu contenido o de tu propiedad intelectual. Esa es muy simple porque es como: "yo creo que vas a vender 100 te adelanto 80 y cuando recupere mis 80 los porcentajes se invierten y entonces tú comienzas a recibir más y yo empiezo a recibir menos, pero en todo este período yo jamás, yo inversionista o agregador, o distribuidor, jamás fui dueño de tu contenido, de tu máster, o de tu propiedad intelectual".

c. Y el tercero que somos como los otros espacio o podrían ser los sellos, podrían ser los managers, podrían ser esto como Tópica, en donde puedes acceder al primero, o al segundo o puedes hacer uno tú mismo, ¿no? Puedes hacer uno en donde nos pongamos de acuerdo y decir: "pues Casete puede apoquinar esto, puede aportar esto, y tu aportas esto y entonces nos volvemos socios". Y me gusta decir que "no soy ni un banco ni un prestamista, sino soy un socio del proyecto". Y compartimos propiedad intelectual, o compartimos revenues, y compartimos, obvio, responsabilidades y obligaciones. Y esa sería como la tercera que me gusta decir que son "trajes a la medida", son respuestas o proyectos o herramientas diseñadas para cada proyecto.

Daniel: Y entonces porqué estar en ese último espacio que parece ser el más pequeño. Teniendo en cuenta que Tópica es grande, que Casete es grande, ¿por qué estar entonces en ese espacio?

Paco: Pues porque lo otro que hemos logrado aprender en estos años es desarrollar artistas, desarrollar proyectos. Es encontrar las cosas nuevas, y poderlas desarrollar y llevarlas a otro nivel. Y aquellas que ya son medianas o un poco grandes, vamos aquí nunca he tenido a un Christian Nodal, ¿sabes? Nunca he tenido a una Belinda. Nunca he tenido a los Tigres del Norte. Siempre han sido proyectos independientes, o en nacimiento, o en desarrollo que buscan espacios como éste, eso no quita que seamos grandes porque bien dices, ahora somos

muchísimos, pero es porque somos muchos, porque hay muchos que quieren hacer esto, porque habemos muchos que confiamos en que hay que ser creativos, que el ser humano es creativo por naturaleza. Entonces eso es este espacio. Entonces porqué estar aquí, pues porque es una buena opción, nosé..., ¡no es la única, no será la mejor para todos, pero es una buena opción!

Daniel: Paco entonces pasemos ya un poco a la parte organizacional de tuya y pues ahí me gustaría que nos contaras sobre la relación que tiene Casete o Tópica con las distribuidoras digitales y cómo es esa relación y cómo debe manejarse esa relación y qué está ocurriendo hoy en día en ese mundo digital que a pesar de la pandemia y que a pesar de que cada vez somos más digitales parece que todavía no lo entendemos muy bien. Entonces pues bueno cuéntanos cómo es esa organización y luego tu perspectiva que se que es muy interesante para poder entender un poquito más sobre este mundo.

Paco: Yo creo que como bien dices es un mundo que todavía no logramos entender, que las propias plataformas no logran o no dan toda la información todavía y no hay un regulador, o no hay leyes que los obliguen a confirmar o a compartir la información. Luego entonces, todavía siento yo que como entrar al túnel del tiempo o a un túnel oscuro. Me queda claro cómo funciona, se cómo funciona, y cuál es la relación de Casete con las otras agregadoras o las plataformas, me gusta decir que: esto es un río lleno de salmones. Porque nadamos contra la corriente, ósea los salmones quieren subir y desovar, llegan con su proyecto y llevarlo a Spotify, y después mueren.

Hoy las agregadoras, hoy las distribuidoras digitales siento que están en una tranca. Bueno no sólo hoy, desde hace unos años ya. Pero están luchando por..., me gusta decirles que son mayoristas. Son los centrales de abastos. ¿No? Y los generadores de contenido son los productores, agricultores que llegan con su camionetita o su tráiler de guayabas, y llegan a la central de abastos a encontrar el mejor local y a ver quién le da el mejor precio o quién los va a vender mejor. Esas son las distribuidoras. Es un mercadeo de mayoreo, es un mercadeo de colocación, es una lógica en donde, depende de donde lo veas, es un negocio en realidad financiero o de venta, o de colocación o de distribución como su nombre lo dice, no necesariamente es un negocio de curaduría, o es un negocio de desarrollo artístico, o es un negocio de desarrollo creativo o cultural, no es eso.

También por eso, con Casete estoy queriendo darle la vuelta a eso, porque esta es una batalla que no voy a ganar, porque ni vivo en Palo Alto, ni tengo a Black Rock de financiero o de fondo de inversión detrás. En mi mundo changarrero pues somos nosotros y somos autosustentables y ahí vamos creciendo. Entonces creo que las distribuidoras son eso, hoy en día, y están jugando al mayoreo.

¿Cuál era la otra pregunta?

Daniel: Pues entonces cómo funciona tu relación con las agregadoras, perdón con las plataformas. Para entender justamente esto que acabas de decir, porque creo que lo resumes muy bien pero para que nuestra audiencia también entienda esa relación

Paco: Existen las plataformas de consumo o las OPT, es decir las streamers, es decir YouTube, Spotify, Apple Music, Tidal, Deezer, todas ellas son, me gusta a mí decir: las tiendas departamentales a donde el consumidor entra y puede comprar cosas, puede adquirir cosas, puede darle play y escuchar, ver. Netflix, es lo mismo. Amazon, es lo mismo. Son



tiendas o espacios donde el usuario puede llegar y consumir, comprar, o suscribirse y pagar mensualmente por el acceso a un cierto catálogo. ¿No? Están ellas.

Luego en las segundas están las agregadoras o distribuidoras. Que son vehículo o personas que te van a colocar en estas tiendas y por hacer eso van a cobrarle a estas tiendas las ventas que ocurren de tu producto y te van a cobrar una comisión por hacer este trabajo.

Y en el tercer, no por ser el último, pero es el iniciador de todo esto, es el productor o el generador de contenidos.

La relación de Casete depende, con Tópica, del proyecto. Como distribuidor pues somos competencia, hay veces que como sello podemos estar en alianza con algunas otras. Podemos como en Marvin, pues como medio, tenemos que darle espacio a que todas hablen, tenemos que darle espacio a que ellos estén, y con las plataformas en sí con las de consumo, pues ahí todos somos "pitchers", todos de este lado, seamos sellos, seamos revista, seamos medio, seamos un distribuidor, lo que queremos es hablarles bonito de nuestros productores o de nuestros creadores de contenido.

Entonces ahí con ellos la realidad es que no somos competencia, no somos iguales, lo que tratamos de hacer es llevarles un buen contenido y que ellos hagan su trabajo y a mejor venta posible. Entonces ahí somos "pitchers": todo el tiempo estamos lanzando pelotas, bolas, hay algunas que pegan, hay algunas que no, algunas son bolas, otras son strikes, y otras si le pegan al home run.

Daniel: Para entender un poquito más tu gestión, quizás devolviéndonos a las preguntas anteriores, pero entonces si ustedes lo que llevan son estas bolas, y pitchean ante estas grandes plataformas de consumo, entonces, ¿por qué apostarle a esas producciones independientes autogestionadas para ese espacio que aparentemente es super masificado? Es decir, ¿por qué hacer esa relación?

Paco: Hace diez años yo decía: "Hay que estar. Seas grandote, seas chiquito, tienes que estar". Hoy la cosa ha ido cambiando tan rápido que hoy empiezo a ver ó empiezo a decirle a ciertos proyectos: "Nosé si tienes que estar. Nosé si conviene que estés ahí". Empieza a ser un asunto de selección. Y hay una lógica que me gusta hacer que en los años setenta, de los setentas a los noventas o casi los dosmiles, en México hubo un programa de televisión que salía los domingos, en el canal principal de este país que llegaba a muchos lugares de latinoamérica, que se llamaba "Siempre en Domingo". Y "Siempre en Domingo" era la catapulta, vitrina, o empujón que cualquier artista deseaba. Era porque: "si salgo ahí, ya es porque [sonido de explosión]". Para llegar ahí necesitabas tener una disquera y en disqueras había cuatro opciones. Para llegar a una disquera necesitabas tener un mánager o un productor, que te ayudara a mover el disco, que te pudiera financiar el disco porque llegar a un estudio no era barato. Todos esos escalones en los últimos quince años se han desaparecido, o se han achicado y además se han diversificado, se han democratizado, como dicen esto de..., ¿por qué? Porque "cualquiera" puede grabar un disco, "cualquiera" puede hacer música, "cualquiera" puede escribir un guión, "cualquiera" no sólo puede producirlo, porque cualquiera puede producirlo, "cualquiera" puede encontrar formas de distribuirlo y de ponerlo en la red y "cualquiera" aparecer en la pantalla de alguien en algún lugar del planeta. Todo eso el Internet y las plataformas y la forma de hacer el modelo de negocio han ayudado en eso. Lo que no ha dejado de ser igual, desde el inicio de los tiempos de la creatividad, es la creatividad, son las ideas, es el espíritu de un proyecto creativo y cultural.

Ósea lo que ha cambiado es la forma de consumo ó la forma de distribuir, y son los modelos de negocio y la forma de llegarle a las audiencias. Pero lo que no ha cambiado son las ideas creativas, son los espíritus o los corazones de los proyectos. Eso desde el inicio de los tiempos sigue siendo el mismo motor. Que los seres humanos quieren contar dramas, que quieren contar historias, que quieren hacer una película. Entonces eso es algo que no va a morirse nunca, que no va a desaparecer nunca. Puede haber disqueras, puede haber plataformas, puede haber agregadoras, pueden desaparecer los sellos; podrá haber discos, CDs, o LPs, vinilos; podrá haber películas en 35mm; podrá haber revistas en papel ó periódicos en papel y luego serán digitales, antes los vendían en los semáforos, ahora es una suscripción mensual, ahora puedes acceder a cierto contenido gratis, y a otro que puedes... Pero el periodista, el cineasta, el músico, el compositor, su momento de creación viene del mismo lugar que ha venido siempre y se llama ser humano, se llama estómago, se llama corazón, se llama cabeza, se llama sentimientos, se llama pasión y eso no va a cambiar jamás. ¿Por qué apostarle a estos proyectos? Porque estos proyectos vienen de ahí, porque estos proyectos mercen estar en cualquier lugar que puedan estar. No es sólo una lógica del modelo de negocio, o de la financiación, sino es desde la creatividad, desde el desarrollar... Porque eso nos va a hacer mejores, eso nos hace mejores seres humanos, eso nos hace un mejor mundo, o en la medida de lo posible nos hace posible ser más abiertos, nos hace posible tener más emociones, conectar con las emociones.

Daniel: Eso pues bueno, honestamente eso es lo que a mi siempre me ha encantado del trabajo frente a tú..., pues bueno frente a Casete que es desde donde evidentemente nosotros nos conocemos, pero pues ahora desde lo que veo que también estás haciendo en Tópica, porque pues bueno justamente ese es el punto. Y hablas de ese equilibrio que a mi me parece que es super necesario porque no es una cosa o la otra definitivamente, sino entender esa relación del ser humano básicamente como lo acabas de decir, me encanta esa forma en que lo pones. Así que pues nada, yo no tengo nada que agregar porque a mi me encanta como tú siempre pones este tipo de cosas.

Pero bueno entonces ahora sí para finalizar, una pregunta que quizás nos aleja un poquito de todo esto pero que nos ayuda a entender un poco este mundo también. Pues cuéntanos sobre la afectación de las políticas públicas frente a la gestión de Tópica en los ámbitos donde más afecte, ya sea positiva o negativamente; pero qué está ocurriendo en ese espacio: ¿las políticas públicas entienden esto que tu acabas de contar?, ¿este mundo lo entienden y saben qué hacer ó qué está pasando y qué deberían hacer?

Paco: Yo creo que las industrias creativas, no sólo en Latinoamérica o no sólo en este lado del mundo, y de este hemisferio (bueno pongo a México abajo [ríe]). Bueno de este lado del mundo..., yo creo que tenemos que hacer muchísimo en el entendimiento de la propiedad intelectual. Europa lo ha hecho y tiene iniciativas muy buenas y es tal vez la que mejor lo ha logrado defender ante las empresas que lo han utilizado a su favor. Y es bien chistoso porque yo siempre digo: no es muy distinto la propiedad intelectual con las farmacéuticas. Ósea, ¿por qué con las farmacéuticas tienen patentes tan claras y leyes tan claras en la utilización de un compuesto químico para cierta cosa?, ¿por qué no podemos hacer lo mismo en las industrias creativas con las gestiones públicas para su desarrollo como industria o como mercado, para entender las reglas del juego?

Entonces yo..., parte de las iniciativas en las que me vi involucrado en este COVID se llamó "Música México COVID" ó se llama "Música México COVID". Que la empezamos los de AMPROFON, junto con los de la UdeG, junto con los del ACYMPRO, junto con Casete, y empezamos a decir: "esto va a ser del carajo, ósea las personas que trabajan en la industria del live van a sufrir muchísimo, hay que hacer algo". E hicimos este movimiento ó esta iniciativa, juntamos financiamiento, repartimos ya mucho de ese billete, volvimos a juntar y ahora estamos repartiendo otra vez.

Pero de los aprendizajes que tuvimos ahí es que la industria musical en este país me es muy difícil describirla, porque no sé ni quiénes son, no sé ni dónde están, no sé de qué comen, no sé de qué viven, no se nada, sé muy poco, sé de las disqueras, sé de los agregadores, sé de las empresas que ahí están, pero no sé de los generadores de contenido y mucho menos de los que trabajan cantando, tocando, haciendo shows. Entonces..., y es porque las gestiones o las iniciativas públicas o las gestión pública ha sido muy laxa o ha sido muy floja en poder colaborar..., y verlas como unas..., deja tú industrias, sino fuentes de ingreso respetables como trabajo laboral, como espacios laborales, donde hay muchísima gente. Otra de las cosas que siempre digo: Ahora resulta que las universidades, y los generadores de mentes, los educadores de seres humanos tienen carreras o tienen espacios en donde hablan de "negocios musicales", "negocios culturales digitales"; y si te metes a las universidades públicas o privadas cada día empiezan a tener más y más, tratando de entender cómo funciona en digital, cómo funciona nosé qué. Y siempre le pregunto a los otros: "¿Oye qué vamos a hacer en el 2027 cuando vengan 400 licenciados en Negocios Musicales a pedirme trabajo? ¿Qué les voy a decir?", o ellos qué me van a decir, ósea cómo va a ser eso.

Entonces siento que estamos en un proceso, que yo lo que quiero pensar es que ellos, algunos de ellos que estudien esto se vuelvan senadores, en Colombia o en Argentina se vuelvan diputados, y traigan la lógica de la propiedad intelectual, traigan la lógica del espíritu creativo no es gratis y no es violable, no es un asunto en donde lo puedes ningunear. Es una lógica que genera mucho..., es una industria ó una forma que genera mucho billete, y que está, nosé si mal repartido o mal entendido, ¿no? Entonces no..., ósea el teatro, ó el bohemio no tiene que ser bohemio, tiene que entender de finanzas, tiene que entender de legal, tiene que entender de propiedad intelectual, tiene que entender de audiencias, tiene que entender del Internet, tiene que entender de Google, tiene que entender de cuentas bancarias y hacer transferencias desde su aplicación. Y eso..., siento que hacia allá vamos, pero al menos en los casi 20 años que llevo en las industrias creativas, ósea me voy a morir y no lo voy a ver terminado. Yo siento que esto va a paso de tortuga y en latinoamérica somos carne de cañón de las empresas tecnológicas americanas, europeas, en donde no tenemos leyes, no tenemos reguladores, no tenemos... ¡Y no sólo en digital! Ósea, hablemos del cine, hablemos del modelo de explotación del cine nacional, no sólo en México, de Colombia, de Chile, de Argentina, ¡todos estamos en el mismo cuello de botella donde las producciones no llegan a las pantallas porque hay un volumen impresionante que vende más, porque tiene más billete, porque tiene más músculo, porque tiene más lógica! ¡Ósea se vuelve imposible! ¡Es como el mosco con la bombilla y los paradigmas son como decir: vamos a otra bombilla o entiende que eres un mosco no vas a entrar! ¡Mejor sé feliz como mosco y busca otras lógicas!

Entonces hay muchísimo por hacer y no veo yo..., no sé si personajes es la palabra, ó espacios, ó instituciones. Colombia tuvo unas iniciativas con esto de las Industrias Creativas,

que copiaron lo de los hola..., la industria naranja, o la ola naranja. Pero no vamos más allá de eso, ¿no? No vamos a más allá de eso, no logramos más, quiero pensar que ahora hay tanta gente educándose en esto, y volviéndose un licenciado en TikTok, en videos de TikTok, ó volviéndose un máster en consumo de las audiencias en digital, que podamos llegar a hacer mejores ideas, y que logremos implantarlas en las mentes de los que tienen que legalizar, en las mentes de los que tienen que producir, en la mente de los que tienen que distribuir y que se vaya entendiendo mejor. Que las sociedades de gestión colectiva o los recolectores de derechos autorales no sean cowboys a mano armada para recolectar y luego repartir quien sabe según las leyes de usos y costumbres de su comunidad. Y eso no puede ser, ¡No puede ser! ¡Como no puede ser que las empresas extranjeras te cobren una suscripción a tu tarjeta de crédito de un banco nacional y no paguen impuestos, que no paguen impuestos en el territorio donde operan!

No puede ser que las aplicaciones o los consumos de entretenimiento se peleen entre ellos para ver donde pueden ser las ventanas en las que puedes generar más cuando persé mismo la película o el contenido es una narrativa que debe de llegar al público que debe de llegar. Que tiene que llegar a un público, nació para eso, se hizo para eso. Entonces no puede ser que quede muerta en el camino. No puede ser que se vuelva zombie en el camino, y se empiece a comer uno a otro y se quede ahí, y nunca lo ves.

También luego me imagino el día que nos invadan los extraterrestres y entren a la web, van a ver así un chingo de contenido basura y van a decir: "¿Oye y esto alguna vez alguien lo vió? ¿De todos estos seres humanos alguien estuvo ahí?". Y van a decir: "¡No! ¡No! Produjeron basura ó cosas increíbles, esmeraldas ó perlas que nadie vió, que nadie escuchó, que nadie hizo". Y por eso regreso a la analogía de "Siempre en Domingo", ósea hoy empieza a ser tan necesario un siempre en domingo ó el efecto siempre en domingo, no digo que sea sólo un espacio, sino alguien que te pueda realmente ayudar y hacer entender tu contenido hacia dónde debe de ir, y cómo debe ser, cómo te debes defender, cómo debes de estar equilibrado, cómo debes invertir.

Otra cosa que siempre digo: "A ver esto tiene que ser autosustentable. Entonces tu primer disco te lo puede pagar tu papá, tu segundo disco te lo puede repagar tu papá, pero el tercer disco te lo tienes que pagar tú, te lo tiene que pagar tu proyecto, porque sino no tiene sentido, tienes que haber caminado dos discos, el tercero te tiene que dar algo. Y a lo mejor te lo paga no necesariamente en ventas o en regalías, pero si te lo va a pagar porque ahora das clases de música gracias a que te conocieron porque tocaste en tal lugar, o porque ahora eres músico y parte de otro proyecto que te llevó a otro lugar, y ese dinero que te da, te da las posibilidades de hacer tu tercer disco". Y hay que verlo de manera holística, mátrix, como le quieras ver, como le quieras decir, y así con las nuevas generaciones: las nuevas generaciones o los nuevos consumidores o los nuevos productores, pfff, como un día están jugando fútbol en la mañana, a la tarde están juegan ajedrez y por la noche beben cerveza en el sótano más punk LGBTTT de la zona rosa. Entonces no es de la forma estructurada como algunas etapas de la humanidad nos ha dicho que tiene que ser, hoy yo siento que es otra lógica. Pero en términos legales o de gestiones públicas si requiero todavía de así [señal de cuadrado], porque sino se va a diluir. Eso no significa que esté en contra del Creative Commons, o de que esté en contra de compartir el conocimiento, y de compartir la propiedad intelectual, ¡no! Pero si creo que

encontrar un punto en donde sea estructuradamente posible monetizarlo y rentabilizarlo, y que le toque lo que le deba tocar a cada quien que haya participado en cada proyecto.

Daniel: Paco muchas gracias. Como siempre es que siempre... como que resumes las cosas y tienes unas metáforas que a mi me parecen geniales. El capítulo anterior hablamos con Gabriel Arjona del Ministerio de Cultura de Colombia, justamente de este tema naranja, así que pues nada, habrá que ver ese tema, y uno de los temas que hablábamos era precisamente esa dificultad de adaptarse a esta amalgama de cosas que tu estás poniendo; y no sólo es una amalgama de muchas cosas que hace la gente, sino de muchas cosas que hace cada individuo por su parte, porque justamente este mundo es así cero estructurado, y esa dificultad de moverse y tener esa comprensión pues bueno está larga, pero bueno el primer paso es discutirlo y justamente para eso apareció este podcast.

Paco: Hay un paradigma super interesante que es la velocidad de consumo y de producción que ha venido a dar el internet a la humanidad en los últimos 15 años, que ha avasallado, ha atropellado a las instituciones, a los gobiernos, a las empresas, a los generadores y productores. La forma de consumo y la forma de generar y compartir ideas, emociones, a través de la web ha roto toda la burocracia. Y no es que la haya roto, es que la rebasó por la derecha, la rebasó ya hace tiempo. Y hoy los burócratas o las instituciones, no digo el gobierno por criticarlo, sino..., o las empresas mismas, se han tardado..., las disqueras mismas, se han tardado mucho tiempo en agarrar la cola de ese tren que ya fue..., los políticos mismos. La política misma.

Hubo un presidente en un país del norte que gobernó en twitter, ¡gobernó en twitter!, ¡hacía políticas públicas en twitter!, ¡hacía guerras en twitter!, ¡linchaba personas o endiosaba personas en twitter! Hoy en estas bonitas campañas de este bonito país, hay personas en TikTok, en YouTube, y bueno en otros medios tradicionales también, pero es una locura.

Me callo, muchas gracias Daniel, gracias a todos, ahí nos vemos y nos miramos después, que la felicidad los atropelle.

Daniel: Paco de nuevo muchísimas muchísimas gracias, tus participaciones a mí siempre me encantan y bueno esto es una gran, gran conclusión que no queda en nada, sino en que hay que empezar a trabajarle y a discutirle, justamente como estamos haciendo acá en este podcast hoy y en todos nuestros capítulos, así que pues nada Paco: muchísimas gracias por aceptar esta invitación.

Paco: Gracias Daniel, cuídate mucho.

Daniel: Esto fue Crack.

## 6. Juan José Peña

Daniel: Bueno entonces bienvenidos y bienvenidas otra vez a un capítulo nuevo de crack. Hoy estamos con Juan José, director de CD Baby en Colombia y nos va a contar sobre la digitalización de la música, la distribución digital, bueno y todo este cuento. Entonces adelante Juan, por favor preséntate, cuéntanos quién eres, qué hacías antes de llegar a CD Baby, y cómo llegaste a CD Baby por favor.

Juan: Bueno gracias Daniel por la invitación, yo soy Juan José Peña, dirijo el equipo de CD Baby en Colombia. Vengo trabajando con música desde hace bastante tiempo. Estudié música..., me gradué pues de un conservatorio de música en Bogotá en gestión y composición; más adelante tuve la oportunidad de trabajar en estudio, haciendo mezcla,

grabación, masterización, trabajando en música publicitaria y música comercial; luego toqué, fui músico y productor; fui coproductor de una banda de rock que se llama La Derecha, una banda bogotana de hace mucho tiempo, y ahí ya tuve pues la oportunidad de viajar, tocar en muchos escenarios, hacer esa parte pues del en vivo y eventualmente empecé también a trabajar como mánager o cománager de la banda: haciendo conciertos, produciendo, tour mánagement, tomando ya digamos estrategias, creando acciones para las redes sociales, en fin, como un poquito más de trabajo aplicado a un proyecto musical. Eventualmente puedo aplicar a una beca para hacer una maestría en Estados Unidos sobre "Music Management", el título es "Arts management" y después de hacer la maestría regreso a Colombia y empiezo a trabajar en mi música, e proyectos musicales míos, estuve un año aquí haciendo música en Medellín, y después al final de ese año apareció la oportunidad de trabajar y representar a CD Baby en Colombia. Ya después de eso van tres años, CD Baby ha sido una empresa que ha venido creciendo, fue adquirida por el grupo Downtown, y hay una gama de servicios para empresas que trabajan con música, entonces además de CD Baby hay otras compañías importantes que prestan servicios y yo he empezado como a representar esas empresas, hemos construido un equipo acá en Colombia ya de 10 personas, yo dirijo esa oficina y eso ha sido muy interesante, somos la primera oficina de CD Baby por fuera de USA, la primera se hizo en Londres, la segunda se hizo en Colombia, entonces ha habido un camino muy interesante y una expansión en la empresa, que ha dejado muy buenos aprendizajes obviamente esto es continuo, siempre se modifica algo, se cambia algo, hay que estar actualizándose, entonces estamos siempre como en esa marcha. Pero ha sido muy gratificante poder estar como en diferentes asientos de lo que es hacer música, venderla, producirla, promocionarla, eso ha sido un camino pues interesante, y ahora somos un equipo que ha logrado unos objetivos muy chéveres y que seguimos trabajando de la mano de un montón de proyectos interesantes que hay en este país y en otros países más porque desde acá también trabajamos con Ecuador y con República Dominicana. Entonces ha sido muy gratificante ese camino. Y eso es un poquito como a grandes rasgos mi historia pues ahí resumida.

Daniel: Muy bien Juan. Cuéntame entonces pues para entrar en materia de CD Baby, sobre la gestión que hace CD Baby y sobre la red de músicos que pertenecen a CD Baby. ¿Qué actividades hacen y ese tipo de estrategias a veces siento yo van un poquito más allá de lo que haría una distribución tradicional?

Juan: El tema con CD Baby es, ehm, está como por varios lados. Primero hay un tema como histórico y es que CD Baby fue la primera empresa que le permitió a artistas en cualquier lugar del mundo y haciendo cualquier género subir sus grabaciones y hacerlas disponibles a través de los nacientes servicios de descarga y de streaming. En una época sólo era iTunes pero después se fueron sumando muchos más y hoy tenemos un panorama con un montón de tiendas; antes había como una llave que controlaba qué sonaba y qué no, CD Baby quitó esa llave y se armó un caudal de contenido que se empezó a subir y eso fue muy interesante. Entonces ahí hay como un primer modelo que se adapta a toda la ruptura que hubo dentro de la industria de la música grabada y permite, que desde cualquier lugar del mundo y que cualquier artista pueda estar en tiendas digitales, eso es un tema interesante.

El otro tema es que CD Baby hace esto con unos principios que van en contra con lo que tradicionalmente se ha conocido o se ha visto en la industria de la música, y es: transparencia primero, ósea deja que el artista vea las cifras, vea cuánto vende, vea por dónde llega cada

peso que gana, que eso no existía antes. Segundo flexibilidad, nosotros no tenemos cláusulas de permanencia con la gente que trabajamos, la gente distribuye con nosotros, pero se puede salir cuando quiera, eso es muy interesante. Y tercero, pagos semanales, nosotros pagamos semanalmente a los artistas, y se hace un pago semanal desde hace 22 años, no se ha fallado ni una vez.

Entonces ahí hay un modelo que reta digamos la industria de la música tradicional, porque aterriza y acerca al artista a otro tipo de dinámicas y yo creo que eso ha permeado todo el lado independiente y el lado no independiente, porque cada vez vemos que los mayores y las corporaciones grandes tratan de responder a esa necesidad de los artistas de tener las cuentas claras, de recibir su dinero, y trabajan con empresas que vayan alineadas con esos principios. Los contratos, digamos tan fuertes y tan duros con el artista, que se firmaron durante todo el siglo pasado cada vez están más mandados a recoger y eso es una ganancia para el sector de los creativos.

Daniel: Sí, totalmente de acuerdo contigo. Ahí hay un tema que tocas y es ese trabajo que empiezan a hacer los artistas justamente para, pues estando justamente dentro de CD Baby que implica una gestión de parte de ellos según lo que te estoy entendiendo, ¿no? Justamente aquí quisiera que me contaras un poco sobre esa red de artistas que pertenecen al catálogo de artistas que pertenecen al catálogo de CD Baby en Colombia, buen y Ecuador y demás, República Dominicana ya que también manejas ese catálogo, y cuál es su posición, si es más pensada simplemente en sostenibilidad financiera: "usted simplemente deme mis cuentas y ya" ó si hay una relación más relacionada con su proyecto estético y ahí cómo te involucras con ellos. Teniendo en cuenta ese comentario que hiciste antes, que aparentemente hay una gestión ó autogestión de estos artistas que llegan a ustedes.

Juan: Pues mira, nosotros tratamos de... A ver este es el servicio de CD Baby que está abierto para todo tipo de artistas, ahora el artista si tiene que estar en capacidad de hacer sus grabaciones y poderlas monetizar y eso ya implica como cierto conocimiento sobre la industria, que a mí me parece, que es básico y que se está cada vez más expandiendo, y es cómo funciona el entorno digital para un proyecto de música. Entonces nosotros tratamos siempre de hacer un trabajo de educación, de información.

Estas herramientas digitales son nuevas para muchos proyectos y la gente desafortunadamente no está tan enterada como debería de cuál es el funcionamiento. Y hay muchos actores dentro de la industria que se encargan de generar imaginarios que no corresponden y de trabajar con la ansiedad y el ego de los artistas para vender servicios que no funcionan y eso es real pues. Entonces nosotros hacemos un trabajo de educación donde tumbamos muchos mitos, aterrizamos la gente a lo que debe hacer y tratamos de dar consejos útiles para que moneticen sus proyectos. Ahora, los artistas que trabajan con nosotros, casi siempre son artistas que van creciendo sus proyectos y se apoderan de lo que van haciendo y se apersonan de sus procesos y nosotros tratamos de recomendarles siempre que construyan un equipo de trabajo alrededor de su proyecto donde estén ellos piloteando la nave, pero tengan personas específicas que se encarguen de hacer acciones necesarias como una pauta en plataformas, como una mánager, en fin. Pero nosotros no nos metemos digamos en direcciones o decisiones artísticas o en decisiones de mánagement: no te vamos a decir que esa canción está mal grabada, que deberías tocar otro género más comercial, ¡no!, cada quien tiene digamos que esa libertad.

Nosotros entramos es a formar parte de ese equipo que el artista crea y nosotros entramos a cumplir la función de los distribuidores que pagan semanalmente, que no están amarrando a nadie y que te presentan las cuentas claras siempre que las quieras ver. Con un porcentaje super bajito que es lo que tomamos nosotros. Entonces es realmente valioso el servicio que prestamos, por eso venimos creciendo tanto, por eso somos una empresa que funciona en todo el mundo, y eso es digamos la parte interesante de ver: ver cómo los artistas cada vez van interpretando mejor lo que es ser independiente, las ventajas y los retos que eso implica.

Daniel: ¿Pero entonces justamente ahí cuál es ese mito con el que ustedes combaten y cuál son quizás para ti esas herramientas ó esas características que debe tener el músico independiente según como lo estás planteando?

Juan: Hay muchos mitos. Ósea lo primero que yo creo que ya nos estamos comenzando a librar, pero que yo siempre lo digo cada que tenemos oportunidad de hablar en nuestras actividades académicas, es primero que nadie tiene que estar esperando a que lo descubran y a que le ofrezcan el cielo y la tierra. ¿Cierto? El mito de que me vean tocando y me lleven y me produzcan y me firmen y nose qué... Eso está muy mandado a recoger. Lo que realmente puede hacer un artista independiente es, y lo enlazo con la respuesta a tu segunda pregunta, es trazar su definición de éxito, definir unas metas a corto y mediano plazo, cumplirlas y evaluar respecto a lo que vaya publicando y al feedback que reciba de su público. Entonces un artista independiente es más un empresario o alguien que se atreve como a emprender y que se ocupa de varias funciones, tiene un equipo que lo rodea y que comparte el riesgo que está asumiendo, y decide simplemente qué metas quiere cumplir en cierto tiempo; no las metas que le imponen, ni el estilo que le imponen, sino que tiene la libertad de decir: "Yo quiero hacer esto, lo quiero hacer así y esta es mi visión como artista", entonces eso es ser independiente, entonces eso es ser digamos un artista o un sello digamos independiente para mí.

Daniel: Más bien vinculado a la planeación estratégica y justamente a que esa visión y de que "yo hago música por dinero o mi música es súper artística" eliminada, sino "justamente este es mi proyecto y es autosostenible y tiene que funcionar por sí mismo, sea cuál sea el objetivo", pero bien organizado, bien planeado, un poco por ahí siento que lo estás llevando, ¿o no?

Juan: Si, yo creo que es libertad, es la libertad de definir tú definición de éxito, tus tiempos y tu estilo musical, eso yo creo que está más cerca de lo que es un artista independiente en este momento.

Daniel: No, excelente, me encanta tu visión justamente por eso quería aportarla en el podcast porque justamente las preguntas están pensadas en ese sentido en esta entrevista específicamente, y es pues empezar a eliminar ese mito entre yo hago música para las masas y yo hago música súper estética, sino: "no yo tengo un proyecto, y el proyecto tiene un nicho, o tiene un target o lo que sea pero tiene unos lineamientos que tienes que utilizar, y que tienes que llevar a cabo justamente para llevar una planeación y un buen proyecto. Entonces pues nada, simplemente quería aportar eso a lo que tu estás diciendo porque me parece super necesario para el sector.

Pasando entonces sí a otro tipo de tema, cuéntanos sobre la relación que tiene CD Baby con las plataformas de streaming, las plataformas de consumo porque, haciendo la pregunta quizás desde otro punto de vista, nosé si sea diferente a la relación que tiene una distribuidora



normal, porque el hecho de que ustedes den ese acceso, hayan roto esas fronteras que de alguna manera tenían unas distribuidoras muy específicas casi siempre vinculadas con disqueras, pues tiene quizás un manejo diferente. Entonces si quisiera que nos ayudaras a entender cómo funciona esa relación entre CD Baby y las plataformas de distribución, perdón las plataformas de streaming y sus diferencias con otros casos si es que puedes contarnos un poquito sobre eso.

Juan: Bueno nosotros con las plataformas somos unos socios naturales y trabajamos muy de la mano, ¿cierto? Nosotros... A ver les cuento algo sobre la distribución: cada tienda, estoy hablando de un Spotify, de un Apple Music, de un YouTube califica a los distribuidores según la calidad del material que les presenta. Bueno me devuelvo un paso, un artista necesita un distribuidor para poder llegar a las tiendas digitales, ¿cierto?, entonces partimos de eso. Y los distribuidores tenemos una calificación de las tiendas, de acuerdo con la manera en que les presentamos la información, los lanzamientos que llegan. CD Baby tiene la más alta calificación como distribuidor tanto de Apple Music, como de Spotify, como de YouTube. Entonces eso quiere decir... Eso es un proceso dispendioso, implica que haya un control de las cosas que se lanzan y quiere decir que nuestra relación con ellos es estrecha, es cercana, y estamos muy bien calificados.

Entonces cuando tú estás distribuyendo con CD Baby estás trabajando con una empresa que responde a unos estándares de calidad de las tiendas que por responder a esos estándares tiene una capacidad de respuesta mucho más avanzada y que tiene un equipo humano y destina unos recursos para servicio al cliente y para inspeccionar este material que es una garantía, ¿cierto? Entonces por ahí..., con eso sumado a los años de historia estamos hablando de que si estás distribuyendo con nosotros, estás trabajando con una empresa seria, que ha perdurado en el tiempo y que se toma en serio las cosas. El boom..., cada que hay un boom de algún recurso, de algún producto económico o de algo, aparecen mil ofertas y muchas son serias y muchas no son serias entonces ahí yo también le recomiendo a la gente que haga un filtro, que no se deje llevar por lo primero que le ofrecen, que se tome la tarea de investigar.

Nosotros tratamos, ósea yo recomiendo siempre tratar de, ósea, de evaluar la misión, la visión, y la naturaleza de la empresa con la que uno se quiere asociar. Y esto es para todo pues. Ósea, si vas a contratar un mánager, si vas a trabajar con una productora, si vas a..., lo que sea que vayas a hacer en tu carrera, trata de mirar quién es esa empresa, de dónde viene, cuánto tiempo lleva y cuál es su naturaleza. Porque si hay dos cosas que uno pierde cuando uno se asocia mal es plata y tiempo, y son los recursos más valiosos que uno puede tener en un proyecto artístico, porque pues, mejor dicho es lo que todo proyecto necesita.

Entonces por ese lado hay una tranquilidad de una relación estrecha. Nosotros también podemos mostrar los lanzamientos de los artistas para ver si entran en listas, podemos prestarle un servicio al cliente rápido, contestamos el email, contestamos el teléfono y eso es lo que yo creo que nos diferencia realmente en el mercado.

Daniel: Y justamente ahí acabas de mencionar algo que quisiera también retomar, que va otra vez hacia la relación con los artistas y no con las plataformas, pero es entender cómo la motivación del proyecto, para decirlo de otra manera, pero en realidad me refiero al objetivo estético del proyecto, tiene que estar vinculado con todos sus aliados, socios o red creativa ampliada y a todos los niveles, porque si no se entiende, pues justamente cómo van a aportar las demás organizaciones, agentes, personas o lo que sea que estén involucradas a ese

desarrollo del proyecto, ¿no? Entonces, pues nada que buen consejo, eso es como lo que quería retomar porque poca gente lo dice, ¿no?, y justamente el sábado estaba dando una conferencia sobre el fracaso en el emprendimiento y uno de mis temas ahí es aprender a medir las motivaciones y deseos o sueños de sus socios, y socios en este mundo de la música o del arte en general para ampliarlo, son muchos, no solamente es la banda por decirlo así. Es todos los que están involucrados. Entonces, pues nada, quería retomar eso porque me pareció un excelente consejo.

Bueno y entonces pasando Juan, ¿cómo ves el tema de las políticas públicas frente al desarrollo de esta red creativa existente actualmente? ¿Es positiva, es negativa, si está aportando, no está aportando, qué proyectos puede que si estén aportando, qué de pronto si está funcionando pero qué de pronto no? Es decir, ¿cómo ves esta parte ya de las políticas y no sólo a nivel macro, no sólo la propuesta digamos de Economía Naranja para decirlo así de frente, sino también políticas directas, el manejo de derechos de autor, el manejo de la relación con las plataformas de distribución, bueno ese tipo de temas que también son importantes en este trabajo que tú haces?

Juan: Pues mira, nosotros enfrentamos muchos problemas, estructurales en el sector de la música y..., hay unos problemas de estructura y otros de mentalidad yo creo. Ósea creo que..., yo he visto proyectos muy organizados, con muy buena organización desde que están muy chiquitos y he visto proyectos grandes que tienen grandes falencias estructurales y de entendimiento frente al negocio. El otro día leí algo también que decía que el éxito esconde los errores, cuando uno ve proyectos que ya son grandes, que tiene seguidores, nunca se imagina que van a estar débiles en la parte legal o que no están recogiendo las regalías a las que tienen derechos y eso es muy común en esta industria. Eso en cuanto a los proyectos. Y estructuralmente creo que sí se pueden fortalecer eslabones que son muy necesarios para que el ecosistema de la música sea más sano. Ósea aquí nos faltan tener más editoras, tener una parte más fortalecida y más transparente en cuanto a las sociedades de autores y compositores (podríamos tener más sociedades de autores y compositores). Podríamos exigirle a los socios que están en este momento en estas sociedades que sean más activos y que participen más, es un problema de todos y yo creo que es muy fácil encontrar culpables, pero cada uno puede sumar desde lo que hace y para construir un ecosistema mejor. Esa es como mi reflexión.

Ahora, yo sí creo que nos falta más gente metida en..., como te decía, en algunos eslabones. Que rico tener más máangers, que bueno tener muchos más sellos en Colombia, que bueno tener también más agencias de booking (pues ahora que ya empezamos a salir de esta pandemia y podamos pensar en una segunda mitad de este año un poco más activa en cuanto a conciertos), y que bueno que también que los artistas, los músicos entiendan cada vez más lo que implica tener un proyecto musical, que trabajen y que conozcan más abogados, que puedan hablar las cosas y sentarse a dividir los porcentajes de un proyecto antes de empezar a publicarlo. Ósea que tengamos conversaciones más profesionales al interior de nuestros proyectos, eso sería genial.

Entonces podría señalar muchas debilidades, pero creo que cada uno tiene que esforzarse por ser más eficiente y más preciso en la manera en que construye proyectos. La música pareciera ser como un bien súper etéreo y súper espontáneo, ¿cierto? Pero en realidad se puede planear, tiene unos eslabones, hay países donde esos eslabones funcionan super bien y yo creo que es la función de todos fortalecerlo.

Desde el lado de nosotros por eso te digo que tratamos de educar un montón y de compartir la información. Yo particularmente, pasé por muchas de esas preguntas después de haber estudiado música no tenía ni idea cómo llegaba la plata, qué era una editora, qué eran estas vainas, después de haberme ido a estudiar a Estados Unidos con una beca. Pues lo que hago también con estas conferencias en CD Baby también es contar mi experiencia y decirles: "Hey pónganse las pilas en todo esto porque cómo es posible que ustedes no estén asociados a un SAYCO, o a un ACIMPRO, que ustedes no entiendan qué es un sello realmente".

Entonces son preguntas bacanas que la gente, yo siento que cada vez más se va capacitando para hacer y desde el Estado, volviendo a lo que tú me dices, pues se podría dar un impulso también más fuerte a fortalecerlas. Ahora hay una gran discusión con respecto a la manera en la que se aborda la economía naranja y cómo realmente podría influir en fortalecer procesos comunitarios de música, o bandas realmente, y cómo podría llegarle mejor a las pequeñas agrupaciones y a la gente que no está generando tanto dinero en ese momento. Yo creo que esa es la pregunta o es lo que yo sugeriría adaptar más, ¿cierto? Tenemos mucha gente haciendo música, pero ya hay unos que son muy grandes y gigantes, enfoquémonos mejor en fortalecer a los chiquitos que también a veces tienen unos procesos que no se miden solamente en cuanto dinero generan, sino que tienen un impacto social mucho más valioso y hay muchas comunidades donde la música es parte de lo que se vive diariamente, se pezca, se canta, se cocina. Entonces todas esas cosas tienen un valor que no es necesariamente monetario y que es súper representativo. Allá es donde yo aspiro que las políticas del Estado en algún momento lleguen. No solamente medir todo por el dinero y la estructura general, sino a la gente que benefician, a la gente que realmente las está haciendo y que las disfruta. Eso también sería bacano hacerlo a la par que se fortalecen ya unas estructuras que necesitamos que funcionen muy eficientemente cuando vienen de parte del Estado y al mismo tiempo también que favorecen a los artistas. Creo que me extendí un montón en esa respuesta, pero creo que la pregunta abracaba bastante también.

Daniel: No al revés, es decir, creo que diste en muchos puntos muy claves está el tema de formación definitivamente es un tema que hay que trabajar más, en muchos aspectos, porque no solamente es formación de empresarial, por decirlo así, que ese es un tema, que es un tema que se ha venido trabajando, de acuerdo. Pero que hay de la formación de públicos, de la formación en cuanto a generación de redes, porque eso es algo que poco se toca, creo que muy poca gente la está trabajando (es cómo generar esas redes que se refiere justamente al tema de tener más sociedades de gestión, de tener más managers, de tener más bookers).

Y luego hablas del tema también de acceso, que justamente para allá quería también llevar la pregunta, y es la capacidad de acceso que tiene el país, ¿CD Baby tiene acceso de pronto a esos espacios? Está muy claro lo que dices y lo comparto totalmente, creo que lo que hay que fortalecer son esas pequeñas organizaciones, esas pequeñas agrupaciones musicales artísticas, ¿cómo está la relación de acceso frente a ese tipo de proyectos y cómo está también la relación de acceso que da el Estado para que este tipo de proyectos accedan de pronto a CD Baby?

Juan: Bueno nosotros hemos tratado de establecer alianzas con muchas entidades que trabajan con la cultura y con artistas, nosotros hemos dado conferencias, este tipo de conferencias en donde hemos mencionado este tipo de temas que hemos tratado, en muchas ciudades. Creo que son 9 ciudades aquí en Colombia. Y hemos trabajado con IDARTES también, hemos ido

a las casas de cultura en Medellín en la comuna 13, hemos estado metidos en Cali también con la Secretaría de Cultura de Cali hemos trabajado, hemos tratado de acercarnos también al Chocó, ósea, a muchas regiones porque sabemos que esta información digital es crucial en este momento para muchos artistas y necesitamos que la entiendan bien y queremos llegar nosotros a ofrecer un negocio que es transparente y que funciona y que les puede redefinir muchas relaciones futuras con otras empresas con las que puedan trabajar.

Entonces nosotros hemos tratado de vincularnos en ese sentido a programas que ya funcionan y hemos podido recorrer muchas ciudades con esto. Yo creo que ese es nuestro aporte, un aporte en educación y en trabajo honesto pues con los artistas. Más allá de eso, digamos que ya hay mil variables que afectan a cada proyecto y que cada quien irá dándose o desarrollando en su camino.

Daniel: Genial, pues bueno, felicidades y espero que puedan expandir mucho más ese tipo de estrategias. Tenemos todavía un poquito de tiempo, entonces quisiera hacerte una última pregunta: ¿Cómo ves tu el panorama o el sector de distribuidoras digitales específicamente en Latinoamérica? ¿Cómo están funcionando y cómo se están enfrentando a esta digitalización y más con la pandemia que aceleró muchos procesos que quizás venían desarrollándose pero que muchas organizaciones, agrupaciones, bandas y demás tuvieron que hacerlo inminente? ¿Cómo ves entonces ese panorama de la distribución digital en Latinoamérica?

Juan: Pues mira, ese panorama está cobrando mucha importancia en este momento donde los artistas, donde no hay escenarios, ¿cierto? Donde los artistas están fuera de los escenarios. Los escenarios han sido siempre como la fuente más inmediata y directa de ingresos para los proyectos entonces el tema digital ha sido vital. Yo creo que lo que ha pasado es que muchos artistas se han visto enfrentados a la pregunta: "Bueno si no es por el escenario, ¿por dónde puedo yo monetizar mi proyecto?". Entonces ahí hemos visto..., nosotros como distribuidor tuvimos mucho trabajo, se subió mucho el trabajo el año pasado, este año todavía se siente la intención de seguir con los lanzamientos, de establecer una comunidad digital para los proyectos y eso ha sido muy interesante.

Siento que también la gente se ha empezado a hacer la pregunta: "Bueno en realidad para qué sirven las sociedades de gestión colectiva, sociedades de autores y compositores" y se ha afiliado y se ha puesto las pilas en recoger esos dineros que nunca habían recogido antes. En entender esos procesos realmente.

Entonces eso ha sido, yo creo que el aspecto positivo de la pandemia porque sin duda hemos tenido muchos aspectos negativos, sabemos que muchos artistas están golpeados, que ha sido un momento muy duro, incluso hemos visto cómo mucha gente se ha retirado ojalá parcialmente de su actividad musical. Esperamos que a medida que avancemos saliendo de esta pandemia se puedan recuperar los espacios de la música, y pueden volver a generar ganancias estos proyectos. Pero por ahora todos esos procesos que venían descuidados de pronto por estar viajando todo el tiempo, por tener que coger un avión, de estar o moviéndose simplemente y ocupados, ha habido como una mirada con lupa: "Bueno entonces a ver: ¿cuánto me cobra este distribuidor de porcentaje, cuánto cobran las tiendas de porcentaje, ósea si Apple Music se queda con algo, si Spotify se queda con algo?". La gente está revisando esos números y está diciendo: "¡Ah venga! Pero estos porqué me cobran tanto, estos porqué me cobran menos, qué es lo que están haciendo realmente estos". Y eso ha permitido que se tomen también decisiones interesantes.

