

Universidad ORT Uruguay
Facultad de Comunicación y Diseño

*Programa de Comunicación Corporativa
para la Escuela de Cine del Uruguay (ECU)*

Entregado como requisito para la obtención del título de
Licenciado en Comunicación orientación Corporativa

André Canu Guida 204810

Natalia Suster Kahan 153805

Tutora: Laura Pouso

2020

Declaración de objeto del trabajo y uso de elementos de terceros

Este trabajo de fin de carrera es un trabajo académico que se origina en el proceso formativo de la universidad. No se trata de un producto comercial y su difusión pública no está autorizada.

Este trabajo puede incluir elementos de propiedad intelectual de terceros, según se detalla en el Anexo correspondiente. No debe ser divulgado fuera del ámbito académico sin permiso de los propietarios de estos elementos.

Los autores del trabajo declaran que han realizado sus mejores esfuerzos por identificar estos elementos que son propiedad de terceros, y liberan a la universidad de responsabilidades originadas por cualquier omisión.

Detalle de los elementos de terceros

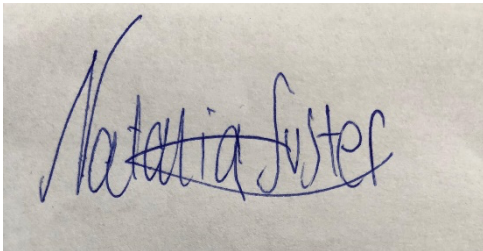
Elemento	Ubicación (página)	Titular de la propiedad intelectual	Permiso de uso
Ley N° 18284 Ley de Cine	p. 216	Parlamento	Acceso público
Figura 1. Valor agregado bruto en relación al PBI y puestos de trabajo ocupados	p. 22	OPP	Acceso público
Figura 2 Valor agregado bruto de cada sector cultural en los sectores relevados	p. 22	OPP	Acceso público
Figura 3 Valor agregado bruto de cada sector cultural en los sectores relevados)	p. 23	OPP	Acceso público
Figura 4 (¿Con qué frecuencia va al cine? Comparativa temporal)	p. 32	OPP	Acceso público
Perfil de roles	p. 222	Enrique Buchichio	Enviado por Enrique Buchichio
Figura 7 (Plan de Estudios de la Carrera de Realización cinematográfica)	p. 75	Web institucional de ECU	Acceso público
Figura 8 (Plan de Estudios del Diplomado en Fotografía y Cámara)	p. 77	Web institucional de ECU	Acceso público
Figura 9 (Plan de Estudios del Diplomado en Montaje Cinematográfico)	p. 77	Web institucional de ECU	Acceso público

Figura 10 (Plan de Estudios del Diplomado en Guión y Narrativa)	p. 78	Web institucional de ECU	Acceso público
Figura 11 (Plan de Estudios del Diplomado en Dirección de Arte)	p. 78	Web institucional de ECU	Acceso público
Figura 12 (Logo usado por ECU hasta 2019)	p. 109	Zelmar Borrás	Materiales en Anexo 9.11
Figura 13 Isologotipos que ha utilizado ECU	p. 111	Web y redes de ECU	Acceso público
Figura 15 (Nuevas propuestas isologotipo)	p. 113	Zelmar Borrás	Materiales en Anexo 9.11
Figura 16 (Nuevas propuestas de paleta cromática)	p. 113	Zelmar Borrás	Materiales en Anexo 9.11
Figura 17 (Uso de elementos)	p. 114	Zelmar Borrás	Materiales en Anexo 9.11
Figura 18 (Señalética interna propuesta por Zelmar Borrás)	p. 116	Zelmar Borrás	Materiales en Anexo 9.11
Figura 19 (Distribución por plantas de los salones)	p. 117	Zelmar Borrás	Materiales en Anexo 9.11
Figura 22	p. 120	ECU	Acceso público

Declaración de autoría

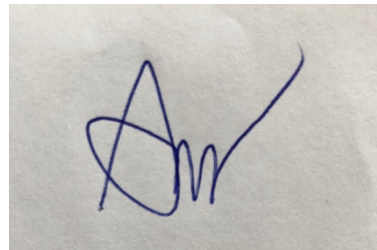
Nosotros, Natalia Suster y André Canú, declaramos que el trabajo que se presenta en esa obra es de nuestra propia mano. Podemos asegurar que:

- La obra fue producida en su totalidad mientras realizábamos el Proyecto Final de grado de la Licenciatura en Comunicación orientación Corporativa;
- Cuando hemos consultado el trabajo publicado por otros, lo hemos atribuido con claridad;
- Cuando hemos citado obras de otros, hemos indicado las fuentes. Con excepción de estas citas, la obra es enteramente nuestra;
- En la obra, hemos acusado recibo de las ayudas recibidas;
- Cuando la obra se basa en trabajo realizado conjuntamente con otros, hemos explicado claramente qué fue contribuido por otros, y qué fue contribuido por nosotros;
- Ninguna parte de este trabajo ha sido publicada previamente a su entrega, excepto donde se han realizado las aclaraciones correspondientes.



Natalia Suster Kahan

Montevideo, 31 de agosto de 2020



André Canu Guida

Montevideo, 31 de agosto de 2020

Agradecimientos

Tras un extenso proceso de trabajo, dedicamos estas líneas a agradecer a todas las personas y organizaciones que nos acompañaron y abrieron las puertas a lo largo de este proyecto.

En primer lugar, queremos agradecer a la Escuela de Cine del Uruguay por su constante apoyo y colaboración, dándonos la libertad necesaria para recabar información y testimonios relevantes para el trabajo. Queremos destacar especialmente el compromiso y la apertura de Enrique Buchichio, quien estuvo en continua disposición desde el primer momento.

En segundo lugar queremos agradecer a nuestra tutora Laura Pouso por su compromiso, dedicación absoluta, y por su constante disponibilidad y paciencia, que fortalecieron y enriquecieron al proyecto.

En tercer lugar, agradecer a nuestros docentes que nos acompañaron a lo largo de esta carrera, así como también a la Universidad ORT Uruguay.

Nos resulta fundamental agradecer a nuestras familias y amigos, quienes fueron un apoyo incondicional en nuestra vida, y más aún en este proyecto.

Por último, un agradecimiento a todas aquellas personas que destinaron su tiempo colaborando con entrevistas, diversos aportes y materiales.

Resumen ejecutivo

La Escuela de Cine del Uruguay (ECU) es una institución educativa sin fines de lucro, que forma parte de la Cinemateca Uruguaya; ejerce sus actividades hace 25 años en enseñanza artística en cine, destinada a formar realizadores cinematográficos y otros profesionales del rubro.

El Proyecto Final parte de una investigación exhaustiva de la organización y su entorno para abordar el diagnóstico de su sistema comunicacional y concluir en un Plan Estratégico de Comunicación. El trabajo se estructura en siete capítulos donde se parte de la presentación de la organización, la justificación de la elección del objeto de estudio y el abordaje metodológico que orientó el proceso de diagnóstico. Por otra parte, se describe y analiza el sector en el que opera la escuela para luego profundizar en su historia, funcionamiento y estructura organizacional.

Tras examinar el entorno relevante considerando aspectos políticos, sociales, económicos y tecnológicos, así como su entorno competitivo, se presenta el diagnóstico comunicacional de la institución. Este diagnóstico aborda la cuestión de su identidad, de su cultura e imagen, para concentrarse luego en el análisis de su sistema comunicacional.

A partir de las conclusiones obtenidas se diseña especialmente para ECU un plan de acciones estratégicas que apuntan a consolidar la gestión profesional de su comunicación interna y externa.

ÍNDICE

1. PRESENTACIÓN	10
1.1 Presentación del objeto de estudio.....	10
1.2 Justificación de la elección del objeto de estudio.....	11
1.3 Marco metodológico.....	12
2. ANÁLISIS DEL SECTOR DE ACTIVIDAD	15
2.1 Industrias Culturales y Creativas.....	15
2.1.1 Definición y alcance.....	15
2.1.2 Industrias Culturales.....	16
2.1.3 Industrias Creativas.....	19
2.1.4 Industrias culturales y creativas en el Uruguay.....	21
2.2 El sector audiovisual.....	23
2.2.1 Áreas de desarrollo.....	25
2.2.2 Las políticas públicas para el sector audiovisual en Uruguay.....	26
2.2.3 Consumo de piezas audiovisuales.....	29
2.3 La industria cinematográfica.....	34
2.3.1 La formación de cineastas.....	37
3. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	40
3.1 Historia de Cinemateca.....	40
3.2 Historia de ECU.....	45
3.3 Estructura organizacional.....	55
3.3.1 Estructura organizacional de la Cinemateca Uruguaya.....	56
3.3.2 Estructura organizacional de ECU.....	59
3.4 Objetivos institucionales de ECU.....	66
3.5 Filosofía corporativa.....	68
3.5.1 Misión y visión.....	68
3.5.2 Valores.....	69
3.6 Financiamiento.....	70
3.7 Actividades y Servicios.....	73
3.7.1 Carrera de Realización Cinematográfica.....	74
3.7.2 Diplomados.....	76
3.7.3 Cursos y Talleres Extracurriculares.....	79
3.7.4 Actividades y Servicios en contexto de emergencia sanitaria Covid-19.....	79
3.8 Público objetivo.....	80
4. ANÁLISIS DEL ENTORNO	81