Ahora la industria... Pasó algo y es que hubo un movimiento digamos inverso a lo que pasó en los noventas, en los noventas aparece el mp3, aparece un montón de piratería y la industria de la música grabada se viene abajo y la industria de la música en vivo se va para arriba. Después de muchos años, y después de la aparición de los servicios de streaming, la industria de la música grabada empezó a subir de nuevo y ahora va hacia arriba y con el coronavirus la industria de los eventos en vivo va para abajo ó está abajo en este momento. Entonces es un momento saludable para la industria de la música grabada y las distribuidoras estamos ahí y junto con los sellos estamos trabajando, y se está moviendo digamos bastante en este momento; hay muchas ofertas, hay mucha gente tratando de trabajar cada vez con artistas más grandes, con artistas que generan dinero y con todo tipo de artistas. Entonces es un movimiento muy dinámico en este momento.

Donde queda del lado de los artistas filtrar las propuestas, entender por ejemplo qué es un adelanto, qué implica para mí recibir un adelanto. Y esas son preguntas interesantes que muchas bandas se están empezando a preguntar por primera vez en este momento y muchas otras ya tienen como la cancha. Pero está super rápida la dinámica en este momento ahí. Hay mucho movimiento y eso pues es interesante.

Daniel: Creo que hay un tema aquí muy interesante en esta conversación que tuvimos contigo así que te agradezco muchísimo por haber aceptado esta invitación y pues nada esto fue todo por hoy.

Juan: Daniel muchas gracias muy feliz de haber estado aquí conversando con vos un rato y hasta la próxima.

## 7. Rafael Briceño

Daniel: Listo. Bueno Rafa simplemente una presentación rápida para poder empezar.

Rafael: Entonces. Mi nombre es Rafael Briceño, ¿digo la edad o no?

Daniel: No [ríen]

Rafael: Empecemos, dizque... Mi nombre es Rafael Briceño y soy representante para Casete hace 7 años. También soy empresario y dueño de mi propia empresa que se llama LOL Unik.

Daniel: ¿Y qué hacen Casete y LOL Unik?

Rafael: LOL Unik empezamos siendo gestores culturales, y promotores de eventos. Entonces hemos hecho booking de artistas, shows en vivo, shows virtuales, shows de triple AAA que es lucha libre mexicana, management, en fin.

Daniel: En fin, de todo.

Rafael: De todo. Y en Casete, distribución digital de música y de películas en plataformas digitales.

Daniel: ¿Cómo funciona la red de las dos empresas, estábamos hablando un poquito de eso antes, pero estábamos hablando primero de cómo funciona Casete y cómo Casete alimenta una red de trabajo para poder hacer LOL Unik? ¿Entonces cómo es la de Casete y cómo alimenta eso a LOL Unik?

Rafael: Si. Creo que la de LOL Unik se ha visto alimentada por la de Casete, ya que a mí todos los días me llega música nueva y artistas nuevos que yo utilizo después para hacer shows o para hacer eventos o para utilizarlos..., si, en diferentes lugares virtuales, en vivo, sincronizaciones. Eso se va nutriendo de varias fuentes y van llegando siempre nuevos artistas que antes no conocía y siempre son referidos. Entonces en este momento tengo un

montón de referidos en el sector de Suba. Un montón de hiphop, así como por géneros se van sectorizando y por diferentes aspectos. Entonces hay hiphop, hay rock, hay pop, hay de todo un poquito. Acá todos son bienvenidos. En esta casa prima es el amor, de verdad y que todos estén bien atendidos, no importa si son gigantes o famosos, o son pequeñitos y no los conoce nadie, acá todos tienen el mismo trato.

Daniel: Además de los artistas qué otras digamos agentes, personas, organizaciones, empresas se necesitan o se involucran con el proceso tanto de Casete como de LOL Unik, en general de la gestión que ustedes hacen.

Rafael: ¡No! Todos se ven involucrados por ejemplo en el sector del show, todo lo que son editores, todo lo que son músicos artistas, todo lo que son gestores culturales porque yo no lo hago solo, yo utilizo también..., no..., trabajo con gente que también hace lo mismo que yo, pero nos complementamos y sacamos lo mejor de cada una de las empresas para un show o para un en vivo o para un virtual, para lo que se tenga que hacer. En este caso estoy hablando de OM Producciones que siempre ha estado al lado de mi empresa nutriéndome también de artistas folclóricos y de vallenato y de bullerengue que sin él no los hubiera conocido y de pronto no hubiera hecho lo que he hecho con ellos.

Daniel: Esa red de toda esa gente está más enfocado en lo estética o está más enfocada en lo financiero.

Rafael: No..., no..., es que estético suena como muy banal y financiero pues tampoco lo es, porque la cultura no está buscando la parte financiera sino poder descubrir o enseñar a la gente cosas que no sabían. Entonces por ejemplo, Seferina Banqués de Guamanga Bolívar, desplazada por la violencia, empieza a cantar y canta bullerengues, entonces lo genial de esto es que un bullerengue que es de baile con una lírica que es de guerra o de desplazados por la violencia que es un tema supremamente fuerte digamos. Eh... ¿cuál fue la pregunta?

Daniel: No pues es más estético o más financiero, pero ahí me lo está respondiendo.

Rafael: Si, si. No es estético tampoco porque no se está buscando una figura que le guste a todo el mundo, sino una figura que represente a lo que le ha pasado, o que represente la cultura, o que represente de donde vienen, o, o, o.

Daniel: Si, entiendo perfectamente: hay muchísimas más razones y objetivos detrás de este tipo de proyectos.

Rafael: Estética o económica

Daniel: Que no se quedan en lo estético o en lo económico.

Rafael: No y es muy importante. Para mi el arte es la única fuente para poder desarrollarse sin necesidad de tener un estudio previo y eso es lo que más enorgullece a mí, de poderle dar trabajo a una campesina, o darle trabajo a una persona que pueda hacer un trabajo como manejar un taxi, o por ejemplo Jane que es un tamborero increíble, es el tamborero de Petrona [Martínez], él es un mototaxista porque pues es lo que hay que hacer para sobrevivir pero es un personaje también que le ha dado la vuelta al mundo con sus tambores. Lastimosamente si no tiene la cara acá de Petrona, o de un Magín Díaz con el que yo también trabajé, él se ve opacado, y lastimosamente es un músico increíble. Entonces, eso es lo que tenemos que hacer: que la gente también pueda ver..., es leer entre líneas, no es sólo importante y menos en ésta parte cultural, lo menos importante es el artista principal sino a toda la familia que puede sostener eso que hace este personaje principal. Toda la familia de Petrona está ahí involucrada, toda la familia de Diomedez Díaz está involucrada, ósea, y esto les queda...,

gracias a estas composiciones y todo, les queda 100 años después u 80 años después de su muerte esas regalías. Entonces con todo esto tenemos que buscar que haya una mejora de todo el mundo. Tanto familiar, como personal, como para que todos haya lo que se merecen.

Es que la gente común no conocen ni sus derechos, ni a quien puede reclamarle, o cómo puede ganar dinero con eso que hacen. Entonces, mi función en últimas, es tratar de desarrollar estos proyectos hasta donde sea posible, porque me pasa ahorita con Magín Díaz: tengo dos producciones antes de su muerte que no han dado a luz y se van a demorar un montón, ¿por qué? Porque ellos no tienen los documentos necesarios para poderlo realizar. Entonces eso está ahí trancado, en algún momento se destrabará la pita y podremos hacer algo con ese proyecto tan hermoso que tenemos entre manos.

Daniel: Pero hay algo interesante detrás de eso Rafa, y es cómo de todas maneras los artistas tienen que hacer otras cosas para sobrevivir me gustaría que nos contaras dos paralelismos porque igual ustedes lo hacen también, entonces no es como que sea solamente por sobrevivir sino que realmente es la manera en que se articula una organización pues pequeña como LOL Unik y cómo debe organizarse también una organización musical pequeña o artística porque pues uno debe tener un montón de negocios ahí alrededor que se alimentan entre sí. ¿Cómo es ese paralelismo tanto en los músicos con los que trabajas como ustedes como organización ya no Casete sino LOL Unik?

Rafael: Pues creo que... ¡Creo que! ha pasado toda la vida y es... si usted ve cualquier actor famoso de Hollywood antes de ser un actor famoso de Hollywood hacía cualquier trabajo regular para poder mantener ese esquema de trabajo que para mucha gente no es pero obviamente lo es, es un trabajo, ser actor, ser cantante, ser, ser, ser. Entonces yo creo que es algo que no hemos entendido o los artistas no lo han entendido y piensan que por llevar cierta cantidad de tiempo o haber hecho ciertas cosas pueden vivir de eso, y es mentira, son muy poquitos los que ya han tenido unos títulos, esto no es de velocidad sino de constancia e ir haciéndolo cada vez mejor, lo peor que le puede pasar es que si lo hace constantemente lo haga mejor. Entonces es de constancia, es de tiempo y si creo que hay que hacer cosas extras para poder invertir en ese proyecto..., que es un proyecto de vida, que... Y se va a demorar, eso sí no hay magia que pase de la noche a la mañana como la gente lo piensa, sino es un recorrido largo y hay veces llegan hasta los noventa y siete años sin ver la fama y sin ver el grammy que se ganaron y sin ver todas las cosas que dejaron majestuosas, pero no está mal tampoco, porque su familia si sabe y conoce sus derechos y todo va a tener esas regalías. Entonces uno nunca sabe para quién trabaja, pero bueno está bien que uno le puede dejar algo a su familia, es un terapia y es una tarea larguísima, durísima, pero si se hace con constancia se pueden ver logros.

Daniel: Todo esto que hemos hablado, de cómo los artistas tienen estos objetivos más allá de lo estético y más allá de lo financiero, que son muchos objetivos, sociales, culturales, bueno, etcétera, ¿esta estructuración del negocio tanto en los artistas, como de ustedes como organización, lo entienden otras organizaciones más grandes? Ejemplo Casete ya a nivel multinacional, ¿lo entienden? Quizás ellos tendrán su posición, pero y otras multinacionales con las que ustedes se involucren, ¿entienden todo esto?

Rafael: Yo creo que lo entienden, más no les gusta involucrarse porque es una cuestión de tiempo. Entonces no hay mucha gente que le dedique el tiempo necesario a un desarrollo de un proyecto o de un artista emergente. A mi... Yo lo hago porque a mí me encanta, porque

entiendo y sé leer entre líneas que hay algo atrás de eso que la gente no ve y que a mí me gusta apoyar, y que es más una satisfacción propia de saber que yo estoy desarrollando algo para la cultura que la remuneración de dinero, o de fama, o de..., por eso es que no me gustan casi las cámaras ni nada, porque mi interés no es decir "yo hice, yo aparecí, yo me gané". Sino yo pude ayudar a una familia desplazada por la violencia a que tuviera un mejor futuro, de pronto. Entonces, eso me llena más el corazón y le llena más el corazón a LOL que es una empresa familiar, que hemos pasado por las duras y las maduras, que hemos tenido últimamente muy buenos resultados. Por ejemplo, en el sentido de con la Secretaría de Cultura donde apoyamos a más de 20 artistas nacionales de la Ciudad de Bogotá a que hicieran un show de 30 minutos y tuvieran un registro fotográfico increíble, y tuvieran en esta última edición sus canciones en Spotify, Deezer, Shasam, cosas que de pronto no hubieran alcanzado si no tuvieran el apoyo de la gestión que estamos haciendo nosotros.

Daniel: Genial Rafa, gracias. Hablemos ahora del tema del emprendimiento: ¿ustedes o tú te consideras emprendedor, ustedes como familia son emprendedores? ¿Qué es ser emprendedor para ustedes?

Rafael: ¡Total! No ser emprendedor es tener todos los errores posibles y repetirlo un millón de veces cada vez mejorando y haciendo los ajustes necesarios para que pueda tener una atracción correcta. Entonces definitivamente considero que yo y mis hermanos somos emprendedores y que hemos aprendido de golpes cada vez mejorando.

Daniel: ¿Y cómo ves la posición gubernamental en este caso con todo este rollo de la economía naranja frente a esto del emprendimiento? ¿Si se complementa o...?

Rafael: Pues esto párelo, pero mmm... Pues con la pandemia no se pudieron hacer los festivales más grandes del país, que es Rock al Parque, que es Colombia al Parque, que es Jazz al Parque, y sí están dando incentivos, pero creo que debería ser mucho más, creo que deberían incentivar el arte mucho más y no por mostrar que se está haciendo algo sino porque la gente ahorita más que nunca lo necesita. Dos años de quedarse quieto, para cualquier empresa, proyecto, o desarrollo es catastrófico entonces creo que están haciendo una buena labor, pero debería invertirse mucho más, mucho más en arte.

Daniel: ¿Y crees que entienden estas especificaciones del arte de cómo viven los artistas realmente, cómo es realmente la vida de un gestor como tú, todo eso lo entienden o no?

Rafael: ¡No! ¡No, no, no! Es un entendimiento gubernamental total donde cumplen con ciertos parámetros y ya. Pero tampoco ni les queda tiempo para entender cómo vive un artista en San Basilio de Palenque o alrededor del Bolívar que está lleno de buena música y súper descuidados. Dónde llega el agua sólo por dos horas y si no cogiste, pues te jodiste, donde no hay salubridad ni poquito, entonces está lleno de mosquitos. Eh... Son las cosas que la gente no entiende y debería entender un poquito mejor para poder apoyar y poder hacer algo por ellos. De verdad que lo necesitan. Igual, me voy a meter acá en algo también un poco fuerte y es el racismo..., ósea, Magín Díaz no es famoso porque era negro; Seferina Banqués no es famosa, ni es una estrella porque es negra. Entonces pensamos que no tenemos estos racismos, y estas mesquindades y somos super mesquinos. Así es.

Daniel: Racistas, clasistas, totalmente.

Rafael: No nos importa lo del vecino, sólo nos importa lo que es para nosotros.



Daniel: No pues Rafa muchas gracias, porque detrás de lo que estás diciendo es la importancia de entender este tipo de redes. LOL Unik es una micro-organización, ¿cuántos son ustedes, tres, cuatro?

Rafael: Tres.

Daniel: Y ya. Pero sin ese eslabón, todo lo demás, que son todos los artistas que llegan a Casete, es decir a LOL Unik, pues no tienen cómo sustentarse ni siquiera en un mercado, sino en un ecosistema de poder llegar a otros espacios. Entonces, pues muchas gracias por comentarnos esto. ¿Cuéntanos un poquito sobre ustedes tres, cómo están organizados, quién hace qué, para entender porqué es importante esta estructura tan pequeña que sustenta a un montón de artistas, organizaciones, músicos, bueno etcétera que pueden llegar a otros lugares gracias a tres personas en una sola organización?

Rafael: Entonces, pues empezamos con la cabeza que es mi hermano, entonces él hace toda la parte administrativa y es el gerente de la empresa, es el que maneja los hilos; está mi hermana que hace todo lo que son relaciones públicas, que trajo a Casete, que trajo a Marbelle, que trajo a la triple AAA (lucha libre mexicana), que trajo, que trajo, que trajo, entonces es la persona que ha nutrido esta empresa para poder tener estos diez años de trabajo y poder sustentarlos; y estoy yo, que soy el gestor cultural, entonces el que me preocupo por los artistas, el que veo cómo podemos desarrollarlos, el que veo ese diamante en bruto y que digo "algún día dará brillo así se demore lo que se demore, vamos a esperar", y vamos a seguir trabajando por los artistas, por un mejor futuro, para sus familias, para todos nosotros y esa es como el alma y el corazón de la empresa. Es el amor que nos tenemos y es lo que podemos hacer por el resto.

Daniel: Pues nada Rafa muchas gracias.

## Anexo 4.3 - Transcripciones entrevistas casos

### 1.1. La Perla

Daniel: Cuéntenme un poquito de La Perla en el ecosistema en el que se mueve, quién hace parte o quiénes hacen parte, no de La Perla sino alrededor: ¿qué organizaciones las apoyan, qué organizaciones necesitan para poder hacer las cosas y cómo esas organizaciones las apoyan, qué funciones tienen, para La Perla y ustedes para ese espacio digamos de ecosistema en el que se mueven?

Diana: Bueno, pues La Perla somos nosotras tres: Giovanna Mogollón, Diana San Miguel, Karen Forero; llevamos ¿6 años y medio?

Gio: Si este año cumplimos 7.

Diana: Siempre hemos sido una banda que se autogestione y se autoproduce, y se autofinancia y bueno... Pero si tenemos aliados importantes que han aparecido en el camino. Como Mambo Negro que es nuestro sello donde hemos grabado toda la música que hemos publicado, ahora estamos trabajando con dos agencias de booking: 1 es Biche en Colombia y otra es Vuelta que es en Francia y aplica para todo Europa.

Gio: También tenemos como otros aliados para hacer como realización audiovisual. Están los hermanos Rudas que nos han apoyado. También una amiga Laura Santibus que ha estado muy desde el principio creyendo, una creyente, fanática creyente de esas buenas, que nos ha apoyado con préstamos de dinero para hacer las giras por ejemplo eso ha sido muy importante porque nosotras como contaba Diana siempre hemos sido autogestionadas, autoproducidas, autofinanciadas. Hemos aplicado por supuesto a fondos gubernamentales como IDARTES, como MinCultura, con gran éxito, hemos ganado varios estímulos y entonces eso también hace parte digamos de buscar entre nosotras mismas esas habilidades alternas a la música. Porque no se puede dar por supuesto, pero aquí hay habilidad musical, digamos Kari tiene una habilidad más grande, porque ella estudió música, y tiene otras herramientas de composición y de lenguaje más amplias que nos pueden dar una guía por ese lado; pero por ejemplo Diana estudió Relaciones Internacionales y yo soy Socióloga. Entonces digamos que haber puesto como esas otras habilidades al servicio nos ha funcionado bastante bien. ¿No? Como Diana con las relaciones es bastante buena, como tiene un "don de gentes" bastante bueno, si como carismática, que es muy bien; y a mi me gusta mucho el tema de la escritura, entonces como la redacción y las cosas y llevar las cuentas, hacer lo administrativo.

Entonces como que digamos que internamente funciona de esa manera: Karen es la directora musical,

Diana: Como más la parte creativa, audiovisual.

Gio: más la parte creativa, digamos que todas componemos, pero Karen podría ser nuestra productora musical.

Diana: Nuestra productora musical y también hace cosas de producción audiovisual. Ella ha hecho un par de videos, que fueron rechéveres, un videoclip de "Guayabo" y uno que hicimos en la cuarentena para una beca que también era como una creación en casa, cada una desde nuestros lugares, ese estuvo chévere, también, "Respiro".

Gio: Y entonces de entrada como que así funciona, entonces siempre hemos sido muy autónomas de saber a dónde queremos ir o qué hacer. Entonces siempre buscamos recursos

como aplicar a eso, o hemos tenido la fortuna de conocer a Laura, que ha sido digamos una gran aliada, no nos regala el dinero pero sí lo presta... Digamos que necesitamos 10 millones ya, ¿no? como "téngalos". Y así ha ido creciendo.

Después Mambo Negro ha estado desde el día 0 con La Perla y Daniel ha sido nuestro ingeniero de sonido, quien nos alentó a grabar, y en serio, ha sido como muy importante para empezar a dejar est grabado y que esto empezara a crecer, cuando uno necesita mínimamente un video bueno, un EP, o un sencillo, fotos, todo el tiempo cubriendo nuestras necesidades básicas y nuestro equipo ha estado muy por ahí en esa parte audiovisual.

Entonces los Rudas y las agencias de booking.

Diana: Y ya los feats que hemos hecho con otros artistas también ha sido como una parte super importante en el proceso del grupo, nose si eso cuenta en tú pregunta, porque no es de la estructura o del negocio, hablando de la parte del negocio, sino más bien de la parte artística.

Gio: Pero ha funcionado digamos como para abrir campos en otros lugares como: si nos invita alguien de Marsella, o en Londres, pues como que nos lleva a que nuestro nombre suene en otro lado y eso hace también.

Diana: Abre público.

Gio: Que el público se abre y que por ejemplo nuestro agente de booking en Europa esté sacándonos fechas aún hoy en pandemia por ejemplo.

Daniel: Y... A ver. Están definiendo muy claramente las personas que apoyan en la parte financiera y las personas que apoyan en la parte creativa. ¿Esa diferencia es clara dentro del ecosistema ó ustedes simplemente la identifican e identifican a quiénes necesitan digamos en su desarrollo creativo, en su desarrollo artístico, y a quiénes necesitan en la parte financiera? ¿Son ustedes las que están definiendo eso o eso está claro en ese espacio?

Diana: Nosé si está claro para todo el ecosistema como dices, ni idea, no creo.

Gio: Ni idea

Diana: Nosé. Nosotras lo tenemos claro, pero ya a lo largo de los años que llevamos como a prueba y error entendiendo cómo son las alianzas. Digamos que con Mambo Negro para que de pronto no nos da plata, pero nos financia la grabación, o tenemos un arreglo, más bien un gana-gana. Entonces hemos entendido qué nos funciona en la parte creativa, porque también Daniel desde la ingeniería y desde la producción nos da ideas, cuando grabamos las cosas, pero también está esta parte que si no tuviéramos el estudio sería mucho más difícil,

Gio: Difícil sí, eso iba a decir.

Diana: hacer la..., grabar el disco.

Gio: Como que a veces en este medio independiente el dinero es un poco muy importante, ¿no?, que nosotras no somos chicas adineradas como pa' decir: "no cada una puede poner 3 millones, pa' grabar algo y lo hacemos". ¿No? Como que eso no. Nuestras alianzas han sido como más de intercambios, de truques, pero de trueques que sean como beneficiosos para todos. Entonces Mambo Negro nos alentó a grabar en esos primeros momentos le pagábamos unas cifras igual bien simbólicas, pero ahora no es una preocupación no tener dinero, podemos grabarlo y nose ya empiezan a salir ganancias por otros lados como los medios digitales. Se divide entre los participantes lo que salga del Bandcamp, o lo que salga de Spotify, entonces ahí ya se van creando otros modelosl e financiación que no es como que la plata esté ahí de una, sino que se va amasando a través del tiempo.

Diana: Modelos o negocios

Daniel: Pero entonces según lo que me dicen veo que sí hay organizaciones que sí lo tienen claro.

Gio: Algunos

Diana: Sí

Gio: No podemos generalizar que todo el ecosistema se maneje así, porque también es el modelo que nosotras hemos tenido como muy orgánicamente. No es como que alguien nos haya venido a decir como que esto o lo otro, sino

Diana: Así ha pasado y así ha funcionado

Gio: Por nuestros intereses. Y nos gusta

Daniel: ¿Qué pasa con relaciones más corporativas? Por ejemplo la distribución digital, las plataformas digitales, el British Council cuando hacen eventos, ¿qué pasa con esas relaciones que son mucho más corporativas, también aportan en lo creativo o más bien lo corporativo es otro rollo diferente a esto que está aquí?

Diana: Sí, yo no lo metería en lo creativo.

Gio: Y es que por ejemplo no más nuestras cosas de las distribuidoras digitales y eso... Yo por ejemplo no soy muy diestra entendiendo cómo se manejan, Daniel que es nuestro ingeniero, editor, etcétera, etcétera (tiene muchas funciones).

Diana: Lo hacemos a través del sello.

Gio: Él tiene Mambo Negro, entonces ahí él... Somos varias bandas aliadas a Mambo Negro, entonces él maneja como toda esa parte de las plataformas, y eso, entonces como que...

Daniel: Se lo dejan a él, entonces tiene dos funciones: creativa y pues más financiera.

Gio: Es financiera en un... Si pues.

Diana: Si lo que pasa es que él desde que creó el sello, hizo un acuerdo con OneRPM entonces tiene un porcentaje bueno en cuanto al descuento de OneRPM en el que siempre es como el 30 y con el sello es el 15, entonces... Y bueno y ya, y así es la cosa. Esa plata que sale de ahí, que todavía en el caso de La Perla no es mucha, no sé si sabes que son irrisorios esos

Gio: Pagos

Diana: Entonces eso está ahí y eso es lo que alimenta las siguientes grabaciones, la producción de los vinilos, como lo que da más...

Daniel: ¿Eso financia a Mambo o eso las financia a ustedes para grabar el disco?

Gio: A los dos

Diana: A los dos.

Daniel: Ok. ¿Y qué le da Perla a ese ecosistema? ¿Qué le dan ustedes a ese ecosistema, sólo la parte creativa, sólo la música o hay algo más que...?

Karen: No pues el hecho también que estemos con los Rudas, ósea estamos aliados con gente que hace otras cosas, de otras disciplinas.

Gio: Gente independiente. Gente como...

Karen: Entonces digamos que también integramos a nuestro trabajo, de algún modo. ¿Qué más podría ser?

Gio: Si, no, eso es un gran punto lo que Karen toma, porque es como darle. No es darle trabajo, pero si es trabajar en conjunto con otros que también son independientes desde sus áreas, ¿no? Como por ejemplo lo decía Karen de los audiovisuales con los que estamos

trabajando, entonces también es una forma pues chévere de generar empleo como solidario, comunitario, trabajo solidario, nosé. uno le da trabajo a sus conocidos cercanos.

Diana: Se apoya en sus conocidos también y eso es súper chévere. Creer en el trabajo del vecino.

Gio: ¡Del par! ¿No? Como que no se trata sólo de "queremos hacer un video". Obviamente nos encantaría hacer un video gigante, super producido, pero significa resto de plata, pero es como "con esta gente, con estos recursos qué podemos hacer", y también probar y apostar.

Daniel: Bueno una última pregunta frente a ese ecosistema: ¿las otras organizaciones están pensando en dinero todo el tiempo o están pensando en esas relaciones creativas que me están contando?

Gio: Si, pues con las que trabajamos nosotras si es como... Digamos que booking, de booking con Biche y con Vuelta, digamos que ellos si llegan a uno diciendo: "Yo te voy a ayudar a desarrollar tu carrera como en otros espacios, pero te cobro esto"

Diana: "Te cobro 15%"

Gio: pase lo que pase, sea lo que sea. Es como muy claro desde el principio. Ya ahí uno les dice si sí o si no. Con otros, como con Daniel el dinero es importante porque hay que mantener un estudio, hay que mantener toda una infraestructura, hay que pagar arriendos; entonces ahí como que el dinero obviamente es importante pero no es la parte principal y no se dejan de hacer cosas por no tener la moneda en el momento. Nosé si es una cosa general, si ean varios parches los que lo están haciendo, pero en nuestro caso y en la gente con la que nos relacionamos un poco es como la estructura que se estila.

Daniel: Ok. Bueno pasemos a esto del emprendimiento: ¿se consideran ustedes emprendedoras creativas?

Todas: Sí.

Karen: A ver, sí

Gio: Yo diría que sí

Diana: Sí.

Daniel: ¿Por qué?

Diana: Pues creemos un negocio que nos mantiene, del cual vivimos a través de un producto o servicio cultural, creativo, que es la música, que es nuestro arte, nuestro...

Gio: Pues sí, lo que hacemos y a través de

Diana: Nuestra obra [ríe]

Gio: A través de eso nosotras mismas hemos generado estrategias de cómo moverlo. Porque también todas le apostamos a esto como nuestro objetivo central de la vida. Básicamente. Entonces como que obviamente como que uno hace otras actividades, tiene otras bandas, y puede dictar unas clases y bueno tiene otras actividades alternas pequeñas, pero digamos que el foco de nosotras es La Perlas, entonces podemos decir: "Nos queremos ir de gira en febrero, ¡Vámonos!". Y nos podemos ir.

Diana: Y de una idea que tuvo Karen que fue decir: "Hagamos un grupo de chicas para ir a participar en el año 2014"... De una idea, nos juntamos, tocamos en el festival qué chévere, está bueno. Después en el otro año ganamos el festival, y entonces fue como "sigamos" y compusimos y empezaron a pasar cosas muy buenas. Y entonces siento que sí ha sido un trabajo y un proyecto bien desarrollado.

Gio: Si como que dependiendo de nuestras..., pues de nuestros objetivos también personales. Como que aquí coincide mucho una amistad que lleva muchos más años de lo que lleva La Perla, nos conocemos hace el doble de años por lo menos. Y también es una cosa de afinidad, como de qué hemos querido, ¿no? Como que al principio éramos 6, ahora somos las 3, pero es las 3 que hemos querido esto y hemos querido llevarlo así y hemos querido visualizarlo... Entonces cada vez han salido estrategias, no de supervivencia, pero por decirlo de alguna manera: ¡Estrategias!

"¿Qué queremos? Queremos viajar. Ah listo entonces ¿qué tenemos que hacer?, ¿a quién tenemos que escribirle?, ¿con quién tenemos que hablar?, ¿a quién tenemos que llamar? Tú conoces a tal..."

Así fue que empezamos, dijimos "queremos girar y la primera vez que vinimos fue a México exactamente hace 4 años". Hoy hace 4 años atrás estábamos empezando nuestra gira en México.

Diana: Andábamos acá [ríe]

Gio: Y fue porque Diana entonces tiene La BOA, que ya habían venido hacía unos meses atrás y dijo: "bueno podemos comenzar a girar, veamos qué". Y fue como: "Listo empecemos y empecemos". Y así empezamos: "no que yo conozco un amigo en España, y entonces ese amigo conoce a otros dos amigos, que dicen: uy seguro a este le interesa, y le escribió a otro y ahí empieza

Diana: Todo es una red de contactos en realidad muy chévere. Entonces se crea como..., se engrandece este ecosistema de chiquito a más... Nosotras ya tenemos amigos gestores en todos países. En todo el mundo.

Gio: ¡En todo el mundo!

Diana: Que es muy chévere... Sí... Y lo que falta. Pero entonces ellos mismos son los que le ayudan a uno a sacar la próxima gira y uno a ellos, y los contactos. Y bueno es un apalancamiento desde esta óptica no "mainstream": "los independientes nos apoyamos, me gusta lo que haces acá nosé qué, y está muy bien". Y eso nos está funcionando.

Gio: A nosotras nos ha funcionado muy bien.

Daniel: ¿Eso va en línea con el discurso oficial del emprendimiento que se usa tanto a nivel estatal, como de políticas públicas, como bueno nosé, programas de financiación y todo eso? ¿O ese es otro discurso que no tiene nada que ver con cómo ustedes se están definiendo como emprendedoras?

Gio: No conozco esos discursos porque la verdad no me llaman la atención. Entonces no sé en qué está la charla con respecto a eso hoy en día. ¿Sabes? Bien podría averiguarlo pero no es una cosa que me llame la atención.

Karen: Pero digamos que somos parte en cuanto a por ejemplo, participamos en muchas convocatorias de..., a nivel distrital. Entonces pues bueno, no conocemos el discurso, pero al final participamos o aprovechamos..., tenemos un rango amplio de posibilidades y esa es una de ellas. Las convocatorias distritales.

Daniel: Ok.

Diana: Pues es que nosotras si queremos como ser muy claras en que lo que nos interesa es la música y como el arte, y la cultura, y ¿no? Y entonces eso de ser emprendedor tiene unas aristas ahí como raras, porque a veces ya no importa eso sino sólo el valor comercial y lo que genere, y eso a veces pierde..., hace que pierda..., nosé esto va a sonar muy hippie, pero

pierde un poco el alma. Porque bien podría llegar un productor y decirnos: "Listo les doy cien millones", ¡Pasó! Y Universal nos quería firmar. Y entonces eso qué implica: que después nos cambien la estética de la música, que no podamos hacer lo que queramos, que tengamos que seguirnos bajo un rigor de sello,

Gio: De producción

Diana: ¡Y no! Ósea, ¿sabes? Como que por eso no nos hemos apegado a ese discurso, porque no es por ahí.

Daniel: Pero entonces, ¿por qué se definen como emprendedoras?

Diana: Pues porque a uno le suena

Karen: ¿Pues eso qué tiene que ver?

Gio: Porque emprendemos una empresa. Igual esto es una empresa.

Diana: De una idea hicimos un negocio

Gio: No sé cómo se maneja una PYMES o una gran empresa, no tengo ni puta idea cómo se manejan esas vainas, pero todo ha sido muy intuitivo, como: "Chicas a mi me gusta hacer las cuentas, lo he demostrado a lo largo del tiempo que lo he hecho de una manera responsable, me gusta escribir..." Ósea como que también es una cosa de confianza en las habilidades del otro, que ha partido todo así y pues como sin saber: "Ay no hacemos parte de las emprendedoras"... Somos emprendedoras porque estamos emprendiendo lo que nosotras queremos. Para mi sería como esa la definición.

Diana: Pero no es como que busquemos conceptos y el libro de la Economía Naranja a ver cómo encasillamos

Karen: ¿Cómo lo podemos hacer?

Diana: Porque bien podríamos, ósea bien podríamos tratar de adaptarnos también y de mostrar que somos mercedoras de esos recursos de pequeños emprendedores. Pero nosotras no queremos ni formalizar, ni pagar impuestos, ni... ¿sabes? Estamos en otra onda realmente y nos ha funcionado bien, y estamos contentas con eso y sí lo hemos contemplado, como: "¿será que nos formalizamos, nos hacemos una SAS, o una fundación, o una nosé qué?". Y finalmente no nos ha atrapado el tema, tampoco lo hemos necesitado, también tenemos aliados que nos pueden ayudar a cobrar y esas cosas. Es todo un tema.

Daniel: Cuéntenme entonces un poco ¿cómo se organiza La Perla? Es decir, ¿qué funciones tiene cada una, si cada una tiene unas funciones claras, o son un poco intuitivas como lo contaron ahorita, si son intuitivas cuéntenme un poquito sobre ellas, si son más claras, pues también; y cómo se junta eso con los planes, ya sea lo de la gira ahorita de México o ya sea a más largo plazo de lo que quieren llegar a ser como La Perla?

Diana: Yo siento que es más intuitivo, ósea sí tenemos definidas como unas áreas, pero no como unas tareas específicas, ni somos tampoco de las de bueno tus metas, rinde, dame...

Karen: Con indicadores.

Diana: Exacto, ¡no! No es tan riguroso. Pero si se sabe que cada una ha demostrado tener, está bien como que abandere ciertos proyectos.

Gio: Exacto, esa es la palabra.

Diana: Entonces nosé: Karen el disco..., cuando estábamos grabando el disco, la maqueta ya la tenía hecha [ta ta ta] y fue mucho trabajo para ella, lo del video igual, nosé qué [ta ta ta].

Gio: Siempre está en lo de las cuentas. Ya eso se dio muy orgánicamente desde el principio,

o en lo de pasar cuentas de cobro, proyectos también, las convocatorias escribimos casi siempre entre las dos. Yo hago como cosas de prensa, de buscarme proyectos,

Karen: Gestión.

Diana: A mi me gusta gestión, pero no sólo de booking, sino de alianzas y de buscar proyectos..., del video, o pensemos la entrevista, o pensemos el featuring con este otro, vamos a nosé dónde. Eso es como mí..., soy más la que explora nuevas posibilidades de hacer cosas...

Gio: Diani conoce gente como por los lugares donde se rodea, o donde vive, conoce gente y siempre conoce gente.

Karen: Relaciones públicas. Es la relacionista

Gio: Por ejemplo nos dice: Ahorita está viviendo acá en México, ósea entre México y Bogotá, como: "Ay chicas de México no está tan complicado como en Bogotá se pueden hacer más cosas, que en Bogotá no, ¿será que vamos a México y hacemos una tocada?". Y pues es como: "Marica, obvio sí de una". Entonces también cada una activa los contactos que cada una tiene, ósea la idea es como unir las fuerzas; y empezamos: "no listo, acá me está saliendo esto, acá esto otro, pagan tanto, nos dan tanto, ta ta ta". Y entonces ahí como que esa información la empezamos a reunir

Karen: Entre todas.

Gio: Y empezamos a hacer las cuentas. Entonces yo les digo: "Chicas necesitamos para gastarnos tanto, no sé qué, cogemos esto, y ganaríamos tanto, nos ganaríamos depronto esto". Nosé como que hacemos un balance

Diana: Unas proyecciones

Gio: Unas proyecciones de sí es benéfico o no, y qué tan benéfico no solamente por el dinero sino por...

Diana: Queremos, nos gusta.

Gio: Nos gusta mucho viajar, qué chimba poder viajar ahorita en medio de la pandemia que no se ha podido viajar, se nos han cancelado ahorita muchos viajes a lugares muy chéveres a los que íbamos a ir. Entonces es como: si también hay opciones de hacer cosas, pues hagámosle.

Diana: Los roles igual como que eso: cada una tiene unas fortalezas, pero casi todo lo hacemos entre todas, ¿no? [busca aprobación y se la dan en gestos] Siento que igual siempre hay... somos súper democráticas. Ósea como que hasta que no estamos las 3 contentas, como: "venga vamos a hacer esto, lo discutimos y hasta que llegamos a acuerdos", ¿no? Es como..., hasta chévere. Porque siento que todas estamos al frente del proyecto. No es como hoy toco y me desentiendo, no, toca estar ahí, saber de todo, lo que es no musical también. Entonces..., sentido de pertenencia al cien.

Daniel. Ok. Se ponen la camiseta [se burla].

[Todas ríen]

Daniel: Pasando ya entonces al plano estético, había algo que tú decías que: "Es que si nos contrata un Universal entonces ya no va a ser lo mismo, ¿cuáles son entonces esos objetivos estéticos creativos de La Perla que están en la música, que están en las letras, que están en el proyecto en sí? ¿Cuáles son, cuéntenme un poquito sobre eso, pues sí, sobre ese objetivo estético más allá también de sólo la música?"



Karen: Es que yo creo que todavía..., por ejemplo... Es todo un proceso, ¿no? Como... se me fue la idea.

Diana: Todavía no tenemos tan definido lo estético visualmente, ¿o qué?

Gio: ¿O íbas a hablar de la temática de las canciones o qué onda?

Karen: No pues que estamos desarrollando un estilo musical, por ejemplo, y todo el tiempo se está moviendo. Tenemos claro pues que empezamos con la música tradicional y la hemos comenzado así como a deformar y le hemos empezado así como a integrarle otros..., nosé, otros sonidos, otros estilos musicales pues. Pero pues todo el tiempo se está moviendo. Pero digamos que en esencia, es pues también pues lo que tiene la música en sus letras, por ejemplo, que es música muchas veces contestataria, pero también es cotidiana, la música con la que se identifica la gente. Entonces más o menos es como la estética. Es algo urbano, con raíces tradicionales, pero pues ya con todo lo urbano en sus letras, en el sonido, en el color de la música ¿Qué más?

Gio: No sí, empezamos a hablar de lo que pasa en el entorno, ¿no? De nuestra realidad bogotana y colombiana, por ejemplo. Claro al principio cuando tocábamos lo tradicional, hace muchos más años, uno empieza a conocer la música, todo es muy del campo, ¿no? Como SU realidad: que son campesinos, que cultivan la tierra, que tienen con los pollos, que fueron al arroyo, y uno canta eso y pues chévere porque de verdad es igual severo power. Pero también en un momento cuando dijimos, queremos empezar a crear, ¿qué queremos decir? Nosotras no somos una estética caribeña porque evidentemente somos de Bogotá, como rodeadas de otras influencias de muchas otras músicas, y fue como qué queremos empezar a decir con las canciones que estamos haciendo. Y de repente se empezó a ir por una línea muy crítica, y de denuncia, y como de una postura política sin entrar a hacer parte de encasillarse en nada. Que hace parte de no caer en un sello grande, que si bien obviamente te da plata y con eso te compra, pero pues entonces con eso depronto puede que sí o pueda que no, pero que llegue en un momento un lugar de esos y que entonces me diga: "no tu ya no puedes decir 'por puta' en tu canción Bruja porque esto va contra las políticas del sello"

Diana: ¡Eso! ¡Ahí quería llegar yo! Eso es lo que quería decir yo con... Ni siquiera se si es verdad que si entramos a Universal o a Warner o a lo que sea va a cambiar la cosa. Pero creo que no queremos arriesgarnos a perder nuestra libertad, absoluta, entera libertad de querer explorar. Mañana queremos hacer un Samba, y después queremos hacer, nosé, otra cosa y va a estar bien; pero si estamos como cumpliéndole a alguien que nos contrató con una expectativa que tenía..., eso nos va a limitar de alguna manera y se han visto mil ejemplos. Y no queremos entrar en eso, queremos como más bien seguir siendo contracorriente, anárquicas, contestatarias, rebeldes, punkys y hacer lo que se nos de la gana siempre. La libertad no se va a poner en juego. Ósea creo que esa es la consigna.

Karen: Y eso también está reflejado, bueno en nuestra estética musical, pero también en nuestra estética visual pues, que ya estamos representando otra forma, que es como algo urbano igual. Ya nos salimos por ejemplo de lo que se espera cuando ven tambores, la gente piensa en el caribe y en unas polleras y unas flores.

Gio: Las flores.

Karen: Entonces digamos como que eso también ya lo evolucionamos, pues simplemente lo cambiamos, lo modificamos, y a nuestro modo pues es como la estética que manejamos. Que tampoco está en venta [Todas ríen].

Daniel: ¿Por qué hacer cumbia así entonces? ¿Por qué hacer cumbia así como la están haciendo?

Diana: ¿Cómo así cumbia así?

Gio: ¿Cumbia así? Pues en la situación que le estamos diciendo. ¿Por qué también apostarle a una música foránea a Bogotá o qué?

Diana: Es que nosotras no somos solo cumbia

Karen: Es que a la final también la cumbia simplemente es como, nose, como un nombre o un estilo o una forma de..., pero pues ya ahí para adelante el metalero que quiera hacer cumbia

Diana: Y si tú escuchas el repertorio si bien tiene temitas tradicionales, cumbieros, como que suenan a viejo y a esto así también hay otras cosas que nada que ver con eso. Ósea, nosotras no somos sólo cumbia, es obviamente un gran concepto que nos podría encerrar, pero cuando ves el show, dices: "Ah no, es que sí hay más cosas, y sí ha cambiado de verdad como lo que quieren hacer, decir, de su estética musical".

Daniel: Es decir la propuesta anárquica, punky y demás es tanto de género como de..., política, como de género musical, como política.

Gio: Si.

Daniel: Bueno, bueno muy bien. ¿Cómo se desarrolla, o cómo se relaciona, perdón, ese objetivo que me están contando, que están como esbozando con cada una de ustedes como artistas?

Karen: ¿Cómo? ¿Repites porfa?

Daniel: ¿Cómo se relaciona eso que me están contando con lo que es cada una de ustedes como artistas? ¿Tienen un objetivo artístico que le aporte a esa discusión común de lo que es La Perla? Es decir, ¿cada una qué le trae a esa discusión pues que me están contando en conjunto? Ahora sí individualmente ¿cómo se relacionan con eso?

Gio: ¿Ósea qué le da a uno como persona estar en La Perla?

Diana: No, al revés. Más bien ¿cómo como persona, qué como persona le damos a La Perla?

Gio: Ya.

Daniel: ¿Y poqué?

Diana: Entonces... Yo siento que cada una tiene sus vidas, sus proyectos. Karen es profe, y entonces..., no podría darte ejemplos de todo porque sería largo y tendría que pensarlo. Pero... Nose el hecho de que yo hay estado en otras bandas, y tenga contactos hace que yo tenga un círculo donde ha podido aparecer La Perla. Igual Giova que estuvo en el IDARTES trabajando, entonces ya tenía un montón de contactos de antes, y creo que ya la gente ha visto que La Perla somos nosotras, entonces la gente nos identifica, nos define, y es como... ¡Pucha! ¡Esa pregunta no está tan fácil!

Gio: No, raíz cuadrada de...

Diana: Porque también te podría responder que nosotras le damos todo a La Perla, ¿sabes? Porque todo lo que uno es, lo pone en el grupo, ¿no? Como que es muy difícil poner eso tan claro. El background de todo lo que hemos hecho en la vida.

Karen: Digamos como por ejemplo artísticamente para mi es vital como proponer algo siempre revolucionario.

Diana: Perdón por divagar pero es que me... [ríe]

Karen: Digamos que estaba diciendo que artísticamente me parece que, para mi es importante siempre como estar sacando una revolución o un movimiento o un cambio, ósea como

innovar, siempre como estar presentando algo nuevo. Entonces yo por lo menos siento que con La Perla, yo por lo menos estoy todo el tiempo eso como proponiendo: "¿por qué no probamos mezclar el bullerengue con un drum n' bass?, ¿ó un Rap con una Chalupa? ó qué se yo". Entonces en cuanto a lo musical es mi aporte artístico.

Diana: ¡No y estético! Tu también ves un video una chimba y dices: "miren este video qué tal". Como pensando en..., porque estamos como en una búsqueda de la parte visual, eso sí hemos de ser sinceras, como que eso sentimos que debemos fortalecerlo, como lo audiovisual, los videoclips, las visuales, el vestuario, ¿no? Esa es una parte..., el lado flaco. Pero entonces Karen es la que más ha tomado la iniciativa en lo estético de ver como: "Ey qué tal esto, no sé qué". Entonces por ese lado. Y lo que uno va viendo, y lo que uno va descubriendo, pues obviamente lo moja y lo permea, y lo trae acá, ¿no?

Daniel: Ok. Pero bueno, vinculado también a eso, ¿esas labores también más administrativas como escribir los proyectos para los fondos, o para las convocatorias, la parte del diseño visual, manejar las finanzas, todo eso es algo que hacen porque de todas maneras les gusta hacerlo o eso en realidad es porque les toca y pues ya hagámosle?

Karen: No. Por la habilidad que cada cual también maneja y porque no es tan...

Diana: Porque es nuestro proyecto y toca meterle "alma, vida y corazón" [ríe]

Gio: Sí, Diana lo mencionaba un poco, no me acuerdo, pero como que también propendemos por el bienestar común, como que todas nos sintamos cómodas y poder..., no es como "¡Ay yo estoy haciendo todo y tu no estás haciendo nada!". Como que esos son dos extremos muy peligrosos a los que se puede llegar. Y pues afortunadamente ya hemos podido encontrar un equilibrio en las cargas, ¿no? Como que al principio si a veces se pasan mientras los parches se..., pues mientras todo se va cocinando, sí puede haber que siempre haya una persona que siempre haga todo, o dos, o todo el mundo desde el principio participe. Entonces no, eso es un proceso así como bien largo. Pero creo que también se ha encontrado...

Karen: Pero también ayudó que al ser..., que fuera... Pues al principio éramos seis, ¿no? Y ya ahorita tres es muy específico saber cada cual es como su función, pues. Su fuerte. Ósea, si no empezamos con "vamos a definir..., la administradora va a ser...". Sino que cada cual..., nose, fue insitivamente, pero si ya en este momento tenemos las funciones claras.

Gio: Y lo que dice Diana de las cosas que uno vivió antes. Yo antes de La Perla tocaba con "Agua'sala" que era otro grupo de mujeres, y ahí con ellas estuve como durante cinco años que llevaba la función de representante, entonces hacía un poco de lo mismo: contratos y nosé qué, y nosé qué, y nosé qué, organizaba todo. Y me gusta, siento que no es una cosa forzada, sino que me fluye. Y pues ya. Cuando comenzó a La Perla no me acuerdo si me postulé al cargo, o [todas ríen]

Diana: Seguro

Karen: Estudiamos tu hoja de vida

Gio: Empecé a hacer carteleras y cosas. Sí como que se empezó a dar de una así y ya. Lo mismo Diana con sus habilidades sociales y sus contactos y ta ta ta. Y Karen con su habilidad de producción ya...

Daniel: ¿Cuánto tiempo pasó para que llegaran a esa cohesión de la que hablan?

Diana: Harto

Karen: Como tres años

Gio: Yo creo que desde siempre [ríe]

Karen: ¿Si? ¡No!

Diana: ¿No pero para que llegáramos a esta cohesión cuánto tiempo pasó?

Gio: ¡Si! ¡No! Porque hemos tenido muchos cambios desde siempre. Desde el principio mismo

Diana: Por eso, pero ¿cuánto tiempo ha pasado?

Gio: Como tres... Dos, tres.

Karen: Ósea, ¿cuánto tiempo ha pasado?

Diana: Hemos tenido muchos cambios pero..., llegar a este punto..., incluso yo diría que esto pasó, incluso después de ser las tres, ahí fue que dijimos: "Uy ahora sí ahí, ósea como..."

Gio: ¿Como unos dos años?

Karen: Si

Diana: Si después de que llevara el grupo tres años o más, fue como uff. Y cuando ya empezaron a salir cosas más grandes, y cuando ya empezamos a ver que iba en serio cada vez más, y que la gente copiaba lo que estábamos haciendo, y que había un éxito, por decirlo así; y que estaba dando resultados, ¿no? Porque al principio uno va como ahí, como a ver qué, y de parche y no sé qué, pero después empezamos a ver que era en serio y que era muy importante y entonces ahí como que uno dice: "¡Ah no! Esto es mío, me pertenece, le pertenezco, vamos a meterle toda"... Y creo que eso es si hace un par de años.

Daniel: Yahora si pensando en los consumidores de La Perla, ¿creen que los consumidores las buscan, además de la música, también por eso que me están contando de ser anarquistas, punkys, por ser experimentales y por esa cohesión? Es decir, ¿eso ayuda a que los consumidores consuman? Valga la redundancia.

Diana: Yo diría que sí.

Gio: Sí

Karen. Si obvio, pues..., no sé si nosotros lo hagamos así, pero es como algo natural. Uno se acerca con lo que se siente identificado, con lo que lo representa, entonces pues el público ha llegado a nosotros porque pues...

Diana: Pues porque les gusta.

Karen: Evidentemente sí es el discurso que ellos también tienen.

Daniel: ¿Es importante defender ese discurso también por un tema mercantil? Es decir mercantil de que...

Karen: ¡No!

Diana: Pues quién sabe, yo creo que si mañana nos da por hacer una canción romántica, así de amor, un reaggetón bien boleta, pues lo haremos, y si el público no le gusta pues ábrase

Gio: Si no le gusta pues jum [signo de no me importa]

Diana: Nunca hemos tampoco pensado como en función del público sino porqué nos gusta, porqué ritmo nos vamos, qué queremos decir, y creo que por eso funciona tan bien, porque es más sincero. Porque si fuera como: "Uy no pega resto que seamos así como este otro grupo que es así todo..." ¿no?, ¿sabes?, podría pasar. Y creo que muchos grupos intentan pegarle a la fórmula del éxito y por eso les va mal. Ósea... Y creo que a nosotras nos ha ido bien porque de pronto hemos sido auténticas, hemos tratado siempre de ser sinceras también, como con lo que hacemos. Que nos guste.

Gio: Si somos nosotras

Diana: Que nos guste tocarlo, que...

Karen: No y la música por ejemplo que componemos las letras, es lo que hablamos cuando estamos encuarteladas y reunidas y hablando y después: "listo hagamos sobre eso que hablamos en una canción". No es como: "Ahora hablemos de..."

Diana: De la situación del momento

Gio: Del tema de moda

Diana: Si exacto.

Daniel: Ok, muy bien, muy bien. Pues chicas muchas gracias.

## 1.2. Daniel Michel

Daniel Michel: Yo soy Daniel Michel productor y director de Mambo Negro Records, soy músico, bajista, hago música electrónica, soy ingeniero de sonido y pues también estudié compaginación cinematográfica en Argentina, Buenos Aires. Yo soy de Guadalajara, México, estuve en Argentina alrededor de 6, 7 años, en los dosmiles, del 2004 al 10. Y a partir de ahí empecé a trabajar como en la idea de producir discos y formé Mambo Negro Records.

Entonces Mambo Negro Records se funda, bueno el primer disco que sacamos que es Valbenetto Ayon, que Ayon es un estudio mítico en Buenos Aires, fue el primer disco que me animé a empezar a trabajar como sello, ese lo hice con un amigo colombiano, David Cantoni, que por cierto tiene su sello, que se llama Bánfora Records, pero bueno, él y yo, en ese momento nos gustaba el Afro Beat e hicimos esa producción, sacamos nuestro primer disco. Después él se fue a Bogotá a vivir y posteriormente me dijo "porque no te vienes", yo lo vi como muy bien, viable, digamos en ese momento de mi vida estaba muy bien irme para allá. Entonces comencé a trabajar en Bogotá desde el año 2011 con el sello, arranqué mi primer proyecto que es la BOA en el 2013 y a raíz de eso comenzamos a grabar muchísimos discos, entonces... Y de ahí nace Mambo Negro Records, que es un sello discográfico, es un estudio de grabación, de mezcla, es un ecosistema, está dentro de una casa donde están muchísimas bandas, proyectos culturales, audiovisuales, musicales, y bueno eso es Mambo Negro básicamente.

Daniel Cortázar: Ok. Hablemos de la casa. ¿Qué ocurre en la casa, con quién fundaste esa casa y quiénes pertenecen a esa casa?

Daniel Michel: Listo. Esta casa donde está situado Mambo Negro, arrancó en el año 2013 también, porque con una amiga, Marcela Lizcano, que tiene una productora audiovisual, trabajamos en un documental y me dijo: "mira hay esta casa que está en Palermo, pues que ahí grababa mi papá con un amigo, tiene un estudio de grabación, etcétera, y ese estudio no está funcionando ahorita, porque no lo vemos". "Bueno, va". Lo vimos y era como "¡Uy no! ¡Hay que reactivar!". Máquinas de cinta, pues equipo analógico imposible de encontrarte tan fácil.

Entonces como que decidimos ahí, pues, emprender, a condicionar esa casa, yo teniendo mi estudio y ella teniendo su productora audiovisual ¿no? Y pues en el camino nos fuimos dando cuenta que necesitábamos más gente al lado porque eso no se puede pagar así como así, solo, los dos arrancando, sabes como qué... Entonces, bueno, adecuamos más oficina, y pues nos vinculamos con otros proyectos que en su mayoría eran audiovisuales, en el principio, y después ya vinieron los musicales, pues para crear esta casa donde ocurre todo, ¿no? En esta casa está en este momento: Mario Galeano, tiene su estudio; N.Hardem; Briela Ojeda; Sello

Indio; Viceversa Cine; y bueno cosas que pasan, proyectos que se hacen y se van, y así simultáneamente.

Daniel Cortázar: ¿Qué hace o qué pasa cuando están todos esos artistas en ese espacio?

Daniel Michel: Digamos que cuando estamos todos ahí lo que sucede..., bueno todo ocurre o en la cocina o en el patio, normalmente en el patio, entonces finalmente todos vamos, todos llegamos a trabajar cada uno en sus cosas digamos, pero siempre está el patio como centro de reunión y pues donde transitan las ideas de "Ah! ¿En qué andas?" "Estoy haciendo esto ó se me ocurre hacer esto" Etcétera, ¿no? Y pues en esas charlas, pues desembocan a trabajar juntos, en realizar proyectos juntos, en pues echarnos la mano, en lo que unos son fuertes otros como que ahí se va haciendo como una especie de intercambio, y a veces son laborales netamente, a veces son de buena onda, ósea sucede como que todo tipo de situaciones que más allá de generar contenido, yo siento que ahí se crea como un espacio de cultura más allá de solamente la música ¿no? Como que uno aprende un montón y obviamente se toca un montón de música.

Daniel Cortázar: Este es como todo el creativo alrededor de Mambo Negro, ¿qué ocurre con las otras alianzas mucho más comerciales?

Daniel Michel: Con las alianzas comercial, con el sello discográfico. Pues hay varias formas, ósea hay varios puntos. Como sello discográfico tienes siempre la obligación o bueno el propósito, más que obligación, el propósito de ayudar a los artistas que están trabajando contigo, ¿no? Ahí pues finalmente tu tienes una inversión que quieres recuperar de alguna manera, entonces en ese sentido pues uno trabaja con los diferentes proyectos que acoge el sello. En este caso tenemos 10 proyectos y en esos 10 proyectos pues el sello invierte en ellos, ¿no? De cierta forma, y también está pues la otra parte que es como la parte editorial que no necesariamente están en el sello discográfico sino que sus obras Mambo Negro como editora, como el publisher, les ayuda digamos a gestionar todo lo que son sus derechos de autor, y pues obviamente la administración editorial, que ahí uno se vincula con otro ecosistema que es el de las sincronizaciones, en videos o cine, etcétera. Que ese es un mundo como pues paralelo, pero pues ahí estamos. Y por el otro lado está digamos todo esto que es plataformas de streaming y todas esas ventas que si pues de alguna manera todos los sellos tienen que tener ahí como una alianza con One RPM en nuestro caso digamos que trabajamos con eso; sin embargo no todos los artistas están en One RPM, cada artista tiene pues el derecho de escoger la agregadora que más le convenga por como se estructura en sí mismo, ¿no?, cada proyecto. Entonces digamos que en ese sentido, pues Mambo tiene pues sus bandas, las alianzas que genera pues con otras bandas al tener un servicio de estudio, digamos de grabación y mezcla, y también están pues los proyectos especiales que son como ya de intercambios culturales como o disciplinares, ¿no? Que por ejemplo hacerle la música a un cortometraje ó hacer un intercambio como lo fue Minjo Cumbiero, que fue Minjo Cruzaders de Japón, Frente Cumbiero, ellos dos tienen vida propia y vienen a Mambo y generan un disco, ¿sabes?, y ahí se trabaja de otra manera. También están bandas que llevan conmigo que tienen un disco terminado y pues bueno, queremos prensarlo, cómo hacemos, si me gusta o no me gusta, y también eso es otro como otra parte más de colaboración, ¿no? Y pues nosé, qué más hacemos. Bueno pues acompañamiento, gestión cultural, becas, ¿sabes?, como todo ese rollo. Si, pues toca ser todero, pero pues hay equipo, eso es lo bueno (ríe).

Daniel Cortázar: Cuéntame un poco sobre los proyectos principales y un poco cómo se estructura cada proyecto para tratar de responder esta pregunta: ¿por qué están en Mambo Negro y no en otro espacio, por qué la independencia de Mambo Negro le funciona a cada artista dentro de Mambo Negro?

Daniel Michel: Ok. Ósea, digamos. Ahorita la banda más fuerte de Mambo Negro es La Perla que es pues la que ahorita está girando más, está pues teniendo mucha más acogida con el público, streamings, etcétera, ¿no? Y digamos que después tenemos La BOA, y después tenemos Bandejas Espaciales o bueno ahí hay varias... Pero digamos que La Perla y la BOA son las matrices de Mambo Negro. Y pues digamos que son dos cosas bien diferentes, la estructura de cada proyecto ¿no? De esos dos.

La Perla es un grupo democrático en sus decisiones aunque suene... Y digamos que la BOA es fascista (ríe). O dictatorial. No sé cómo decirlo. Qué es lo que pasa, porque lo digo, para... digamos que La Perla son 3, son 3 personas, que entonces deciden o pues pueden llegar a consensos mucho más prácticamente, en lugar de 12 personas que es el equipo de la BOA, ¿no?

Entonces por el lado de la estructura de La Perla son ellas 3, ellas 3 se encargan pues, son las dueñas de su proyecto, se encargan de decir qué sí y qué no, ¿en qué aspectos?: queremos grabar, estamos listas para grabar, queremos que así suene, queremos tener este booker, o este no, queremos girar, no queremos girar, queremos tocar aquí, o no queremos tocar aquí. ¿No? Pues que eso es decisión de ellas y uno como sello tiene que seguirle digamos a lo que ellas decidan, uno se adapta, ¿no? Y a veces es chévere, a veces no tanto, siempre pues digamos que ese es el trabajo junto con ellas, y ellas pues mandan ¿no?, y está muy chévere.

Y con la Boa digamos somos 12, digamos que está fundado por..., de los que fundamos que fuimos 12, estamos 8 de los fundadores. Sin embargo con el paso del tiempo, van delegando o fuimos delegando, me fueron delegando como todas las decisiones del proyecto, porque, por mera confianza, ósea netamente. Entonces bueno. Tengo alguien que se encarga de la logística, yo me encargo de la dirección y la producción musical, que es pues dónde masterizamos, cómo mezclamos, lo que sea, y las decisiones simplemente como "muchachos esto es lo que se va a hacer, ¿no?". Y bueno.

¿Qué es lo que hace interesante el asunto?, que hay más de..., a partir de la BOA, pues siendo 12 personas, pues cada uno tenía sus proyectos personales con ganas de desarrollar, ¿sabes? Como Marco Fajardo quería desarrollar Bandejas Espaciales y Fantasma, entonces "Venga el sello qué es lo que hace". "Bueno explíqueme qué es lo que quiere hacer y yo lo apoyo, ¿cómo lo apoyo?, pues tengo el estudio, tengo grabación, mezcla, máster, arte, y pues estás en este espacio, ya lo conoces, trabajas acá".

Entonces a la hora de apoyar un proyecto de un individuo de la BOA digamos que se multiplica por tres personas más que entran nuevas, que no están en la BOA, que entran al ecosistema, que entra el eufonista, Sebastián Rozo, que nunca había estado en la BOA, no está en la BOA, sin embargo está tocando acá y se acerca acá. Y empieza a crecer esa concurrencia de artistas, ¿no? Y así mismo con Kokodrilo, que es de Sebastián Carrizosa, de hecho, La Perla es poquito después de la BOA y pues nace un poquito así también. Sabes, como que bueno vamos a apoyarnos, entonces lo que hace como chévere a Mambo Negro como sello es que ha crecido y tiene como una variedad de artistas que están ahí trabajando

continuamente, fluyendo en ese mismo espacio, donde siempre están trabajando, ya sea un proyecto o en el otro; si no es con N.Hardem es con la BOA, si no es con algo de Sello Indio. Sello Indio también tiene un roster de artistas buenísimos, pero también comparten espacio con nosotros, entonces es como bueno: "venga y trabajemos juntos". Entonces comienzan a crearse colaboraciones inesperadas en el parche que hace sicodelia tropical con los hiphoperos, y pues ahí van creciendo ese ecosistema y se va nutriendo. Entonces lo chévere de Mambo Negro es eso que va haciéndose una escena a partir del trabajo ahí.

Daniel Cortázar: Hablemos ahora de Daniel Michel. ¿Es músico, es emprendedor, es bajista, es productor de sonido, qué hace y qué define cada una de esas cosas qué hace a Daniel?

Daniel Michel: Va, pues a mi personalmente me encanta, ósea lo que me apasiona a mí es el sonido en sí mismo. Y la música obviamente. Lo que me apasiona es grabar discos, mezclarlos, incluso en vivo, esa es como mi pasión principal, me encanta, soy juguetero, me encantan las maquinatas, sabes, sobre todo lo análogo. Entonces mi acercamiento a la música fue un poco desde ahí. Y bueno yo tuve formación musical de chiquito, creo que era muy inquieto y mis papás me mandaban a clases de música para deshacerse de mí entonces como que chévere porque estuve muchos años estudiando, y siento como que es un lenguaje para mí, muy chévere, y pues cuando menos pensé ya estaba haciendo 8 o 9 proyectos, entonces ahí al mismo tiempo, también como que mi lado de músico siempre estoy trabajando. siempre intento como dividirme la semana o las semanas en: hoy estoy haciendo este disco, la siguiente semana estoy componiendo, la siguiente semana estoy, nose, produciendo, o sabes como todo lo relacionado, o gestionando. Sin embargo, no lo puedo hacer todo, y en el sello no lo hago todo. Entonces mi prioridad dentro del sello es como la producción musical, la ingeniería de sonido, la música en sí, por ejemplo la gestión, la administración, si como ese apoyo a los artistas pues me he apoyado de gente super chévere: Luis Guillot, Diana SanMiguel, sabes, que están ahí y siempre como "venga vamos a trabajar en esto". Inclusive con David Cantoni que no es parte del sello, él tiene su sello, pero sin embargo nos echamos la mano entre los mismos sellos independientes, entonces pues es algo chévere.

Entonces yo podría decir que mi lado, como que mi trabajo en sí mismo, está muy vinculado a la grabación y a la producción musical.

Daniel Cortázar: Cuéntame un poco de esa relación con Bánfora Records para poder cerrar ese tema de la gestión y porqué se necesita ese apoyo de gestión con otros espacios o personas.

Daniel Michel. Vale, ósea, digamos que en el caso de Bánfora Records, con David Cantoni, pues es el que tengo aquí más en la memoria, hay varios más, pero ósea digamos hay varias alianzas con otros sellos. Pero en este caso, ósea nosotros nos ayudamos mutuamente, porque el ser independiente en un país como Colombia, pues no es lo más fácil del mundo, ¿sabes? No es que haya un mercado así como "wow". Entonces digamos que él se apoya en mí en las partes que son el fuerte de Mambo que es la grabación y la producción (mezcla) y yo me apoyo en él que lo que tiene, su fortaleza, pues es la gestión de proyectos y bueno él es percusionista y tiene en su estudio un backline hermoso, que siempre que vienen de mestizo, de Inglaterra, vienen, "venga, tráeme todo tu backline", o vienen los Minjo, "Tráeme el backline", ¿sabes? Como nos apoyamos, hacemos pues esas alianzas entre los sellos. Que eso también pasa con Mario del Frente Cumbiero, ¿no? Él ya..., hay como una dupla, que llevamos trabajando ya casi como 4 años, de: él produce, yo grabo, estamos en el mismo



estudio, ya es dupla, sí, como que venga "así se va a trabajar" y él produce, yo grabo, tenemos un excelente equipo y nada se da.

O con Palenque Records, también pasa más o menos lo mismo con Lucas Silva. Y creo que todos los sellos independientes, pues hay muchísimos, pero los que están cerca de nosotros, como "Sonidos Enraizados", "Llorona Records", el mismo "Incorrecto", pues bueno "Bánfora", "Palenque", nosé se me olvidan, "Tambora", estamos como que en un mismo círculo donde estamos apoyando, pues toca apoyarnos entre nosotros, y pues eso como que es la única forma de ser sostenible en Bogotá, ¿no?

Daniel Cortázar: Bueno pasemos con Guadalajara, ¿por qué Mambo se mudó para Guadalajara?

Daniel Michel: Pues mira, lo que pasó. Ósea siempre. Ósea Mambo nunca pensó que. Ósea en Mambo Negro siempre ha estado la idea de ir a Guadalajara, ¿sabes? Como de llevar el estudio allá, y la idea pues la pensábamos como en el 2025, 2026, algo así. Como pensábamos: "como en 4 años o en 3 o lo que sea". Pero llegó la pandemia y tocó meterle turbo, ¿sabes?, porque pues estábamos ahí sin hacer nada, el estudio sin giras, sin conciertos, estábamos en Guadalajara, entonces... Nosotros no tenemos prisa por hacer la sede de Mambo Negro en Guadalajara, pero a raíz de la pandemia le metimos el acelerador, y también un poco la idea del estudio en Guadalajara es poder conectar México-Colombia, que pues yo personalmente ya lo venía haciendo, porque soy mexicano y trabajo en Colombia, pero también dentro de lo que es lo musical, ¿no? Entonces a nosotros, pues hemos tenido la suerte de estar en diferentes experiencias de intercambios musicales, entre proyectos de diferentes países y esas cosas son como muy enriquecedoras, entonces lo pensamos un poco desde ahí, ¿no? Como bueno, ¿cómo podemos hacer eso? Pues hagamos una sede en Guadalajara y vamos y tratamos de traer Colombia y de México, ¿sabes?, como de Colombia a México y de México a Colombia, que fue un poquito lo que pasó el mes pasado con Son Rompe Pera que viene a Colombia a grabar su disco, ahora falta que vengan para acá, bueno de hecho acá lo vamos a mezclar. Entonces, pues nada, como generar ese contacto más fluídamente que se pueda. Y pues por el otro lado es que yo soy de Guadalajara, entonces también me venía bien cambiar un poquito el paisaje, ya tenía 18 años sin vivir en Guadalajara, entonces también es nuevo para mí llegar allá, y ver qué onda la escena, y pues está entretenido. Ósea, es una chimba, es ir a ver conciertos, a ver quién hay, sabes, como súper chévere. Y nada, básicamente es eso.

Daniel Cortázar: Daniel solo para cerrar, ¿cuál es la diferencia para ti entre trabajar así como acabas de explicar y una gran disquera?

Daniel Michel: ¡Uy! ¡Entre trabajar así o con una gran disquera! Pues yo siento que la diferencia es que pues Mambo Negro Records y muchos sellos que hay por ahí en el mundo, lo puedo asegurar, trabajamos por el amor a la música, a los sonidos, al bienestar común, sabes, como al bienestar mutuo, entre los músicos que estamos alrededor de eso, y que cuesta más trabajo, cuesta más trabajo estar organizado como sello independiente, que el nivel industrial que pues está basado en la inyección económica, no es un amor por alguna música o la cultura, etcétera, sino que es una inyección ahí de capitales pues que es como vender calcetines o playeras o lo que sea, que eso es otro negocio totalmente diferente. Entonces pues creo que es una diferencia muy grande. Nosotros trabajamos como de forma artesanal, pues esto, y la verdad es que no quisiera crecer tanto, ¿sabes? Creo que no vale la pena; vale

la pena pues crecer en lo personal, en eso. Pero tener un edificio y 150 secretarias porque vendo calcetines, no, pues no es lo mío.

¿Chimba?

Daniel Cortázar: Perfecto Daniel, muchas gracias.

### 1.3. Diáspora Blues

Daniel: Cuéntame un poco sobre tu trabajo, sobre tu trabajo como gestora, como desarrolladora de proyectos, y un poco de esa trascendencia de cómo llegas a ese lugar y que me cuentes de ese trabajo..., llámémoslo de gestora cultural para dejarlo así abierto. Y cerrar quizás si lo logras, para que podamos ir yendo hacia ese punto: ¿por qué y para qué haces productos creativos? ¿Por qué y para qué hacer proyectos creativos? Que es una respuesta larga, lo sé, pero que tiene muchísimas aristas que es interesante ver, saber, conocer. Entonces pues nada Sofía, adelante.

Sofía: Hola Daniel, pues muchísimas gracias por la invitación. Te voy a contar un poco como de mi trayectoria: yo soy literata, de los Andes y tú también eres literato y sabes que esa es una carrera muy linda y también muy compleja a nivel laboral, porque uno luego de estudiar literatura se tiene que disfrazar un montón de otras cosas para funcionar en el mundo, a no se que uno se dedique de lleno a la academia, que no es mi caso. Entonces, yo pues he, digamos como brincado de un tema a otro desde que me gradué, y pues estudié fotografía, llevo muchos años haciendo danza, llevo muchos años también interesada en la música tradicional colombiana, en fin, haciendo un poco de video, un poco de esto, un poco de lo otro. Un poco también por una necesidad de explorar otros mundos menos académicos, y también porque digamos que a nivel laboral se me ha exigido aprender otras disciplinas distintas: como manejar video, manejar otro tipo de textos, otros formatos distintos más ligados a la comunicación, a la gestión cultural. Entonces esto que para mí al principio era una debilidad, yo lo veía como una debilidad, yo decía que tenía personalidad de picaflor, luego descubrí que no necesariamente tenía que ser una debilidad, porque si esto se aplica al mundo de la gestión cultural en realidad es una fortaleza; cuando uno sabe un poco de todo en realidad es muy útil porque uno puede desempeñar muchos roles.

Entonces yo llegó concretamente al mundo de la gestión cultural de una forma empírica, y pues soy amateur, apenas estoy comenzando en el tema. Y llegó ahí concretamente por un interés en las músicas del mundo y en las músicas tradicionales colombianas. Entonces de ahí surge la idea, con mi pareja, de crear como una plataforma de creación de contenidos de distintos tipos, tanto audiovisuales, como en podcast, como texto, fotografía, bueno en fin, pero siempre ligado al tema idealmente, aunque no siempre, al tema de las músicas del mundo, de las músicas tradicionales y no sólo tradicionales, ¿no? Entonces de ahí sale Diáspora Blues Project.

Daniel: A ver, cuéntame un poco sobre el nacimiento del proyecto y si se puede sobre cómo se financia un poco un proyecto como estos, en una etapa tan inicial como en la que están ustedes. Para luego si ya meternos en las minucias de la estructura laboral, llámémoslo así; se que no existe porque se que hay muchas cosas que vamos a hablar acá pero justamente de "así nace, así se financió inicialmente" y de ahí ya sacamos información para contar un poquito ya la estructura.

Sofía: Pues nace como de ese sueño, primero nace de esa idea de hacer un puente entre las músicas africanas y las músicas del caribe y del pacífico colombiana. Que eso sigue ahí en Stand By, en algún momento se va a hacer. Pero en ese momento en el que queremos hacer ese puente llega la pandemia y nos damos cuenta que es necesario mirar más hacia adentro, mirar más hacia el territorio, es decir hacia Colombia, porque los viajes internacionales se ven limitados. Entonces comenzamos a idear posibilidades de proyectos que se puedan enmarcar dentro de Diáspora y aplicamos a todas las convocatorias habidas y por haber en el país. Entonces inicialmente nos financiamos así, a través de convocatorias públicas y hemos hecho varios proyectos ya, uno de los más grandes fue Tambor Alegre que es un proyecto de tutoriales de instrumentos, y ritmos tradicionales del Pacífico y del Caribe con docentes con mucha trayectoria en el mundo del folclor, entonces ese fue uno de los proyectos con los que comenzamos y que actualmente está publicado todo, es gratuito, es de libre acceso, y eso fue gracias a un estímulo de IDARTES. También desarrollamos el vinilo, el disco de Mangle Rojo, que tiene 4 canciones del Caribe, 4 canciones del Pacífico, y ese también fue gracias a un estímulo de MINCULTURA de la tan odiada Economía Naranja, pero en este caso pues nos favoreció y pues gracias a eso pudimos desarrollarlo. Concretamente es un estímulo que es enfocado en crear nuevos modelos de negocio para industrias culturales y creativas, entonces pues lanzamos aparte del disco una línea de merchandizing, con camisetas, hoodies, gorras, serigrafía, toda una línea de productos. Y digamos que fue bueno ese proyecto en concreto, aparte de otros que estamos haciendo ahora, porque nos dimos cuenta que también es bueno generar proyectos que también se pueden financiar a largo plazo, que no solamente dependan del estímulo público, sino que más adelante uno pueda seguir generando con ese modelo otros similares y pues volverse rentable; no estar todo el tiempo detrás de estímulos públicos porque pues eso también es complejo, ¿no?

Entonces básicamente hasta ahora, principalmente nos hemos financiado con estímulos públicos y hay otro que quisiera mencionar, otro proyecto que estamos haciendo actualmente, que es en alianza con una agencia de comunicaciones especializada en música que se llama Tótem, con ellos estamos haciendo un proyecto que se llama "Teusquillo Singles: canciones para la soledad". Ese fue de uno de los estímulos que sacó IDARTES con las Alcaldías Menores de Bogotá y con ese proyecto lo que hicimos fue abrir un concurso de bandas locales de Teusaquillo de esas bandas elegimos a 5 y de cada una desarrollamos, produjimos 3 canciones y un video, un videoclip sencillo de cada uno. Entonces eso ahorita lo estamos lanzando en este momento y pues eso también fue gracias a un estímulo y también gracias a una alianza con otro emprendimiento del sector.

Daniel: Hay una relación ahí de llamémoslo así 3 marcas que son Bánfora, Tambor Alegre y Diáspora, que es muy interesante porque cada una hace algo diferente y quizás eso es justamente la fortaleza de cómo está estructurada esta..., llamémosla así organización o relación o lo que sea, para poder sacar estos proyectos. Cuéntame un poquito sobre esa relación entre las tres marcas para que luego ya sigamos adelante.

Sofía: Diáspora Blues... no son 3, en realidad son 2: Diáspora y Bánfora. Diáspora blues es más como una plataforma de proyectos multiformato, es decir nosé si multimedia aplique, pero sí multiformato, nosé cómo llamarlo, en el cual la idea es producir como lo de Tambor Alegre que son tutoriales, videos, podcast, distintos tipos de contenidos, o incluso otro tipo de proyectos culturales distintos, esa es Diáspora Blues.

De Diáspora Blues se deriva un sello discográfico que es semi-independiente, pero se deriva de ahí que es Bánfora Records; Bánfora Records es un sello discográfico puro y duro, digámoslo así; es como un sello que se dedica a producir fonogramas, canciones. Entonces pues está registrado, digamos que tiene un medio para distribuir las canciones en distintas plataformas, entonces funciona así. Y hay un estudio de grabación aquí en Bogotá con el que hacemos las canciones para el sello. Pero digamos que Diáspora es un poco lo que engloba todo, incluso tenemos una página web donde, pues el dominio digamos es diaspora-blues.com y de ahí se deriva pues el sello y los diferentes proyectos que se hacen dentro de Diáspora. Hay algunos proyectos que si son más centrados desde Bánfora al ser sello, por ejemplo Mangle Rojo es más un tema de un sello porque es la producción de un vinilo concretamente. Entonces así es como funciona.

Tambor Alegre es simplemente uno de los proyectos que realizamos. Así como Teusquillo Singles es otro. El año pasado hicimos uno que se llama "Redes y Relatos de Agricultores Urbanos" asociados con otra persona, entonces eso son como pequeños proyecticos que nacen de ahí.

Daniel: Es bien interesante eso porque justamente permite algo y es como viajar más tranquilamente alrededor de esto que es la Industria Creativa, la Economía Naranja, la Economía Creativa o como sea que cada quien la quiera llamar. Pero justamente porque a veces se estructura, ponerle como un nombre a algo y como que cierra muchas cosas y es muy difícil ir avanzando.

Y es bien interesante eso que logras porque creo que hay una pregunta ahí interesante de hacer en este punto y es por tí, es por tí como gestora, como fotógrafa, y como literata. Es decir, digamos que hay varios temas ahí identitarios, desde ser artista, desde el ser artista, hasta el ser gestora y tener..., confluir todo eso. Entonces ¿cómo confluye eso y tus objetivos personales con Diáspora?

Sofía: Sí hay como un interés estético, un interés artístico de generar proyectos pues audiovisuales, desde la fotografía. Pero por otro lado, también son como habilidades que como ya viste desde el sentido más pragmático o más práctico que me han servido dentro del área de la gestión cultural. Ósea digamos que yo soy fotógrafa por así decirlo documentalista o artística, pero ya dentro de la gestión cultural digamos la fotografía que debo hacer es mucho más de promoción, mucho más práctica, entonces creo que están como los dos lados, ¿no?, las dos caras de la moneda: por un lado sí está como este ánimo artístico que espero poderlo explorar más, digamos hacer proyectos más de tipo documental, o continuar con los proyectos fotográficos y de pronto meterlos dentro del área dentro de Diáspora Blues. Pero eso que te comentaba al comienzo de esas múltiples caras que debí tomar después de estudiar literatura o de esos múltiples disfraces, pues también tienen un sentido pragmático y es como que cuando uno empieza un pequeño emprendimiento le toca hacer de todo. Desde la gestión, desde la comunicación digital, el marketing digital, los textos, los contenidos, el video, a veces me ha tocado hacer unas cosas de video, a veces contratamos a alguien más, nosé. Es como esta habilidad camaleónica como de disfrazarse de varias cosas.

Daniel: Es como una exploración personal, que eventualmente se convierte en poder hacer algo dentro de un espacio que también es medio exploratorio, ¿no? Que son las artes en general y las artes pues latinoamericanas que por más que esté definida su identidad y todo lo que quieran hay mucho todavía por trabajar y uno termina explorando un montón. Entonces,

si no claro que sí. A mi me pasa igual, es decir, claro mi fotografía es mucho más documental también, eso me lleva a hacer documentales, y es un poco lo que yo más desarrollo, pero a veces para vivir y para pagar el arriendo pues toca ir a tomar fotos de producto, no hay nada que hacer. Entonces sí, obvio, se relaciona y justamente eso es lo que acabas de contar y pues nada, me parece genial, porque un poco la labor del artista es eso y quizás por literatos nos queda tan fácil eso de disfrazarnos y cambiarnos de máscara tan rápido pero es una habilidad en el fondo como tú decías; es una habilidad laboral, y no es que por ser literatos tenemos un esquema super cerrado sino que todo lo contrario es un abanico de posibilidades lo que nos da eso. Pero bueno, eso es como un gran tema que no quiero explorar mucho porque sino se nos va a alargar el podcast una hora más hablando de identidades y performatividades y cosas, más bien pasemos al siguiente tema y es un poco esa relación y por eso comencé contigo y cómo vas saltando de labor en labor y cómo luego quizás las relaciones laborales se tejen muy similar. Entonces para que nos cuentes también cómo es la relación laboral de Diáspora con todas las..., llamémosla organizaciones, agentes, lo que sea, para poder desarrollar todos estos productos, porque claramente pues Diáspora siendo ustedes dos, pues no hacen ustedes todo sino que: para Tambor Alegre tienen que contratar..., no contratar, es que también es muy difícil ese término, tienen que aliarse con una serie de profesores, para Mangle Rojo tienen que aliarse con productores de audio específicamente, para... Bueno con cada proyecto toca ir armando una red de contactos que son aliados y que de repente se convierten en parte del proyecto y todos son socios del proyecto. Entonces cuéntame un poquito sobre esa relación que tienen ustedes con tantas personas, tantas organizaciones, y si quieres meterte en algún ejemplo para explicarlo pues adelante, más fácil incluso.

Sofía: Yo creo que esa parte de relacionamiento ha sido clave; ha sido clave porque... Por varios motivos, bueno. Uno es que muchas de las cosas que pedimos, digamos muchos de los servicios que necesitamos, por ejemplo: masterizar una canción, que a veces lo hace directamente David, mi esposo, pero a veces es necesario tercerizar porque uno no da abasto y uno necesita pues que alguien más lo haga. Entonces, en este mundo, o en el mundo de la gestión cultural como lo vemos nosotros o como lo manejamos muchas veces se hace trueque, se hace canje, se hace todo tipo de acuerdos; sobre todo en la época de crisis en la que estamos, algunas cosas, no digo un 100% pero digamos un porcentaje por ejemplo nose: le pedimos a un amigo que hiciera la mezcla de unas canciones, le pagamos por canción pero digamos que nos faltaba un porcentaje y a cambio le dijimos: "bueno, usa el estudio de grabación tantas horas". Entonces digamos que esos esquemas funcionan también porque se trata de gente cercana, de amigos de conocidos, y creo que eso es lo que permite que también funcionen.

Una cosa que tenemos a favor es que David como es músico, pues está muy metido dentro del pequeño mundo de músicos de Bogotá que tampoco es que sea muy grande que digamos. Entiéndase por músicos también productores, postproductores, personas como Tótem que es otro buen ejemplo. Musical Tótem, o bueno se llaman en realidad Tótem, en redes aparecen como Musical Tótem, ellos son una agencia de medios especializada en música concretamente, son una agencia independiente, y con ellos trabajamos un montón. Entonces muchas veces cuando sale un proyecto, sacamos recursos para pagarles a ellos por sus servicios, o a veces al contrario, a veces ellos necesitan la producción de una canción, como otro proyecto que estábamos trabajando juntos y sabemos que podemos contar con ellos y

que hay también una amistad detrás y que hay un interés mutuo, ¿no? Entonces ese es un buen ejemplo, con ellos sacamos lo de "Teusaquillo singles" como te comenté y fue muy enriquecedor porque también ellos tienen una visión de la música muy completa, digamos que ellos son curadores de música, entonces pues la selección de las bandas con ellos pues fue muy bueno porque ellos saben un montón del tema.

Entonces básicamente sí, esto ha funcionado mucho a través de alianzas y concretamente los estímulos gubernamentales en la coyuntura de la pandemia han buscado mucho que en los proyectos, los estímulos que ellos dan, se contrate a muchos agentes. Por ejemplo el de fortalecimiento de la música que fue el de Tambor Alegre, fue una beca para justamente beneficiar a muchos agentes del ecosistema. Entonces una de las cosas que exigían era pues que con esos recursos se emplearan a muchos agentes y pues fue muy bueno porque eso pudo dar trabajo a 7 docentes, a 3 vocalistas, a 1 persona que hacía video, a otra persona que hacía edición, a la persona que hizo la postproducción. Entonces pues también esos mismos estímulos favorecen la contratación y que uno pues digamos que beneficie como más personas del sector lo cual a mi me parece muy bueno.

Entonces básicamente así ha sido como hemos funcionado hasta ahora, así ha sido como nos hemos movido. De todas maneras, a veces yo siento que es un poco endogámico el área musical en Bogotá. Ósea, como que a veces también es difícil que salga de ahí, entonces eso tiene como su lado bueno y su lado malo. Pero pues en principio es positivo, en principio es positivo porque eso nos ha servido para... también dentro del área de la música las personas se tienen que disfrazar de muchas cosas, ósea los músicos se tienen que volver docentes, muchas veces productores, muchas veces talleristas, entonces también son como multifacéticos.

Daniel: Ese es justamente como un gran punto de todo esto, ¿no? Que no es solo uno el que lo está haciendo sino que en realidad a todos nos toca, y una de mis grandes preguntas ahí como en general, para dejarla abierta, no es necesario responder esto, sino es: ¿realmente nos gusta, lo hacemos porque nos toca, o en realidad hay una exploración detrás? Porque yo personalmente siento que mi mundo académico, mi mundo como productor, y mi mundo como más artístico digamos, de escribir y de la fotografía que es donde me vuelvo un poco más artista, siento que en realidad quiero tener todos los espacios, no es como que me quiera quedar en uno solo, pero esta es una discusión que en el podcast se ha alargado y hay gente que dice "no yo esto lo hago porque me toca", hay otros que dicen "a mi me encanta tener todo este mundo de cosas", hay otros que están cansados del desorden, bueno, digamos que la respuesta es múltiple, pero bueno en tu caso digamos para poder cerrarlo, ¿cómo es?

Es decir: ¿esta exploración es algo que quieres hacer o es algo que se dio y que, nah, todavía no te acomodas a eso?

Sofía: ¡No pues como te comentaba yo como tengo de personalidad de colibrí que me gusta mucho aprender de todo y hacer de todo pues a mi me gusta! Yo lo disfruto. A veces sí siento que me gustaría fortalecer más las habilidades en un área en concreto, ósea no saber un poquito de todo sino ser muy buena en un área específica y siento que eso lo da digamos la experiencia y lo da el hecho de tener digamos más financiación. Si digamos logramos tener una mejor financiación en el futuro o a mediano plazo, uno puede contratar personas para ciertos roles y uno enfocarse para lo que verdaderamente es bueno, no jugar a todo. Entonces pues sí, idealmente yo quisiera en algún punto, pues digamos fortalecer el emprendimiento y

que uno ya pueda subcontratar algunas cosas, no tener que hacerlo todo uno, para poderse enfocar en lo que, en lo que, nose, en lo que realmente es bueno.

A mi me gusta, a mi me gusta hacer distintas cosas, siempre y cuando sean para mi proyecto, ¿si me entiendes? Siempre y cuando las pueda meter dentro de ese abanico que te decía que es Diáspora Blues que abarca distintos proyectos, pero que siempre se está trabajando en pro de fortalecer el proyecto de uno. Que en este caso es Bánfora y Diáspora. Entonces... No me gustaba tanto como en el pasado, cuando estaba más recién graduada, que uno trabaja como para todo el mundo, hace como freelanceos de todo, y al final no le queda a uno un poco nada, ¿no? Uno como que trabaja de todo y pues es parte de la experiencia que uno tiene que vivir; pero pues esa parte no es que la extrañe mucho. Porque pues yo también he hecho de todo, entonces era un poquito como clases de Yoga, y luego era como foto de producto y luego terminaba trabajando en una editorial y luego... Entonces luego la gente lee mi hoja de vida y no entiende yo qué hago. Es como: "¿Qué hace esta mujer?" Entonces eso no lo extraño tanto, pero cuando ya es como digamos encaminado a una cosa concreta ya la cosa cambia, porque entonces uno sabe que está trabajando, puede que desde muchas áreas, pero hacia algo concreto, entonces ya la cosa cambia.

Daniel: Me encantaría tratar de traducir eso, pero creo que quedó muy claro. Uno salta de muchos lados y al final todo eso le da a uno un bagaje que le dice a uno: "Bueno ahora sí lo voy a enfocar en esto". Pero ahí pues mencionaste un tema y es esto del emprendimiento y si quisiera que nos contaras eso..., esa experiencia pues que nos estás contando: si tú te defines a tí misma como una emprendedora creativa, como una gestora de proyectos, como artista, como fotógrafa, como literata, y ¿qué trascendencia tiene esa definición en el desarrollo de tus proyectos?

Y ahí pues si quieres hablemos de Mangle Rojo, o si quieres incluso hablar de otro proyecto para decir: "Pues es que justo ese ábanico de habilidades, ese colibrí que fue a muchas flores y ahora llegó a este árbol o lo que sea, o a este nido, pues quiere quedarse en este nido y hacer todo esto acá"... Pero ¿cómo confluye todo eso y esa es una definición para tí de emprendimiento o es una definición de otra cosa?

Sofía: Bueno yo normalmente me defino más como una gestora cultural que como emprendedora creativa, creo también que es porque la palabra emprendimiento está desgastada. Y pues nose, uno siempre tiene un poco como esa lucha con el tema de emprendimiento... Pero no, en el fondo yo sí quiero digamos conformar un emprendimiento real y como que eso se vuelva sostenible en el tiempo y como te comentaba no sólo depender de estímulos gubernamentales, sino generar modelos de negocio exitosos. Porque siento que la cultura está muy precarizada, estamos muy acostumbrados a que lo cultural sea como pequeñito, como ahí, como chiquitico, como con poquitos recursos, como con las uñas y pienso que eso no tiene que ser así porque tiene mucho potencial.

Entonces en ese sentido, sí considero que pues si me gustaría defenderme como emprendedora cultural porque... Es más, yo quiero seguirme formando en el tema. Aunque yo pueda defenderme en distintas áreas y como ahí sacarlo, pienso que me puedo seguir formando para profesionalizarme más en el tema, ¿si me entiendes? Como que talvez nosé si una maestría necesariamente, pero sí cursos específicos de gestión de proyectos, de gestión cultural, o de comunicación digital, o como todas esas habilidades que son tan necesarias y que creo que sí serían muy útiles.

Entonces, bueno.

Ya llevándolo como a un caso concreto: Mangle Rojo fue un modelo de negocio que probamos a partir de este estímulo y siento que ha sido un modelo de negocio exitoso; ósea todavía pues nos falta digamos como en gestión, todavía nos falta en el área de promoción, pero siento que igual los vinilos al ser unos elementos de colección esto es algo que no pasa de moda, ni de tiempo, entonces digamos que en este momento estamos vendiéndolos y no tenemos como un afán concreto de venderlos ya de aquí a un mes o a dos, porque los vinilos pues es un elemento que es exclusivo y que además pues no son muchas copias y eventualmente las personas que son verdaderamente melómanas se interesan por ese producto. Entonces estamos explorando continuar con ese modelo de negocio específico, que es el de los vinilos, que es apasionante y que es lindo no solamente por el tema de pues digamos del modelo de negocio que te contaba y de la rentabilidad, sino también porque se vuelve una pieza digamos de colección en las que las agrupaciones ven su trabajo en algo que es más perdurable que las plataformas digitales. Porque las plataformas digitales es como el hit del momento, el single, el lanzamiento y digamos si se pasó el tiempo del single, digamos que la canción ya pasó.

Entonces me parece que es muy valioso a nivel patrimonial. Sí, yo creo que le vamos a seguir apostando a ese modelo de negocio, a ese... Como digamos a esa línea. Tenemos ahí... Estamos cocinando otros proyectos, pero todavía no te quiero decir nada hasta que no sea una realidad. Pues para no... Sí, porque soy.

Daniel: Para no jinxeralos como dicen los gringos.

Sofía: Sí, exacto.

Daniel: Si te entiendo. Ahí... Bueno pero finalmente creo que ahí hay un..., pues una comprensión muy importante y es que en el tema cultural, emprender no es necesariamente este camino de tener un modelo de negocio super específico y súper desarrollado. Sino que en el fondo está mucho más en entender todas esas performatividades, todos esos disfraces, todas esas máscaras, aprender a confluirlos, y desarrollar proyectos que eventualmente tienen un valor que va más allá del dinero, como tú misma estabas diciendo. Y es justamente, pues en el caso de lo que ustedes están haciendo: protección también de, pues de una cultura ancestral, tradicional que está ahí, y que como tú misma dices, que por el hecho de ser una tradición oral, también como que se nos va perdiendo y ahí queda, punto. Eso es un valor que va más allá incluso de los derechos de autor, que va más allá del dinero, va más allá de muchísimas otras cosas, y me parece muy interesante esa definición que estás dando.

Entonces terminas definiéndote como emprendedora cultural, pero por el hecho de la protección, por el hecho del desarrollo de proyectos, más que por la generación de valor financiero sobre los mismos a pesar de que obvio se necesita para poder sobrevivir. Entonces está ahí esa dualidad que a mi me parece supremamente interesante, que deja además de ser dualidad, y se convierte en una discusión tanto entre personas que están haciéndolo, como en tu caso en todas las personas que se involucran en cada proyecto, como con uno mismo. Y uno lo discute también pa dentro: "¿Bueno y realmente qué es lo que quiero hacer yo, yo qué quiero explorar como artista, o qué quiero explorar como productor, emprendedor o lo que sea?" Y se vuelve muy interesante ese viaje, ¿no? Y como que ahí va fluyendo por sí solo, y no es como déjalo fluir, sino pues también tiene una estructura y creo que la que nos acabas



de contar de Diáspora es muy interesante, pues porque es un ejemplo muy llamativo porque están todos los elementos presentes.

Sofía: Me gustaría cerrar con una última idea, se me acaba de ocurrir ahorita escuchándote hablar, nosé si se alargue mucho. Y es que yo no te mencioné que yo había hecho un curso corto de emprendimiento social. ¿A qué va esto? Que en ese curso corto yo aprendí unos nuevos conceptos que me han servido bastante y ya que tú estás abordando este tema desde la administración también y es como: ellos hecharon un poco por tierra el tema del plan de negocio grandísimo, super estudiado, y pusieron sobre la mesa más como este concepto de iterar ideas de negocio más como hacia la startup como a esta mentalidad de startup. Que es una pequeña idea de negocio, probarla en el mercado, iterarla, y ver si funciona, como ese producto mínimo viable. Y a mí esa mentalidad, yo no soy ninguna experta para nada, pero esa mentalidad me ha servido como ensayo y error, al fin y al cabo.

Aparte porque el producto mínimo viable es porque uno tiene poca financiación también, pero sí es probar en el mercado y si una cosa no funciona, pues bueno no, no funciona esa, probemos otra. Entonces esa mentalidad como de, no de improvisar, pero si de ensayar y si uno se equivoca pues no pasa nada. Por ahí no es, de pronto esa no es la mejor idea, pero de pronto esta otra sí. Entonces...

Y bueno también los proyectos públicos, la financiación pública es útil porque pues digamos que eso le permite a uno probar distintas cosas, sin miedo a quebrarse por así decirlo.

Entonces bueno, quería como dar esa última idea, de pronto para los oyentes, o para alguien que esté pensando hacer algún emprendimiento o proyecto cultural. Que es que de pronto a la primera a uno no le sale lo que uno sueña o de pronto a la primera se da cuenta uno que por ahí no es..., pero pues esa es otra manera de probarlo, de verlo.

#### **1.4. Conjunto Media Luna: Iván Medellín**

Daniel: Bueno Iván pues nada. Qué onda, qué es eso.

Iván: Bueno pues mi nombre es Iván Medellín, el Conjunto Media Luna (CML) es un conjunto de música de acordeón, sobre todo de música de acordeón sabanero. Tocamos cumbia, puya, porro, y pues algunas fusiones que hacemos con ritmos también combinados con sintetizadores, con samplers, con algunas secuencias, y pues sí, eso es lo que hacemos básicamente.

Daniel: ¿Cuál es el objetivo de CML, cómo surge esa idea y qué es lo que estás pensando con este grupo, colectivo...?