4.1 Análisis PEST	81
4.1.1 Entorno Político	81
4.1.2 Entorno Económico	83
4.1.3 Entorno Sociocultural	83
4.1.4 Entorno Tecnológico.....	85
4.2 Análisis del entorno competitivo	86
4.3 Análisis de <i>stakeholders</i> y públicos.....	93
5. DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN.....	106
5.1 Análisis de la identidad corporativa	106
5.1.1 Identidad verbal	106
5.1.2 Identidad visual.....	108
5.1.3 Identidad ambiental.....	114
5.1.4 Identidad objetual.....	119
5.2 Análisis de la cultura organizacional.....	120
5.2.1 Cultura dominante y subculturas	121
5.2.2 Una cultura de clan	123
5.2.3 El mito fundante.....	125
5.2.4 Clima organizacional	127
5.3 Análisis de la percepción de la imagen corporativa	130
5.3.1 Estudio de la Notoriedad.....	131
5.3.2 Estudio del Perfil de Imagen Corporativa.....	132
5.4 Análisis del sistema comunicacional.....	143
5.4.1 Comunicación interna	143
5.4.2 Comunicación externa	150
6. CONCLUSIONES DE DIAGNÓSTICO	158
6.1 Análisis FODA	158
6.2 Principales conclusiones de diagnóstico.....	160
6.2.1 Sobre el vínculo con las autoridades de CU	160
6.2.2 Sobre la gestión de la comunicación (interna y externa)	161
6.2.3 Sobre la gestión de las relaciones públicas	162
6.2.4 Sobre la notoriedad de la organización	162
7. PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN.....	164
7.1 Cuadro de mando.....	165
7.2 Objetivos.....	166
7.3 Objetivos generales.....	166

7.4	Objetivos específicos	167
7.5	Públicos objetivo	169
7.6	Mensaje.....	169
7.7	Estrategia	170
7.8	Plan de acción (tácticas, herramientas/recursos, evaluación).....	170
7.8.1	Acciones de comunicación interna	170
7.8.2	Gestión de la Identidad	175
7.8.3	Gestión de plataformas digitales.....	179
7.8.4	Acciones de relaciones públicas	182
7.8.5	Mediación cultural y captación de nuevos públicos	189
7.8.6	Eventos en Ciudad Vieja y patrocinio Katoen Natie	192
7.8.7	Publicidad	195
7.8.8	Gestión de vínculos interinstitucionales	195
7.9	Presupuesto	197
7.10	Cronograma	203
8.	REFERENCIAS	204
8.1	Referencias bibliográficas	204
8.2	Referencias electrónicas	205
9.	ANEXOS	212
9.1	Imágenes de intercambio por correos electrónico	212
9.2	Ley de cine.....	216
9.3	Perfil de roles.....	222
9.4	Folletos institucionales	233
9.5	Roll-up	234
9.6	Cartelera en la vieja sede de Pocitos	234
9.7	Fachada en la vieja sede de Pocitos.....	235
9.8	Fotos de la nueva sede de ECU	236
9.9	Películas de egresados de ECU	237
9.10	Propuesta identitaria de Zelmar Borrás.	240
9.11	Resultado de encuesta realizada a alumnos.....	251

1. PRESENTACIÓN

1.1 Presentación del objeto de estudio

El objeto de estudio del presente Programa de Comunicación Corporativa es la Escuela de Cine del Uruguay (en adelante ECU), que constituye un departamento dentro de la Cinemateca Uruguaya (en adelante CU). La Cinemateca, fundada en 1952, es una institución sin fines de lucro referente de la cultura cinematográfica en el país y en la región se distingue, entre otros factores, por ser la única cinemateca en el mundo que posee una escuela de cine. La institución cuenta con 12 departamentos: Coordinación, Administración, Archivo Fílmico, Centro de Documentación Cinematográfica, Salas, Asesoría Letrada, Mantenimiento, Cobranza, Redacción, Diseño Gráfico, Web y Cartelería y la ECU. De todas las áreas, la Escuela es el único departamento que funciona en otro recinto, situado hoy en Peatonal Sarandí 528, Montevideo.