Iván: CML nace en la pandemia como con el interés de componer mis propias cumbias, hice un par de composiciones y luego llamé a Giovanna Mogollón en la percusión, Daniel Piedrahita en el bajo, y Nicolás Eckhart en la guacharaca y el computador y pues nos pusimos a tocar cumbia. Nos reuníamos en pandemia a ensayar y a parrandear, y luego hicimos un par de grabaciones. Hicimos una grabación en Villa de Leyva en el taller de Alto Desempleo, que es un espacio/colectivo/hacedero artístico y grabamos ahí dos canciones que luego salieron con el sello japonés Ocrá en vinilo de siete pulgadas y pues a raíz de eso como que se empezaron a mover algunos conciertos dentro de la Bogotá pandémica y pues ya actualmente que se está abriendo un poco más la ciudad, pues tenemos la oportunidad de tocar un poco más seguido y la idea es pues sí, seguir tocando y eventualmente viajar y seguir tocando cumbia y parrandeando.

Daniel: ¿Qué organizaciones se han involucrado con el conjunto, porque han hecho cosas con el British, mencionaste ahorita al sello japonés, y está además Mambo Negro, pero primero cuéntame de esos externos, qué relación tienes o tiene el conjunto con ellos y luego ya hablamos un poquito más de Mambo Negro?

Iván: Con el conjunto participan y han participado varias organizaciones o colectivos como: In-Correcto, un sello bogotano que nos ha apoyado mucho en la parte visual y también en la parte de gestión; está también Biche Musical; está también, pues hemos trabajado con el British Council en una convocatoria que nos ganamos, hicimos unos conciertos pues grabados, que podían reproducirse, podían verse pues en diferentes plataformas on-line; también está Odra, el sello japonés, Odra Hirushi, que se especializa en música tropical de la ciudad de Bogotá; y Mambo Negro que es donde estamos ahora que es nuestro espacio de ensayo, nuestro espacio de creación, aquí también hemos grabado algunas cosas y siempre pues es un aliado pues muy importante, y es una casa que está llena de parches muy creativos y muy bacanos que la llenan de vida.

Daniel: ¿Qué haces en Mambo Negro?

Iván: En Mambo Negro soy ingeniero de grabación y asistente de grabación. Sí, básicamente me encargo de arreglar el estudio y que todo esté ordenado para que la gente venga y grabe feliz.

Daniel: Y cuéntame sobre la gestión del conjunto: ¿Eso lo estás haciendo tú y cómo lo estás haciendo, cómo haces ya esa parte no tanto de producción sino más de gestión, contactos, logística, etc.?

Iván: Sí, pues digamos que yo la lidero, pero hay mucha gente involucrada pues mis compañeros de la banda siempre están activamente como siempre buscando oportunidades (como ésta de difusión), de conciertos. También está Biche Musical que es nuestro booker, ellos se encargan también de conseguirnos conciertos. Y está In-Correcto desde la parte de distribución musical que nos colabora con la parte de distribución digital de nuestra música.

#### **1.4. Conjunto Media Luna: Giovanna Mogollón**

Daniel: Giova cuéntame sobre tu trabajo en el CML

Gio: ¿Mi trabajo? Pues por ahora es ser percusionista, tocó ahí tambor alegre, toco caja vallenata, hago coros, pero pues también hemos hablado un poco en el futuro no tan lejano del conjunto colaborar con Iván en gestión para poder organizar viajes y giras eventualmente. Seguir como con esa auto-gestión.

Daniel: ¿Qué significa para tí el CML?

Gio: El CML a pesar de que es inspirado en una música tradicional que es digamos la cumbia de acordeón me gusta ese espíritu rockero que trae como contenido en nosotros los integrantes que desde nuestra adolescencia, fuimos, semos y seguiremos siendo rockeros. Entonces como que a pesar de tocar cumbia, tenemos ese antepasado adolescente en común que hace que también suene muy, nose, muy tradicional, pero muy auténtico, me gusta bastante su autenticidad.

Daniel: ¿Por qué estar en Media Luna con eso que me acabas de decir, que es medio punky cuando La Perla es super punky también y pues ya hablamos justamente de eso? ¿Entonces por qué también explorarlo acá?

Gio: Nosé es como talvez la generación que nos abordó desde la música así, es como las influencias que tenemos también nosotros. Daniel por ejemplo es el bajista que toca en Licuadoras Luminosas, en Hermanos Menores que son así como propuestas más Noise, más experimentales, entonces nose es como lo que nos convoca a estar juntos talvez y es lo que aflora.

Daniel: ¿Sientes que estar en diferentes grupos hace que pierdas un poco el foco de alguno en los que estás?

Gio: Pues todos son diferentes, y se mueven también de manera diferente, en tiempos diferentes, entonces no, nosé. Y con cada una más bien aprendo, aprendo cosas diferentes, porque por ejemplo cuando entré a la Sonora Mazurén yo no tocaba pues mucha cumbia latinoamericana, tocaba más cumbia colombiana o más música del caribe, gaita, bullerengue, y con la Sonora comencé a conocer más cumbia peruana, ecuatoriana, y de otros lugares, mexicana. Entonces eso me ha abierto más bien como el horizonte, he aprendido cosas nuevas. Con el conjunto igual, porque por ejemplo yo no tocaba caja vallenata, tampoco es que toque ahora, pero pues he tenido la oportunidad de investigar un poco y a formarme un poco sobre eso. Falta un camino largo todavía, pero es chévere que me aporta otras herramientas que a veces puedo también como traspasar a otro proyecto a traer cosas de otro proyecto a mi interpretación y así.

Daniel: ¿Y ese aprendizaje, esa exploración en esos espacios qué le aporta a La Perla?

Gio: Eso, como que yo pueda llenarme, nutrirme, también de otros géneros digamos, diferentes a los que solemos tocar por lo general, como la cumbia no ya tanto como tradicional, sino inspirarnos digamos en otros géneros, ¿no? En este disco por ejemplo, en el nuevo, hay una chicha peruana entonces digamos que ese conocimiento que me trajo la Sonora Mazurén un poco como de esa sonoridad, ayudó a que se pudiera digamos direccionar un poco como queríamos que sonara. Entonces sí creo que son complementos que no se excluyen entre ellos.

Daniel: ¿Es decir, crees que ese ecosistema de organizaciones como las que ya hablamos de gestión, bla, sino también creativas, artísticas, musicales es necesario para tí como artista?

Gio: Sí, totalmente, totalmente porque digamos que mi primera etapa de formación fue sobre todo de cosas tradicionales. De eso no es que me haya terminado de empapar, porque esa música es demasiado extensa, pero sí me ha permitido empaparme de otros..., y de otras personas que están como en otra trayectoria y como en otra vuelta que no nos conocíamos antes. Entonces, como que aportan demasiados elementos diferentes a lo que yo ya venía conociendo, entonces creo que todo es ganancia.

## Anexo 4.3 - Transcripciones entrevistas casos

### 2.1. DJ Falzo (músico, productor y cirquero)

Wilson: Hola Soy Wilson Pinzón, AKA Falzo. Soy DJ y productor, artista circense, colombiano y radico aquí en la Ciudad de México desde hace 12 años.

Daniel: Wilson hablemos un poco de la red de trabajo en la que usted se mueve, ¿cómo funciona esa red y cómo aprovecha usted esa red? Obviamente esto, lo que hablábamos hace un rato, esto va a ser un poquito grande, pero adelante, expláyese tranquilo no sólo en Pernet sino pues también en su vida, en Falzo... ¿Cómo funciona toda esa red de trabajo?

Wilson: Pues la red de trabajo funciona más de la experiencia, ¿no? Y como del bagaje que tiene uno como en todo esto de trabajar del arte ¿no? Primero mi red comienza con el circo y las artes escénicas y ahí como que siempre estuve ligado como por gusto y al principio como por hobby, con la música. Entonces todo nace desde Bogotá, que yo fui como de los primeros o como el primero que comenzamos a fusionar en Bogotá un espectáculo que hacíamos, una varieté que hacíamos con incluir todo. Porque ya en los dosmiles como que todo el mundo estaba muy segregado. Yo soy músico, yo soy actor, y tal y tal y tal. Cada uno tenía sus etiquetas. Al yo venir de la escuela del circo, que allá no había y nuestras referencias era como Argentina, España, ver cómo se manejaba eso en Europa, y ver que allá se manejaba como la varietés y estas cosas de hacer espectáculos para la gente de circo y teatro, pero el circo incluía todo y en Bogotá no pasaba eso. Entonces comenzamos a armar estos espectáculos en un lugar que se llamaba piso3 y con el parche del Bogotrax y de esa onda por iniciativa propia era como: "Hey, nosotros queremos hacer un show y tal" ¿No? Porque yo veía que en Europa eso se manejaba así y ellos también tenían esa influencia porque como que venían de allá, como que eran más abiertos que los que estaban ahí que eran como más rezagados, los que vivían en la ciudad. Entonces ahí como que comenzamos a hacer mucho contacto y muchas cosas y después ya que comencé a viajar: me fui a Venezuela, después viajé por Sudamérica, después viví en Argentina, y ahí como que comencé a hacer muchos contactos y con el circo y eso.

Y con la música, yo antes rapeaba de puro vacile ahí como en el parque y en esa misma época que hacíamos los espectáculos del circo un amigo, un man se nos acercó, un brother ahí que se llama Rafa, que era de un grupo que se llama Sagradas Escrituras y que ya se había acabado la banda y estaba armando otra banda, entonces le causó como curiosidad vernos ahí rapeando y echando mierda y un día llegó al parque y nos dijo: "¿Oigan ustedes no quieren cantar en una banda?" Y yo le dije: "Bueno hágale". Y pum, ahí ya comenzamos ahí, ahí armé otro proyecto con un amigo canadiense.

Comenzamos como los primeros pinos de cumbia electrónica así como un gag, y cuando comenzó toda esta onda en Colombia, toda esta mezcla de la cumbia no es vieja, es del 2000 pa'cá que reventó. Entonces fuimos ahí de los primeros en hacer como cumbia más viejita, pero pues nunca llegó como a explotar mucho. Pero ahí nos fue bien en varios..., estuvimos en festivales, que eran más..., como los de Cartel Urbano que estaba saliendo, cuando agarraron ahí un edificio en el centro, que hicieron una vaina con MTV y toda esa onda, y con el parche del Bogotrax siempre ahí como que hacíamos cosas y ahí se dio esa oportunidad.

Entonces eso fue ya después de que volví de Argentina y ahí armé otra banda. Y ya en el 2009 me vine para acá y con la compañera que tenía en ese entonces, pues teníamos ya como la onda de armar una banda, pero seguíamos con el circo y tal. Y ahí comenzamos como a bacilar, teníamos unas canciones, nos fuimos como a estudiar a la costa porque dijimos: "nos gusta un chingo la cumbia y dijimos: vamos para valledupar". Y ella comenzó con el acordeón, yo también, pero yo tenía el acordeón más como para el show de clown, como para sacar un par de canciones ahí pal show y ya; y tocaba más bazurkas, como música balcánica y tal. Entonces después como que dije: "Ah la cumbia está chida".

Entonces ya en el 2009, ya como con la idea ya más firme, fuimos pa Valledupar y tal. Cuando llegamos acá a México a vivir, pues ya dijimos: "hagamos una banda". Ahí como que sin querer queriendo se fue juntando uno, el otro, y así armamos La Horrorosa. Y con esa banda estuvimos como cinco años, seis, hasta el 2017, 2016.

Daniel: ¿Y quiénes de todo ese espacio que me esté contando, con quiénes funciona hoy laboralmente, es decir a quienes necesita para poder trabajar y en este caso específico para poder traerse a Pernet a México?

Wilson: Con nadie (risas). No ahorita yo tengo un gran amigo que se llama Karim, que es un DJ-Productor Argelino que vive en Argentina. Y ese brother fue del parche de Manu Chao en Barcelona y él fue como el que armaba las fiestas mestizas y toda la onda y con \e9l..., por los dos: yo conocía la rosca de Bogotá, que Dany Boom, y todo el parche de Sistema Solar, los que hacían lo de Skampida, todos esos siempre han sido como mis amigos desde que comenzaron los proyectos. Porque al mismo tiempo que ellos estaban sacando esas bandas, yo comencé en el circo, nos conocíamos por eso. Y con Karim nos conocimos en el 2006, que yo creo que \e9l fue el primero que llegó a Latinoamérica a impulsar esta onda de la música árabe, y el balkan..., en Argentina ya había un poquito, pero lo que fue como en Colombia, ese güey. Entonces con él comenzamos a farandulear un montón porque el güey conocía harta banda y al venir del parche de Manu Chao en Bogotá se le abrieron muchas puertas. Entonces con él fue que conocí más gente, conocí a los de Bomba Estéreo, a todo este parche que trabajaba con Julio Correal. Y entonces ya después en Bogotá fue como que me inmiscuí ahí y ya. Después ya aquí en México, ya con la banda nos comenzó a ir bien y ya comencé a conocer a toda la gente de aquí. Más bien fue como un resultado de la banda que al hacerse conocida pues fue mucho más fácil entrar a conocer la gente. Ya como en el 2014... Mi maestro es Carmelo Torres, que es el acordeonista, entonces nosotros fuimos con Mariana, "la terrorista", en ese entonces éramos compañeros y entonces yo siempre le había prometido al master que lo iba a traer a México. Entonces yo como que siempre quería: "No máster, yo me lo voy a llevar a México". Y así pasó un chingo de tiempo. Hasta que aquí conocí a Maye, que era la que tenía El Tintico, y le propuse. Ella estaba haciendo sus ondas de la comida y nose qué y a veces metía una que otra banda de los que ya vivían acá como hacer música. Ósea como grupo colombiano de parranda y así. Entonces yo le propuse como: "Güey porqué no traemos al maestro Carmelo Torres, yo acá lo muevo". Entonces la morra dijo "bien tal", entonces nos asociamos ahí varios, le pagamos el pasaje al profe para que viniera y no se, yo intuitivamente ya con los lugares con los que había tocado y donde la banda le iba bien, comencé a hacer como lo mismo: "viene el maestro, ta ta ta", le armamos la banda, y ya sin querer armé una gira. Armé una gira y muy intuitivamente la hice, pero fue como m\els de onda, no fue pa' mi como "uy voy a vivir de esto", o me voy a hacer las lucas, sino como mi prometido era traer al profe que quería venir aquí a México y hacer su vuelta.

Y ya después en esa misma gira, vino Urián, Urián Sarmiento, entonces yo los ayudé a todo, con Maye y los costos y la vaina. Y después fue que me dijo: "Güey, ¿usted no va a cobrar?". Y yo le dije: "Pues no, yo nose". Y me dijo: "No sea güevón, cobre y tal". Y yo: "Uy marica, pues sí, ¿no?".

Entonces ya de ahí comenzó a regarse la voz: "No que el Wilson hace eso allá y pum pum pum". Y entonces ya me decían Falzo, y yo al mismo tiempo que tenía la banda, comencé a tocar de DJ en muchas partes también. Entonces eso mismo me abrí como la puerta a los lugares, y ya después a Carmelo lo trajimos como un par de veces más y ya de ahí después traje a Jeisson, a Jeisson Landero, después a Dany Boom el DJ de Sistema Solar. Y yo lo que hacía era que venía una banda y me jalaba alguno y hacía una fiesta. Entonces vino Bomba Estéreo, me jalaba a Simón y hacíamos un DJ Set, o venía este Jhon Pri y Dany Boom y lo jalaba, o si venía así nose Sidestepper en ese entonces.

Entonces ya como para el 2015-6 ya como que comenzó ya El Tintico a agarrar más fuerza, entonces comenzamos a traer más gente. Y en una de esas ya fue cuando entré a trabajar a Café Paraíso, y ya como que a mi se me ocurrió en una de esas que estaba eh..., él fue el primero que puse a tocar allí,

Janio! Con Janio de Sidestepper nos hicimos amigos ahí por casualidad también en un restaurante así porque ya me había conocido con Pernet (me adelanté un chingo)... Porque a Pernet lo trajimos en el 2016 por Karim, yo lo conocí, pero Karim hizo el contacto. Lo trajimos de gira y tal, ya nos hicimos reparceros y ya con él pues él me conectó con mucha más gente. Ósea, no directamente que allí yo hecho esta..., sino que "él hizo la gira"..., y como Bogotá es más chiquito entonces ahí comencé. Entonces ya entré yo a trabajar a Café Paraíso y también vino Carmelo y Jeisson..., y Janio. Entonces comenzamos a hacer las ondas con Janio. Janio ten\`eda su orquesta de salsa aqu\`ed y yo le dije: "marica pues voy a ver si aquí se arma la vaina pa tocar". Y entonces hablé con los de Café Paraíso que ya estaba yo ahí como residente, y les caí bien la onda que yo hacía, y les propuse: "Oiga porque no traemos aquí bandas y tal". Y los manes digamos, yo había metido para un aniversario Los Ángeles Azules, pero como que no se les había ocurrido meter más gente. Y ellos me dijeron: "Vale, va, de una, pum". Y entonces ya con Janio llegamos, ¡Pum la rompimos! Entonces ya me dieron carta abierta ahí y ya fue que comencé a traer a todo el mundo. Eso ya fue chamba mía.

Porque primero comencé como con los DJ Sets que yo abría, y ya comenzó a armarse m\`e1s como una forma más de trabajo. Entonces ya, gracias a Café Paraíso y Archipiélago, ya me dieron a la oportunidad de tener un fee y algo más serio pa trabajar. Porque ya era como una fecha contundente y ellos también como innovar, en el sentido de que era un lugar como fresa pues de La Condesa, de La Roma, pero daban este chance de nueva música, música en vivo nueva y de buena calidad. Entonces bueno ahí ya se armó el parche, y entonces yo armaba otras tocadas y el centro de trabajo era Paraíso. Entonces ahí pues ya traje a Jeison Landero, a la BOA, a la 33, Guetto Kumbe, a Nidia Góngora, a Herencia de Timbiquí, ¿a quién más tuvimos ahí?, ¡Pues Janio varias veces!. Jeison y Janio ahí ya eran como las estrellas. Traje a Son 14 de Cuba. También metí ahí, ahorita lo último que tuve antes de la pandemia fue Jupiter y Bugness que es una bandas así brutal del Congo, de África. Y así ha sido como el resumen.

Y pues ahorita, gracias a todo ese bagaje pues ya con Pernet pues somos amigos y toda la onda, y lo mismo. Quedamos de armar una gira más buena onda por México y ya pues se cuajó y de eso estamos viviendo. Y gracias a eso ya como que hay más referencias y la gente ya le abre más las puertas a uno. Pero si se mueve uno de una manera más como orgánica y decir "Ay voy a hacer esto" Daniel: Y... Pero siento que lo que me está contando es que esa relación se da más por el arte realmente. Como que, tiene una relación con los demás: ud Wilson tiene una relación con los otros artistas por el arte, no porque sea el productor, tour manager, sino por el arte. ¿Cómo funciona entonces esa relación alrededor de esa parte?

Wilson: Pues, ósea, al principio y en varias ocasiones ha funcionado así, pero desde que estoy en Paraíso si ya funciona más como lo que tú me dices del "tour manager" (hace voz exagerada) o del productor. Ya desde que tengo como esa base ya ha funcionado más así, y antes era más de camaradería, ¿no? Era más de "somos colegas, de aquí, de allá". Pero ahorita sí es más de eso, que se armó ya como "Ah! Este güey arma fechas allá". Entonces ya me llaman.

Daniel: Pero, ¿cree que confiarían esos artistas en usted si esto hubiera nacido desde un lado más de "yo vengo aquí a montar un negocio y hacer giras"?

Wilson: No. Yo creo que no.

Daniel: ¿Por qué no?

Wilson: Porque..., ósea..., para mí ¿no? Porque pues yo no tengo esa infraestructura que tienen muchos. Ósea, hay muchos productores que vienen de una agencia, o trabajaron con una agencia, o ahorita ya que está la carrera de management y todas esas ondas. Yo como que lo hice más como a la antigua, desde antes de conocer la gente, de ir como picando piedra hasta que se dio esto. Pero ahorita como si se está volviendo más grande la chamba. Porque al haber esto, y con Karim hicimos ya un red; entonces ya como que este güey tiene una gente y yo tengo otra gente, entonces sin querer se arma ya todo un Crew. Entonces ya tengo aquí otros amigos que también son productores, entonces:

"marica tengo este", "yo tengo este", pum pum pum, entonces ya se comienza a armar ya toda una red pero eso ya es una red más de negocio y de contactos y ya pasa por el ambiente más artístico; ya no es como la camaradería de nos vimos en un bar, nos vimos en un festival, y yo le ayudo tal, sino ya es chamba de: "güey, viene este en tal mes, yo me consigo éste, usted consígase éste" y ya le comenzamos a armar la onda. Pero es sí es más como..., como qué te digo, pero de unos 4 años para acá ya estoy más centrado en eso, en las giras. Desde que fuimos pa Europa a girar y todo eso..., también lo mismo. Y que también uno se da cuenta, sin darse cuenta, tal vez. Porque conoce mucha gente, y uno como que ya anda tanto en el pedo que nose da cuenta de que ya es una chamba como circular, ¿no? Porque también yo vivo de esto entonces para mí ya es como normal estar llamando y buscando. Y pues ahorita me ha pasado el fenómeno de que es más fácil vender a los demás que venderme a mí mismo; entonces es como contraproducente pero pues va bien hasta el momento.

Daniel: ¿Y con los sitios, los foros y eso, con ellos la relación si es más comercial o también se necesita esa camaradería previa artística?

Wilson: Un poco, un poco, ¿no? Acá ya lo que es negocio en el único que es así como más amigable es Café Paraíso pero porque yo ya soy como parte del lugar. Si, con ellos es otra confianza y es como que sí son más panas, en el sentido de que es negocio pero ya los manes confían en mí. Pero los otros lugares si toca llegar como a huevo, soy esto, pum pum pum, vengo..., yo soy representante de este güey, tengo estas fechas. Ósea, negocio: me conviene, no me conviene, llegamos a esto y ya. Después de que se hace contrato y todo, ya sí se puede dar más la amistad, pero porque yo antes entraba más de buena onda y me salían debiendo plata o jodiendo, o alguna cosa. Entonces ya como que aprendí un poco del negocio.

Daniel: Ok. Ok.

Wilson: Sí, como que este negocio es bien duro, es bien cabrón. Ósea, como que tú aprendes a ser un poco duro. De los dos lados. Porque uno está en la mitad del sándwich. Entonces como que..., no toca ser ni muy buena gente con el que contrata, ni muy buena gente con los músicos tampoco.

Daniel: ¿Por qué?

Wilson: Porque nose, me ha pasado muchas veces que tú eres buena onda con los músicos y te agarran así como de parche. ¿Si me entiendes? Si tu ofreces muchas cosas de más, o algo como que... Es una relación bien extraña, porque tú como que ofreces chido, pero después quieren más, pero tu ves que para otros trabajaron por menos, entonces es como que toda una balanza. Entonces al principio muy dadivoso y al final con el ... fuí aprendiendo y siendo generoso y bien, pero tampoco pasarse al lado de ser pendejo. Entonces sí, como que a uno de los dos lados lo van a agarrar, porque pues ser mánager de las bandas también es vivo, ¿si me entiendes? Es como una mini guerra ahí de egos, de plata, de cosas, entonces como que es mejor mantenerse uno neutro para lado y lado.

Lo mismo.

Porque hay muchos lugares que te dicen: "No, sí, a huevo, nose qué". Y a la mera hora no pasa nada, o no pagan. Entonces si toca ser como bien frío en eso.

Y lo mismo. Yo ahorita con lo de la pandemia y eso yo trabajo..., prefiero trabajar poquito y seguro que depronto a vamos por entradas que se va a ganar un montón de plata y eso nunca pasa. Porque el del bar nunca va a perder.

Entonces sí, es como un ajedrez este negocio. Toca saber jugar todo el tiempo, si no lo joden a uno. Ósea, digamos como ahorita, ya que uno está como en este nivelito, ya cuando tu tienes una agencia eso ya es otra cosa, porque ya tienes muchas más garantías para los artistas. Pero en este nivel que es más como un poco informal en el sentido pues de que el único, como el único sitio que tiene uno es uno mismo, ¿no? Y la palabra de uno es así.

Y pues ahorita con Pernet pues ha ido chido pero por lo mismo, porque yo llevo ya (pff) ya como diez años aquí de conocer la gente, entonces ya es como eso. Y aún así es difícil. Pero ahorita después de la pandemia pues se ha activado chido la verdad.

Daniel: Hablando justamente de todos esos juegos, y del ajedrez justamente: ¿Usted se considera un emprendedor creativo y dentro de todo ese discurso que implica eso o no?

Wilson: ¿Emprendedor creativo? Está buena esa palabra. Yo creo que más bien recursivo. Ósea, yo creo que uno como colombiano tiene esa vuelta de andárselas rebuscando entonces yo creo que lo que..., como que uno tiene ese emprendedor creativo adentro del rebusque. Entonces pues claro es encontrarle la manera porque al final es jugar, es jugar a ver como se pueden meter las fichas, porque al final cuando tú tienes una banda famosa, pues es mucho más fácil. Pero cuando tu quieres tirar un artista pa'delante y uno también pa'lante está más complicado. Porque es como crear toda una parafernalia para que te crean.

Daniel: ¿Pero entonces pensando por ejemplo en el gobierno colombiano actual y todos su rollos y demás, cuando hablan de apoyar a los emprendedores del arte y todo ese rollo, usted se siente identificado con todo lo que tiene ahí?

Wilson: Pues es que como claro, uno viene de allá mismo, yo no le creo a nadie. Yo nunca estoy como pendiente de eso, tal vez lo debería hacer, ¿no? Porque veo que les funciona a muchas personas. Pero pues yo actúo desde lo que yo pueda hacer. Pero nunca estoy pendiente como de esa área de estar detrás de una convocatoria, o de pronto ayudas del gobierno, o de algo, porque pues no, como que no he entrado en ese rubro..., que podría, pero no sé. Me gusta más como el contacto directo, ¿no? Y además como que es otro tipo de gente, porque también estoy viendo que se está armando como esta modita o esta cosa misma de los emprendedores, que se están volviendo como gestores culturales, o... ¿cómo es que le llaman? Bueno. El hecho es que esta gente que sabe hacer los proyectos atrás y termina pasando lo mismo: terminan poniendo un nombre y el músico también termina igual de empleado, y es la misma vaina. Porque entonces es un güey, que ahorita entonces se hizo chido entonces "ya soy gestor, y entonces ya se vender esto, entonces para ser más cool, pongo discos (ríe). Me vuelvo vinilero". Entonces a mí me choca un poco eso porque es como: Güey sí está todo chido que apoye la movida y todo eso, pero igual termina siendo la misma cosa de siempre, estar detrás de un..., ¿cómo se dice?..., de un intermediario más, ósea al final es como una puerta más, no es que el músico esté directo llegando a hacer la cosa, nunca, ósea va a haber un güey que te va a hacer la cosa para que todo, entonces el filtro de la plata que llega se va a mermar ahí, entonces es lo mismo. Ósea es una profesión, y la voy a terminar haciendo en algún momento, pero pues es así. Entonces ese emprendedor, yo lo he visto más como para la gente que ha tenido la oportunidad de formarse en el área administrativa al final, y corporativa, porque eso es burocracia al final; ósea, hacer todos esos proyectos y todas esas convocatorias eso es un güey que se dedicó a eso, el músico no tiene esa cualidad porque hacer música es muy difícil.

Aparte de eso, o se dedica a hacer los proyectos o se dedica a tocar. Entonces ahí es donde tu ves como unos mini monopolios que se arman de alguien que sabe meter los proyectos y están todos los músicos detrás de ese güey porque es el que busca la chamba. Pero al final es como que..., ósea no se como decirlo porque todas las partes son fundamentales. ¿no? Ósea, el músico necesita ese gestor, necesita ese mánager para hacer todo el pedo, pero también es como que buscar el equilibrio entre que una y otra no se pase de lanza y es difícil. Entonces, es un tema eso.

Daniel: Creo que estoy entendiendo perfectamente que "es lo mismo", pero podría intentar definir para usted, qué es lo mismo, como para decirle a alguien que no tiene ni idea. Porque yo se que si me lo dice a mi pues si, yo se que yo vengo del mismo sector pero para decirle esto a alguien que nunca ha visto el mundo del arte y de las disqueras y demás. ¿Usted como trataría de definir eso de que "es lo mismo"?

Wilson: Pues... Al final...

Daniel: Sino, pues tranquilo, todo bien,

Wilson: No es que me quedé como muy cantinflado ahí. Pues... Es que ya se me fue el principio de la pregunta.



Daniel: Hablemos un poco sobre la organización ya de las giras: ¿cómo hace usted pa planear eso, para que eso tenga un sentido pues que sea seguro pa usted y para el artista que viene? Pues, ¿cómo es ese proceso?

Wilson: Pues primero ver con quien se trabaja, alguien que..., Pues que tenga una base ¿no? Ósea, que sea chido al final. Porque tu sabes que si el material es bueno va a salir. Entonces digamos ahorita con Pernet ya con toda la trayectoria que tiene, ya lo conozco, y también he aprendido a eso: no agarrar todo, sino agarrar a unos cuantos que pueden ser bien y todo. Digamos yo hablo directamente con el artista un par de meses antes y veo la disponibilidad, y todo lo que se puede hacer, ¿no? Dentro de mis posibilidades, ¿no? Porque si ya es un artista más grande, pues no. Está difícil, si es un artista más grande solo le consigo un par de tocadás, las bookeo y gnao por la bookeada y ya está. Pero ahorita que estoy así con toda la gira, digamos con Pernet, eso lo vengo haciendo hace ya dos meses atrás. Y lo primero que hay que hacer es asegurar el pasaje. Si el pasaje pa que el güey se venga. Y ahí si ya comienza a especularse todo. Entonces yo tengo la idea como que viene el güey, entonces ya con anterioridad a hablar en los lugares, hablar aquí, allá a ver qué onda y después de asegurar el pasaje y ya ahí se van cerrando fechas, ¿no? Ya se van cerrando fechas, y ya viendo dónde va a vivir el man, qué vamos a hacer, pa' donde vamos a ir, qué se va a lograr, buscar medios, buscar prensa, qué toques convienen, qué toques van de gratis, qué toques pagan, qué toques..., ósea respaldan los otros toques, de dónde se gana pa' ir a las giras, pa salir a la otra ciudad que sigue y así. Toca ser como muy organizado en ese sentido de saber cómo se administra el dinero, cómo llega y en qué lugar se puede hacer, en qué lugar no, y qué cosas convienen, qué cosas no; porque hay cosas de gratis pues que como el showcase o cosas de estas de prensa y esas que definitivamente no, pero ya pues se llega como a un..., como a hacer cosas sólidas, cosas ya sin muchos cabos sueltos, sino ya más, más a saco. Entonces ahorita como venimos de pandemia y todo eso pues es más fácil todo esto de ver como..., un proyecto más chiquito, que sea como más versátil, entonces ahí como que no hay tanto pedo. Digamos con estos formatos no hay tanto pedo como por mover una banda más grande.

Daniel: Y hace planeación de todo el año de: "este año me voy a traer a éste y a éste".

Wilson: ¡No! ¡Ahorita no! Ahorita..., pues ahorita todo se está reactivando. Yo trabajo mucho es como viendo los festivales de aquí, ¿no? Entonces veo quién viene, quién conozco, o a quién me gusta, me consigo la manera de sacarlo, de buscar un par de tocadás aparte, y ya hacerla bien. Pero ya como yo ahorita, yo de mi bolsillo, como Wilson, ahorita comencé con Pernet. Entonces espero como más adelante, tener más entradas para yo poder hacer como algo realmente bien con la banda que me guste. Igual ahorita, pues lo mismo, hablamos de todo esto de la parafernalia, pero ya es necesario en un momento entrar en eso. Entonces ahorita ya que entro pues en una agencia de unos amigos de Francia, que ya más seria y toda la onda, ya tiene un respaldo, ya así es mucho más fácil, como booker. Pero ahorita sí, del bolsillo mío pues es a Pernet.

Daniel: Claro, pero esto es también como tener en cuenta la pandemia, ¿no?

Wilson: Sí claro. No es que la pandemia mató todo.

Daniel: ¿Y antes de la pandemia trataba de hacer eso o no?

Wilson: Antes de la pandemia, lo que hacía era bookear. Conseguía los lugares, ósea, conseguía lugares y ya agarraba una banda que me gustara o que veía que entraba a los lugares que yo trabajo y ya buscaba al mánager y armaba el toque. Y ahí yo ganaba ya. Pero ahorita ya como de gira ésta, porque también es como..., es como, vamos a hacer un feat, entonces ya es como mi proyecto también con Pernet; entonces impulsarle ahora sí de..., eso sí es de..., es mi..., ¿cómo fue qué dijo? Esa es mi manera de...

Daniel: Un emprendedor

Wilson: Un emprendedor creativo (se ríe)

Daniel: Pues justamente eso es parte de lo que me parece muy interesante. Que no se queda en esa figura de yo traigo a Pernet, y lo nuevo, sino que hay un proyecto detrás. Entonces hablemos un

poquito de Falzo también. Empecemos por lo básico: ¿Qué es Falzo, qué significa? Cuénteme un poquito sobre ese nombre y sus consecuencias.

Wilson: Falzo nació así porque yo comencé a mezclar de destrabe. Entonces comencé a tocar en las fiestas del circo. Entonces yo decía: "Si la fiesta sale mala, el DJ es Falzo". Entonces me quedé así. Y ya después porque fue una manera, y ya también porque como que ya como que me agarró el nombre. Y comenzaron a salir más tocadas y más tocadas y más tocadas, y con la banda ya me quedó así como de residente el nombre y ya pues con la banda también era mi nombre de MC también. Entonces ya ahí..., nosé sin querer se armó ese nombre y ya comencé a trabajar de MC primero; hice varias colaboraciones con varias bandas, y así. Y al romperse La Horrorsa pues yo ya me vi en la necesidad pues de hacer lo mío. ¿No? Pues porque la chica que tocaba digamos en nuestro proyecto, que era la acordeonista, ya armó su vuelta y entonces yo dije: "Güey, está chido el DJ, pero yo también quiero hacer lo mío". Entonces ahí fue cuando hubo esa ruptura. Entonces conocí al Janio y yo ya estaba güeyando haciendo pistas y haciendo cosas. Entonces..., pues se creó más de la necesidad de yo lanzarme y abordarme como romper mi faceta de actor y de payaso en el circo y ya me salí a ser MC y músico. Y ya fue como decir: "Me lanzo acá, falzamente, y a ver hasta donde doy".

Entonces ya comencé a hacer mis pistas y mis cosas, pero empíricamente, ¿no? Porque yo conocía los equipos, y toda la onda y comencé a trabajar en el (...) y ya las pistas me quedaban como chidas y dije: "Ah bueno y tun". Y es cuando conozco al Janio, yo tenía unas maquetas hechas, y al man le gustó y digo: "Ah pues a este man le gusta, qué chido". Y ya comencé a chambear más, ya sacamos el primer EP, saqué unas canciones ya mías que fue el antepasado, que fue "Cumbia Peyé" y todo eso y ya, pues entro en la escuela, pa'..., pues para ser más pro. Y ahorita ando en eso, sacando muchas canciones que tengo ya hechas, haciendo colaboraciones con más gente, y ahorita pues se viene mucha más música. Y ahorita ya lo que viene con Pernet es como tratar de hacer el show en vivo que queremos hacer y lanzar lo mío, también. Como una mezcla entre las dos cosas y pues..., ¡ir aprendiendo!

Yo ahorita más que todo es como aprendizaje también y de ir lanzando lo que estoy aprendiendo, ¿no? Ir aprendiendo y sacar lo que estoy haciendo. Entonces pues sí, yo creo que esta gira va a servir mucho para eso.

Daniel: ¿Cómo se relaciona entonces el Tour Manager, con el Artista, y con el Tallerista?

Wilson: Mmmm...

Daniel: ¿O los separa totalmente pa' que no tengan...?

Wilson: ¡No güey! ¡Yo soy un relajó! ¡Hay mucha bipolaridad ahí! Pues está difícil, pero al mismo tiempo me toca como pilotear todas las..., todas las partes. Igual la de músico y la de Tour Manager no se cruza mucho, porque al final yo ando siempre en lo mismo. Eso es como que le estoy buscando la chamba a alguien más, pero al final yo siempre todos los días ando en lo mismo: todos los días buscando pa' donde tocar, qué lugar mover, ahí... Y ya con la escuela ya me requiere más..., está chido porque eso es lo que me actualiza como músico, entonces tengo que estar pilas todos los días. Y físicamente estoy como metiéndole mente a lo que hago. Entonces eso es lo que me aterriza. Porque sino, sí sería un relajó. Si estar con la escuela se necesita demasiada disciplina pa' conscientemente hacerlo todo; pues porque siempre me dejó llevar como por una más.

Pues como que se me da mucho esto de estar hablando con la gente y llamando, "pum", y entonces eso me come un chingo de tiempo también. Entonces ahorita está bueno rescatar eso mismo porque pues..., por estar buscando chamba a veces uno no puede estar tocando al mismo tiempo, y después y dar clases de circo, y... Por eso mismo está más difícil salir de esa chamba, porque realmente el circo fue algo que dejé, y ahorita me está salvando pero pues es algo que ahorita ya no hago porque ya no me está llenando, me está yendo por plata pero pues me estoy quitando el tiempo que tengo que meterle para que haga ese equilibrio: entre Falzo el mánager y Falzo el músico.

Daniel: ¿Y usted cree que un artista debe fusionar todo eso o quedarse como en un solo lugar?

Wilson: ¡No es mejor estar en un solo lugar! Lo que pasa es que yo vengo desde donde se hace todo al mismo tiempo (ríe), entonces tengo es como esa escuela, entonces por eso..., por eso soy así. Pero es mejor hacer una, bien clavado, porque al final queda uno así "sabe de todo y sabe de nada".

Daniel: Pues Wilson muchas gracias.

## Anexo 4.3 - Transcripciones entrevistas casos

### 3.1. Wili Damage (label manager Atípica)

Daniel: Preséntate

Wili: Soy Wili Damage, hago muchas cosas, soy músico, gritante y guitarrista en los exquisitos, soy locutor de radio desde hace muchos años, estuve en Rock 101, estuve en 90.9, de invitado por un montón de amigos y estaciones muchos años. Actualmente tengo un programa de radio en una estación digital que se llama "Sálvame Radio" y el programa se llama "Pop Show". Además hago producción musical para Discos Atípica; ahorita estoy trabajando con Prismatic Shapes y pues tengo mis proyectos, no personales porque pues en todos estoy muy involucrado personalmente, pero sí tengo una banda yo solo que se llama Coda Chrome en la que estoy trabajando ahorita para hacer un material debut y pues he estado en publicidad, he estado como ya dije en radio, he estado involucrado hasta en cine, tengo por ahí cameos y cosas así, está bastante diversa mi trayectoria.

Daniel: Bueno antes de meternos a la parte de porqué estamos acá, yo tengo un punto de esa vida de productor, esa vida de locutor y esa vida de músico y cómo se unen esos tres mundos un poco desde tu parte histórica y pues sí desde tu vida, ¿cómo ha sido ese trasegar por tres mundos que parecen tres trabajos diferentes, pero que están equilibrados?

Wili: Pues mira, yo creo que el veneno empezó en la infancia directamente. En mi casa no hay músicos, pero todos son muy musicales desde chico en todas las fiestas, en el año había mucho convivio familiar, entonces pues sí, mis primos, mis primas, mis tías, mis tíos, todos muy bailarines, todos muy festivos. Mi papá era ingeniero mecánico, mi mamá secretaria ejecutiva en la Comisión Federal de Electricidad, 25 años hasta que se jubiló. Entonces estrictamente la carrera en la música, no sucedió en mi familia, sucedía la música, y era la pachanga, y era el bailongo, y desde la cuna se oye música en mi casa, suena en el radio, comprábamos discos, yo y mis tres hermanos mayores, todos muy locos, todos muy adictos de la música, todo el tiempo con el radio prendido, todo el tiempo pues oyendo qué estaba pasando, ¿no?, en todos lados. A mi me tocó la música disco, cuando sucedió la música disco, yo tenía 7 u 8 años y ya estaba "Fiebre de sábado por la noche", John Travolta y ese rollo; la música country y un montón de cosas. Lo que estaba de moda era lo que se oía, lo que se oía en una casa clase mediera fresona, ¿no? La música popular también sonó en mi casa. Mi papá era de Mazatlán, Sinaloa, entonces por parte de su familia se escuchaba la tambora, la música de banda como se le conocer ahora, en ese entonces era la tambora. Desde Agustín Lara hasta Cri Cri, todo sonó en la casa; desde qué se yo, Los Carpenters, hasta qué se yo, Michael Jackson, toda la música disco, toda... Muchas cosas. Eso se te mete.

Yo de chico empecé a comprarme revistas de música. Iba al Sanborns ahí a leer las revistas, no era de "ay dame 10 revistas". No, no, no. Me compraba una cada dos, tres meses, y en ese inter pues me iba a leer las revistas. Me compraba las que estaban super brutales, pero me iba a ver las revistas al puesto, y me intrigaba mucho cómo era todo ese universo, hasta la preparatoria.

Yo me mudé con mi familia a una zona de la ciudad que se llama Satellite, en donde está lleno de bandas, y por primera vez iba en el salón de la escuela, con amigos que tenían un instrumento, tenían una banda o tenían un vecino que tenía una banda, ¿no? Había muchísima gente tocando en la zona en la época, te estoy hablando de la segunda mitad de los ochenta, la

primera mitad de los noventa. Todo el mundo tenía bandas y los que no, conocían a alguien o tocaban algún instrumento. Y ahí empecé a descubrir que yo podía participar, antes eran solo las fotos, antes eran solo los sueños de "no pues no me voy a aventar 8 años en el conservatorio estudiando guitarra, para tocar rocanrol, no tengo tanta atención, no tengo tanto foco" [ríe]. No me imaginaba esto de estudiando, guitarra, nunca lo hice; a lo mejor un amigo me enseñó dos acordes, y con eso me fuí, me arranqué y primero me regalaron una guitarra acústica, luego me compré una guitarra eléctrica, y luego fui así como descubriendo, el proceso de cómo se crea y cómo se graba la música a través de mis amigos que tenían bandas. Me hacía invitar de repente si tenían alguna sesión de grabación a ver cómo lo hacían, a entender qué iba primero, a entender qué tenía que pasar para que se grabara una canción, y pues también seguía comprando revistas de música y enterándome como funcionaba un poco todo eso.

Saliendo de la carrera, estudié publicidad, tenía un book, que se le llama, un currículum tan malo pues que no pude trabajar de publicidad en ningún lado, pero entré a trabajar en una tienda de discos, y ahí empecé a conocer un poco cómo era la movida de las ventas de discos, a entender de primera mano a la gente que la compraba, a entender de primera mano la música que era interesante, la música que se quedaba en lo anaqueles para siempre... Cómo se vendían los éxitos, de repente se acababan en la tienda el nuevo disco de Nirvana, ¿no? Pues hay que conseguir más discos de Nirvana. Entonces pues de dónde salen los discos de Nirvana; hay todo un procedimiento para importarlos, para ponerlos..., para que lleguen a las manos del cliente que yo no entendía cómo era, y ahí ya empecé a aprender otras cosas de la industria. Después estuve tocando en Satélite en dos o tres bandas de Garage, nunca sucedió nada. Cuando entré a trabajar a la tienda de discos, Walter, que me metió a trabajar a la tienda, pues es a la fecha mi mentor, es la persona a la que más le he aprendido de música, creo. Pero, esa tienda tenía un programa de radio, y pues todos los que trabajábamos en la tienda estábamos un poco invitados, diagonal obligados, a hacer un programa a la semana, y yo acababa de..., estaba saliendo de la carrera de publicidad, pues fue como mi primera incursión profesional en las comunicaciones, ¿no? Y empecé a hacer un programa de radio, y ahí se me abrió otro mundo diferente que era una cabina, la locución, que era la selección musical, un tipo de producción, la producción radiofónica. Pero seguía cultivando todo lo demás, seguía comprando revistas, seguía buscando música en todas partes, seguía acercándome a amigos que tenían bandas. Después de un tiempo, cerró la tienda y el cuate que me metió, Nacho, a trabajar ahí, me jaló a trabajar a otra tienda. Y estábamos poniendo música y nos llegó un disco de una banda que se llama "WIN", que en esa época solamente eran dos integrantes. Y yo le decía a este cuate:

- "Nacho, escucha a estos cabrones, si estos pueden hacer un disco, nosotros tenemos que poder hacer una banda; son dos nada más, nos conseguimos una batería o algo, yo tengo mi guitarra, tu pues qué quieres tocar"

- "Pues yo quiero tocar el saxofón"

- "Pues órale"

Fuimos al centro, buscamos saxofones, estaban carísimos, nada que pudiéramos pagar en ese momento, y creo que hasta la fecha tampoco, y le dije:

- "Por qué no te compras un bajo, vas a aprender más rápido, es más sencillo de tocar y es más barato que un saxofón"

- "Pues vamos a buscar bajos"

El mismo día ahí andábamos en un taller encontramos un bajo y es el que sigue tocando a la fecha la banda, 28 años después. Pues nos juntamos con otros amigos, hicimos "Los Exquisitos", mi primera banda que empezó a tocar regularmente y ahí empecé a entender en carne propia cómo era el procedimiento de salir con una guitarra a un escenario a tocar, a subirte, a pelearte con un ingeniero, a pelearte con el promotor y ver lo de los boletos, y pues cuánto tiempo vas a estar allí, pues te da sed ¿no? Ese tipo de cosas, pues ahí es ya la producción de eventos, que tiene que ver más con la hospitalidad, que la fui aprendiendo a pedradas, sobre la marcha. Le llegó el momento de grabar al grupo, un par de años después de que empezamos, y ahí aprendí grabación musical, viendo cómo lo hacía el tipo que nos grababa a nosotros, y retroalimentando con todo lo que iba sumando, todo lo que iba sumando.

Entré a trabajar después de muchos ires y venires, a la revista Marvin, en donde profundicé mis conocimientos de comunicación en medios, ¿no? Ya había estado en la revista de Mixup, que básicamente era un catálogo que reunía todo lo que se vendía en la tienda, pero me tocó entrevistar a muchísima gente, allí pulí mis aptitudes como reportero. Cuando entro a trabajar a la revista Marvin, pues ya estaba yo ejerciendo todo mi conocimiento musical en lo que seguía consumiendo información musical, todo mi conocimiento de medios, de comunicación, de la prensa musical, cómo se manejan, ahora aplicarlo a una editorial que además tenía un festival. Entonces lo que aprendí en el escenario: cómo conectarte, con quien hacer posible una presentación, pues convertirlo en una serie de presentaciones en un solo día que era el festival Marvin, y me eché cinco años.

Y ahora por primera vez, estoy en la silla del productor ajeno a la banda, viendo trabajar a Prismatic Shapes, viendo cómo construyen ellos su música, para tratar de aportar algo de lo que he aprendido en todo este camino, ¿no?, que pues han sido cosas que en mucho me han pasado por estar metido. Y en otro poco, pues lo he buscado y lo he aprendido haciéndolo, ¿no?

Daniel: Hablemos justamente de ese trabajo que estás haciendo en este momento. Justamente cuál es esta labor tuya estando pues ya en Tópica y qué es lo que está buscando Tópica para tener este tema?

Wili: Pues mira, Tópica crea un sello que se llama Atípica donde están firmados hasta el momento Carla Rivadrola y Prismatic Shapes. Y Marvin, la revista, está ahora asociada con Tópica, es parte del grupo Tópica. Y otra vez por estar ahí metidos, nos asignan a mi y a otros dos amigos que hacemos un equipo como pues cabezas del sello. Es algo que tiene un título muy formal, en este caso no se si yo soy productor, o soy A&R (Artist and Repertoire), o soy Label Manager, porque eso ya son organigramas y jerarquías de la industria super profesional..., no que esto no sea profesional, pues es una profesión a la que nos estamos dedicando todos, pero sí tenemos una ética más punk, más Do It Yourself, que por suerte con una experiencia que nos permite hacer algo profesional, competitivo y de primer nivel, pero porque llevamos años haciéndolo.

No estudié una carrera en Music Business, pero se hacer los Music Business; no estudié una carrera en producción musical, pero hacemos producción musical; no estudié una carrera en grabación de audio profesional, pero tenemos el feeling y el olfato de saber cuándo algo está fuera de lugar o está en su momento exacto y nadie le mueva, ¿no? Y este, pues te digo, ahora

con Atípica, que es el sello musical de Tópica, que además tiene una distribuidora famosa que se llama Casete, es que estamos todos estrenándonos: está estrenándose el sello, está estrenándose el equipo, está estrenándose el talento, Prismatic Shapes está grabando su primer sencillo con este sello, ya tenían otras grabaciones, pero con este sello, el que estamos haciendo ahorita, estamos consiguiendo en el primero pa todos, y está bien emocionante.

Daniel: Hablemos justamente de eso que hablabas ahora de esa forma de trabajo que es diferente y que es quizás lo más interesante de esa estructura que propone Tópica. La pregunta realmente es: ¿cuál es la diferencia de Atípica con una gran disquera o con los esquemas de disquera de los noventas? Pero quisiera reformularla un poquito: ¿Cómo es realmente la propuesta de trabajo de Atípica en términos organizacionales como lo dijiste ahorita, hablaste de algo más punk, quizás de algo más horizontal, cómo es esa propuesta y por qué trae beneficios para los trabajos que se necesitan hoy en día en la industria musical?  
18:50

Wili: Wili: Pues mira, la misión es aprovechar todo el aprendizaje con el que contamos de todo lo que sabemos de la industria musical, de la industria de las grabaciones, de la industria del disco, para perseguir los mejores valores, y las mejores enseñanzas. Y sabiendo que es una industria que se canibalizó a sí misma desde hace muchos años, también aprovechar las enseñanzas de todo lo que hicieron mal para tratar de no hacerlo, para tratar de ponernos en primer plano ante todo del lado de la creación, y del lado de la producción artística.

Nuestra fortuna, tenemos un equipo administrativo que se encarga de hacer la administración no de meterse en el trabajo creativo. Y tenemos un equipo creativo que se ayuda del equipo administrativo, pero trabaja en producir, en estimular la creación, producir creatividad.

Entonces pues ahí ya de entrada, pues está cambiando el esquema porque en el esquema de las disqueras anteriores, antiguas, o las grandes disqueras, el equipo que tiene un trato directo con el talento no necesariamente le interesa el talento, le interesa cumplir un programa de trabajo que dicta el departamento de administración y finanzas. Y pues todos sabemos que la industria musical se empezó a destruir cuando dejaron de hacerse cargo de la música los concedores de música, muchas veces por presión o por intereses o por alianzas estratégicas, todo el trabajo creativo a los contadores. Y empezaron a convertirse en un negocio de números, de finanzas de la bolsa, de cosas que no tenían que ver absolutamente nada con hacer una canción, más que sacarle dinero a la canción, por encima de las necesidades e intereses del creador, ¿no?

Todos los que estamos en el equipo, hemos estado en grupos, hemos estado en el escenario, y sabemos lo que significa estar en un escenario y lo que significa tratar de vivir de tu música. Y cuales son las prácticas negativas de la industria, entonces esta ética punk, esta ética hazlo tú mismo, esta ética de creador contra creador directamente, gente involucrada en un proceso que todos conocemos y que todos podemos explotar para desarrollar, para el músico, cambia completamente de las mecánicas de trabajo de las disqueras transnacionales. Pero también conocemos ese sistema y también conocemos las partes virtuosas de ese sistema que son las que estamos pues intentando incorporar, ¿no? Todas las prácticas virtuosas, para lograr hacer de esto una nueva oportunidad de grabar música.

Muchos cambiaron no solamente las formas y las fórmulas de las discográficas. Los músicos pueden hacer un éxito desde su habitación; hay las herramientas, son fáciles de usar, y hay cosas increíbles que se están produciendo a ese nivel. Para esa gente, los que estén

interesados en empezar a trabajar con un equipo más grande que les ayude a hacer cosas que a ellos les quitan tiempo, con su participación completamente, nos sumamos nosotros para..., pues para que se dediquen a hacer lo que mejor hacen, que es música, y para tratar de resolver todas sus necesidades alrededor para que no tengan que detenerse en su proceso creativo.

Daniel: Y justamente creo que iba para allá, para esa pregunta o para esa respuesta que estás dando y es esas nuevas alianzas que comienzan a darse. Por ejemplo, hoy estamos en un estudio que no es de Atípica y eso es parte de ese ecosistema que empieza a crecer sin ser devorador, quizás, es decir que comienza a generarse a través de alianzas. Cuéntanos un poco sobre ese trabajo, pues cómo se da y si quieres especialmente con este ejemplo de Prismatic que hay muchas personas trabajando que no necesariamente son de Atípica? ¿Por qué ese nuevo esquema ó cómo es ese nuevo esquema?

Wili: Pues porque no somos ninguna pepita de oro en Atípica. Somos un equipo que ha tenido la fortuna de conocer a un montón de gente que hace un montón de cosas relacionadas con la industria, y que hoy por hoy no están esclavizados a un cliente o a un propietario mayor como una disquera internacional. Es gente que igual que yo, que igual que en el equipo en el que estoy yo ha estado en el escenario, se ha profesionalizado, y se ha especializado en las diferentes áreas que necesitamos para hacer una producción con las que es un momento privilegiado para nosotros encontrarnos; encontrarnos en estas posiciones de ventaja... Nosé... El ejemplo de Alán Ortiz Alanity, él es el propietario del estudio Mini, que está dentro de Panorám y él comenzó a hacer la producción de la banda, de Prismatic Shapes, porque nosotros confiamos en una persona que además está teniendo un trabajo internacional importante; él ya es ganador de Grammys, ya ha producido éxitos de Natalia Lafourcade, por decirte algo, que ya se manejan en una liga diferente, mucho más grande. Pero que todavía está en nuestro círculo de conversación y para nosotros es importantísimo participar con gente así. Nos acercamos a él, y él nos pone en contacto directamente con su equipo de producción, que se maneja de la misma manera que nosotros, también llegaron allí porque les pasó la música encima, la aprendieron y ahora tienen un estudio de producción importante, tienen un estudio de grabación importante, hecho a pedradas, hecho con sus manitas, y hecho con sus ahorros, ¿no? Es gente que entiende esta ética de la que te hablo, es gente que vive y ha vivido esta ética de la que te hablo, pero además tiene el nivel de producción internacional. Pues porque ya lo aprendió a hacer. Nos acercamos a este tipo de gente, de la que hay ahorita muchísima, muchísima gente increíble, importantísima, haciendo cosas sensacionales en la música.

Daniel: Y ahí entonces llegan a este estudio.

Wili: Sí. Este estudio, Punk Tum Stans, es un estudio en el que está asociado Alan con Sebas, la producción que está en este momento grabando guitarras para los Primitives, y con él estamos llevando la grabación de todo el álbum, con la supervisión también de Alan que está en Mini, y que está yendo y viniendo fuera de la ciudad a hacer otras producciones sin quitar el dedo en el renglón de lo que se está haciendo aquí, ¿no?

Daniel: ¿Crees que detrás de ese nuevo ecosistema que se está empezando a tejer se necesita esta actitud emprendedora de parte de todos, músicos, emprendedores, bueno la disquera, bueno todo el mundo, para que eso funcione ó qué actitud deben tener estas personas?

Wili: Pues actitud emprendedora nosé si es la palabra porque el emprendimiento como que siempre suena a escuela de administración y a pirámide y a cosas así medio turbiesonas. Pero



lo que si se necesita son las ganas de hacerlo, las ganas de hacerlo y ponerte a hacerlo, la gente está ahí afuera, los equipos están ahí afuera, las formas de financiarte están ahí afuera y están más a la mano que nunca. Cuando yo empecé a grabar con mi banda una hora de estudio, era algo lejanísimo.

(CORTE)

Wili: Me repites la pregunta, me distraje

Daniel: Estábamos hablando de la actitud del emprendimiento.

Wili: ¿Qué es lo que se necesita? Se necesitan ganas, lo que te digo, las formas de financiarte están más a la mano que nunca, cuando yo empecé con mi banda, un día de estudio era algo impagable. Si no conseguías alguna disquera que te financiara, no había manera de que publicaras nada. Ahorita, publicas con el botón de send, ¿no? Enter, vámonos. Grabas igual. Incluso las bandas ya ni siquiera, no que no se haga, o que no se pueda hacerlo, o que ya no es de vida o muerte que tengas un grupo de cinco personas para hacer una banda, ¿no?, lo haces tú solo en tu casa con tu computadora, y puedes hacer una orquesta.

Daniel: Y todo eso tiene que ver con la digitalización, ¿o no?

Wili: Si totalmente. Totalmente, eso ya eso es obvio, creo que el universo del mp3 dejó la llave abierta, empezaron a desarrollarse mil opciones para poder grabarte tu solo. Lo puedes hacer con el teléfono y tener una buena grabación, lo cual es impensable y éste..., hay muchas herramientas gratuitas para hacerlo. ¿Para qué necesitaría Prismatic Shapes un equipo como éste? Pues porque ya utilizaron ellos esas herramientas, ya dominan el uso de esas herramientas hasta cierto punto, pero no es un cielo raso del que no se puede pasar, es un cielo abierto. Entonces, lo que se está haciendo ahora es crecer esa semilla con un equipo, eso mismo que ellos hacen, eso mismo que puede suceder en su laptop, en su casa, llevarlo lo más lejos que se puede, lo más grande que pueda crecer.

Daniel: ¿Cuando hablas de crecer hablas de audiencias entonces? ¿Crecer ese equipo para llegar a más audiencias?

Wili: Puede ser, sí puede ser. Yo no sé si hay mucha..., muchos talentos que se manejen completamente a solas, necesitas tiempo para crear, necesitas tiempo para producir, necesitas tiempo para empaquetar, necesitas tiempo para distribuir, necesitas..., siempre es bueno una segunda opinión para todos tus procesos. Ahí es cuando empieza a crecer tu equipo.

Necesitas tiempo para presentarte en vivo, y antes de presentarte en vivo, para diseñar el espectáculo de tus sueños, y no necesariamente con la primera grabación de tu laptop vas a llegar a presentarte l Super Bowl con Snoop Dog mientras se fuma él un churro, ¿no? Es un trabajo largo. Hay que hacer muchas cosas. Y esos procesos los conocemos, los aprendimos y los conocemos, ahí sabe más el viejo por viejo que por diablo, ¿no? Entonces esas experiencias son las que nosotros estamos aportándole a estos proyectos y entendiendo el proceso hacia dónde tiene que ir para que sea muchísimo más fructífero para todos.

Daniel: Wili dices que se necesita tiempo para cada uno de esos procesos, y pues sí, obvio que se necesita tiempo y eso implicaría que si lo hace una persona ese tiempo además sería más tardado.

Wili: Más tardado y mucho más desgastante.

Daniel: Claro, ¿se necesita entonces que una persona en el mundo creativo independientemente de en qué esté haga también muchas cosas justamente para vincularse en

otros procesos y así como tu haces ser locutor, ser músico, ser escritor, ser productor, es decir hacer todas estas cosas justamente para agilizar tiempos o porqué ocurre este fenómeno?

Wili: Pues para que crezca tu panorama de posibilidades, ¿no? Si para eficientar tus procesos y tus tiempos de creación y de producción y de desarrollo y de implementación, pero también para que crezca tu panorama de posibilidades. Lo mismo que viajar. Necesitas viajar, conocer mundo, qué pasa allá afuera porque si no te vas a quedar hasta donde llegues hablando del color azul de las paredes, del color gris de las paredes, necesitas salir a la calle, necesitas encontrarte con la vida, enterarte y hay una parte que puedes encontrarla en tus dispositivos, pero nunca es igual a la experiencia personal. Por eso vas a un festival, a ver bandas en vivo, para ver gente cómo reaccione, para vivir una experiencia, y la creación no es hacia dentro, la creación es hacia afuera, creas para mostrar, hay gente muy ortodoxa que dice que no le importa su audiencia, está perfecto, pero su producción creativa está sucediendo en donde está la audiencia. Entonces pues bueno hay un par de cosas por ahí que pueden serles útiles e interesantes a esa gente que dice que no le interesa la audiencia, ¿no?

Daniel: Está muy interesante lo que dices, porque dices que se necesita ampliar el panorama y eso suena a algo financiero pero también es algo experiencial, entonces son dos aspectos importantes.

Wili: ¡Sí! ¡No! Y creo que financieramente era la última de mis ideas en este enunciado. Si lo financiero necesitas aprenderlo, ¿no? Si te vas a dedicar al arte, si te vas a dedicar a la música, te estás metiendo a trabajar en un trabajo diferente, pero en un trabajo del que sería ideal que tuvieras un horario, que tuvieras un sueldo, que tuvieras ponle no un sueldo, un ingreso equivalente al esfuerzo que le inviertes, una serie de condiciones de trabajo beneficiosas para tí aunque seas creador, que sean iguales que las de un contador, ¿no? Que tiene vacaciones, y que tiene seguro social, servicio médico, que tiene pues bonos de eficiencia. Es como que algo que el creador..., algo con lo que el creador se siente ajeno. Como que en la creatividad y en el arte ese tipo de cosas no aplican, no funcionan, esas son de godines, ¿no? Pero siguen pagando renta, siguen pagando la luz, y el gas, y el agua, siguen viviendo en una sociedad, no están en el cerro cortando árboles y echándolos a la hoguera. Que mejor que tu trabajo creativo te de todos los beneficios que un trabajo de 9 a 5 de lunes a viernes.

Y tienes que salir y vivirlo. Darte cuenta que si te vas a presentar en vivo, vas a necesitar un equipo de producción, y ese equipo de producción cobra y vive de eso también como tú, y se merece una compensación igual que la mereces tú. Y tienes que aprender a exigirselo al promotor para tí y para los que trabajan contigo. Es un trabajo, es aprender a meterte a una chamba en donde no vas a checar tarjeta necesariamente, pero si tienes que generar un flujo económico para que lo puedas seguir haciendo y para que te puedan seguir ayudando los que necesitas que te ayuden. Si te sientes auto suficiente y no necesitas nada de la vida, pues eres una persona privilegiada y tocada por Dios, yo quiero ser ese también, ¿no?

Pero también hay la otra opción, bueno hay muchas opciones, entre esas juntarte con equipo que puede participar en este tema con tus mismas intenciones, tus mismas formas de trabajo, etcétera, etcétera.

Daniel: Pues Wili, perfecto, muchísimas gracias.

Wili: No, encantado.

### 3.2. Prismatic Shapes

Daniel: ¿Cómo funciona todo eso, es decir qué hace cada una de estas personas? Ósea, ya me contaste qué hace Azael, pero por ejemplo, ¿qué hace Chris, qué hace Manuela y luego todo el rollo con Atípica cómo funciona toda la relación y trabajo que tienen que hacer ellos para Prismatic?

Pedro: Creo que Chris tiene un gran peso y un gran trabajo para el proyecto porque pues él se encarga de toda la parte logística, se encarga como de la parte más businera, más como de negocios, él... Yo le agradezco mucho porque siempre nos está tratando de sacar como de la zona de confort, siempre nos está como haciendo cosas que tal vez no..., por mi propia voluntad no haría [ríe]. Pero, nose, ósea, siempre nos anda metiendo como en hacer revisiones públicas y eso está muy chido de su parte y pues él es también el encargado de dar la cara con promotores, con patrocinadores, de, pues delear, así como todos los eventos. Manuela, igual, va un poco a lo mismo, Manuela, aunque no de forma oficial, pero yo la siento más como nuestra personal mánager así, casi, casi. Ósea, ella si es como de que la que está con nosotros pa' que todo esté bien que...

Ricci: Ayuda bastante como persona.

Pedro: Sí, sí, sí.

Daniel: ¿Qué quiere decir eso?

Pedro: ¿De qué de cumplir bien?

Daniel: No, ser un personal mánager, ¿cómo describirían ustedes en sus palabras cuáles son las funciones de un personal mánager?

Pedro: Pues simplemente como que tu función es que eh..., tu equipo de trabajo, en este caso nosotros, se encuentre bien, se encuentre siempre como en óptimas condiciones para desarrollar nuestro trabajo. Ósea, es decir, como que básicamente ella nos va como acompañando, a todos lados. Digo, ósea, Chris también, nada más que siento que Chris es más la parte más de los negocios, es la parte como más fría de la industria musical, y Manuela pues es lo que te digo que siempre nos anda acompañando, se encarga de que todo todo salga bien con nosotros, con las personas que están alrededor nuestro.

Ricci: Exacto

Pedro: Con organizadores,

Ricci: Ella se encarga más de eso, de que..., ella tiene que lograr que todo se logre.

Precisamente, valga la redundancia. Ósea, mientras esté ella, ella va a ser que todo salga tal cual como está así y así ha sido..., que es como la satisfacción, que tenemos de trabajar con ellos.

Pedro: ¡Claro! Nos prepara arrocito con frijoles estilo bogotá.

Ricci: ¡También eh! ¡Si claro! Si hay algo que hacer, y se tiene que lograr, ella es la que hace que se logre y ya nosotros somos un complemento para que esto también salga bien. Pero si. Tanto Christopher como Manuela creo que son dos pilares bastante fuertes también dentro de la banda y dentro de este proyecto.

Pedro: Y bueno, eso se sería como el núcleo del proyecto, casi casi. Ósea, nosotros cinco. Ya saliéndonos un poco más de ese circuito, están las personas de nuestra disquera, de nuestro sello, los A&R con quienes hemos estado trabajando muy de la mano es con Wili Damage. Como parte de A&R de nuestro sello nos ha estado acompañando a todas las grabaciones, todas las sesiones, éste, fotos, todo lo que se puede ahí como meter en el buen sentido, ahí

está con nosotros acompañándonos. Pues también está Vili Caña que él nos está apoyando mucho ahorita con medios. Pues entre todo ese equipo disquera: Atípica, Tópica, Marvin, Casete, ellos van como armando toda esa, toda la cuestión como de medios para afuera.

Daniel: ¿Cómo es ese contrato con Casete? ¿Cómo funciona ya la parte pues sí, legal con Casete? ¿Qué manejan ellos en términos contractuales, qué derechos tienen ellos, bueno toda esa cuestión hasta dónde puedan contar claramente, cómo funciona la parte legal?

Pedro: Creo que es una especie de contrato 360 light, o 360 como chido. No el 360 típico de Universal o de Sony [risas]. Sino que..., digo, digo, digo. Si claro, porque en ese tipo de contratos 360 pues la disquera generalmente, la corporación sin rostro, tiene pues la, control sobre todo..., toda tu carrera, sobre todo lo que hagas, sobre tu imagen, sobre tu persona. En este caso, pues ellos si tienen obviamente derecho sobre cuestiones por ejemplo de [ahm], distribución, licencias, ellos tienen licencias sobre la música que estamos hablando, reproducciones, bueno ya dije distribución, [ahm]. Pero algo que nos gusta mucho de cómo estamos trabajando con ellos, es que nosotros si tenemos como control completo, total, como de la parte creativa, de nuestras redes por ejemplo, que este es otro punto importantísimo para este tipo de contratos 360 que siempre pues la disquera quiere llevar como tus redes sociales, y en este caso nosotros lo hacemos. Y está chido. Nos sentimos con esa...

Memo: Más personal, ¿no?, ósea, como... Siento que sí se nota cuando una persona manda un mensaje a cualquier red y le responde alguien encargado o alguien de la disquera a cuando alguien de la banda realmente le responde. Yo creo que eso se nota.

Ricci: Sí, también creo que es muy importante estar al pendiente de las redes, ósea mensaje que llega o pues así en corto, ya sea Memo, o Pedro o yo... Yo ahorita pues no tengo FB pero ya lo voy a volver a abrir. Y cuando tenemos todas esas conexiones a FB pues nos enteramos de todos los mensajes de la gente que nos escribe, cosas que nos llegan a ofrecer o a salir, y eso creo que también es, ahorita al menos, es la cima de lo más importante que tienes que hacer, estar al pendiente de las redes. Porque ahorita las redes sociales, así como son un arma, ósea también es una bomba de tiempo que en cualquier momento sea como que te beneficia..., tienes que estar muy ahí, muy latente, muy al pendiente, contestando mensajes más que nada, que la gente se da cuenta mucho de eso. A lo mejor uno, ignorantemente dice: "no ósea, nadie le interesa que le contesten". Pero la verdad es que no, ósea, todas las personas así..., si tu le contestas aunque sea un "hola", un saludo a alguien, eso para esa persona es así como de "wow, me contestaron". Y es lo que también realmente somos. Pues nos gusta también convivir con las personas que nos rodean.

Pedro: Siento que también es como cuidar mucho tu fan base, ósea que es la base de todo proyecto musical. Ósea, si tu cuidas de tu público, si tu cuidas de tus escuchas, pues ellos también van a cuidar de ti. ¿Entiendes? Ellos van a acompañarte, van a ir mano a mano contigo.

Memo: De hecho pasa que están mandando un mensaje. Aparte tenemos nuestro grupo de trabajo obviamente, ¿no? Estamos los cinco.

Pedro: Como cinco grupos de trabajo [risas]

Memo: Pero cada que llega un mensaje, no pasan ni cinco minutos cuando ya estamos platicando: "qué onda, ¿ya respondieron? ¿quién más responde?". Tres o cuatro minutos, todos estamos como al pendiente de lo que se mandó.

Daniel: Y esa parte de manejo de la parte creativa de la banda, ¿si se siente con el trabajo con Casete ó no? ¿O cuál es ese beneficio de estar trabajando con pues con Atípica y no como dijiste con un Sony o Universal, o con otro promotor que tiene esa idea de "no pues es que yo se qué es lo que debe decir la banda y los voy a encaminar"? ¿Si se siente ese trabajo diferente con Atípica?

Memo: Yo siento que estamos en una posición muy cómoda para ambas partes, y funcional. Porque ellos se involucran hasta cierto punto, pero 1) ya se dan cuenta que tenemos muy bien amarrado el concepto en cuestión visual, en cuestión sonora, en todo y que eso de alguna manera ya es como nuestro terreno, entonces "sabes qué, yo acá ya no me meto". Pero, también nos han conectado con personas súper valiosas, con quienes hemos conectado increíblemente, como Alan, o Sebastián, con quien nosotros estamos produciendo el disco. Entonces ahí si hay como una..., esas personas se involucran como de una manera más creativa, pero funciona muy bien. Entienden muy bien el concepto.

Ricci: Entienden muy bien el concepto. Porque a veces es muy difícil llegar, a lo mejor podemos ir con un super productor así, pero si a lo mejor él no tiene ese click para eso, pues va a haber a lo mejor choques, fricciones. Pero aquí, lo más, pues lo que más satisfactorio que hemos vivido, es de que siempre ha sido así con ellos, tanto con Alán Ortiz, como con Sebastián Garrido. Los dos son grandes productores, con los cuales yo en lo personal me he sentido así increíble trabajar con ellos, porque te sientes creo que muy cómodo. ¿Por qué? Porque vuelvo a lo mismo, haces click; estás con el productor que te va a escuchar, y va a escuchar tu idea y que va a decir "ok", no va a llegar y luego luego te la va a cambiar, "mira, qué tal si hacemos esto". Y no te está dañando tanto, y al contrario suma mucho. Cuando tu ya tienes una conexión con un productor de ese nivel, creo que todo fluye de tal manera que también todo es muy fluido de una manera muy fácil. Si te lo juro, como mantequilla, así todo se va dando, todo se va dando, y todo va saliendo y todo se va creando, todo se va convirtiendo en un monstruo que al final dices: "Pues güey, qué chido que conocí a estas personas, porque si no hubiera conocido a estas personas, estas canciones no sonarían así y no tendrían este sonido y este disco no tendría este nivel de sonido, porque realmente esas eran las personas a las que teníamos que conocer. Realmente para..."

Pedro: Igual siempre hay un consenso, entre las tres partes involucradas. Entre el productor, la banda y entre disquera. Siempre hay un consenso como de ok: "Tenemos como esta base, puede ir para acá, puede ir para acá, pero lo importante es que por más opciones u opiniones que haya, de todas maneras como que sí nos dan esta libertad de tener la última palabra a nosotros. Entonces eso siempre se agradece.

Daniel: ¿Creen ustedes que eso que están diciendo es que todas estas personas están pensando más en el concepto estético que en el dinero que se pueda generar o hay un equilibrio o cómo es esa relación de las personas cuando están trabajando por ejemplo con ustedes?

Pedro: Cada parte está haciendo su trabajo. Yo creo que la parte del sello como tal, pues seguramente que está pensando en la parte comercial, en la parte económica. Nosotros tenemos que hacer nuestra chamba y nuestra chamba es pensar como que la parte estética esté de acuerdo y a la altura de lo que estamos vendiendo y de lo que estamos proponiendo, justamente.

Memo: Todo tiene que estar bien amarrado, a todo el mundo le conviene que las otras partes funcionen. Ósea todos meten por él.

Ricci: Justo cuando yo escucho así, cuando escucho este proyecto bien amarrado es porque todo tiene que estar bien amarrado, no sólo la música. Todos esos detalles tienen que estar bien amarrados, para que no quede cosas flotando, o cosas en el aire.

Daniel: Entonces si es un equilibrio. La gente entiende que no es como "los singles que más se venden entonces éste es el modelo", sino "si yo no le apporto a este concepto estético no vendo discos". ¿Se entiende eso en ese esquema?

Pedro: Claro. Si totalmente

Daniel: Entonces, ¿creen ustedes que esto está ocurriendo porque están en Atípica o antes también ocurría?, ¿cómo es esa relación digamos entre el pasado de Prismatic un poco más independiente y ahora con Atípica?, ¿antes era más, se entendía mejor lo estético o ahorita se sigue manteniendo?, ¿o ahora sí se le aporta y ahora sí Prismatic puede crecer más?, ¿cómo es esa diferencia entre Prismatic más independiente y Prismatic en disquera?

Ricci: Mira, yo creo que eso que Pedro que es quien fundó el proyecto, lleva ya una trayectoria con este proyecto y sí larga, 6 o 5 años, es como una relación. Pero a lo que tú preguntas te digo algo: creo que más bien, yo siempre he dicho que para llegar a hacer las cosas tan bien grandes, así chidas, todo tiene que fluir de una manera muy chida y ya traerlo de esa manera. Creo que estar en el momento indicado, con las personas indicadas, es justo el momento de tú cuál tu tienes que darte cuenta que dices: "ahora estoy aquí" y es cuándo realmente me está funcionando esto. Creo que Prismatic, los 5 o 6 años que ya...

Pedro: 5

Ricci: 5 años que lleva este proyecto, creo que Memo y yo llevamos la mitad, bueno yo llevo un poquito más que Memo...

Memo: medio año

Ricci: ...medio año más. Pero creo que tú llevas 2 años entonces y yo llevo 2 años y medio, ¿no? Y creo que desde que Memo, Pedro y yo nos conocimos también la evolución de Prismatic ha sido bastante fructífera.

Pedro: Claro, porque cuando tienes este..., cuando todos los elementos fluyen, de manera orgánica y ósea de manera eficiente, pues vas a tener algo, mínimo, interesante, ¿no? Siento que eso es lo que nos ha pasado. Ósea, que llegó un punto, ósea sí es un antes y un después en el cual todos los elementos giran..., no que giran, más bien que componen Prismatic Shapes, hablando de nosotros tres, y tanto también, éste, le quiero ahí dar mucho crédito a Chris y a Manuela, éste, cuando todo se combina y todo trabaja de forma correcta pues se va a ver reflejado también en la cuestión estética. ¿No? En este caso, sinceramente yo siento que en este momento estamos trabajando un nuevo álbum, el cual, en el cual siento yo que estamos como evolucionando, como madurando, como artistas sonoros, que estamos dando como el siguiente paso. Te digo, no sólo de la cuestión comercial, sino en lo musical. Ósea, y estoy así como bien contento y satisfecho por esa parte.

Daniel: ¿El siguiente paso es sólo musical, no en términos de nivel de negocio, no en términos del nivel donde va a estar?

Pedro: También, también, pero pues ahorita hablando estrictamente de lo musical creo que sí estamos, éste, no lo digo yo, sino que me han llegado como comentarios de personas cercanas, y de personas no tan cercanas a mí o al proyecto, que sí... Ósea, son como esas personas que se acercan y te dan como un comentario muy honesto, muy franco, te das cuenta luego luego que es alguien con honestidad, y te dice: "Oigan pues yo los sigo desde el LP o

desde el álbum pasado, pero pues ahorita esta canción que soltaron ayer por ejemplo, se escucha un sonido más maduro de parte de ustedes". Y pues siempre se agradece, entonces, creo que sí tiene que ver, ósea tiene que ver que ahorita estemos trabajando como en buenas condiciones con todos: con la disquera, con el productor.

Daniel: Solamente entonces para cerrar esta parte: con otros proveedores, como por ejemplo Azael o el mismo Sebastián, ¿cómo funciona esa contratación: ya la hace directamente la disquera, la hacen ustedes, paga la disquera, pagan ustedes o cómo funciona ese manejo pues ya más de dinero con ellos?

Pedro: Lo paga directamente la disquera. Nosotros tenemos un contrato por el cual firmamos así cierta cantidad de presupuesto para 10 canciones. Entonces pues todo lo que tenga que ver con pagos de presupuesto, pues es directamente con la disquera. Pero pues obviamente que nosotros jalamos a Azael, porque pues con él es una confianza ya enorme que le tenemos y pues sí.

Ricci: Nuestro director de cabecera.

Pedro: Ea, es nuestro director de cabecera.

Ricci: Es que desde que..., vuelvo a lo mismo y creo que hasta justo dónde me quedé. Creo que ahorita el momento de Prismatic está así bien padre, porque también desde que empezamos a hacer la serie de videos ya con Memo, Pedro y yo, ósea ya con esta alineación, también ha sido bien padre trabajar con Azael, ¿sabes? Desde el primer video, hasta este último, te lo juro. Te das cuenta de una maduración bien padre de todo. Ósea, ves como todo el proceso y como, repito, pues Azael es nuestro director de cabecera y es por eso que todos nuestros videos, bueno la mayoría, nada más uno no lo hicimos con él. El de "Dead beat". Pero pues todos los que hemos hecho con él, ósea, siempre han sido así como que es un agasajo y algo bien padre que también me gusta cómo aporta su genio a Prismatic. ¿Sabes? Porque el güey está loquisimo y es un genio el güey también. Entonces pues también, me gusta la mezcla entre Azael y Prismatic Shapes.

Pedro: Y regresando un poquito a la pregunta, si es como un deal directo entre Azael y la disquera, donde hecho el deal fue que le dieron, le soltaron cierto presupuesto por tres videos y como lead videos y cosillas que va a hacer por ahí para nosotros. Ósea fue como el paquete, Ricci: El paquetazo.

Pedro: Obviamente que fue Chris también.

Memo: Obviamente pues pudieron ver los resultados pues muy satisfactorios pues de los videos que hemos trabajado previamente, entonces no hubo mayor discusión. Al ver un resultado tan bueno y al ver los números, ósea, entendieron muy bien por parte de la disquera: ¿por qué queremos trabajar con él?

Daniel: Bueno entonces hablemos ahora sí de Prismatic como organización. Es decir, ustedes 3 y bueno, obviamente habrá que referirse a Chris y a Manuela. Pues la primera pregunta es bien chistosa, pero es bien importante: ¿Ustedes se consideran emprendedores creativos o nada, "somos artistas y punto"?

¿Si entienden la diferencia entre esos dos mundos?

Pedro: Sí, totalmente. Y yo, ehm, tal vez, ósea, tal vez cuando empecé con la idea de hacer esta banda, ni siquiera se me ocurría llegar a esa parte, pero es sobre la marcha y sobre el camino que finalmente vas entendiendo que finalmente vas a tener que desarrollar esa parte, ehm, esa parte laboral de tí mismo. Porque finalmente es eso, ósea algo que sí tengo muy

muy presente es que yo, ni mis compañeros estamos como jugándole al artista emergente, sino si lo vemos como

Ricci: Al influencer, músico, famoso.

Pedro: Claro, ósea sí lo vemos como algo plenamente laboral, entonces éste... A lo mejor no es mi fuerte, pero si trato de desarrollar algunas como que, ó algunas actividades que apoyen como el buen funcionamiento de la banda. Ósea en esa cuestión empresarial, digamos, ¿no? Ayer por ejemplo estuve, casi medio día en la calle..., asoleándome, bueh, estoy así dramatizando [risas], pero estuve en la calle medio día, porque estuve haciendo entregas de los vinilos, éste, repartiendo discos y todo. Entonces pues es una parte que yo creo que a nadie le gustaría hacer así de "no mames que pinche emoción estar repartiendo discos en toda la ciudad". Pero, pues se tiene que hacer, ¿no? Y eso finalmente va a beneficiar a la banda. Entonces pues, mientras sea así, pues con gusto.

Daniel: ¿Creen que hay como una idea del emprendedor y ustedes se sienten que van para eso o ustedes están por su camino y es otro tema, pero sin dejar de lado ese tema laboral que estás diciendo tú?

Pedro: Perdón

Daniel: Es decir: ¿ustedes se sienten que están siguiendo un modelo de "claro estoy siendo un empresario, que tiene mi propio negocio" y todo eso o "ni madres, estoy haciendo esto porque me gusta y obviamente tengo que trabajar como estás diciendo"?

Memo: Es que yo creo que no hay..., no se si quiera si haya un modelo, o bueno talvez para otro tipo de artistas u otro tipo de proyectos muy establecidos y muy de ciertos sectores, sí hay un modelo a seguir. Creo que en este caso por la propia trayectoria de la banda, por el estatus en el que se encuentra ahorita, el equipo con quien estamos trabajando, no creo que haya algo completamente definido, ósea como de "éste es el plan que tenemos que seguir". Pero si en el propio trayecto nos hemos dado cuenta de cosas que podemos ir haciendo que van a ir aportando al proyecto, que las vamos integrando, incluso personas que no teníamos tan en mente, ¿no? Otro tipo de plataformas, redes sociales, cosas así, pero nos damos cuenta de cómo va funcionando o cómo vamos llegando a más personas, cómo todo va aportando. Entonces si vemos que algo va aportando o que algo en general nos hace llegar a más personas, pues lo vamos adoptando, lo vamos incorporando a nuestro plan de trabajo y obviamente vamos a definir horarios y planes para este tipo de cuestiones.

No creo que haya un plan así tal cual, ósea, incluso ahorita o hace un año o hace dos años. Incluso antes o después de que empezáramos a trabajar con Atípica, digo, tenemos planes, pero no así un plan como casado con dos pasos a seguir.

Pedro: Es que... Yo soy mucho como de improvisar sobre la marcha, ósea, esto no es ningún consejo porque creo que no es nada aconsejable, pero así soy yo. Yo soy mucho como de improvisar sobre la marcha.

Ricci: Ósea no es que esté mal, así funciona, así nos funciona y así le funciona a mucha gente.

Pedro: Hay planes que hacemos y pues se tienen que modificar porque pues sobre la marcha se van modificando. Ehm... Creo que eso es lo que hemos estado haciendo y creo que si algo nos da también un poco de estructura en este momento pues es las candelarizaciones que nos hace Chris. Bueno que hacemos entre todos, pero que Chris como que propone, ¿no? Hay que vernos, tenemos juntas, bla bla bla. Este tipo de organización muy, éste, muy primaria, creo



que es lo que nos hace mantenernos a flote en la cuestión de calendario: de no hacernos bolas en todo.

Daniel: ¿Entonces por qué sí se definen como emprendedores si no están siguiendo un modelo sino que se están inventando su propio modelo?

Pedro: Puede ser.

Memo: Obviamente sin dejar la parte creativa. Es que no tenemos claro caer en un lugar o en otro, ¿sabes? Ósea si fuera sólo como esta cuestión así muy romántica como talvez luego pintan al artista, que es totalmente o incluso puede llegar a ser muy desordenado y cosas así, no funcionaría el proyecto. Sí, hay horarios que cumplir y muchas cosas que terminar, ¿sabes?

Pedro: Ah eso sí me gustaría dejarlo como muy muy en claro que la gente se le dificulta mucho ver lo que pasa detrás de un trabajo artístico, ¿no? Como banda por ejemplo deben pensar que nos la pasamos así como en fiesta y

Memo: Y el glamour

Pedro: el glamour. Y la neta es que son unas buenas chingas las que nos llevamos ósea de: levantarnos temprano, hacer cosas que a lo mejor...

Ricci: A lo mejor si hay fama igual... Y eso quién sabe, ya no todos

Memo: Quién sabe

Ricci: El chiste es que Memo trabaja, yo también trabajo, a parte de la música los dos trabajamos. Pedro también. Ósea, los tres tenemos cosas que hacer aparte de la música, claro, porque, porque nosotros somos una generación que vivimos ahora sí que en una línea en la cual nosotros si queremos hacer música y queremos hacer lo que nos gusta tenemos que tener un trabajo bien y tenemos que solventar muchas cosas. Entonces tanto Memo, como yo y Pedro pues también tenemos cosas atrás que también tenemos que hacer aparte de la música y creo que cuando estamos ya los tres juntos nos olvidamos de todo ese pinche trabajo y de todas esas cosas que a veces tenemos que. Por eso a veces también la música... De que, es tu mundo y aparte también es un trabajo que es una empresa donde existen 5 personas y esas 5 personas pues somos los que ya mencionamos y nosotros, entonces es en un trabajo en el que dices: "Güey, en este trabajo me gusta trabajar con ellos y es mi zona de confort increíble". Pero sí, tenemos otras cosas que hacer. Incluso también tanto Christopher como Manuela también tienen sus trabajos, también tienen muchas cosas que hacer, entonces también que ellos se dediquen y le dediquen, inviertan todo este tiempo también en nosotros y todo lo que estamos haciendo en conjunto, pues también dices: "Wow". También, haces música y te da tiempo de dedicarte a otra cosa para poder solventar más cosas de las que quieres, y eso se me hace algo cool también.

Daniel: Claro. ¿Qué hace cada uno también para complementar justamente eso que estás diciendo?

Ricci: Bueno yo, tengo una agencia de márketing digital con mi pareja y pues bueno, fue mi empleo de pandemia el cual ya vamos para casi dos años trabajando y la verdad es lo que ahorita nos ha dejado. Y a partir de la música, ¿no? Lo puedo como conjugar y combinar. Me he dedicado a la zona de restaurantes, todo ese tipo de comida pero ahorita lo que más hago es eso: el márketing digital y la música.

Memo: Yo estoy como en una empresa de desarrollo de software, como desarrollador de interfaces y experiencia de usuario. Es una cuestión ahí entre diseño y programación

Ricci: Desarrolla la mátrix.

Memo: No, de hecho, no es tan clavado. Pero me gusta mucho.

Ricci: Es modesto

Memo: Me gusta mucho esta parte, ahí si te puedo decir, muy mucho más rígida y totalmente alejada de una cuestión meramente creativa, ¿no? Yo lo siento para mí, para mi persona, como un ancla, como tener ambas partes, tener la parte como de 9 a 5, de 9 a 6, como que me dedico a una cosa y a partir de las 6 ya es como otra cuestión completamente diferente.

Respeto mucho mis horarios, pero también mucho mis espacios. Cuando es cuestión como de trabajo, estoy en el trabajo y cuando es cuestión de Prismatic estoy en Prismatic.

Pedro: Y yo sí estoy de lleno en la música. Entonces yo soy como la parte de cuando ellos andan ocupados ósea y hay junta a las 11 de la mañana con la disquera o una entrevista o cualquier cosa, ahí si es como eso es lo que se lleva la mayor parte de mi tiempo.

Daniel: ¿Pero no haces nada más aparte de eso?

Pedro: Tengo un estudio de grabación junto con mis hermanos, con mis dos hermanos, y entonces esa es como la plataforma y de ahí ellos y yo a veces también, como que llevo artistas y también trabajamos para ellos. Ósea, como que hacemos producción musical y cosas así.

Daniel: Ahí tus hermanos hacen parte de este estudio pero a veces también participan con ustedes, les apoyan, qué hacen ahí?

Pedro: Si claro.

Ricci: Justo ellos son como, abrimos otra rama dentro de ese team de 5 personas y se abre como otro globito y ahí es cuando entre el hermano de Pedro. Con él hemos trabajando siempre preproducciones, un buen de cosas, ósea él también es un gran productor y ahí es alguien con quien también tenemos ese click y esa pa mi confianza de llegar al estudio, llegamos lo grabamos, y se hace. También, él es otra de las grandes personas que también me gustaría que se mencionara que están también dentro de este árbol genealógico de Prismatic.

Memo: Es un espacio con una sensación como más íntima. Donde llegamos a ensayar, sí es un lugar mucho más privado, más para nosotros, podemos estar ahí hasta la madrugada sin problema.

Pedro: Sí... Sí. Pues eso, ósea, está chistoso porque de manera como muy reservada en Prismatic, de hecho se acaba de aventar un reef de guitarra que está a huevo, ¿no? Está muy chistoso porque mis dos hermanos son músicos, entonces, pero ondas completamente diferentes. A él le gusta mucho como la música disco, el funk, el soul, el R&B, y siempre nos andamos así como cabuliando, nos estamos haciendo bromas, así como de su música está bien fea o que mi música está bien fea. Pero, finalmente

Ricci: Imagínate Bruno Mars contra Peter Murphy.

Pedro: Ándale, exactamente.

Ricci: Ese sería el versus de Celebrity Deathmatch.

Daniel: El de los Gallager, el de los Gópar.

Ricci: Gópar contra los Gallager.

Pedro: Pero pues sí, tiene trabajo entre nosotros.

Daniel: Bueno vamos un poquito a la planeación. Ya más o menos me contaron cómo hacen un plan y como se va improvisando en la marcha. Cuéntenme un poquito el plan de ahorita.

Básicamente el lanzamiento de ayer y las canciones que están grabando. Cuéntenme un poquito cómo es ese plan para tratar de explicar mejor eso de la improvisación.

Pedro: MMM. Pues. Por ejemplo, nosotros tenemos previsto que se lanzara el video oficial, junto con el sencillo ayer, pero, son cosas que a veces no se pueden y que más allá de las manos..., pues entonces se va a hacer un doble lanzamiento. El de ayer fue el lanzamiento del sencillo y la próxima semana va a ser el lanzamiento del video oficial. Entonces eso está padre, ósea no era lo que teníamos pensado, pero sí está igual de padre porque casi casi tienes dos lanzamientos diferentes, ¿no? Entonces son como dos o una semana más en la cual estás en boca de los medios y así. Después de eso, pues nosotros estábamos de gira, pero ahorita la pausamos un rato para darle peso a estar mentalmente saludables para grabar. Entonces, terminamos de grabar y ya después vamos a continuar gira. Tenemos ya, éste, apalabrado casi un par de fechas en Bogotá y en Medellín. Y pues a eso nos vamos a concentrar: a tratar de estar como saliendo, estar tocando y que pues gente que no ns ha visto en vivo o que también que ni siquiera nos conoce, pues que nos empiece a conocer y que mejor forma de conocernos que sea como tocando en vivo.

Memo: Todo esto viene igual como desde el año pasado, cuando empezamos a trabajar con Atípica nos dieron fechas, no exactas, pero así como "para finales de mayo queremos que ya esté el disco" y cosas así. Entonces ya sobre eso nosotros nos juntamos, ya como nosotros 5 y entonces ahí ya empezamos a definir: entonces tenemos tantos meses, entonces para que salga el primer sencillo tendríamos que grabar esto más o menos en este mes, esto más o menos en este mes, aquí tenemos pausa para estas fechas aquí más o menos en este mes. Entonces se va como amarrando, amarrando, amarrando. Y ya si llegan cosas y se mueven las fechas, pues se puede mover un par de semanas, pero ya se tiene algo definido, no estás así como tan a la deriva, no estamos así de "pues talvez ahorita grabamos", no no no, ahorita ya sabemos muy bien qué canciones se graban cada semana, qué instrumentos, y todo hasta ahorita ha salido muy bien.

Pedro: Después de eso, se supone que tendremos que estar lanzando el álbum en junio, entonces creo que sí nos dan bien las fechas porque estaríamos lanzando en junio y ahí es justamente cuando nos iríamos a Colombia y pues regresamos de Colombia pues a tocar en todos los espacios posibles: festivales, estar haciendo obviamente gira de medios, gira de prensa, y ¿qué más? También tenemos planeación de activar lo más que se pueda las redes sociales, sobre todo esta onda del Tik Tok en la cual yo, sinceramente al principio estaba muy renuente, porque se me hace algo como muy centennial, y algo a lo cual yo como que no le había agarrado la onda para nada. Pero Memo tuvo un par de ideas muy muy buenas, como para poder desarrollar nuestro Tik Tok, de forma natural de forma que sea como muy nuestra, con nuestra identidad que es algo que

Ricci: ¿Ven cómo si produce la realidad? La neta. Va a hacer que nosotros nos dediquemos a las redes sociales, pero en realidad no es cierto. Nos va a poner ahí como unos güeyes programados, así como de película, ¿ven cómo no mentía? Perdón que te interrumpa compadre.

Pedro: No, está bien. Es que si fue un comentario de lo más acertado,

Ricci: Llega el Memo: "yo te puedo poner en este mundo, si quieres dime qué país"

Memo: Algo así, de hecho si queremos hacer como una sala de..., como un meeting, en metaverso de facebook, y queremos hacer justamente el lugar que es así como nuestro punto de reuniones, que es el departamento de Pedro lo vamos a dmkdsg jgfsf

Daniel: No, está muy bien.

Ricci: ¿Me equivoqué? No.

Pedro: Si no, si no improvisaras en la industria musical creo que te daría un paro cerebral, un infarto cerebral, o algo así. No sé. [Risas]

Daniel: Ya me explicaron qué hace Chris, qué hace Manuela, qué hace Anthony, pero ustedes 3 qué hacen a parte de los instrumentos que tocan. Porque se que hacen muchas cosas dentro de la organización. ¿Cuáles son sus labores?

Pedro: Me gusta que le digas organización porque siento que es como la mafia

Memo: Igual.

Ricci: Me hace sentir corporativo.

Pedro: El concilieri

Memo: Bueno me encargo de las guitarras y a parte me gusta mucho lo que son como mucho de sonidos y de equipo, entonces yo estoy muy al pendiente de qué pedales podemos meter, qué micrófonos podemos utilizar, para los tres, yo estoy muy al pendiente del equipo para Ricci, para mí y para Pedro. Como "sabes qué? hoy vamos a moverle esto, vamos a moverle esto" y creo que sí da resultado, nos damos cuenta de cómo empezamos a..., cómo sonábamos hace dos años y cómo estamos sonando ahorita, y es como "ajá". Si va sumando, si va sumando.

Pedro: Está bien padre tener un técnico interno, ósea está super chido.

Ricci: Eso es algo que yo no he visto en ningún otro proyecto, y es increíble trabajar con Memo, así es increíble.

Memo: Y fuera de eso, bueno ahora estamos ideando en conjunto justo estas ideas para redes sociales. Obviamente en las que nos sintamos cómodos, si no nos sentimos cómodos se va a ver así totalmente fingido y no va a funcionar. Mejor hacer algo que funcione, ¿no? Y ya ahí en cuestiones pues de redes y así, también estamos como al pendiente, bueno estoy al pendiente de lo que se puede.

Pedro: Mi rol dentro del proyecto. Siempre me vi como, de alguna manera como una especie como de John Lydon, como Boy George, como Morrissey, que tal vez no se involucre como en la instrumentación como tal pero que de todas maneras le da como un carácter bien cabrón a sus respectivos grupos. Entonces siempre..., nunca me vi como atado a un instrumento, a pesar de que me gusta mucho clavarme como en los sintetizadores, porque me gusta crear música como muy dramática y muy atmosférica, pero, como en la parte vivo, en el performance, nunca me vi como atado a un instrumento, ósea como, tocando guitarra, o tocando sintes, o lo que sea, entonces soy como más performático y creo que me gustaría como verme así, como el letrista, el performance, el no sé, el ese algo que hace que la gente diga: "ay no manches te acuerdas ese güey? si si el güey que estaba como saltando", no sé. Eso, me llama mucho la atención como lidiar con el público y lidiarlo digo en el buen sentido. Ósea porque tienes que ganártelo. Entonces me gusta como ese reto de no saber qué va a pasar. Creo que siempre que salgo a escenario, no hay una sola vez en la que me sienta así super confiado, porque siento que cualquier cosa puede pasar y creo que ese tipo de riesgos, es justo lo que me gusta lo que le pone emoción a las cosas.

Memo: Lo rico

Pedro: Lo rico. Lo que más le pone emoción a las cosas. También en la cuestión como más filosófica de la banda, éste, pues sí me gusta meter un chingo de temas de mi interés como a las letras. Ósea, me gusta mucho como las ciencias sociales, y pues también me gusta mucho como clavarme como en teoría del arte entonces siempre como que trato de hacer como caminitos que lleven hacia esas direcciones. Hacer como Pop Subversivo.

Daniel: Está cool el Pop Subversivo.

Ricci: Pues yo, mi rol, obviamente es tocar el bajo, soy el bajista, y en vivo me gusta, ¿sabes? Yo cuando estaba más chavillo, veía todas esas bandas que veía que tocaban algún instrumento, ya fuera la guitarra o el bajo y los veía con secuencias al lado y como que yo desde bien morrito siempre decía: "Ah está chido como tener ese rol en una banda así, ¿no?". Y justo ahora que pues aquí en vivo yo me encargo de hacer todo, de lanzar, ponerle el play a la secuencia, ver que las secuencias pues vayan bien, que estén bien acomodadas, que el tiempo sea el preciso para que precisamente tengamos un

Pues también hago ese estrato pues de repente si tengo oportunidad de que luego me encuentro a gente de hace muchos años, como me ven tocando y les gusta mucho el proyecto, pues luego nos invitan a cosas, entonces también si yo de repente puedo aportar por ese lado también, pues nosé a lo mejor shows, o entrevistas o cosas de medios, relaciones públicas, me gusta hacerlo, creo que es algo que así me encanta aportarle a este proyecto, ¿porqué? Porque creo que en este proyecto es cuando más he tenido éste..., ¿cómo lo puedo decir? Que me dan más la atención de lo que propongo, ¿sabes? Ósea, sí me toman en cuenta. En este proyecto me siento mucho de esa manera, cosas que a lo mejor puedo tener a la mano y puedo aportar, si me gusta que las toman en cuenta y pues la mayoría si se han realizado, y me gusta también aportar eso. Que si también no nada más aportar musicalmente, sino si también puedo aportar yo de esa manera, pues con gusto. Y más con este proyecto pues que es mi familia, ¿no? Digo y también es mi inversión, mi empresa, y todo.

Daniel: Ya, muy bien. Pasemos ahora sí a la parte final. ¿Qué significa Prismatic Shapes, cuál es el concepto estético? Ya para explicarlo un poquito mejor.

Pedro: Los lentes atrás significan tristeza. La pregunta es "Qué significa Prismatic" ósea...

Daniel: No! Pues cuéntenme el concepto estético de Prismatic Shapes para que sea más fácil.

Pedro: Ah! ok, ok! Éste... Pues el concepto de Prismatic Shapes es..., cuando empezó..., empezó cuando dije "a mi me gustaría hacer música que suena como un soundtrack de película de John Carpenter, como 'Escape de Nueva York' o algo así". Ósea, así tal cual, me gusta mucho como... A mi en la música creo que me encanta como cosas así muy texturizadas, cosas muy ambientales, ósea que el espectro sonoro se sienta así como abiertísimo, que se sienta como muy espacial, entonces creo que desde ahí salió. Y pues bueno, también creo que siempre he tenido como una influencia cultural muy cabrona de los años ochenta entonces, no es el eje principal del concepto, pero sí es una influencia muy muy grande que siempre he tenido en este crush como por los ochentas. Y pues estéticamente, creo que hacia eso vamos. No a querer hacer un revival, o una caricatura de..., como de lo cliché, de lo cheassy que eran los ochentas, sino realmente pues nuestro objetivo, visión y misión en la banda es como hacer música que suene tal cual como un máster de..., como un remaster de una banda de ese entonces. Ósea es en este momento.

Ricci: Comparto mucho esa opinión de Pedrito de que es como un soundtrack de una película, yo también desde que escuché y me invitó así a formar parte del proyecto. Desde que yo escuché Dead Beat, nosé, como que me transportó a una película slashera, pero así como con mucho suspenso, ¿sabes? A pesar de que todo es de repente melancolía, y de repente todo así muy intenso y muy pasional, de repente me sentí así en una película de mucho suspenso, y escuchar como el ritmo era algo así como bien pulsocortante, ¡nosé! Ósea, comparto mucho eso porque siempre que he escuchado esa canción o todo el disco, es así como de "wow", una película bien beatera.

Pedro: También siento que la visión de la banda ha cambiado y ha evolucionado.

Ricci: Bastante.

Pedro: Creo que al principio, ¡sí! Era hacer como post-punk de la vieja escuela, ¿no? Pero siento que hay un punto en el cual no está bueno, y en lo persona no me gusta clavarme cuando un término, una etiqueta, un género, lo que sea, se vuelve tan tendencioso, que se vuelve como hasta opresivo contigo mismo como artista. Y es así como de... Y creo que esto no le hace bien a los artistas, ¿no? Que se casen tanto con fórmulas

Memo: Con fórmulas.

Pedro: Con fórmulas exactamente. Si, a lo mejor como Prismatic empezó como una banda de post-punk, pero en este momento a mi sí me gustaría aclarar que ya llevamos un rato sin hacer post-punk tal cual, creo que estamos tomando nuestro propio camino, nuestras propias influencias, que son variadas la verdad, pero que sí estamos encontrando como un punto como así muy chido entre como la New Wave y el rock gótico de los ochentas

Ricci: Me gusta que digas la New Wave. Así es. No es el new wave, es la New Wave.

Pedro: Ah huevo!

Y siento que es eso, que estamos encontrando nuestro camino. Ósea con todo respeto, pero diferenciarnos de esta tendencia de bandas de Post-Punk, que siento que más bien para mi son más Dark Wave pero bueno.

Ricci: Fue como su evolución de su etiqueta

Pedro: Si tal cual, y creo que es lo que hemos estado logrando.

Memo: Sí, justo cuando yo llegué a Prismatic, yo tenía como la idea, no había escuchado bien a Prismatic, tenía una idea de que era como Post-Punk. Dije: "A ver". Y ya cuando escuché bien como el Dead Beat, me dí cuenta que no era, que estaban en otra cuestión mucho más compleja en cuestión de las armonías, de la producción de todo, y eso fue como de las cosas que fueron para mi un total definitivo, porque me llamó la atención. No una fórmula de post-punk, un poco más cliché, sino como algo mucho más, que se salía. Y algo que hizo también en este disco que estamos produciendo ahorita todavía más, ya nos fuimos por una cuestión como más..., si mucho más madura, mucho más propia.

Daniel: Sí algo más personal.

Pedro: Y en español además, la verdad me sentí muy muy cómodo

Ricci: Wow, eh! La voz de Pedro en español, neta. Si me encantaba en inglés, en español cuando la empezamos a escuchar... ¿Te digo algo muy en lo personal? Para mí si fue un alivio, porque yo no sabía cómo iba a sonar un proyecto tan chingón que sonaba en inglés, en español

Pedro: Yo también tenía esa duda

Ricci: Ósea tenía esa duda pero de verdad cuando la escuché y cuando la escuchamos fue como "puta qué joya, y qué chingón, y qué..." Es como agradable, ¿sabes? Escucharlo en español. Dices "Güey, no mames, en español te escuchas increíble"

Pedro: Ay gracias, manito.

Ricci: La verdad, eso sí lo quiero dejar muy claro la verdad no es porque tenga mucho aprecio de nuestro trabajo juntos, pero es algo que yo admiro y amo de la música. Cuando tú escuchas algo que está bien hecho, y está bien chingón, dices "no mames, qué buena onda". Y pues qué chingón que pasa en tu proyecto, ¿no? Que ese salto del inglés al español se haya dado tan natural y tan chingón, es como "wow, es priceless". Porque no a cualquiera se le facilita hacerlo. Si ya estás muy acostumbrado a hacerlo en inglés, yo creo que también hay mucha gente que no se acomoda a hacerlo en español.

Daniel: Bueno, vamos a pasar a un pedazo chistoso, que es necesario hablar de esto. ¿Cómo debe comportarse un artista?

Ricci: Una vez fui a envolver unos regalos que eran para mí hija por su cumpleaños, y la señora mientras envolvía pues se me quedaba viendo mucho, y me dice así como de... Sí sí sí mientras envolvía, yo veía la destreza que tenía tan increíble de envolver y verme y observarme, y me dice: "¿Oye y tú qué onda, tú qué representas?". Y yo así como de: "pues más allá de que represente algo, pues a lo mejor si diferente físicamente, como todos, creo, pero como que siempre le saltas a la gente por estar tatuado, por ir maquillado, o por vestirse de cierta manera, o nosé la gente jamás va a dejar de ser prejuiciosa a final de cuentas". Los prejuicios siempre van a existir en todo momento, pero pues siempre es extraño. Ósea, yo siento que así como, y creo que hasta ellos lo conocen y hasta lo han visto, yo así como salgo, como puedo salir a verlos, así yo salgo a tocar, o voy a hacerme unas fotos, o voy a hacer lo que sea, ósea ya estoy acostumbrado, porque a lo mejor a mí me gusta vivir así, de esta manera, siempre usar a lo mejor ropa distinta, me gusta usar maquillaje, amo el maquillaje, osea, yo se que a la gente no es como muy normal esto, pero pues para mí es lo más normal, ¿sabes? Porque yo no conozco algo más normal que lo que a lo mejor yo hago. No me siento ni siquiera anormal, pero para la gente allá afuera sí lo eres. Entonces más allá de eso, pues siempre he reflejado quién soy. Quién soy yo, soy un músico, un artista, alguien que gusta y que también dejo que el arte guste de mí

Pero al final de cuentas sigo siendo un ser humano, una persona que puede, a lo mejor un día salir y vender tacos, y hacer hamburguesas, o nosé, ósea, hacer lo que sea. Más bien, que la portada del libro no te engañe.

Pedro: La pregunta, o cómo formulaste la pregunta se me hizo muy interesante. Porque no nos preguntas "qué es un artista" sino "cómo debe comportarse un artista" entonces ahí, en el verbo deber, ósea no por ser algo debes de ser algo porque no le debes nada a nadie, sólo contigo mismo. Pues yo siento que no hay una forma en la cual debas de comportarte como artista, simplemente tú..., ósea supongo que todo mundo sea artista o no tiene cierta sensibilidad para unas cosas y para otras, no lo sé, no es como que haya algo que tengas que hacer.

Ricci: No hay un manual.

Pedro: ¡Sí! Digo, vamos, la cuestión como decirlo, compromiso sociales y eso, ósea viene aparte, y viene después, ósea, sí es parte, pero no es como que tengas que ser, no para nada. Eso tal cual.

### 3.3. René y Erik (directores de Atípica)

Daniel: Primero preséntense. ¿Qué hace cada quien en Casete digamos, y ahí si quieren ya nos vamos con Prismatic? ¿Listo?

René: Soy René, no tengo un puesto, que por ejemplo Paco me dice "Director Creativo", pero y luego Viri me dice "Director del Sello" propiamente. Tenemos puesto, pero no tenemos puesto porque creo que tenemos muchas cosas.

Erik: Soy Erik Gamboa, me encuentro en la misma situación pero creo que me adjudican a "Director Creativo" de las diferentes empresas que forman parte del grupo que es Tópica, que es donde está Casete, está Marvin, con el Festival Marvin. Y hay una productora que se llama Galante y una publisher que se llama Ábaco. Entonces, no estoy metido en todas, pero sí en festival, en revista y en Casete y a parte pues este grupo decidimos empezar con un sello que se va a llamar, bueno ya se llama, más no lo hemos lanzado, "Atípica".

Daniel: Cuéntenme un poquito que es Casete, Atípica, Marvin, ¿cómo funciona ese universo? Desde la perspectiva de ustedes, digamos que ya Paco contó la parte más corporativa, pero ustedes cómo lo ven y cómo ven ese universo?

René: Pues fue un proceso que se fue dando, real no existía como es hoy, sino, pues Paco buscó a Ceci para asociar a Marvin adentro de Casete, no creo que tuvieran muy claro lo que querían, sólo sabían que querían hacer cosas juntos. En ese inter nosotros estábamos haciendo como una pequeña agencia, muy enfocada a cultura y nos sentamos con Ceci para un proyecto, el proyecto no siguió adelante, pero nos quedamos con la buena relación. Entonces Ceci nos presentó con Paco, a Paco le hizo mucho sentido lo que nosotros hacemos que es básicamente creatividad.

Erik: Como que hacemos estrategias creativas, también dirección creativa, y promoción y distribución cultural. Como cada quien por su cuenta, como que eso fue lo que nos unió, ¿no? Él con su estudio galería (USXR) y yo por aquél entonces todavía estaba operando un..., bueno ya no era un netlabel pero sí había disco. Sello, que se llamaba New Weal Latinoamérica. Entonces, ¿si fue durante pandemia?

René: Fue hace un año. Menos de un año. En realidad todo esto sucedió en junio de 2021. Yo había tenido un sello independiente pero por un hobby, por muchos años. Entonces como que a Paco le hizo mucho sentido pues que ya teníamos la música, mas no estábamos viviendo de la industria de la música. Entonces nuestra visión siempre fue muy comunitaria en todo lo que hacemos y especialmente en la música nuestra visión fue hacer un grupo de personas. Una disquera que fuese un grupo de personas, no un grupo de bandas, o música, sino es simplemente gente chida con la que nos gusta trabajar y quiere hacer cosas grandes.

Erik: Si, exactamente, en el caso de Prismatic, realmente no los conocíamos, ellos ya estaban en Casete, pero Paco justo nos, como que ese fue el reto ¿no? "De cómo ven". Y nosotros: "Cantan en inglés"

René: Están padres [risas]

Erik: Si pero la primera pregunta fue: "¿Pero por qué están en inglés?". Y se entiende, porque ese género es así, y afortunadamente cuando fue la primera junta que tuvimos con ellos, la conexión fue instantánea. Ósea, Pedro, Memo y Ricci son muy divertidos, entonces la química fue muy rápida. Y justo en la primera conversación que tuvimos se les pregunta si querían, ósea si les interesaba explorar como la lírica en español, dijeron que sí, éste...



Levantaron la ceja, pero luego dijeron que sí. Luego les preguntamos si se animarían a hacer un cóver, dijeron que sí también. Entonces cuando ellos nos propusieron de regreso el cóver, fue como qué buen acierto, estos chicos sí tienen visión, y así como ellos, ha pasado con..., ahorita Carla va a llegar que también es de Casete, tiene también, ósea la conexión con ella fue igual rápida, ósea long story short, creo que la característica del equipo que está creándose es que todos tienen unas personalidades pues muy admirables, y son gente que son bien chambeadora con digamos con la música, que es muy difícil a veces encontrar a talentos que le echen tantas ganas y que sean disciplinados más que nada, ¿no?, en su trabajo. Especialmente siendo jóvenes, entonces aquí como todo el equipo que se ha ido armando de talento, todos tienen como ese perfil más o menos. Y también son como personas como muy brillantes y que destacan de otro... Ósea, tú los ves sin escucharlos, nada más de verlos, dices "estos güeyes hacen algo", ¿no? Y creo que todos los talentos con los que hemos estado trabajando vienen de una entidad, de una personalidad que también brilla mucho. Y eso es..., se siente padre poder colaborar con una gente tan maravillosa.

René: Claro. Digo, también eso como dice Erik, hemos tenido suerte, con Prismatic Paco ya los había destacado dentro del universo de Casete. Casete tiene 1700 artistas, entonces destacar.

Erik: Sí es difícil mantener ahí

René: Sí, destacar es difícil, porque son muchos artistas que están monitoreando, entonces Paco ya los había trabajado en algún momento, los sincronizó en la serie "La casa de las flores". Entonces ya tenía como un back, que la banda tenía potencial para hacer más cosas. Entonces ya, Paco nos juntó con ellos, y pasó justo lo que dice Erik. Yo..., lo que me gusta de Prismatic, todas las ideas que hemos dado no hay nada que hayan dicho no, sino siempre lo piensan y nos han rechazado algunas cosas, pero nunca es un no por un no, sino "déjame lo voy a entender". Y eso está muy bueno para trabajar con un equipo que si propones una idea la consideran. No quiere decir que la tengan que hacer, pero creo que esa consideración creo que a mí nunca me había tocado un artista que fuese tan colaborativo, como que entendió esa parte del trabajo en equipo. Y lo que bien decíamos al principio, el grupo Atípica no es más que un grupo de talentos, güey. Ósea, no hay una estructura aún, ni creo que la deba de haber, porque no hay como puestos ni organigramas, porque eso es lo que creo que es el fin de las empresas, ¿no? Cuando lo mantienes puro, y por eso queremos que sean pocos artistas, para que sea una relación de cuates, amigos, que están haciendo algo en común. Entonces nosotros siempre le decimos a la banda: considéranos como parte de tu equipo, nosotros vamos a conseguirte lo que necesitas, a hacer el equipo, nos vamos a aliar, pero eso es como el trabajo en equipo, también necesito que tú pongas de tu parte. A veces ellos ponen contactos, a veces los ponemos nosotros, normalmente es como una gran causa entre todos los que estamos involucrados en el proyecto de Prismatic, no es un organigrama lo que está trabajando, sino es un causa andando, de hacer que esa banda sea como un buen representante de lo que fue ese sonido mexicano de los ochentas, porque vamos para allá para ese sonido.

Erik: En el caso de Prismatic Shapes, es justo estar abiertos a la colaboración. Ósea, hablo desde pautas digitales, hasta...

René: En el arte del disco

Erik: Las fotos, ¿no? Ósea, es todo. Y está chido. Pero también hay otros talentos que son lo opuesto de eso, pero hay aperturas creativas de colaboración en otras cosas. Como aportando

a gente nueva que no conocían, a..., que simplemente escuchen cosas, así que igual se salgan de su zona de confort, y que son intencionalmente presentadas como para ver qué piensan. Si, ósea, como que hay dos o tres perfiles de personalidades en ese sentido, pero se entiende, todos los artistas tienen sus propios métodos y maneras de trabajar, y pues se respeta todo completamente.

Daniel: ¿A qué le adjudican ustedes esa, pues que funcione esa postura que están poniendo, porque hay como una visión clara de...? ¿Bueno a qué le adjudican que hay estas personalidades claras tanto de artistas como de personas entiendan esa forma colaborativa que están proponiendo y que se vinculen a eso, por qué funciona y qué traen ellos antes para poder vincularse?

René: Nosé, en realidad no es algo como... No hay una fórmula, ósea, no tenemos como "güey, solo quiero que venga banda así", ó "que les guste el rock"

Erik: No tenemos como..., ahorita si tenemos la verdad un sonido o varios, yo creo que más bien es una fauna sonora que sí nos está llamando mucho la atención, que es este..., los nuevos sonidos regionales mexicanos. Creemos que las nuevas generaciones más recientes, han empujado a la música ranchera o norteña, o sierreña, a nuevos territorios, pues que nosé, sólo te hacen imaginar, entonces creo que en ese sentido si estamos como muy atentos, con ese nuevo movimiento, pero son muy pocos, ósea, los buenos, porque hay unos que suenan muy genericos, con... Y eso es lo que estamos tratando de encontrar. A ver en el caso de Prismatic, la decisión de volvernos como, regresar en el tiempo, portarnos como si fuéramos los Caifanes de los ochenta..., quieras o no es un reto considerando la actualidad, es como que no hay tal, ósea eso ya dejó de existir. Y lo que existe que es así, es muy under, y es como super de nicho. Entonces está difícil querer sacar una banda de nicho a, pues el reto es grande, a volverlos como una potencia musical, pero confiamos en ello. Pero respondiendo a tu pregunta, concretamente, justo es eso, si el talento se ve o las propuestas se ve y se siente que puede crecer, ósea independientemente como de.... Si hay chance de... No es que no sé cómo explicarlo concretamente. No es que no tenga potencial.

René: Si lo estamos... Pienso que estamos trabajando este sello mucho, en base al feeling de nuestra experiencia, aunque no hemos trabajado la industria musical activamente, nunca hemos estado lejos. Ósea por gusto propio, no es por un trabajo, sino por una necesidad de apoyar a la música que nos gusta. Y creo que en el caso de Wili, Erik y yo, somos unos enamorados de la escena nacional, y de todas las escenas. Ósea desde nuestra primera vez que salimos de noche a una fiesta, nos enamoramos del sonido del rock en español, y el rock en español nos llevó en consecuencia a la electrónica en español, de la electrónica mexicana, del ska mexicano, del rap, del trap, del folclor mexicano, entendido en el siglo XX para nosotros. Ósea nosotros no... A mi no me gusta el mariachi, pero me gusta mucho el sonido sierreño, para serte muy honesto. Ósea como que buscamos mucho la honestidad del sonido. Luego luego, creo que no podemos sacar una banda solo porque está de moda, no porque lo sepa tocar o porque le guste tocar eso, y lo podemos distinguir a kilómetros, pero hay bandas que son bien 'true', ósea hay una banda super hard core de Iztapalapa, que toca el hard core como se debe de tocar, pero esa no es la onda que nos interesa, nos interesa la gente que domina su género, y sabe que tiene que evolucionar su género a otro lado, y eso es algo que es muy mexicano. Lo hacía Caifanes. Caifanes es una banda muy criticada, pero a la vez supo

traducir perfectamente a The Cure en México, con la idiosincracia mexicana, con el sonido mexicano, trajo el folclor mexicano, para los mexicanos.

Erik: Y luego elevarlo al folclor mexicano, ¿no? Que fue lo que está interesante. Café Tacvba es un ejemplo de eso. No somos nacionalistas, ni cargamos la vara de México por la vida, pero sí de la música latinoamericana. En mi caso muy particular, como que llevo al menos unos 15 años trabajando solo en eso. Ósea, antes era bien clavado de escuchar música de Frank Ciel, el Gris, y ahora es de que: sí por trabajo, pero me gusta más estar escuchando Soundclouds de chavitos así que me pasan o que me encuentro así de artistas similares en Spotify "qué pedo ni sé leer este nombre". Eso siempre me ha llamado mucho la atención, es como el hobby.

René: Entonces eso nos ha llevado a escuchar música increíble en todos los géneros, en toodos los géneros, y hemos apostado tanto LA en su momento, como Sour Pop en su momento conmigo, apostamos por muchas bandas que nadie daba 5 centavos por ellos, pero su calidad era indiscutible. Ósea, de sicodelia pop, o trap en su momento, electrónica, rock, punk, lo que fuese. Era algo que me desmadró desde chico, que yo viajaba mucho de niño, entonces yo siempre hacía mixtapes de bandas mexicanas, y como fuera me las llevaba, como que sentía esa responsabilidad de llevar las bandas de México afuera, güey, y porque yo decía "esta banda toca muy cabrón, toca mejor que las de Estados Unidos y nadie la pela".

Entonces yo sentía en ese momento esa necesidad, hoy ya sé que la vida no funciona de esa manera, pero me dejó muy claro que la calidad de la música mexicana y latinoamericana es espectacular güey. Entonces yo sí creo que la música puede hacer muchas cosas en lo personal. Yo no se si va a cambiar una comunidad, o una sociedad completa, ¿no? Pero al menos va a cambiar una persona, güey, entonces eso, vale la pena para siempre, entonces esa es la causa.

Entonces se volvió la casa de Prismatic. A mí me emocionó mucho una banda que, de pura gente de menos de 30, que está enamorada de una escena que sucedió hace 40 años de rock en español, entonces hemos tratado de vincularnos con la gente que hizo el rock en español, porque son sus héroes pa' empezar. Pero también hay feedback de una vaca sagrada de su género, pues yo me imagino que como músico te motiva, ¿no? Y aparte también nos valida a nosotros sobre lo que estamos haciendo, porque por ejemplo, lo hemos escuchado nosotros sobre la banda, le pusimos a Sabo Romo "El Rey de la Noche", de Caifanes, bajista, y dice: "Ay yo grabé el bajo en la sesión de la original". Entonces realmente era un cover.

Erik: No teníamos ni puta idea.

René: Entonces cuando Ricci lo supo, casi le da un algo güey, así de "no mames". Estuvo en el under ahí pegados día y noche, ya son los mejores amigos. Eso es muy valioso creo que para todo el proyecto. Ahora, está Napoleón, que es un fotógrafo que viene también de esa escuela, de esa época.

Erik: No y fíjate que en el caso de Napoleón Habeica, es muy interesante. Porque muchos de los talentos que..., es que es similar, ósea, el ojo que él tiene. Varios de los talentos con los que..., figuran en su obra fueron retratados mucho tiempo antes de que reventaran. Entonces eso también habla muy chido de que esté trabajando con nosotros, significa que estamos en algo. Ósea, es un poco como en la intuición, que sentimos que desde Paco viene de "A ver, jueguen con este proyecto", ya desde ahí venía la intuición. Entonces creo que, ojalá todo salga como esperamos que suceda.

René: Creo que ya ha tomado una forma ya muy propia. Si tiene mucha escuela del pasado, obvio, es indiscutible, aparte así se pensó y así queríamos que fuera. Pero yo creo que la banda fue agarrando en el estudio su propia personalidad. Yo creo que faltaría que se encuentren con esas canciones ya con la gente, que esa es la mejor forma de medir un disco, ya cuando ves cómo la gente recibe en vivo tus canciones, cómo conectan, cómo cada persona hace su propia historia de la canción, entonces creo que ahí es cuando la banda va a dar ese salto de madurez para lo que viene. Porque creo que están, entienden muy bien lo que hacen, ahora les falta más autoconfianza en lo que hacen, porque creo que ya Pedro la tiene clarísima, creo que

Erik: A parte a nivel estudio, sí están trabajando con gente top. Ósea, top, top, top. En este sencillo, el último que salió, el de "Sigilos y Decretos" fue más ejecutiva la participación de Alan Ortiz, pero este otro Sebas, Sebas Garrido, wow, ósea, cuando estuve ahí me tocó ver que pasaran el audio a cinta magnética y luego lo volvieran a regresar... Ósea, cuando vi eso dije, no están en muy buenas manos, ahí se ven muchachos.

René: Loqueando sabroso.

Erik: Trabaja chido, no tengo nada que hacer aquí, mejor me voy.

René: A parte estaba Wili, que ese güey pues es un experto en el estudio, le encanta.

Erik: Wili es una vaca sagrada del rock.

René: Vaca sagrada del rock.

Erik: Ahí está otro.

René: Que aparte vivió la época. Él estaba como cuidando los pequeños detallitos que no se saliera nada de lugar. Entonces creo que es un equipo bien bonito. Yo creo que aunque se quisiera cambiar el equipo de producción, yo creo que la banda ya se encontró en un momento de afinidad con este grupo, que yo creo que ni valdría la pena moverlo.

Erik: Si además se integró el hermano menor, bueno el hermano de en medio de Pedro Gópar, que se llama Diego Gópar, y el talento de los Gópar, de los tres, el menor, el del medio y el del grande son unos cabrones. Ósea, uno compone super bien, el otro escribe super increíble, y el más chavito produce una electrónica experimental alucinante, hasta para el EDC y esas cosas, ¿no? Pero más experimental. Entonces pues, de los Gópar creo que vienen muchísimos más logros.

Daniel: Y para arriba también se entiende toda esta, no lo llamemos estructura, pero si todo este mundo que ustedes están creando para arriba, me refiero a Paco, Ceci, ¿entienden todo esto que ustedes están haciendo y actúan correspondiente a eso?

René: Sí, sí sí sí. Aparte mira, es que somos un sello muy chiquito

Erik: Casi no se meten.

René: Es que somos un sello muy pequeño, muy muy pequeño. Entonces también, nuestro presupuesto es casi nada, entonces lo solucionamos todo con mucha creatividad.

Erik: Si eso también es como que wow.

René: Ósea tenemos más presupuesto que cuando producíamos solos, obvio, al menos ahí ya hay algo, pero digamos no estamos en la comodidad. También hay que trabajar mucho y saber cómo sacarle el mejor provecho a cada cosa. Entonces, creo que eso se valor bien, ósea hemos sacado discos completos con poco y muy buena calidad. Entonces yo creo que eso va a un talento más joven también, con nuevas propuestas, que eso también es importante para Casete para que no se quede con su catálogo viejo.

Erik: Pero si las expectativas de arriba son..., igual de arriba son muy altas, ósea de pronto es abrumador como pensar siempre "lo vamos a lograr". Ósea, ¿lo estamos logrando? Yo a la fecha me sigue dando un poco de dolor en el estómago cuando tenemos esos objetivos impuestos, pero hasta ahorita, ahí vamos.

Daniel: Son objetivos más en ventas, o son objetivos así un poco más completos.

Erik: Pues de streams, de prensa, de booking, y siendo tan poquitos con presupuesto tan ajustado, si de pronto sí es un poco doloroso y estresante, ósea, ¿no? Verse atrapado entre varillas. Creo que no ha habido quejas hasta ahorita y por cómo va el nuevo sencillo de "Sigilos", éste, que va super bien, creemos que por lo pronto nos ha cumplido las promesas de ambos lados, tanto pa' arriba como pa'l frente con los artistas. Entonces pues creo que además rara vez nos han cuestionado algo a nivel creativo o estrategia son como muy pacientes... Digo, de pronto si escuchan maquetas, pero no opinan, ósea, no se meten.

Daniel: ¿Ustedes son emprendedores independientes ajenos, son empleados de Atípica, de Tópica o una amalgama ahí que es difícil de definir?

Ambos: Es como una sociedad

René: Somos socios en realidad.

Erik: Es como una asociación.

René: Porque USXR que es en este caso la agencia de la que te hablábamos..., bueno no es una agencia, es una boutique, porque en la agencia no tenemos estructura, somos una boutique creativa y de cultura, que es USXR, esa fue la parte que se asocia con Tópica.

Entonces porque Tópica el grupo tenía muchas cosas creativamente hablando, pero no tenía ninguna estructura creativa, ni ninguna forma de hablar de marketing, ósea, no tenía una forma de comunicarse, y el grupo existía, pero no tenía sentido como grupo, entonces estamos dándole la narrativa ahí poco a poco, entonces todos nos necesitamos en este grupo. Ósea, cada quien pone algo bien importante.

Erik: Llegamos a poner tuercas y tornillos a las cosas, ¿no? Porque como que la cabeza estaba por acá, el brazo por acá, y no había un hilo.

René: Un poco de orden en la narrativa de todo esto, porque te digo, todos están increíbles: Galante hace unas series a poca madre, Marvin una revista chingona, el Festival Marvin ni se diga. Entonces todo está bien padre, solamente que no estaba..., estamos haciendo que empiece a circular. ¿Que por qué toca hacerlo? Porque es importante para un grupo. Para que nada más entras a una distribuidora digital, o un sello, sino también entras a una revista, entras a un festival, entras a una posibilidad de una serie. Entonces esas son las cosas que vale la pena como artista.

Realmente necesitas... Dicen que todo está en internet, sí güey pero hay demasiadas cosas, y entender cómo usarlo y cuándo usarlo es complicado. Y aunque tengas los mejores juguetes y seas un niño rata que hagas todo en tu casa, no te asegura que la gente te va a oír. Entonces, todos necesitamos de todos en este proyecto. El gran cuento del arte, que no queremos que nos ayuden en una cosa, y lo pediremos y se nos dará. Pero creo que estamos en un punto de sociedad como colaborativa que creo que todos queremos que a todos nos vaya bien. Para tener una comunidad sana, donde la lana pase de una bolsa a otra, para que todos podamos vivir armoniosamente. Esa es la idea.

Daniel: Además de esto, ¿qué más hacen?

Erik: Yo hago la dirección y estrategia de comunicación de un colectivo de restaurantes de Guadalajara que se llama Risoma con S. Mi cara B es apasionada por la gastronomía y la cultura de la hospitalidad. Y pues producción musical, ya no tanto yo, pero si trabajando con otros talentos que a veces van a mi casa, o andan buscando quién les ayude.

René: Yo por mi lado tengo todavía un estudio de diseño contemporáneo, de residencias artísticas, que es como empezó todo el pretexto de todo esto, hace ya... qué, va pa' cuatro años. El USXR. Y hago freelance de estrategia creativa para marcas, ya cada vez menos, porque me consume cada vez más el tiempo de la parte de Casete, sello, ósea todo Tópica. Pero digo, también es la apuesta, que tiene todo lo que personalmente a mi me ha gustado en mi vida. Entonces poder trabajar con esas industrias creativas de cerca y dedicarle tu vida, se me hace una buena oportunidad, entonces por eso queremos hacerlo muy bien. Para que esto nos dure muchos años.

Daniel: ¿Y la parte musical?

René: Ah bueno, en la parte musical yo toqué muchos años, toqué en bandas de punk, y la última banda tiene 17 años, ya no he vuelto a tocar, me siento más cómodo produciendo, o ayudando a producir ejecutivamente a las bandas. Que ese trabajo ejecutivo lo entiendo, mi experiencia me lleva a escuchar una banda, conocer el trabajo de un productor, conocer el sonido de un estudio, y del grupo de gente creativa que puede aportar y tratar de reunirlo en pro de un proyecto. Aunque yo no me meta al estudio a decir: canta aquí o canta allá. Como que es un empaque más orquesta de que los talentos se encuentren. Esa es para mi la parte más importante de mi trabajo, la parte de fonogramas.

Daniel: ¿Cómo se imaginan Atípica a futuro?

Erik: Pues justo, ósea, como Krass, pero pensando que la banda Krass era un sello, porque eran un chingo de miembros los de Krass, y hacían cosas bien locas que acabó en Chumbawamba. Como lo que es actualmente: es un colectivo, de artistas multidisciplinares y creativos también multidisciplinares que trate de o al menos se comporte digitalmente como una mística me imagino, con una gráfica chingona, y a nivel experiencial los shows más puercos que se puedan, ósea las experiencias más raras y memorables posibles. Todavía no lo hemos lanzado, porque todavía preferimos tener el talento, ¿no?

René: Y ve qué es

Erik: Y ver qué pedo y luego ya, le damos al sello. Por eso secretamente, tras bamabalinas, eso es Atípica.

René: Para mi Atípica digamos que es claro lo que es, ahora falta demostrarlo, no solamente ponerlo en palabras. Por eso cuando lanzamos todo esto dijimos: "vamos a lanzar el sello, fiesta y luego decimos las bandas"..., Pues no, no espérate. En realidad no vamos a vender nada no sabemos cómo se van a desenvolver los niños, entonces primero hay que ver cómo son, cuál es el talento de cada uno, ver cuál es la mística de cada banda, ya en trabajo. Y entonces ya teniendo esa mística, nosotros vamos a adecuar al talento, entonces no creo que deberíamos tener nunca cerrado lo que somos, porque aparte si algo nos ha enseñado la vida musical de los últimos 20 años, desde que llegó el internet, es que todo pasa muy rápido, demasiado rápido. Entonces luego no hay ni tiempo de desarrollar una idea, o entender una idea, cuando ya está en otra. Entonces creo que Atípica también debe tener esa facilidad de mutar.

Erik: De hecho, ya habían querido comprar Atípica incluso antes de que saliera algo, y Paco dijo que no quiere jefes, que él quiere ser el jefe.

René: Y nosotros tampoco sabíamos qué estábamos vendiendo, ¿no?

Erik: Ajá, si nada más era así

René: Creo que está más padre saber que tienes esa capacidad de cambio. Eso es lo que más me emociona de este proyecto que nos están dejando hacer tan libre. Que de pronto son generaciones, todo lo vemos en general, nuestro approach de como lo hacemos, como generación, son bloques de tiempo, de intereses, entonces creo que esta primera generación será una cosa, no sabremos qué pase en la segunda o la tercera. Pero me emociona saber que podemos cambiar por generación.

Erik: Eso está chido.

## Anexo 4.4. Análisis Digital de las Organizaciones Entrevistadas

### Primera parte: “La Perla”

#### Análisis Digital

[Recuperado el 20 de mayo de 2021]

1. Presentación de “La Perla” de forma oficial (en Bandcamp):

La Perla es:

Giovanna Mogollón

Karen Forero

Diana Sanmiguel

2. Presentación de “La Perla” en la canción “El Enamorao” que parece una presentación oficial: <https://www.youtube.com/watch?v=5LlkevRu0Zg>

Somos bogotanas, rolas, cachacas a mucho honor pero ‘el bichito’ de la música costeña nos picó desde hace más de 10 años por eso ahora nos dedicamos a cantar, tocar y bailar con el firme propósito de hacer a la gente gozar. Un día nos sentamos a recordar nuestras anécdotas por el Caribe y así escribimos esta canción. Escucha aquí nuestro EP #ParenLaBulla:

<https://onerpm.lnk.to/LaPerlaParenLaB...>

Músicos:

Diana Sanmiguel: Voz líder

Karen Forero: Gaita corta

Giovanna Mogollón: Raspa

Nicole Ocampo: Tambor Llamador

Daniela Serna: Tambor Alegre

Grabado en Matik.Matik // Marzo 4 del 2016

Video By videorgánica

<http://www.videorganica.com/site/>

Sigue todas nuestras redes para que asistas a nuestros conciertos:

<https://www.facebook.com/laperlabogot...>

<https://www.instagram.com/laperlabogota/>

<https://twitter.com/laperlabogota>

[laperlabogota@gmail.com](mailto:laperlabogota@gmail.com)

#Quenoparelabulla



3. Presentación de “La Perla” en Bandcamp (página oficial):

<https://laperlabogota.bandcamp.com/>

The screenshot shows the Bandcamp page for La Perla's track "Guayabo". At the top, there is a green banner with the text "MAMBO NEGRO" and a silhouette of a person with a hat. Below this, the page is divided into sections. On the left, there is a blue sidebar with the text "more from MamboNegroRecords". The main content area features the track title "La Perla Bruja - Guayabo" by La Perla. Below the title is a player for the track "Guayabo" with a duration of 00:00 / 02:32. To the right of the player is a large image of the band members with the text "LA PERLA" and "BRUJA GUAYABO" overlaid. Further right, there is a profile card for "La Perla" from Bogotá, Colombia, with a "Follow" button. Below the player, there is a section for "Bruja - Guayabo" which is a Record/Vinyl + Digital Album. It includes a description in Spanish: "La Perla hace su debut en el mundo del 'oro negro' con esta edición limitada de su éxito 'Bruja' y 'Guayabo' prensado en 7 pulgadas a 45 revoluciones. Adicionalmente contiene su descarga digital." and an English translation: "For the first time La Perla is going thru from digital to the world of 'the black gold' with this limited edition of their hit 'Bruja' and 'Guayabo' pressed in 7 inches at 45 RPM. Additionally digital download." There are also small images of the vinyl records.

4. La Perla en YouTube:

<https://www.youtube.com/channel/UCC8ma4UxPlyloKYOGWM6rqA/featured>

The screenshot shows the YouTube channel page for La Perla Bogotá. At the top, there is a colorful banner image featuring stylized faces and a rose. Below the banner is the channel name "La Perla Bogotá" with 10,600 subscribers and a "SUSCRITO" button. The navigation menu includes "INICIO", "VÍDEOS", "LISTAS DE REPRODUCCIÓN", "COMUNIDAD", "CANALES", and "MÁS INFORMACIÓN". Below the menu, there is a section for "Subidas" with a "REPRODUCIR TODO" button and an "ORDENAR POR" dropdown. The main content area displays a grid of video thumbnails. The first video is "GUAYABO - La Perla - Mambo Negro Records" with a duration of 2:43 and 598 views. The second is "miércoles de aquelarre final" with a duration of 0:19 and 598 views. The third is "GUAYABO - Videoclip" with a duration of 2:33 and 9264 views. The fourth is "Respiro - La Perla" with a duration of 2:36 and 6316 views. The fifth is "Guayabo - La Perla" with a duration of 2:33 and 15,432 views.

5. Promoción evento en CDMX en Foro Hilvana:

<https://www.instagram.com/p/COvQJkp8i-/>



**FORO CULTURAL HILVANA**  
**CONCIERTO HÍBRIDO**  
 Presencial limitado a 70 personas & transmisión en vivo (Live Streaming)

*(Desde Colombia)*  
**LA PERLA BOGOTÁ**  
**VIERNES 14 DE MAYO**  
 Puertas: 3 pm / Concierto: 6:30 pm / Cierre: 11:00 pm  
 Domestico Solidario \$200

Informes y reservaciones  
 Whatsapp: 561 3482051  
 ¡Limitado a 60 personas!  
 ¡Siempre Seguro, Medidas & Protocolos Sanitarios Aplicados en Todo Momento!  
 ¡Ven, Come y Disfruta en un Ambiente Totalmente Seguro, Agradable y Relajado!  
 \*\*\*Acceso y Venta de Bebidas Condicionada al Consumo de Alimentos\*\*\*

Puente de Ahorro 17 Cal. Boquerón Alcalde de Cuahutemoc  
 Frente al Hotel Ramada Reforma - A 3 Cuadras del Metro Revolución

laperlabogota

laperlabogota Como medio de resistencia y lucha tenemos la música, así que seguimos esparciendo semillas a través de ella. Acá las primeras fechas de nuestra #GiraRebajada por México, del 14 al 16 de mayo. Nos vemos el viernes en Ciudad de México en el @forohilvana, el sábado en Coatepec en @cerveceribrujula y el domingo en Jalcomulco en @mango.jalco 🍷🔥

1 sem

diegobahamons Diosas  
 1 sem 2 Me gusta Responder

ioraenriqueh Ya tengo mi

Les gusta a lasanmiguel\_y 328 personas más

11 DE MAYO

Agrega un comentario... Publicar

6. Video antes de la gira en medio del Paro Nacional en Colombia:

<https://www.instagram.com/p/COdvz2JJmTJ/>



laperlabogota Guayabo

Hoy, más vigente que siempre  
 #nosestánmatando  
 Guayabo lloró  
 La Muerte llegó  
 Disparo le dio  
 La sangre corrió ❤️

Grabado en @mambonegorecords  
 Noviembre de 2020  
 Gracias @mateorudas  
 @santiago.rudas @stephanieascanio\_c

2 sem

andreaabril16 Son increíbles 🍷❤️

2 sem 3 Me gusta Responder

24,914 reproducciones

7. Presentación de la gira en México: <https://www.instagram.com/p/COLLjMkJQAC/>



8. Presentación del Instagram: “Expertas en ponerte a gozar”



9. Anuncio en facebook de un evento en vivo en CDMX:

 **La Perla Bogotá** transmitió en vivo.  
14 de mayo a las 20:27 · 🌐

¡Comenzamos nuestro Tour y estamos muy contentas y agradecidas!  
No te pierdas este concierto totalmente en directo desde la CDMX,  
México en [Foro Cultural Hilvana](#)



  359

125 comentarios 141 veces compartido

10. Anuncio en facebook de boletas agotadas en Foro Hilvana:



 **La Perla Bogotá**  
13 de mayo a las 18:47 · 🌐

Ya se agotaron las entradas para nuestro concierto de mañana en Foro Cultural Hilvana en Ciudad de México 🇲🇽❤️

Muchas gracias por el apoyo. Estamos felices de estar aquí, verlos y cantarles.

Aún pueden disfrutar del concierto vía streaming por nuestro Facebook y el del Foro Hilvana.

Seguimos en la lucha ❤️

#gireabajada  
#soldout  
#expertasenponerteagozar Ver menos

  259 18 comentarios 12 veces compartido

 Me gusta  Comentar  Compartir 

Más relevantes ▾

 **Mambo Negro Records**  
Bravo 🙌❤️

 Escribe un comentario...    

11. Anuncio de evento en Coatepec en facebook:

Facebook post for 'LA PERLA BOGOTÁ' event in Coatepec. The image shows three women in traditional attire. Text includes: 'LA PERLA BOGOTÁ', 'SÁBADO 15 DE MAYO / 19 HRS / COVER \$120 / CUPO LIMITADO', and 'MARIANO ESCOBEDO 11, COL. 6 DE ENERO, ZONCUANTLA, COATEPEC, VER.'.

12. Anuncio evento en Jalcomulco en facebook:

Facebook post for 'LA PERLA BOGOTÁ TRIO PERCUTIVO Y SON DE JALCO SON JAROCHO' event in Jalcomulco. The image shows a poster with the band's name and event details. Text includes: 'LA PERLA BOGOTÁ TRIO PERCUTIVO Y SON DE JALCO SON JAROCHO', 'EN: MANGO JALCO RESTO/BAR', 'JALCOMULCO, VER.', 'COVER \$100', 'MAYO 16 6PM', and 'AL FINALIZAR HABRÁ FANDANGO'.

## 13. Spotify de “La Perla”

**7005**

Seguidores

**38,571**

Oyentes mensuales

**Bogotá, CO**

6276 oyentes

**Mexico City, MX**

2069 oyentes

**Santiago, CL**

1990 oyentes

**Medellín, CO**

1450 oyentes

**Santiago de Cali, CO**

971 oyentes

Es una propuesta artística musical conformada por 3 mujeres bogotanas, Karen, Diana y Giovanna, inspiradas en las músicas del gran caribe, que a su vez ponen a dialogar con sonoridades propias de la ciudad. La Perla es gaita, porro, chalupa, bullerengue, cumbia, merengue dominicano, champeta y beat box.

Is an astistic musical proposal composed by three bogota's women, Karen, Diana y Giovanna, who are inspired by the musics of the Great Caribbean and mix them with sounds of the city. La Perla is gaita, porro, chalupa, bullerengue, cumbia, merengue dominicano, champeta and beat box.

REMEZCLA: "La Perla has made their mark mostly on the live circuit, though they released their first EP earlier this year on Mambo Negro Records. Their reputation as a never-ending party has garnered them a solid fan base, and now they're spreading their gospel beyond their home turf".

BILLBOARD: "From indie rockers to a group of women who blend Colombian folk with a whole lot of attitude".

**Santiago de Cali, CO**

971 oyentes

BILLBOARD: "From indie rockers to a group of women who blend Colombian folk with a whole lot of attitude".

NOISEY: "La Perla, aquel poderoso ensamble bogotano, representa la encarnación del Girl Power folclórico, colombiano y contemporáneo. La potencia de su música se hizo sentir a mediados de junio con su EP Paren la Bulla, un trabajo de cinco canciones, en las cuales, a través del cuero de las percusiones, narran las vivencias de sus viajes a punta de gaitas, maracas, guacharacas y tambores".

FB, INST, TW: @laperlabogota - laperlabogota@gmail.com



Publicado por La Perla

14. Anuncio de finalización de gira en Europa [recuperado el 30 de noviembre de 2021]



**Segunda parte: “Conjunto Media Luna”**

**Análisis Digital**

[Recuperado el 8 de septiembre de 2021]

1. Presentación de “Conjunto Media Luna” de forma oficial (en Bandcamp):  
Nos reunimos en las tardes pandémicas a tocar en fiestas clandestinas que algunas veces acaban antes de la media noche para evitar problemas con la policía.

Otras veces simplemente seguimos tocando.

☆ C U M B I A ☆

2. Presentación de su tercer EP en Bandcamp  
Composiciones de Iván Medellín interpretadas por Nicolás Eckardt, Giovanna Mogollón (Roberta Leono), Daniel Piedrahita e Iván Medellín.  
Producido y mezclado por Iván Medellín.  
Ing. Grabación: Nicolás Eckardt (Discos la Milagrosa) en el Taller de Alto Desempleo, Villa de Leyva y por Iván Medellín en Bogotá, Colombia.  
Masterizado por Eblis Álvarez (Meridian Brothers) en Estudios Isaac Newton, Bogotá.  
Arte y diagramación por Daniel Piedrahita.

© © 2021 In-correcto & Biche

3. Presentación de video en vivo presentado en el canal de YouTube de In-Correcto Grabado en el mítico Teatro Libélula Dorada de Bogotá el 4 de noviembre de 2020. Por primera vez contamos con todo el Conjunto Medialuna. Su cumbia cundi-sabanera retumbó y nos impregnó de baile y goce.

El conjunto Media Luna es conformado por:

Iván Medellín (Acordeón y voz principal)

Giovanna Mogollon (caja vallenata y coros)

Nicolás Eckardt (Guacharaca y coros)

Daniel Piedrahita (Bajo eléctrico)

Cámara 1: Mateo Rudas

Cámara 2: Stephanie Ascanio

Cámara 3: Santiago Álvarez

🌑 El Conjunto Media Luna reúne a cuatro músicos que se encuentran en las tardes de pandemia para tocar cumbias sabaneras en ensayos clandestinos que a veces terminan en fugaces parrandas que deben acabar antes de la media noche para evitar problemas con la policía durante el toque de queda que rige la ciudad. 🌑

#### 4. Conjunto Media Luna en Instagram





5. Conjunto Media Luna en Facebook



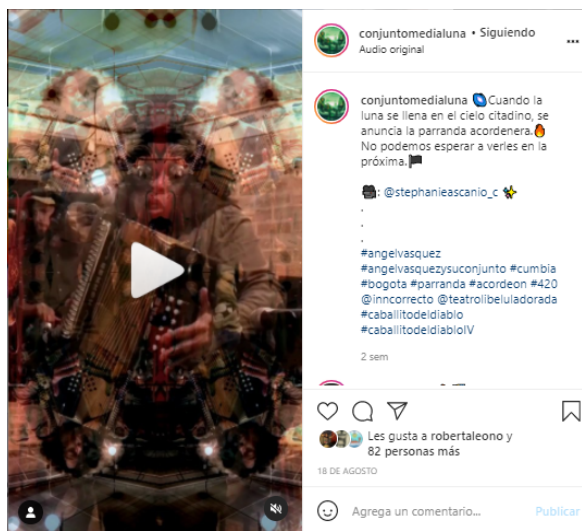
6. Presentación del concierto en Matik Matik



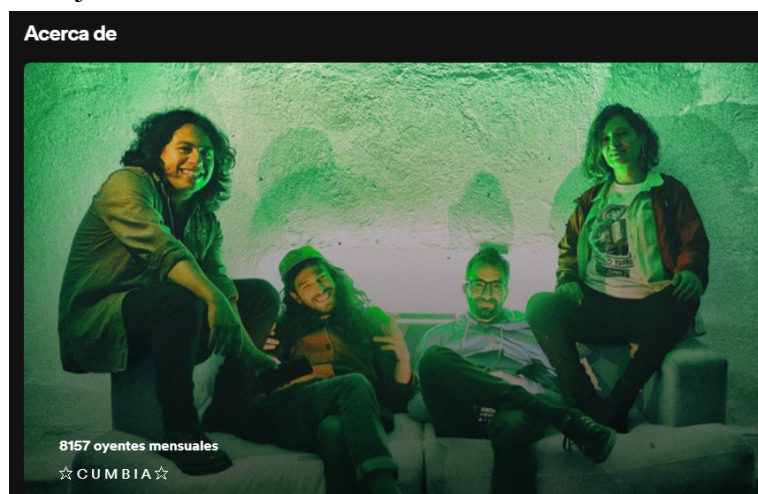
7. Lanzamiento de su colección de ropa (merchandizing)



8. Post aleatorio del Conjunto Media Luna



9. Spotify de Conjunto Media Luna





### Tercera parte: “Mambo Negro Records”

#### Análisis Digital

[Recuperado el 8 de septiembre de 2021]

1. Descripción oficial de “Mambo Negro”:

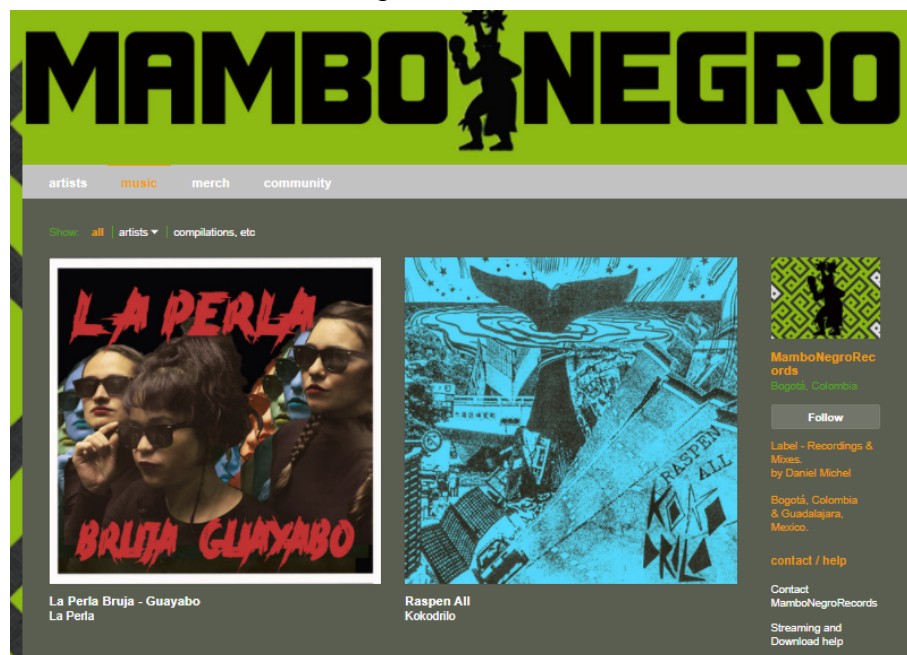
Label - Recordings & Mixes.

by Daniel Michel

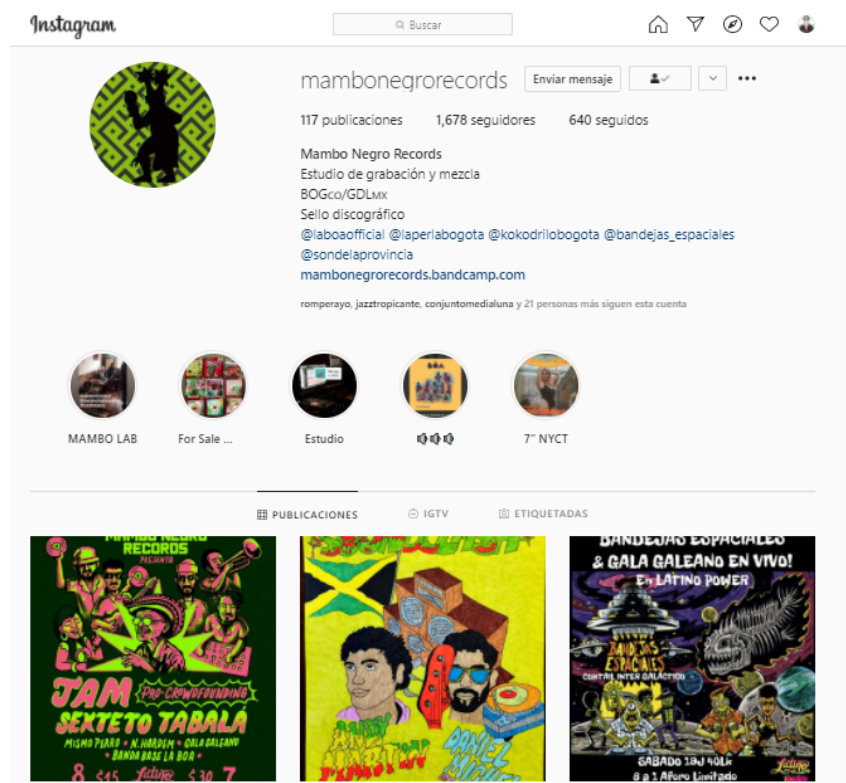
Bogotá, Colombia

& Guadalajara, Mexico

2. Presentación oficial en Bandcamp



### 3. Presentación de “Mambo Negro” en redes sociales como estudio



### Cuarta parte: “DJ Falzo”

#### Análisis Digital

[Recuperado el 17 de enero de 2022]

#### 1. Presentación oficial

FALZO

Músico(a)/banda

Dj/Producer/Circus Artist/ Booker in Mexico

#### 2. Presentación de su proyecto junto con Janio



CIUDAD DE MÉXICO  
SesionesChilango presenta Falzo feat Janio Coronado

## Cumbia Peye primer video clip de FALZO FEAT JANIO CORONADO

producido en bogota por Cortepegue

Dirección: Juan Fernando Uribe

Co dirección : Jairo Garrido

Arte : Andres Jimenez

Dirección de foto : Indra Dev

Edición: Andres Alvarez

Produccion: Poca Lucha

Vestuario: KNL

FX DESIGN : Tatto Tales

FIXI : Sergio Cañon

Asistencia : Camilo Andres Ardila

Diego Letrado

Kalaka: Mao mixer

Musica : dj Falzo

Letra y Voz : Janio Coronado y Falzo

Guitarras: Felipe Deckers

Produccion: Segundo (Tropikore) Vasquez.

DESCARGA:

<https://falzo.bandcamp.com/>

Contrataciones :

Dijeyfalzo@gmail.com

Mexico - Colombia

### 3. Presentación a través de Bandcamp como página oficial

The screenshot shows the Bandcamp page for the album "Gustadera" by Falzo, featuring Janio Coronado. The page includes a search bar at the top, a play button for the track "Gustadera Feat Janio Coronado" (00:00 / 03:42), and a "Buy Digital Album \$3 USD or more" button. A tracklist is visible, listing four tracks: "Gustadera Feat Janio Coronado" (03:42), "MALA Feat Janio Coronado" (03:20), "Falzo anthem" (02:37), and "Cumbia Peye feat Janio Coronado" (03:35). The album was released on March 4, 2020. The page also features a "Follow" button for Falzo, a "Facebook" link, and a "discography" section. The album cover art is prominently displayed, showing the title "Gustadera" in a stylized font and "FALZO Feat. Janio Coronado" below it.

## 4. Presentación oficial en Spotify



26

Seguidores

8

Oyentes mensuales

**Mexico City, MX**

3 oyentes

**Lagos, NG**

1 oyente

**Nantes, FR**

1 oyente

**New Orleans, US**

1 oyente

 Facebook

Wilson Pinzon AKA (FALZO) Dj y productor colombiano radicado en ciudad de México.

Como Dj y Mc comienza en Bogota en 2006 en colectivos de Drumb and Bass , hip hop y cumbia Fusion Bogotrax en varias ediciones, festival cartel urbano con Mtv 2008 .

En 2009 se traslada a Ciudad de Mexico participado en la creación de la reconocida banda de Kumbia Dixtorsion "LaOrrorosa junto a la terrorista del sabor "2010-2016" participando en importantes certámenes como vive latino, gira Systema solar 2015 Mexico , Skatazo abriendo a Autenticós decantes y Dread Mara i, Sonido Gallo Negro, Maldita Vecindad, Los Elásticos, Chico Trujillo, Carmelo torres, Kumbia Queers entre otros importantes artistas. En 2017 lanza su carrera en solitario lanzando el ep falzound Haciendo 2 giras europeas pasando por Austria, España, Italia, Bélgica, Francia, Suiza y Alemania.

Teniendo la oportunidad de cerrar el 1 de mayo en el Forte Prenestino en Roma junto a la Terrorista del sabor y Sargento Garcia Como MC ha participado en 3 vive latinos en Mex . (2013, 2015 y 2017 haciendo feat con Skampida (col), Fauuna (arg) y polyterror (mex).

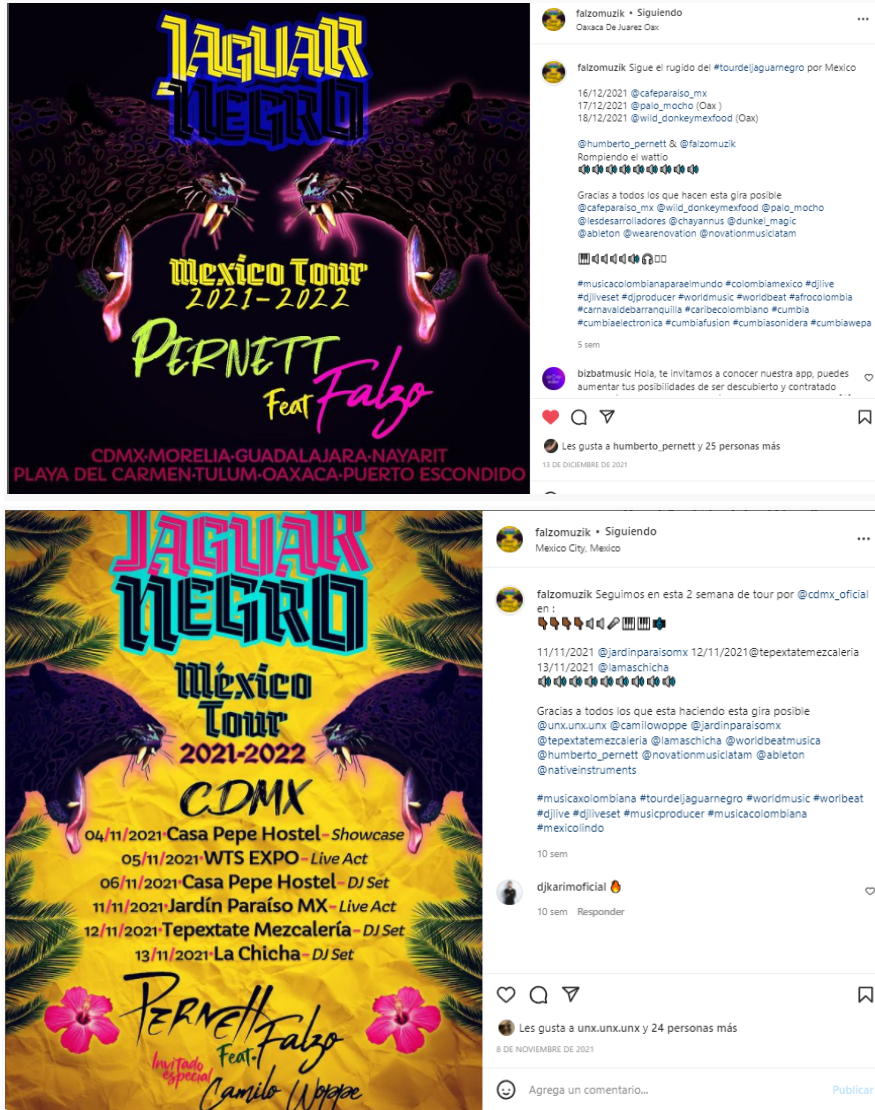
 Instagram

2018 nace pika pika son sisten junto al reconocido cantante colombiano de salsa y folclor Janío Coronado haciendo su Presentación y lanzamiento en Bogota colombia y continuando con 2 giras por la república Mexicana y grabando el Ep la Gustadera. 2019 continúa como Dj residente del afamado club Cafe Paraiso en la ciudad de México y como booker oficial del mismo.



Publicado por Falzo

5. Presentación e imagen oficial de “La Gira del Jaguar” en Instagram



6. Post político en redes sociales



## Quinta parte: “Pernett”

### Análisis Digital

[Recuperado el 17 de enero de 2022]

#### 1. Presentación oficial

Pernett

Artista

**Progressive Folklore**

**Cumbia Galactica**

**Space Champeta**

**From Colombia** 🇨🇴

#OptimoPositivo

#bacaneriatal

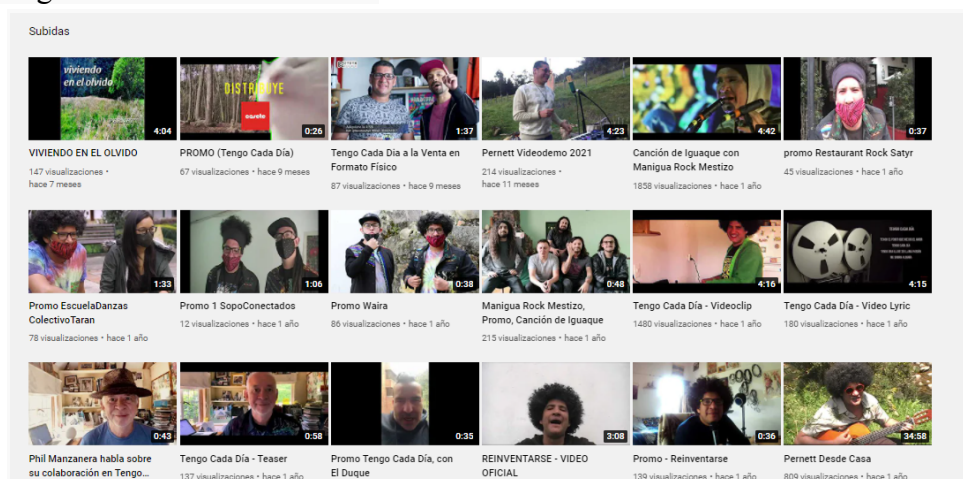
www.hpernett.com

#### 2. Imagen del videoclip “Óptimo Positivo”



Pernett- Optimo positivo (video lyric)

#### 3. Imagen de un año de YouTube





#### 4. Promoción de la colaboración con DJ Falzo en Instagram



#### 5. Presentación oficial en Spotify



**19,434**  
Seguidores

**53,934**  
Oyentes mensuales

**Bogotá, CO**  
12,991 oyentes

**Medellín, CO**  
2,920 oyentes

**Santiago, CL**  
1,822 oyentes

**Mexico City, MX**  
1,437 oyentes

**Santiago de Cali, CO**  
1,183 oyentes

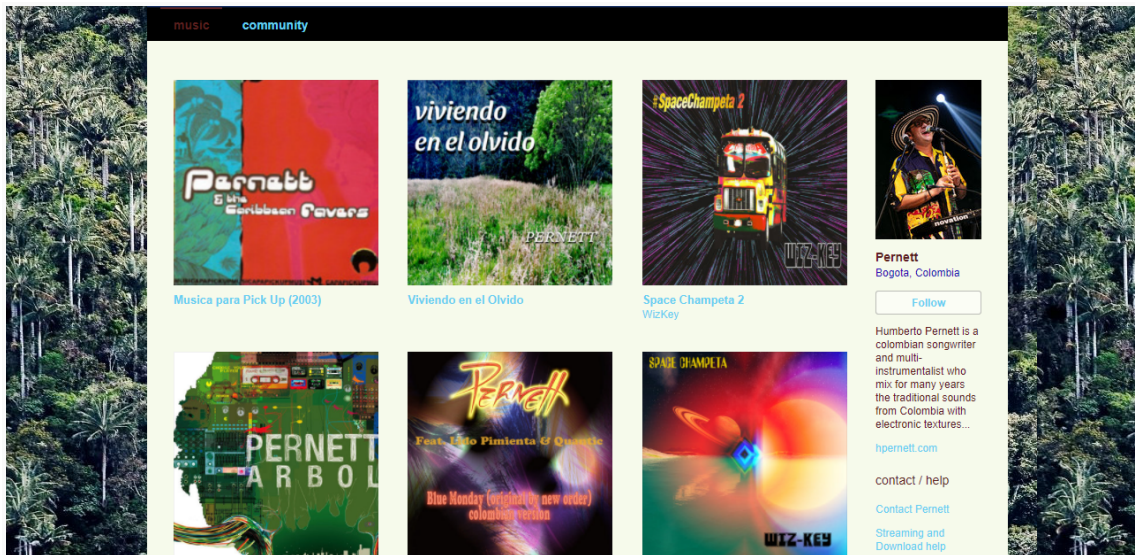
Humberto Pernet es un cantautor y multinstrumentista colombiano que ha mezclado durante varios años los sonidos tradicionales de su país con texturas electrónicas, un cyber chamán que apoyado por su tradicional gaita, instrumento indígena típico colombiano, sintetizadores y secuencias que él mismo produce en su estudio casero, convierte la tradicional Cumbia con sus tambores y maracas en la Cumbia Galáctica, repleta de misticismo y sicodelia. Con siete trabajos discográficos y otros varios sencillos y colaboraciones (Quantic, Phil Manzanera, y Calle 13, entre muchos otros), Pernet cuenta con un extenso repertorio de canciones propias las cuales hacen parte de su espectáculo en vivo y una extensa trayectoria desde el 2003 hasta la actualidad. Además tiene un alter ego llamado Dj WízKey con el cual produce remixes y extrañas fusiones llenas de sonidos caribeños, bailables e inesperados.

Publicado por Pernet

### 6. Presentación de “La Gira del Jaguar” en Instagram



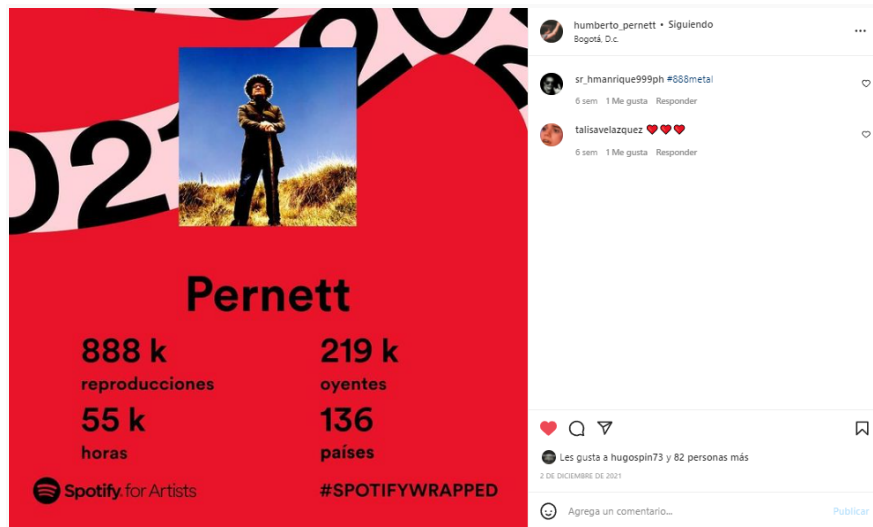
### 7. Presentación oficial del Bandcamp como página oficial



### 8. Pernett con La Perla en redes sociales



9. El wrapped de Spotify de 2021



10. “La Vida Suená” manifiesto estético publicado en redes en medio de los paros en Colombia durante 2021



11. Publicación política en redes sociales



## Sexta parte: “Prismatic Shapes”

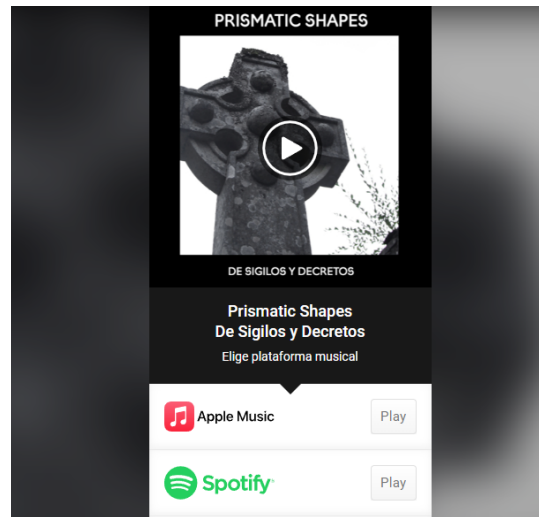
### Análisis Digital

[Recuperado el 30 de abril de 2022]

#### 1. Presentación oficial

Prismatic Shapes

New Wave & Goth Rock For Wistful Hearts. NEW SINGLE 🎵 De Sigilos y decretos  
[ingrv.es/de-sigilos-y-decreto-kra-g](http://ingrv.es/de-sigilos-y-decreto-kra-g)



#### 2. Presentación en Spotify



**2,880**  
Seguidores

**49,546**  
Oyentes mensuales

**Mexico City, MX**  
6,243 oyentes

**Guadalajara, MX**  
1,177 oyentes

**Santiago, CL**  
914 oyentes

**Gustavo Adolfo Madero, MX**  
860 oyentes

**Puebla City, MX**

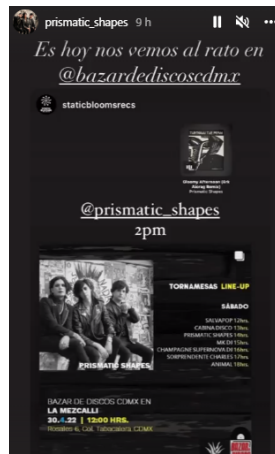
New Wave & Gothic Rock para corazones anhelantes. Anacronía, simbolismo, atemporalidad y psicogeografía son los puntos de partida de Prismatic Shapes para llevar a cabo su narrativa preciosista de la vida contemporánea. Una narrativa cargada de realismo mágico que supone un ejercicio para conjuntar lo local con lo universal y lo cotidiano con lo atemporal. Prismatic Shapes son: Pedro Gopar - Voz Ricci Macciavelo - Bajo Guillermo Torres - Guitarras

Publicado por Prismatic Shapes

### 3. Llegada de Memo a Prismatic. Recuerdo en Instagram



### 4. Presentación de un evento cualquiera



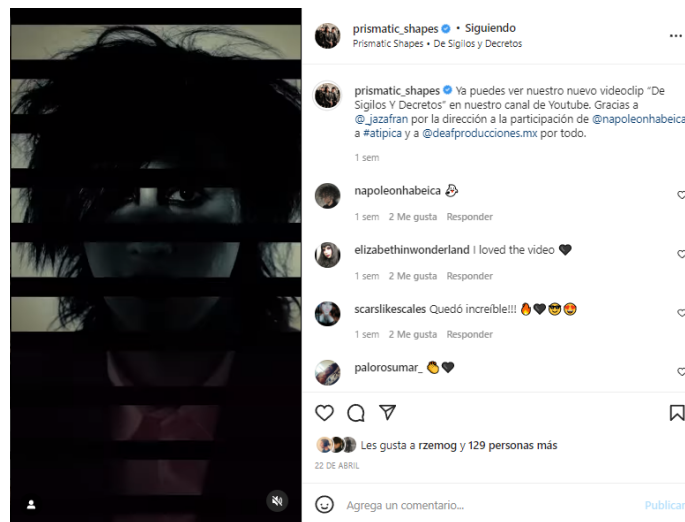
### 5. Anuncio de evento



## 6. Prensa en Ibero 90.9



## 7. Lanzamiento del videoclip



## 8. Publicación de fotos y saludos a otros músicos



9. Lanzamiento del video lyric



prismatic\_shapes • Siguiendo

prismatic\_shapes • "De Sigilos Y Decretos" encuentra el lyric video en nuestro canal de YouTube y conoce el preámbulo visual de nuestro nuevo track #gothmusic #newwave #goth #talentocasete @oficialcasete

Editado · 3 sem

3,028 reproducciones  
8 DE ABRIL

Agrega un comentario... Publicar

10. Ofrecimiento del disco



prismatic\_shapes • Siguiendo

prismatic\_shapes • Recuerden que nuestros discos de 10 pulgadas editado por @stadioboomsrecs ya están disponibles en cuatro ediciones: Blanco o Negro \$400 pesos y Blanco con rojo o Blanco con negro en \$450. Mándanos inbox para apartar el tuyo. Hoy a las 8:00 pm estrenamos la sesión que tuvimos con @pregonando\_ando y @alex\_wolf\_mx por nuestro canal de Youtube, para que puedan escuchar los tracks inéditos que solo vienen en el vinilo.

Editado · 4 sem

diamante\_venenado @born\_in1990 no me hablen, estoy disociando 😊

4 sem · 1 Me gusta · Responder

stefforress 🍷🍷🍷

4 sem · 1 Me gusta · Responder

Les gusta a elchorroco y 123 personas más  
29 DE MARZO

Agrega un comentario... Publicar

11. Compartir publicaciones de medios



Prismatic Shapes • 28 de abril a las 12:52

Gracias a La Banda Elastica por colocarnos en su conteo Mexi - Goth.

Videos Ver todo

De Sigilos y Decretos

"De Sigilos Y Decretos" encuentra el lyri...

60  
329 reproducciones · hace 3 semanas

mexigoth

LABANDAELASTICA.COM

De Méxi-Goth para el mundo: 5 proyectos oscuros e interesantes a seguir.

26 1 comentario

Me gusta Comentar Compartir

## Séptima parte: “Tópica

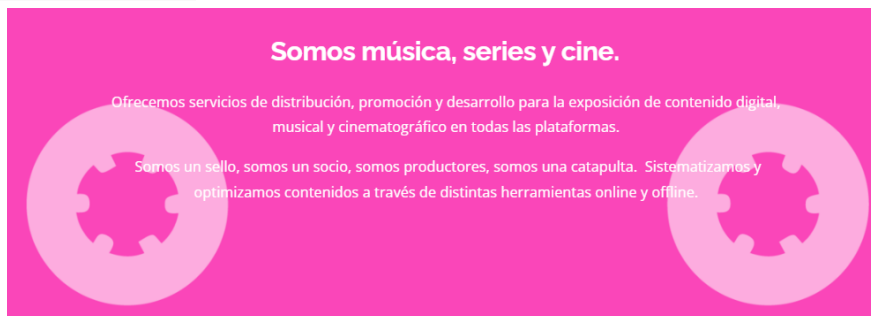
### Análisis Digital

[Recuperado el 30 de abril de 2022]

#### 1. Presentación oficial



#### 2. Presentación Casete



#### 3. Inicio web Casete





#### 4. Presentación Festival Marvin



#### 5. Presentación Galante



#### 6. Presentación Marvin



## 7. Presentación de Paco Arriagada



### LIDEREADOS POR PACO ARRIAGADA

POSIBILIDADOR DE CULTURA - GENERADOR DE EMOCIONES

El viaje profesional de Francisco Arriagada Cuadriello ha sido un eterno retorno pero con la mochila cada vez más llena de conocimientos y experiencias. Un regresar a la gestión del espectáculo que más impacta al espectador: la escena; sea física, filmica o virtual. Durante ese retorno Paco ha ido conociendo y sumando como compañeros de viaje a otros canales de difusión cultural y a otros compañeros de realización.

El viaje se inicia en el 88, para el año 2022 es propietario y/o socio de una empresa musical de contenido, de una revista, de una productora audiovisual, de una editora musical, de una disquera y de un festival. Ábaco, Galante, Marvin, Tópica, Casete y Atípica. Nombres con la sangre de la pasión de Arriagada por la gestión cultural. Por crear emociones.

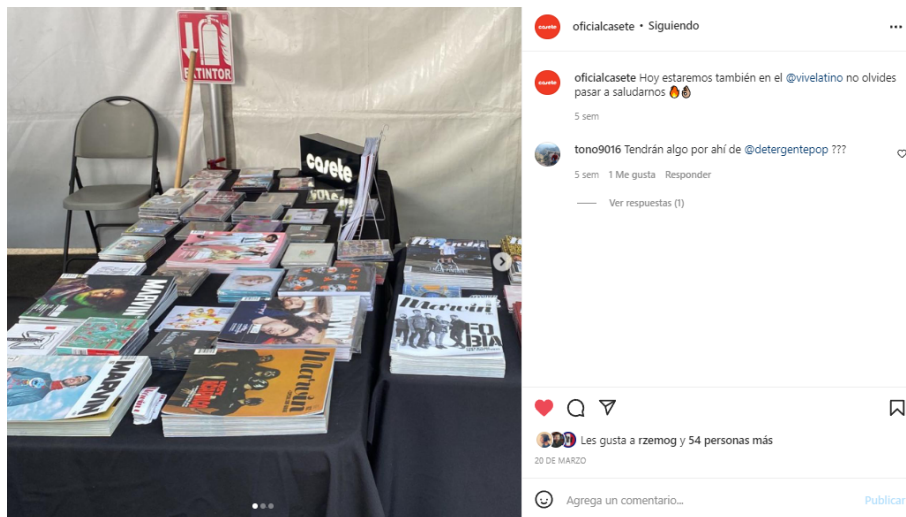


Desde sus inicios en el teatro como actor infantil a finales de los 80 Francisco Arriagada, Paco, ha sentido una irresistible tentación de sumar elementos en pos de incidir personalmente en el entorno creativo que le rodeaba. De bisoño intérprete de las tablas, a joven director teatral de éxito, con varios premios por el montaje de su versión del cuento de Franz Kafka "Informe para una Academia".

## 8. Promos de Casete



## 9. Promos de Casete con productos de Marvin



### 10. Promos de Marvin



Instagram post from **revistamarvin** (8 followers) dated April 8th. The post features a blue background with the magazine cover image. The text in the post reads:

Marvin dedica su número 193 a Francia con @melodyprochet y @mydsound en portada, artistas con quienes platicamos prefiriéndonos a obras que van de la reflexión al desparpajo, rodeados de otros creadores que toman riesgos a la hora de crear en tierras galas.

Los casos de @ibeyiofficial @deavincet, @slifrock y @michelleblades son ejemplares a nivel musical; y ni hablar de clásicos contemporáneos como @benjamin\_biolay, @dominiqueaofficiel o @laurent\_garnier; en cuanto a narrativa dibujada (David B, Jeanne Macaigne, Elizabeth Holleville), cine (Leos Carax) y Arte (David Decamp) igualmente contamos con aproximaciones textuales de primer orden.

Abordamos también la actualidad de la cinematografía francesa, repasamos lo que significa nacer en Verdún, alucinar en Toulouse y encontrarse a uno mismo en París, además de charlar sobre las coincidencias que existen entre latinoamericanos y franceses con la literatura de Diego Trelles Paz mediando.

Encuétranos en las calles (sí, nuestra revista existe en papel), en las

8 DE ABRIL

Les gusta a rzemog y 791 personas más

Agrega un comentario... Publicar

### 11. Ventas de producto a través de la MVN Shop

Screenshot of the MVN SHOP website. The navigation bar includes: REVISTA PRODUCTOS EVENTOS, MVN SHOP, and MARVIN with search, user, and cart icons.

Product categories: TODO, ACCESORIOS, CARTEL, CDS, LIBROS, PAQUETES, VINILES.

| Product Name   | Price    |
|--|----------|
| CARLOS ANN - AGATSU - CD                             | \$120.00 |
| SEXY ZEBRAS - HOLA, SOMOS LOS PUTOS SEXY ZEBRAS - CD | \$100.00 |
| JAMES - HOLA, LA PETITE MORT - CD                    | \$120.00 |
| WHITNEY - HOLA, LIGHT UPON THE LAKE - CD             | \$120.00 |

### 12. Ventas de eventos a través de la MVN Shop

Screenshot of the MVN SHOP website showing an event package. The navigation bar includes: REVISTA PRODUCTOS EVENTOS, MVN SHOP.

Product: #FESTIVALMARVIN PLUS, priced at \$370.00. The image shows a grey t-shirt with a graphic, a black cup, a black bag, and a red can.

### 13. Ventas de revistas a través de la MVN Shop

REVISTA PRODUCTOS EVENTOS

DESCARGA DIGITAL ESP  
DIGITAL DOWNLOAD ENG  
REVISTA IMPRESA

MVN<sup>®</sup> SHOP

MARVIN   

Revista Marvin en Descarga Digital (PDF)

TODO 2018 2019 2020 2021 2022

|   |   |  |   |
|---|---|--|---|
|  |  |  |  |
| MARVIN 193   MYD   MELODY'S ECHO CHAMBER - PDF                                    | MVN 192   C. TANGANA   FEBRERO - MARZO 2022 - PDF                                 | MVN 191   ST. VINCENT   ARCANE   NOVIEMBRE - DICIEMBRE 2021 - PDF                  | MVN 190   BRATTY   ZOÉ   SEPTIEMBRE - OCTUBRE 2021 - PDF                            |
| <a href="http://www.mvnshop.com/revista">www.mvnshop.com/revista</a> \$60.00      | \$60.00   | \$60.00  | \$60.00   |

**ANEXO 4.5. Digitalización (versión resumida) del Diario de Campo****FECHA: 12 de mayo 2021**

| <i>Notas condensadas</i>   | <i>Percepción del investigador</i>   | <i>Introspección</i>  | <i>Interpretación teórica</i>   |
|--|--|---|---|
| <p>El primer concierto en vivo de La Perla se confirma, pero todo es muy indeterminado.</p> <p>No tenía confirmación de la posible entrada al mismo, ni de la forma logística. Pero se confirmó este día por parte de Diana.</p> <p>Karen llegó a mi casa, pero dejó las gaitas, tenía que dar clases antes de ir al concierto y todo fue un poco desordenado.</p> | <p>La informalidad es clave para estas relaciones, porque el contexto está tan indeterminado que se necesitan respuestas mucho más fluidas</p> | <p>De mi parte necesito aportar o aceptar más fluidez en el trabajo de campo.</p> | <p>Es importante aportar una postura desde el flojo acomplamiento y su impacto simbólico. Más allá de la típica imagen desordenada o bohemia del arte, sino en sus consecuencias estructurales.</p> |

**FECHA: 15 de mayo 2021**

| <i>Notas condensadas</i>  | <i>Percepción del investigador</i>   | <i>Introspección</i>  | <i>Interpretación teórica</i>   |
|---|--|---|---|
| <p>Acompañé la prueba de sonido y entendí sus relaciones desde sus diferentes funciones. Solamente se comparte la composición e interpretación musical, el resto de roles se reparten así:</p> <p>Karen se encarga de la producción musical. Giovanna se encarga de la logística. Diana de las relaciones con otros agentes.</p> <p>Ejemplificación directa: Karen coordinó toda la prueba de sonido con todo el montaje del mismo (microfonería, control de sonido, etc.). Giovanna mientras tanto coordinó el viaje a Oaxaca para la siguiente fecha de la gira. Diana coordinó la logística con el bar, coordinó pagos (y los recibí en la noche).</p> | <p>En la entrevista ellas no quieren dar una definición clara de sus funciones, pero cuando se les pregunta qué hace cada una en realidad dejan claras estas funciones. Quizás no tienen roles, pero sí funciones.</p> <p>Para lograr esta fluidez en sus relaciones existe una transversalidad de amistad, donde cada una aporta también otras funciones de la amistad como el cuidado, el apoyo y la compañía. Esto se ve en cómo la conversación laboral está totalmente intercalada con conversaciones de amistad muy fuertes.</p> | <p>Vale la pena clarificar estos conceptos desde teorías como el cuidado, la autogestión o auto-organización y ese tipo de teorías.</p> <p>No están claros los roles, pero sí las funciones, como ocurre en una amistad o una relación o, más claramente, en una comunidad.</p> | <p>La transorganización afecta a la estructura interna, pero también modifica las relaciones intra-organizacionales porque los agentes involucrados en un evento tienen que adaptarse a este esquema organizacional.</p>          |
| <p>El lugar, el Foro Hilvana, es mucho más solemne en sus relaciones. Son el foco del evento, y en dónde ocurren las relaciones y por su relacionamiento directo con cliente es importante para ellos mantener sus esquemas de roles organizacionales.</p>  | <p>El ambiente en el control de sonido, streaming y demás es mucho más solemne. Esto permite que no entre cualquiera pero una vez te dan entrada eres uno de ellos.</p>  | <p>Esta entrega de fotografía o de participar como uno más de la banda abre puertas con las otras orgs.</p>   | <p>Cada organización tiene su función en el esquema y para lograr un relacionamiento adecuado necesita de estructuras internas mucho más fluidas.</p>   |
| <p>La Perla hace llamados políticos en el concierto, específicamente con respecto a los paros en Colombia. La gente responde con mucha fuerza y energía. Luego hacen llamados a la brujería femenina con su canción "Bruja" y las mujeres no sólo responden sus arengas, sino que las bailan</p>  | <p>Es muy importante analizar la parte política, porque si afecta el relacionamiento simbólico entre la identidad de los artistas y su público, pero además tiene una función en su esquema estructural organizacional.</p>  | <p>¿Por qué no se quieren vincular con la parte política pero si la usan en el escenario y en redes?</p>  | <p>El vínculo entre la identidad bohemia y la creativa-emprendedora se mezcla a un punto en que no acepta ser una o la otra pero es las dos. La Perla se define punk-anarquista, pero no feminista, y se define emprendedora.</p> |

**FECHA: 30 de mayo 2021**

| <i>Notas condensadas</i>   | <i>Percepción del investigador</i>  | <i>Introspección</i>  | <i>Interpretación teórica</i>   |
|--|---|---|---|
| <p>Pasé por las chicas de La Perla a la terminal de buses. Nos fuimos al segundo concierto en el Foro Hilvana (que se organizó orgánicamente en el concierto anterior) y allí apenas comieron, se subieron al escenario, probaron el seteo de sonido guardado desde el concierto anterior y tocaron. El concierto fue más familiar, pero muy cercano, acá la parte política no tuvo tanta fuerza.</p> <p>Al finalizar FlorAmargo quien estuvo bailando todo el concierto, subió al backstage y les propuso grabar una canción en ese mismo viaje. Se planeó viajar a la pirámides al otro día para hacer este video.</p> | <p>El desorden persistía, pero dependía de la fluidez que se necesita para este trabajo definitivamente.</p> <p>El concierto, en cambio, fue mucho más fluido o fácil de planear, entonces esto muestra cómo los procesos productivos tienen un momento de lanzamiento o de comienzo, pero una vez el proceso está montado, empieza a fluir y las personas también se empiezan a relajar.</p>                     | <p>El aporte en apoyos logísticos, como ir por las artistas a la terminal, da espacios tanto de confianza para hablar con ellas, como para abrir más confianza. Vale la pena buscar estos espacios para encontrar más información.</p>                    | <p>El flojo acoplamiento también se da por los procesos creativos. Una vez los equipos se ajustan y entienden cómo es dicho proceso, la situación es mucho más rápida, porque no se decide nada nuevo, sólo se ejecuta. Esto tiene que tener una influencia en la estructuración de las organizaciones y por eso es que los roles no se definen, pero sí las funciones: porque éstas van fluyendo dentro de ese acoplamiento improvisado.</p> |
| <p>Salimos temprano para las pirámides. La noche anterior Flor les propuso estar en uno de sus conciertos como teloneras y a ellas les pareció una excelente idea; su objetivo era conseguir o cerrar este concierto y así entonces Diana se fue con Flor.</p>   | <p>Las relaciones se dan desde la improvisación de lo que va surgiendo, pero se activan las funciones de manera muy rápida. Esto muestra ese acoplamiento a roles no definidos.</p>   | <p>Seguir a artistas con una idea de que son superiores a otras es un poco difícil porque rompen este esquema</p>   | <p>La transorganización permite la fluidez de la estructura y de este acoplamiento, porque cada una tiene habilidades que trae de otros trabajos.</p>   |
| <p>El día fue estar detrás de Flor y lo que ella quisiera hacer. Grabamos dos canciones en un restaurante al lado de las pirámides, porque a éstas no les dejaron entrar instrumentos. Posteriormente regresamos a las pirámides y las recorrimos mientras las chicas hablaban de sus propuestas musicales, experiencias en común y política tanto colombiana como mexicana.</p>   | <p>Cada una en La Perla tiene claridad de los objetivos organizacionales, pero además permiten la fluidez en momentos necesarios que:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. permite cambiar el liderazgo y así definir estrategias improvisadas.</li> <li>2. le da respiros a las otras de soltar el control.</li> <li>3. fortalece las funciones que sí están definidas así no tengan nombre.</li> </ol> | <p>De nuevo dar apoyos logísticos abre posiciones de confianza muy grandes que da aperturas muy necesarias para el seguimiento del trabajo porque se confunde entre la vida personal de las artistas y su trabajo. Un artista siempre está trabajando</p> | <p>La transorganización afecta la estructura de funciones laborales de forma positiva porque no sólo se salta de organización en organización, sino de rol en rol, por eso es que no se definen estos, sino las funciones. El ejemplo es la “falta de liderazgo” que más bien es un “liderazgo improvisado”.</p>  |

**FECHA: 17 de julio 2021**

| <i>Notas condensadas</i>   | <i>Percepción del investigador</i>  | <i>Introspección</i>  | <i>Interpretación teórica</i>  |
|--|---|---|--|
| <p>Estuve con el “Conjunto Media Luna” en su ensayo en el estudio de “Mambo Negro” en Bogotá. Allí tuve espacio de conversar, acompañar y hablar con otros artistas cercanos al sello (así no estén firmados de forma directa), estar durante todo el ensayo y grabar dos entrevistas a Iván líder de este grupo y a Giovanna.</p> | <p>El estudio es un Hub o Cluster para los artistas. Todos están totalmente apropiados del espacio, pero no hay una delimitación del mismo para cada quien. Aún así lo aprovechan para sus reuniones de sus proyectos, para dar clases, o grabar.</p> | <p>Estos espacios son espacios creativos muy necesarios y que crean una infraestructura que toca tener en cuenta.</p> | <p>La transorganización puede no tener un espacio físico, pero si existen estos lugares de encuentro entonces son apropiados por múltiples sujetos y organizaciones. Eso le da funciones a cada quien en este esquema.</p> |

FECHA: 18 de julio 2021

| <i>Notas condensadas</i>  | <i>Percepción del investigador</i>   | <i>Introspección</i>   | <i>Interpretación teórica</i>   |
|---|--|--|---|
| Llegué entre los primeros al concierto del Conjunto Media Luna en Matik Matik. El lugar parece otro hub como el de ayer, pues todo el mundo se saluda como si se conocieran de mucho tiempo atrás. Es un lugar de encuentro para muchos músicos, tanto las tres agrupaciones que se presentan como de otras bandas, géneros y otro tipo de artes. El lugar es muy familiar para todos, incluso los dueños que me saludan y se despiden como si yo hiciera parte.  | Definitivamente los espacios le aportan a este esquema, porque esta fluidez de esta estructura necesita del encuentro, la familiaridad y la amistad. Eso se forja en estos espacios.   | Estos espacios son más que hubs y fortalecen la relación de la comunidad: ¿existe una comunidad?   | De nuevo la transorganización necesita de espacios, pero cada organización no tiene espacios. Hay una relación simbólica con el espacio, más que de propiedad.  |
| Todos disfrutaban de la fiesta, pero como si fuera una fiesta en el patio de la casa de alguien.  | La informalidad que tienen los lugares es clave para que exista un buen relacionamiento y para quitar el peso de la formalidad. Eso fortalece los lazos de amistad de los cuales depende el esquema productivo.  | Quizás la formalidad recuerde al esquema corporativista y por eso no es aceptada   | Hay símbolos importantes que se expresan en esta estructura. Cada uno recuerda a un mito estructural: la formalidad recuerda el corporativismo, la informalidad al nuevo esquema sin nombre para ellos.   |
| La gente en todo caso respeta la cámara, la deja pasar como si fuera un agente más de esta relación con una función clara que nadie mencionó pero que todos entienden: la difusión es necesaria para el sostenimiento de la estructura y es parte de ese ecosistema.  | Las funciones están definidas para la mayoría. No importa quién la ejecute, cuál sea su rol, lo importante es cumplir con una función y que todas sean llevadas a cabo. Es la relación simbólica de la comunidad con su trabajo.   | Es importante, de nuevo, traer teorías de lo comunitario y de los cuidados para entender las relaciones de los sujetos con sus funciones.  | Toca buscar teorías desde esta perspectiva que le aporten a la lectura y análisis de las consecuencias simbólicas de la transorganización en los sujetos y su relacionamiento con la misma.   |
| El día anterior el bajista de Conjunto Media Luna hablaba de su nuevo trabajo en un colegio, donde le preocupaba que le hicieran cortar el pelo. Esta conversación se mantuvo al día del concierto en donde hablamos de nuevo del tema. Su preocupación se mantenía. Esto lo retomo porque la situación simbólica es importante incluso en términos de género y eliminación de roles o esquemas de la estructura tradicional. No se habla de política directamente o no se habla de esquemas de tradición, pero sí se repite con arengas que dicen los músicos en el escenario y sí hace parte de las conversaciones de manera sutil o latente. | La parte simbólica del peso política es muy importante. Tanto artistas, como público (que también son artistas en otras estructuras transorganizacionales - o las mismas incluso pero acá solo como audiencia) necesitan de ese desarrollo simbólico. No es un espacio definido como "queer" pero los roles se rompen por completo y nadie ni siquiera lo menciona, sino que se busca naturalizar. | Es muy importante lo que logra la transorganización porque va más allá de solo estructurar el trabajo. Hay una respuesta al control corporativista que busca un ejercicio no jerárquico que rompa esquemas tradicionales. Este es un tema por estudiar más allá de la tesis. | La transorganización tiene efectos en la performatividad, es decir que debe pasar por el discurso que sólo se expresa de forma directa en el escenario. Si bien estos artistas se desmarcan un poco del esquema contestatario, igual lo dicen e incorporan. En este sentido el emprendedor artista tiene varias identidades que trae al esquema transorganizacional y eso es importante para su desarrollo (porque además usan estas organizaciones para gestionar sus proyectos de vida que van más allá de lo laboral y económico). |

## FECHA: 4 y 5 de Noviembre 2021

| <i>Notas condensadas</i>  | <i>Percepción del investigador</i>   | <i>Introspección</i>  | <i>Interpretación teórica</i>   |
|---|--|---|---|
| <p>Hice primero la entrevista a Falzo. Resultó ser un personaje muy interesante. Contó mucho sobre su actuar en el mundo del arte. Primero: se dedica al circo y vive de dar talleres en la Secretaría de Cultura.</p> <p>Por otro lado organiza giras de músicos colombianos en México. Finalmente tiene su proyecto de DJ. Todas esas acciones laborales le dan sus ingresos actuales.</p>  | <p>Parece no darse cuenta de todo el performance que utiliza y mucho menos de la necesidad de vincular todas esas labores comerciales para sostener un proyecto creativo, pero aún así lo hace. Por ejemplo: ahora ya no hace giras con nadie si no hay un vínculo estético donde él pueda hacer un “featuring”. Es decir que la organización de giras tiene que ayudarlo a auto-promoverse como artista.</p>  | <p>A pesar de que Pernet es más reconocido o famoso, en realidad los sujetos importantes o interesantes de investigar están detrás de él</p>  | <p>El estrellato artístico es sólo una consecuencia del trabajo en la red organizacional y en su propio fortalecimiento. Quienes están detrás son quienes más trabajan y más le aportan e incluso quienes más actúan bajo los lineamientos de la transorganización</p>  |
| <p>Contó todo lo anterior de manera histórica y luego de forma empírica. De ambos espacios se puede obtener información para analizar su forma de auto-gestión de la transorganización</p>  | <p>Su realidad implica viajar de una performatividad a otra en un sólo día y recibe ingresos, promoción y reconocimiento según la que use. Parece tener muy claro cuando usar cuál</p>   |   | <p>Sujetos como Falzo parecen entender muy bien sus condiciones, pero no las expresan ni de forma teórica ni con seguridad, porque igual no se le ha dado un nombre común.</p>  |
| <p>Llegué a reunirme con Pernet y Falzo en el hostel donde se hospeda el primero y donde tocaron esa misma noche.</p> <p>En pocos minutos hablamos del mundo del arte en Colombia (y la incapacidad de ejercer como uno), en México (y la posibilidad de una red que paga mal), y la de Nueva York (y lo bien que se paga allá).</p> <p>Los dos concordaron en la primera, el segundo habló de México (hizo énfasis en que igual paga y mueve bien al artista) y el primero contó porqué se quiere ir a NY de base.</p>   | <p>Las políticas de emprendimiento no parecen estar dando los apoyos necesarios porque no entienden estas redes. Las de protección tampoco, porque tampoco las entienden.</p>  | <p>La migración hace parte de esta fluidez que permite la transorganización e impulsa a estos sujetos a ser más movibles</p>  | <p>La transorganización no tiene fronteras claras, su informalidad le permite estar siempre de viaje. Los sujetos son como nómadas que llevan una maleta en donde guardan los elementos que necesitan para actuar. Su maleta es la del ciborg que tiene ahí todos los elementos para trabajar en cualquier momento, en cualquier lugar y mantener una constante en las performatividades que utiliza.</p> |
| <p>Llegó el percusionista y la novia de Pernet. La conversación siguió en la necesidad de migrar. En medio de una espera y unas cervezas, llegó el gestor de eventos del hostel y se pusieron a organizar el sonido. En pocos minutos se prepararon, ensayaron y montaron el audio.</p> <p>Mientras tanto un bloguero comenzó a indagar por mi trabajo.</p> <p>Pernet se perdió y se alistó (en pinta y sustancias) para tocar.</p> <p>Por unos momentos quedé entre estar solo, hablar con Falzo, hablar con Camilo (el percu) y con el bloguero. Las conversaciones normalmente fluían alrededor de los proyectos</p> | <p>La proyectización (¿del individuo?) es la que une a múltiples personas en un mismo espacio. Unos ganan dinero, otros generan contenido, otros simplemente reputación o creación de redes.</p> <p>Esto implica que la trans-organización puede trascender muchos espacios y puede implicar el trabajo de múltiples individuos para organizaciones que ni siquiera están presentes. En este caso, el centro no era Pernet, no era Falzo, no era</p> | <p>El lugar de encuentro es necesario, sea una constante o un espacio temporal o efímero. El prosumidor se ha profesionalizado a tal nivel que todos producimos alrededor de un proyecto artístico (este proyecto es un rémix o una copia de otros, y los demás</p> | <p>El espacio es necesario para congregarse a las organizaciones en un mismo lugar. La virtualidad de la transorganización necesita de un contacto físico, por más efímero que sea.</p>   |



|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
| personales de cada quien. Por un lado hasta promoví los míos y por otro conocí muchos otros.   | el bloguero, no era yo. Era el hostel y su patrocinio de la liga de España.  | producimos nuevos rémixo en nuevos formatos).   |  |
| Llegué a la expo de Marihuana 30 minutos tarde y Falzo y Pernet llegaron 1 hora después de eso. Tan pronto llegaron entramos al sitio, nos guiaron al escenario y Falzo y Pernet se organizaron junto con Camilo que casi no llega en lo que registraban toda la percusión. En ese momento la novia de Pernet me contó sobre la fiesta del día / noche anterior en el hostel después de que me fui. Tuvo que pedirle a todos que se fueran de la habitación porque tenían toque al otro día (empezando con ensayo a las 11am). | La tardanza es una constante en este trabajo. El cumplimiento no está en el horario de organización sino de tocar.   | Se valoran más otros elementos que la puntualidad o ese tipo de valores profesionales. Existe también una claridad en el mal pago implica no le cumplo muy bien tampoco.  | Si existe una consciencia sobre la precariedad de los salarios y eso lleva a los sujetos a responder con respecto a su forma de trabajo.   |
| Se perdieron Pernet y su novia a buscar o recorrer la expo. Otra vez me quedé solo, ahora con Camilo, mientras Falzo organizaba la logística técnica. Terminé enterándome que Camilo hace un doctorado en etnomusicología y que estudia 'música y trabajo', hablamos de su proyecto y del mío el resto del tiempo. Luego todos los músicos se terminaron de preparar y subieron a tocar.   | Muchos artistas entienden la necesidad de tener múltiples labores y trabajo, de desarrollar diferentes performatividades y alimentarlas todas entre sí, eso es lo que hace Camilo.   | Yo formo parte de esta red, por consiguiente yo también actúo como ellos, eso me permite entrar mejor en la misma red.  | La transorganización le permite a los sujetos viajar de una organización a otra y ser un tipo de sujeto en cada una con diferentes funciones y labores y claro, con diferentes roles institucionales.  |
| Había más gente grabando el concierto que viendo y mucho menos bailando (unas 5, otras 10 y 2 o una pareja, en ese orden). Al bajarse del escenario una web independiente entrevistó a cada artista de manera separada con equipos básicos, muy personales   | Las cámaras son los nuevos ojos para: redes de los artistas, redes de la expo, redes personales y proyectos de difusión cultural   | Durante todo el concierto se nombraron a los tres artistas por separado para hacerles promoción   | El ciborg es un sujeto proyectizado que tiene que promoverse constantemente, así haga parte de una organización temporal (como esta gira).   |
| Se trata de organizar un plan a otro bar donde tocará Falzo, pero el grupo se diluye casi de inmediato. Horas más tarde al visitar el bar, sólo queda Falzo en el mismo.   | Las transorganizaciones se forman según la temporalidad inmediata de su objetivo y se diluye tan pronto éste deja de tener sentido para cada individuo. Así, prima siempre el proyecto individual, sólo que éste aparece cuando debe aparecer y cuando no, simplemente se vincula a dicha organización temporal. Esto ocurre en los músicos, en los periodistas y hasta en la novia de Pernet que le maneja las redes. | Como buenos ciborgs, todos cargamos una mochila de artefactos que nos definen dentro de dicha organización temporal que es débil y floja. Pero al cargar estos objetos, cargamos todas las dimensiones laborales y así representamos a otras organizaciones según pertenezcamos a ellas o no. | Esto ocurre porque cada quien trae su propio objetivo, se acopla al objetivo general y le aporta tanto unas labores definidas por la performatividad elegida, como unos artefactos técnicos. Todos se despojan momentáneamente de otras performatividades, pero los siguen siendo; las dimensiones identitarias no se diluyen, sólo usan máscaras según la necesidad. En este sentido, los personajes son y no son. Producen, interpretan, gestionan, todo en el mismo espacio y según la necesidad. |

**FECHA: 6 de Noviembre 2021**

| <i>Notas condensadas</i>  | <i>Percepción del investigador</i>   | <i>Introspección</i>   | <i>Interpretación teórica</i>  |
|---|--|--|--|
| Llegué al hostal a las 5pm, supuestamente el DJ set empezaba a esa hora. Falzo llegó a las 6pm. Comió ahí y comenzó el set a las 6:30. Pernet iba a llegar con él para hacer la entrevista, pero llegó a las 8pm. Falzo mientras comía me contó sobre su vida laboral de forma bien desglosada                            | Por concierto como DJ gana \$1.500MXN por noche. Adicional a eso gana el 50% por concierto que organiza. En los talleres que da en la Sec.Cultura unos \$5.000MXN al mes. El problema es que no llega nadie a las clases y entonces lo obligan a promocionar las clases: tiene que pararse en los parques con una pancarta a promocionar el curso para que llegue alguien. También tiene que imprimir carteles con su plata y repartirlos por los barrios cerca a las zonas de las alcaldías con las que trabaja. Por todo esto ya está pensando en renunciar. | La precariedad está en todos los trabajos así que todos se juntan en uno solo.   | En teoría contrataron para dar talleres, los primeros fueron en línea y eso le salvó la pandemia. Pero ahora tiene que ir a Cuajimalpa y San Fernando.                                 |
| Por su parte, Pernet y su pareja llegaron de descansar todo el día. Entraron directo a bailar, retomaron una fiesta con uno de los huéspedes que traían desde hace 2 días. Se sentaron unos minutos en mi mesa y ella se puso a tacar la pipa; se le tapó y se estresó; trató de arreglarla; no pudo; se fueron a bailar. | La fiesta es parte crucial de este trabajo y esa mezcla puede ser peligrosa.   | Es muy difícil convivir entre tanta fiesta   | La vida personal y el trabajo también se desdibujan, no solo las funciones organizacionales. Eso es el sustento que lleva a que la amistad sea base de estas relaciones profesionales. |
| Falzo acabó su set. Subió Pernet y le pasó los controles mientras sonaba música. No se anunció nada y la fiesta para gringos continuó.  | Falzo, por su parte, cumple con los parámetros de la columna del emprendedor, el problema es que no sabe que lo hace bien y eso genera mucha incertidumbre difícil de controlar, y además la precariedad de lo que le genera el flujo de caja y la incapacidad de acceder a un bienestar social básico (salud y pensión), son los que generan tanta molestia social y laboral. Esto impide organizarse como organización fácilmente.   | No pasa gran cosa. Es una labor como cualquier otra. Solo son espacios rutinarios. Más bien el problema es cuando la fiesta se vuelve rutina y los músicos no saben dividir esto. Por esto el caso no es Pernet, es en realidad Falzo. |  |

**FECHA: 13 de Noviembre 2021**

| <i>Notas condensadas</i>   | <i>Percepción del investigador</i>  | <i>Introspección</i>   | <i>Interpretación teórica</i>  |
|--|---|--|--|
| <p>Como siempre llegué temprano al lugar (La Chicha) y ellos llegaron bastante más tarde. En este caso llegaron directo a organizar lo que sería un 'escenario improvisado'. El lugar tiene ese espacio para música en vivo, pero más que todo para un DJ set; en este caso hicieron el Live Set que está diseñado para escenarios más grandes.</p> <p>Si bien el sonido es del sitio y no es de los mejores, fue el mismo Falzo quien montó todo en menos de 15 minutos: sonido y sus equipos, seteo todo y quedó listo el espacio para la percusión.</p> <p>Se sentaron con sus parejas, se tomaron una cerveza y empezaron. El restaurante se convirtió en discoteca con pista de baile por 1 hora.</p> | <p>El hecho de que todos sigan de gira constantemente, la incomprensión de todas estas labores que hace cada quien y la fiesta intrínseca a la labor convierten esto en una especie de juego. Salir de él es raro porque todas las personas se están divirtiendo. Por eso se sorprenden que no siga con ellos en la fiesta y hacen comentarios como: "No, usted todo quieto, ¡no baila!" ó "¡Ay no usted siempre sale con eso! ¿Por qué se va?". Esto hace que se confundan las labores lo cual trae más facilidad en ejecutarlas porque se vuelve una fiesta continua. El problema es como la continuidad se vuelve presencia constante y no linealidad, lo cual simbólicamente refuerza la labor del productor-artista.</p> | <p>Cuando empezaron ya no hubo más conversación, quienes sólo venían a comer igual siguieron su tema e incluso se fueron antes como si fuera música de ambiente. Al acabar el concierto me despedí y todos hicieron comentarios sobre lo aburrido que soy.</p> | <p>La improvisación es clave para lograr este tipo de organización, al igual que la fluidez de roles y la utilización de múltiples habilidades (o personalidades). Dentro del trabajo no está tan claro, simplemente se hace; se entiende, no se habla del tema, ni siquiera una referencia, pero todos saben cómo adquirir su rol. Por eso entrar como documentalista de la gira es tan fácil: nadie pregunta nada, sólo está esa persona ahí</p> |

**FECHA: 6 de Noviembre 2021**

| <i>Notas condensadas</i>  | <i>Percepción del investigador</i>  | <i>Introspección</i>  | <i>Interpretación teórica</i>   |
|---|---|---|---|
| <p>Llegué al hostel a las 5pm, supuestamente el DJ set empezaba a esa hora. Falzo llegó a las 6pm. Comió ahí y comenzó el set a las 6:30. Pernet iba a llegar con él para hacer la entrevista, pero llegó a las 8pm. Falzo mientras comía me contó sobre su vida laboral de forma bien desglosada</p> | <p>Por concierto como DJ gana \$1.500MXN por noche. Adicional a eso gana el 50% por concierto que organiza. En los talleres que da en la Sec.Cultura unos \$5.000MXN al mes. El problema es que no llega nadie a las clases y entonces lo obligan a promocionar las clases: tiene que pararse en los parques con una pancarta a promocionar el curso para que llegue alguien. También tiene que imprimir carteles con su plata y repartirlos por los barrios cerca a las zonas de las alcaldías con las que trabaja. Por todo esto ya está pensando en renunciar.</p> | <p>La precariedad está en todos los trabajos así que todos se juntan en uno solo.</p> | <p>En teoría contrataron para dar talleres, los primeros fueron en línea y eso le salvó la pandemia. Pero ahora tiene que ir a Cuajimalpa y San Fernando.</p> |
| <p>Por su parte, Pernet y su pareja llegaron de descansar todo el día. Entraron directo a bailar, retomaron una fiesta con uno de los huéspedes</p>   | <p>La fiesta es parte crucial de este trabajo y esa mezcla puede ser peligrosa.</p>   | <p>Es muy difícil convivir entre tanta fiesta</p>                                     | <p>La vida personal y el trabajo también se desdibujan, no solo las funciones</p>   |

|  |  |  |   |
|--|--|--|---|
| que traían desde hace 2 días. Se sentaron unos minutos en mi mesa y ella se puso a tacar la pipa; se le tapó y se estresó; trató de arreglarla; no pudo; se fueron a bailar. |  |  | organizacionales. Eso es el sustento que lleva a que la amistad sea base de estas relaciones profesionales. |
| Falzo acabó su set. Subió Pernet y le pasó los controles mientras sonaba música. No se anunció nada y la fiesta para gringos continuó.                                       | Falzo, por su parte, cumple con los parámetros de la columna del emprendedor, el problema es que no sabe que lo hace bien y eso genera mucha incertidumbre difícil de controlar, y además la precariedad de lo que le genera el flujo de caja y la incapacidad de acceder a un bienestar social básico (salud y pensión), son los que generan tanta molestia social y laboral. Esto impide organizarse como organización fácilmente. | No pasa gran cosa. Es una labor como cualquier otra. Solo son espacios rutinarios. Más bien el problema es cuando la fiesta se vuelve rutina y los músicos no saben dividir esto. Por esto el caso no es Pernet, es en realidad Falzo. |   |

**FECHA: 21 de Noviembre 2021**

| <i>Notas condensadas</i>  | <i>Percepción del investigador</i>   | <i>Introspección</i>  | <i>Interpretación teórica</i>  |
|---|--|---|--|
| Seguí la gira hasta Tepoztlán. Al llegar al pueblo me encontré casi de inmediato con ellos. Es verdad que en estos lugares todos confluyen en el mismo punto (la esquina del banco). No me aceptaron del todo entre su grupo. Eran unas 4 personas más que sirvieron de transporte (2 de ellas manejaron los carros) y de gestor (1 de ellos quien organizó todo el tema en Tepoz: estadía y lugar de concierto; es el tatuador de Falzo, así que todo se hizo más por amistad). Definitivamente estaban más en plan turístico que trabajando, así que alguno simplemente mencionó en un punto: "Listo, nos vemos a las 8 en el sitio" así que sólo me tocó irme y llegar al sitio. | Se mantiene la improvisación constante y eso hace que la organización se junte con nuevas personas cada vez que entran por períodos cortos de tiempo.  | Formar parte de la organización implica involucrarse en espacios de amistad en donde se forjan la mayoría de las relaciones. No pertenecer a eso, igual cierra ciertos espacios. Pero entrar a esos espacios implica estar de fiesta constante. | Esto definitivamente se puede entender como la proyectización organizada emprendedurística del sujeto.   |
| El sitio estaba casi vacío cuando llegué, pero apenas llegaron ellos se llenó, venían con amigos de los amigos. Más de la mitad de los asistentes eran amigos de ellos o del grupo organizador y logístico. Esto implicó un panorama muy particular: a pesar de lo fresca que se veía el sitio, los asistentes eran más 'alternos', pero todos muy adecuados al lugar.  | La individualización es muy fuerte y evidente. por un lado los asistentes están todos en un plan muy separado a pesar de que todos vienen juntos (quizás las drogas tengan algo que ver). Las personas logísticas igual, no hacen parte de la gira y no parecen conscientes de su importancia en la misma. | El concierto tuvo pinta de festival de Sayulita, y el restaurante se transformó en un bar hippster por el tiempo de presentación  | Esta individualización es más evidente en la relación Pernet-Falzo donde son dos proyectos, en una sola gira, "La gira del Jaguar Negro". Es decir: ¿la organización es Falzo, es Pernet, es la gira, o es una organización temporal que debe cumplir los objetivos de los dos proyectos? Esta indefinición es clave para entender la organización en el arte. |

|   |  |   |  |
|---|--|---|--|
| <p>Falzo dijo que quería lograr una gira por las playas del Pacífico pero patrocinada. Fue básicamente de lo que hablamos en lo que le daban la autorización para que montara el sonido. Pernet indicó que necesitaba que se le bajara el viaje para ayudar y al rato si le ayudó a Falzo a terminar de setear el sonido. En ese montaje participó mucha gente: uno de los asistentes opinó sobre el nivel de la voz y Pernet le agradeció; otro asistente ayudó a setear una bocina que se estallaba y uno de los dueños del restaurante apoyó con las bocinas que fue lo único que aportó el lugar.</p> | <p>La improvisación sigue siendo una parte importante, todo surge un poco sin planeación, más allá de un post en redes sociales que anuncia un concierto y la hora. Pero nadie se encarga del mismo y por eso todos se encargan del mismo.</p> | <p>Es importante tener en cuenta lo generacional: estos son generación X, que crecieron en una alta indeterminación, por consiguiente la viven y responden a la misma pero no hacen nada con eso.</p> | <p>En todas partes el espacio sigue siendo la organización principal porque tiene más gente y es la que congrega. Pero por una noche, muchas personas hacen parte de ella con su propio proyecto y así sea una sola persona, se convierte en una organización para gestionar todas estas otras personas. En este caso, entonces, es “La gira del Jaguar Negro” que tiene un gestor que tiene un estudio de tatuaje, un productor que tiene un proyecto musical y un músico que es el que jalona toda la promoción de dicha organización.</p> |
|---|--|---|--|

### FECHA: 14 de Diciembre 2021

| <i>Notas condensadas</i>  | <i>Percepción del investigador</i>   | <i>Introspección</i>   | <i>Interpretación teórica</i>  |
|---|--|--|--|
| <p>Visité el estudio de Bánfora Records o Diáspora Blues. Sofia y David me recibieron para mostrarme su espacio y contarme sobre sus proyectos. El estudio está enfocado en la grabación de percusiones, que es en realidad lo que estudia David. Sofia por su parte usa el espacio para su trabajo tanto como gestora, como fotógrafa.</p>   | <p>Lo que han logrado fortalecer en Colombia es muy importante: ha estudiado percusiones latinas y africanas como parte de su objetivo personal, y en este camino ha construido este estudio que se convierte en un espacio muy específico para el desarrollo de la música grabada en Colombia.</p>  | <p>De nuevo se mezclan todo el tiempo los objetivos del artista con los de la organización. En este caso incluso con los objetivos como pareja.</p>  | <p>En este caso es muy interesante como entre los dos crearon un modelo de auto-gestión y de marcas para poder llevar a cabo diferentes proyectos con diferentes objetivos y así llegar a diferentes ámbitos de distribución. Es muy interesante este manejo organizacional y de mercadeo.</p>   |
| <p>Visité a Giovanna Mogollón en su casa en Bogotá. Hablamos de la gestión tanto de La Perla como de Conjunto Media Luna en el resto del año. Por un lado me hizo un resumen completo de la gira por Europa y por el otro sobre los logros que ha obtenido el conjunto en tan poco tiempo. Esto implica que tanto para La Perla como para el Conjunto la posibilidad de más giras en el 2022 es muy alta y posible. Incluso seguir desarrollando nuevos proyectos, entre ellos un disco en cada caso. Posteriormente salió con su bajo donde su mamá, compartimos un taxi y hablamos de su nuevo estudio: tocar bajo para poder formar una banda de punk, aunque en realidad el objetivo es más personal de aprender una nueva habilidad musical.</p> | <p>Su felicidad es casi evidente, ambos proyectos parecen estar cumpliendo las metas que se han venido trazando a pesar de la pandemia en incluso han llegado más lejos de lo esperado. Quizás uno de los temas más interesantes es que la digitalización aceleró muchas relaciones que antes no estaban tan fuertes y eso llevó a muchos artistas, gestores y medios a hacer más trabajo para no dejar que se perdiera el impulso que muchos artistas traían.</p> | <p>La constancia de una org. como La Perla es indudable y es además un fuerte aliciente a lograr más objetivos. De hecho esto viene de una búsqueda individual de cada una, por lo cual le da más fuerza al trabajo.</p> | <p>Los límites flojamente acoplados de una transorganización llevan a cada artista a apropiarse de los objetivos organizacionales y adoptarlos como propios. Esto lleva a que impulsen más a la organización y esto tiene una fuertísima relación con la búsqueda de un objetivo estético y no financiero lo cual le da más posibilidad al objetivo de cumplirse, mientras que las finanzas cada quien les va organizando por su lado.</p> |

**FECHA: 20 de Diciembre 2021**

| <i>Notas condensadas</i>   | <i>Percepción del investigador</i>  | <i>Introspección</i>   | <i>Interpretación teórica</i>  |
|--|---|--|--|
| <p>Visité a Rafael Briceño, encargado de Casete para Colombia, para entrevistarle. Fue una visita interesante, pues de entrada me mostró gran parte de los proyectos que ha realizado con Casete y con su propia empresa de organización de eventos LOL Unik.</p> <p>Pudimos hablar de su forma de gestión y organización de proyectos, pero también sobre las razones personales por las cuales hace estos proyectos y por las cuales terminó metido en este tipo de trabajo como gestor cultural.</p> <p>Adicional a eso describió la estructura de funciones de Casete Colombia y LOL Unik que es la misma gente (él y sus hermanos).</p> | <p>Es muy interesante cómo incluso a este nivel de formalización con una alta circulación internacional, los objetivos personales se mezclan con los de la organización. Esto realmente tiene una fortaleza muy importante con respecto a por qué se hacen estas organizaciones y justifica los modelos de emprendimiento diferentes o formas de emprendimiento diferentes a las tradicionales.</p> | <p>Quizás no parezca, pero hasta en el espectro más financiero del negocio, las personas también tienen objetivos estéticos.</p> | <p>La esquizofrenia no está alejada de las empresas formales y con objetivos más financieros, en realidad la motivación de los sujetos no necesariamente pasa por el objetivo de progreso financiero neoliberal, sino más bien por motivaciones más personales hasta incluso sociales. Vale la pena tener en cuenta este tipo de estructuraciones para comparar a las organizaciones artísticas con las que están más cercanas a la gestión.</p> |

**FECHA: 12 de Febrero de 2022**

| <i>Notas condensadas</i>   | <i>Percepción del investigador</i>  | <i>Introspección</i>  | <i>Interpretación teórica</i>  |
|--|---|---|--|
| <p>Visité a Prismatic Shapes en Toluca, me invitaron después de haberles enviado un correo para incluirlos como caso de estudio. El foro estaba en un cerro, de bastante difícil acceso y no era muy grande. A la llegada me recibió de inmediato el manager, quien ya me había respondido por correo y me presentó al resto del equipo. La organización resultó ser parte de Tópica o Casete y es la primera en firmar contrato con ellos como disquera. No obstante, se mueven en su propio círculo de trabajo y de divulgación.</p> <p>Me dieron una pequeña entrevista antes del concierto donde pude conocer el equipo: Cristófer es el manager, quien además maneja otras agrupaciones de géneros similares al postpunk; Pedro Gopar quien es el líder, creador del proyecto y cantante; Ricci quien es el bajista y Memo quien es el guitarrista.</p> | <p>Es el caso perfecto porque completa la justificación del trabajo. Gracias a este caso puedo explicar los tres posibles niveles de emprendimiento desde la no formalidad y lo más bohemio al más formal y estructurado. Igualmente justifica la investigación alrededor de Casete como caso de estudio frente a la distribución digital y los nuevos formatos que afectan nuevas estructuras.</p> | <p>La apertura de la organización es clave para hacer una investigación, para eso se necesita tener una claridad en la comunicación del objetivo y el ofrecimiento a la organización tanto a nivel de divulgación como investigativo.</p> | <p>La etnografía se abre desde un conocimiento previo del campo de estudio pero además se logra la confianza de los sujetos de investigación siempre y cuando uno ofrezca algo a cambio. En este caso la divulgación de la organización.</p> |

**FECHA: 24 de Febrero de 2022**

| <i>Notas condensadas</i>   | <i>Percepción del investigador</i>   | <i>Introspección</i>   | <i>Interpretación teórica</i>   |
|--|--|--|---|
| Acompañé a Prismatic al estudio de grabación durante el proceso de mezcla de su nuevo single que debe salir antes de marzo; aunque ya estaba grabado, lo pasaron por cinta para poder darle un toque sonoro específico. Además tuve oportunidad de completar el conocimiento del equipo y definir fechas de trabajo: también está Willy quien es el label manager desde Atípica que es el sello de Casete y además pertenece a la Revista Marvin, que viene siendo el ala de divulgación de todo el proyecto empresarial y también es cantante de la banda los Exquisitos; también está Sebastián quien fue contratado por Atípica para la producción del disco. | El equipo está conformado por una suerte de células que se van uniendo para poder lograr el proyecto, así que así funcionan bajo una disquera, en realidad también funcionan como una transorganizacionalidad. | Es muy importante la comprensión que tiene Paco del campo, porque gracias a eso logra esta estructura no jerarquizada donde se unen muchas organizaciones para poder lograr el proyecto. | La transorganización no es exclusiva de la independencia, más bien es la estructura tendencia en el campo y que justifica la existencia de la auto-gestión por proyectos, micro-organizaciones o individuos que se van vinculando a proyectos más grandes para abrir expectativas y posibilidades tanto de negocio como de crear proyectos. |

**FECHA: 25 de Febrero de 2022**

| <i>Notas condensadas</i>  | <i>Percepción del investigador</i>   | <i>Introspección</i>  | <i>Interpretación teórica</i>   |
|---|--|---|---|
| Acompañé a La Perla en otro concierto. Como siempre fueron muy abiertos al recibimiento y en esta ocasión pude ver cómo trabajaban con su productor y director de Mambo Negro: Daniel Michel. Durante la prueba de sonido trabajaron como un equipo más completo y posteriormente hicimos una entrevista a Daniel cerca al foro. En ésta pude concretar mejor el trabajo desde la disquera y el posicionamiento de la misma tanto estructural, como simbólico. Finalmente estuvimos en un concierto donde lo más evidente fue el cambio de sonido de la agrupación. | Las giras hacen que la organización se cohesionen muchísimo más y de esa manera suenan mucho más fuerte y de manera más cerrada o concreta. Igualmente el cambio o aumento de equipo de trabajo genera mucha más seguridad y al mismo tiempo más relajación o flexibilidad y por lo tanto las artistas pueden dedicarse más tiempo a tocar y no a los aspectos técnicos. | Es importante mantener un equipo donde las funciones estén más claras, pero para llegar a eso es importante pasar por todos los espacios de la producción para poder conocer cada uno de los espacios y aprovechar después las labores de otras personas. | La transorganización no sólo sirve para generar más ingresos sino para ampliar universos simbólicos de trabajo que se alimentan de herramientas y conocimientos de diversas áreas. Es más interdisciplinar el trabajo en esta estructuración. |

**FECHA: 3 de Marzo de 2022**

| <i>Notas condensadas</i>   | <i>Percepción del investigador</i>  | <i>Introspección</i>   | <i>Interpretación teórica</i>   |
|--|---|--|---|
| Hoy Prismatic Shapes estuvo toda la tarde en el desarrollo de las dos nuevas canciones, para lo cual se involucró otra parte del equipo: los hermanos de Pedro los cuales aportan conocimientos musicales y de producción, de hecho uno de ellos parece haber armado las maquetas. | Todos en el estudio opinan sobre la producción de la canción, de manera que Sebastián es el líder del espacio, Pedro es el que toma la última decisión pero todos tienen voz. | La estructuración flexible permite también abrir la voz para más personas y hacer el proyecto más democrático. | La transorganización se da gracias a ese cruce de funciones y a esa flexibilidad en las mismas donde no parece existir un sólo jefe sino personas que le aportan al proyecto. |

**FECHA: 7 de Marzo de 2022**

| <i>Notas condensadas</i>   | <i>Percepción del investigador</i>  | <i>Introspección</i>   | <i>Interpretación teórica</i>   |
|--|---|--|---|
| Hoy en el estudio grabaron las canciones de una de las nuevas canciones y además pude entrevistar a Willy. | Willy es un personaje que conoce muy bien el campo y sabe perfectamente cómo ha sido su evolución desde una posición completamente empírica. Sabe que su conocimiento viene de una posición social, pero también de haber experimentado en muchos espacios musicales como productor, músico y divulgador. Es muy importante la relación que tienen estos personajes con el punk porque ahí es donde han aprendido a hacerlo todo por sus propias formas y eso creó una ideología que han venido aplicando a las organizaciones. | Por esta capacidad de adaptación pudieron responder muy rápido a la digitalización, algo que las estructuras rígidas de las disqueras no lograron. | Ese conocimiento en múltiples dimensiones es el que le da la posibilidad de ampliar el espectro de conocimiento que tiene y poder desarrollarse individualmente en múltiples funciones. De manera que la aparición de esta estructura viene de la búsqueda de personajes como él de aplicar su ideología punk (lo dice directamente) en su quehacer diario que termina impactando lo administrativo o la gestión de las organizaciones a las que pertenece. La auto-gestión es lo que en el punk se llama el DIY. |

**FECHA: 9 de Marzo de 2022**

| <i>Notas condensadas</i>  | <i>Percepción del investigador</i>   | <i>Introspección</i>   | <i>Interpretación teórica</i>  |
|---|--|--|--|
| Asistí a uno de los ensayos de la banda, que fue realizado para que todo el equipo de Tópica pudiera verlos tocar "en vivo" al igual que la persona encargada de hacer la nueva imagen del nuevo single. En ambos casos hubo muchísimo interés por la agrupación y muchos comentarios bastante buenos. Posteriormente el ensayo se convirtió en una fiesta que pasó de una cerveza en la terraza de la sala de ensayos a un tequila en la casa del mánager. | Estar en un espacio que de cierta manera suena tan exclusivo le da al equipo esa característica de querer seguir ahí y ser parte de lo que está ocurriendo, de ser parte de algo más, de ser parte de la banda. Esta exclusividad fue clave para que el fotógrafo, Napoleón Habeica, se uniera al proyecto desde lo que la agrupación quiere comunicar | La transorg. se mantiene, pero la vinculación a un objetivo más grande que cada organización es clave. | Lo que mantiene a la transorg. es el vínculo a un concepto, a una idea, a un mensaje, prácticamente a un discurso que sostiene la narrativa de la independencia de cada persona. Si bien se mantiene la independencia de cada micro-org. en realidad todas las personas se unen a un concepto. |

**FECHA: 10 de Marzo de 2022**

| <i>Notas condensadas</i>   | <i>Percepción del investigador</i>  | <i>Introspección</i>  | <i>Interpretación teórica</i>  |
|--|---|---|--|
| Los volví a acompañar a una grabación, en este caso de guitarras, donde se continuó con el trabajo que habían dejado el 7 de marzo. El trabajo continúa super enfocado y han avanzado bastante rápido. | Es importante esta constancia y dedicación que les ha permitido que el contrato con Tópica se convierta en una fortaleza sin dejar la independencia | Se dio una fortaleza en la relación después de pasar más tiempo con el equipo | Desde un punto de vista metodológico, es muy importante acceder a estos espacios donde se mezcla lo personal con lo profesional. |



**FECHA: 18 de Marzo de 2022**

| <i>Notas condensadas</i>   | <i>Percepción del investigador</i>   | <i>Introspección</i>  | <i>Interpretación teórica</i>  |
|--|--|---|--|
| Continuamos con la grabación del disco, en este caso de bajos, cada vez el trabajo es más dedicado y silencioso. El equipo se va engranando a medida que pasan los días. | Probablemente la confianza entre creativos comienza a dar una fluidez mayor al trabajo. Por eso es tan importante tener claro el objetivo inicial y su comunicación. Esto es lo que hace que el arte funcione por proyectos. | No pasan muchas cosas nuevas, al revés la rutina comienza a apoderarse del estudio. | Justamente diferentes organizaciones y personas se unen para el mismo y esto implica que cada nuevo proyecto es como empezar una nueva organización de nuevo. Con nuevos objetivos, nuevas metas, estrategias y hasta nuevas acciones simbolizadas por personas que tienen que unirse entre sí para lograr engranar otra vez. Los proyectos que llevan más tiempo pues tienen más fluidez. |

**FECHA: 25 de Marzo de 2022**

| <i>Notas condensadas</i>  | <i>Percepción del investigador</i>   | <i>Introspección</i>  | <i>Interpretación teórica</i>  |
|---|--|---|--|
| Los acompañé a la grabación del videoclip del primer sencillo. Se juntaron varios equipos de trabajo puesto que está Azael el director del video quien trae a todo su equipo de trabajo, mientras está el equipo de Atípica que más que coordinadores son guías o consultores, entre ellos el fotógrafo de la portada del disco que actúa en el videoclip pero es considerado un experto en imagen y diseño. Adicional está la actriz del video con las personas de styling (maquillaje y peinado) que son externas y finalmente los mismos Prismatic.<br>El trabajo es bastante fluido, dado que incluso los artistas llegaron tarde al rodaje, pero eso no implicó parar la actividad o atrasarla, sino que se aprovechó ese tiempo para terminar de hacer el montaje del set, iluminación y cámaras. | A pesar de la profesionalidad o nivel de profesionalismo en el que está el equipo y en el que debería estar por la cantidad de personas involucradas, en realidad parece un rodaje más "amateur" pero eso es parte de la independencia que se promueve durante todo el trabajo.<br>La fluidez con que se trabaja en contraposición a la rigidez de la disquera tradicional hace parte de estos esquemas de trabajo que son contrarios a la labor que se ha venido haciendo de manera tradicional | Es muy interesante trabajar en estos espacios, porque a pesar de la formalidad que se lleva en contratos, en realidad el trabajo está hecho de manera muy cercana a la amistad que se da entre las personas y eso es clave. | La transorganizacionalidad necesita de la amistad, la confianza, la camaradería, etc. Esas relaciones permiten que funcione este cruce tanto de labores, como roles y organizaciones. No es un relacionamiento formal, a pesar de que sí está formalizado con contratos, se mezclan la informalidad de la independencia con la formalidad de la labor más tradicional. |
| La mayoría de personas en el equipo conocen los flujos de trabajo, roles y labores de cada quien así estos no sean explicados.<br>Las labores son completamente respetadas en el espacio, pero los roles son mucho más fluidos. Nadie es exactamente un cargo o una función, son personas que adquieren una labor para un momento preciso.  | Las funciones son definidas por un conocimiento previo que todas las personas participantes tienen y que tiene mucho que ver con sus estudios o experiencia previa.  | Incluso mi labor es entendida muy fácil y rápidamente.<br>Conocer los flujos de trabajo del equipo es clave para generar esa confianza entre todos.   | El conocimiento es una clave para el buen funcionamiento de las labores y funciones de cada quien, y dentro de ese marco se van desarrollando los roles informales de cada persona.  |

**FECHA: 1 de Abril de 2022**

| <i>Notas condensadas</i>  | <i>Percepción del investigador</i>  | <i>Introspección</i>   | <i>Interpretación teórica</i>   |
|---|---|--|---|
| <p>Hice la entrevista de los Prismatic Shapes en la casa del guitarrista. Aunque llegué un poco tarde, todos llegaron más tarde, incluso Guillermo (el guitarrista) no estaba listo cuando llegamos. Esto implicó sentarse a hablar un rato en lo que todos estaban listos, momento en el cual los roomates participaron activamente. Posteriormente monté los equipos y de nuevo todos respetaron mi labor en ese momento e incluso los roomates ayudaron como asistentes (a pesar de ser realizadores en otras empresas). Antes de comenzar la entrevista se abrieron cervezas y se prepararon mentalmente para la misma. Una vez terminada la entrevista continuamos con “el cotorreo” con música que terminó siendo cumbia y salsa.</p> | <p>La vida de estos personajes está muy ligada a la generación de amistad. Al incluirme dentro de su grupo se da ese espacio para poder conversar con apertura.</p> | <p>Se necesita de esa generación amistosa para poder lograr la apertura. Sin ella la confianza no se da y por consiguiente no se podría conocer a profundidad el caso.</p> | <p>Si bien los Prismatic no conocen la teoría organizacional, en realidad responden muy adecuadamente a la misma. De hecho les gustan los términos que utilizo y comienzan a apropiarlos, porque justamente ven en ellos una manera de explicar sus vidas: sus roles fluidos en su trabajo como músicos, en sus trabajos externos, en su estructura y hasta en su forma de planear.</p> |

**FECHA: 5 de Abril de 2022**

| <i>Notas condensadas</i>   | <i>Percepción del investigador</i>   | <i>Introspección</i>  | <i>Interpretación teórica</i>   |
|--|--|---|---|
| <p>Accedí a la entrevista de los miembros de Atípica y Casete. Al llegar a la oficina estaban en reunión con el fotógrafo de la portada del disco, Napoleón. Me invitaron a participar en la reunión, pero ésta nunca terminó y se convirtió en un “compartir de cuates”</p>                                     | <p>Tanto los músicos como los ejecutivos trabajan igual: alrededor de la amistad, de la confianza y de la generación de redes de apoyo que sobrepasan lo laboral.</p>  | <p>Es muy interesante cómo todos trabajan en pro de un mismo objetivo</p>               | <p>La amistad es la base de la generación de las estructuras laborales y la experiencia como artistas les da la posibilidad de trabajar así como independientes.</p>  |
| <p>Durante la reunión cada quien dio muchas de sus percepciones con respecto al mundo creativo al que pertenecen, se hicieron preguntas sobre la historia de cada uno en sus bandas y labores creativas, se contaron chismes de la industria en los noventa, y de sus ideas de lo que ocurre en dicho campo.</p> | <p>De lo más interesante fue entender como René y Willy (de atípica) conocen el campo de la música y se acercan a él desde la búsqueda de los mercados de tendencia, lo que los obliga a entender las razones detrás de los nuevos consumidores.</p> | <p>La experiencia a estos sujetos les ha dado un conocimiento altísimo del mercadeo</p> | <p>La independencia de la que vienen estos sujetos les dio un conocimiento organizacional que están aplicando ahora formalmente y esto ha sido clave para el desarrollo de estas estructuras transorganizacionales fluidas.</p>                       |
| <p>Me invitaron a participar en parte del desarrollo de los productos y proyectos de Prismatic no sólo como investigador sino como parte del equipo.</p>   | <p>La participación se da a partir de la generación de confianza, una que les he dado por el respeto a su trabajo y al mío. Es muy recíproco.</p>  | <p>No sólo agradezco tanta apertura, sino también tanta confianza.</p>                  | <p>El concepto del proyecto es lo que lleva a todas las personas a trabajar en el mismo, no el contrato. El vínculo a un objetivo estético que sobrepasa los demás objetivos. Quien lo entienda, puede pertenecer al esquema transorganizacional.</p> |

FECHA: 8 de Abril de 2022

| <i>Notas condensadas</i>  | <i>Percepción del investigador</i>   | <i>Introspección</i>  | <i>Interpretación teórica</i>   |
|---|--|---|---|
| <p>Entrevisté a los encargados de la disquera Atípica en Radio Nopal. René y Erik se conocen desde mucho antes de que existiera la disquera y la fueron formando poco a poco más como un hobby que como un negocio. Eventualmente llegó Paco y les propuso juntarse para complementar los servicios de Casete porque necesitaba un equipo más creativo. Casete siempre ha sido creativo, pero no existía un departamento creativo como tal. Así que con esta alianza se consolidó este espacio. Si bien algunas artistas (como Prismatic Shapes) firman como Atípica, también otros firman como Casete, así que el ecosistema se complementa de forma adecuada.</p> | <p>Uno de los temas más importantes fue la explicación de su organigrama no organigrama. Es decir de la explicación de su división de funciones sin tener que desarrollar una claridad en los cargos, sino más bien en las labores.</p>                                    | <p>La apertura de estas personas me ha llevado a que ya ni siquiera tengo que preguntarles, ellos mismos van contando su vida y sus estructuras desde la confianza porque entienden el objetivo del documental. El punto es contarles el concepto del mismo y eso abre a las personas alrededor de mi concepto.</p> | <p>La jerarquización es lo primero que se elimina en estas estructuras y se crean labores o roles ligados a funciones que giran alrededor de cumplir con un concepto. Ese concepto es el proyecto, ya sea una banda, música o la disquera en sí misma. De esa manera todas las personas aportan al desarrollo de dicho concepto como un objetivo en sí mismo, más que cumplimiento de resultados o indicadores, a pesar de que igual tienen que lograr cumplirlos.</p>  |
| <p>Durante la entrevista fueron super abiertos tanto René como Erik e incluso me trataron como parte de su equipo al punto que me invitaron a ir con ellos a la fiesta de lanzamiento del nuevo número de Marvin. Por su parte la gente de Radio Nopal también fue muy amable y abierta con respecto al espacio, la entrevista y hasta la información.</p>  | <p>Este tema vuelve sobre la necesidad de construir sobre la amistad todas las relaciones y cómo la confianza es la base de la creación de relaciones</p>  | <p>Esta apertura me sigue sorprendiendo un montón porque no me creo que yo pueda estar en espacios así sin tener que hacer esfuerzo.</p>  | <p>La confianza y el conocimiento de las funciones son las dos claves para entrar en este punto y participar como una persona más que le está aportando al objetivo que todas las personas entienden solamente con la enunciación del mismo.</p>  |
| <p>En la fiesta de Marvin estaban todos los artistas firmados en Atípica y por Casete como disquera. Adicional a eso las personas de la revista y otros invitados. Fue un coctel, probablemente pagado por la Embajada de Francia como parte de un patrocinio que le dieron a la revista para promover artistas franceses, una alianza similar a lo que haría el British Council.</p>   | <p>La apertura de las personas en la fiesta es impresionante. Para estar ahí se necesita que alguien abra la puerta y de ahí en adelante uno tiene que comportarse como uno más de ellos, desde ahí las personas empiezan a preguntar por los proyectos que uno tiene.</p> | <p>De nuevo conocer cómo actuar en el sector es una clave para la apertura en el mismo.</p>   | <p>El desarrollo de redes colaborativas es el objetivo de la mayoría de las personas en este campo, así que estos espacios de networking se crean a partir de esa idea. Si uno no entiende esa necesidad de generar colaboración o cooperación pues no va a tener apertura, pero al mismo tiempo tiene que existir un equilibrio con la fiesta, la camaradería y demás. De esa manera la norma informal de comportamiento en el campo es una amalgama de elementos que navegan entre el arte como objetivo en sí mismo, el negocio, y la generación de comunidad.</p> |



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

# ACTA DE DISERTACIÓN PÚBLICA

No. 00232

Matrícula: 2183801212

La esquizofrenia del emprendimiento creativo: estudio de tres casos colombo-mexicanos en un campo transorganizacional artístico.

En la Ciudad de México, se presentaron a las 11:00 horas del día 20 del mes de febrero del año 2023 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

DR. ANGEL WILHELM VAZQUEZ GARCIA  
DRA. DIANA ELENA BARCELATA EGUIARTE  
DRA. LAURA ELENA ROMAN GARCIA

Bajo la Presidencia del primero y con carácter de Secretaria la última, se reunieron a la presentación de la Disertación Pública cuya denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:

DOCTOR EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

DE: LUIS DANIEL CORTAZAR TRIANA

y de acuerdo con el artículo 78 fracción IV del Reglamento de Estudios Superiores de la Universidad Autónoma Metropolitana, los miembros del jurado resolvieron:

Aprobar

Acto continuo, el presidente del jurado comunicó al interesado el resultado de la evaluación y, en caso aprobatorio, le fue tomada la protesta.



LUIS DANIEL CORTAZAR TRIANA  
ALUMNO

REVISÓ

MTRA. ROSALIA SERRANO DE LA PAZ  
DIRECTORA DE SISTEMAS ESCOLARES

DIRECTOR DE LA DIVISIÓN DE CSH

MTRO. JOSE REGULO MORALES CALDERON

PRESIDENTE

DR. ANGEL WILHELM VAZQUEZ GARCIA

VOCAL

DRA. DIANA ELENA BARCELATA EGUIARTE

SECRETARIA

DRA. LAURA ELENA ROMAN GARCIA