La ECU es una escuela de formación artística privada que imparte enseñanza en cine de nivel profesional, con orientación teórico-práctica. Oferta una carrera de cuatro años en Realización Cinematográfica, diplomados de dos a dos años y medio de duración en cinco áreas: Fotografía y Cámara, Montaje Cinematográfico, Guion y Narrativa, Dirección de Arte, un diplomado de un año en Actuación en Cine y TV, además de distintos cursos y talleres extracurriculares.

La fundación de la Escuela tuvo lugar en marzo de 1995, autodefiniéndose como “la primera institución en Uruguay dedicada exclusivamente a la formación profesional en cine y video”¹. A 25 años de su creación la ECU aún no ha gestionado ante las autoridades nacionales de la Educación Nacional el reconocimiento como institución de educación formal de carácter terciario.

La organización es gestionada por un Coordinador General, en la actualidad Enrique Buchichio, egresado de ECU en 2004, y un equipo de seis personas que cubren distintas áreas; cuenta con un plantel integrado por 42 docentes de diversos perfiles académicos.

La ECU define el perfil de su público objetivo como el de cualquier persona interesada en estudiar cine. La carrera y diplomados tienen sin embargo prerequisites: exigen el bachillerato completo a diferencia de los cursos y talleres. El porcentaje de alumnos que se inscribe en la Carrera en Realización Cinematográfica por año varía entre 20 y 15, y egresan

¹Recuperado de: <https://ecu.edu.uy/sitioweb/quienes-somos/>

aproximadamente diez anualmente. El número total de alumnos matriculados para el 2020 es de 25 para la carrera y 28 para los diplomados. En cuanto a los inscriptos en los talleres, el número varía y el total se conoce con certeza al cierre del año lectivo.

1.2 Justificación de la elección del objeto de estudio

Cuando se inició el proceso hacia la elección del objeto de estudio para el presente programa de comunicación, la CU, institución emblemática y generadora de políticas en torno a la diversidad en la oferta cinematográfica en nuestro país, se presentaba como un caso atractivo, pleno de aristas relevantes para investigar desde una perspectiva comunicacional y sistémica. Motivados por las peculiaridades de la organización y su capital simbólico establecimos entonces un primer contacto con las autoridades de Cinemateca, pero la institución no aceptó nuestra propuesta, manifestando encontrarse en una coyuntura particular que no favorecía la disposición necesaria para acompañar cabalmente un proceso de proyecto de final de carrera. Sin embargo, nuestro interés genuino por el sector específico de actividad, el artístico-cinematográfico, nos condujo casi naturalmente a considerar la Escuela de Cine que la Cinemateca posee. Así la ECU se abrió ante nosotros con su singular atractivo, sus complejidades y su proyecto desafiante. Partiendo entonces del principio que la escuela forma parte de la Cinemateca, pero como un departamento *sui generis*, que aun careciendo de autonomía de gestión financiera se desarrolla como una organización que asume un perfil propio contactamos a Enrique Buchichio, su Coordinador General, quien manifestó de inmediato compromiso, entusiasmo e interés en la realización del presente proyecto académico.

La ECU es una organización pionera en la enseñanza artística de cine en nuestro país, dedicada exclusivamente a formar profesionales en ese campo. Con esta premisa, la elección del objeto de estudio se sustenta tanto en un real interés en la organización como institución educativa de formación artística en cine como en el desafío que representa trabajar sobre el sector cinematográfico uruguayo.

A lo largo de la investigación se detectaron inconsistencias vinculadas tanto a la gestión del sistema comunicacional en general como fragilidades en la expresión de la plataforma discursiva de la propia escuela, y se puso en evidencia la naturaleza conflictiva del vínculo con las autoridades de CU. El propósito de esta investigación es establecer un diagnóstico y una propuesta integral de acciones en el marco de un Plan Estratégico de Comunicación partiendo de la imperiosa y manifiesta necesidad de incorporar a la comunicación como disciplina de gestión y no como un conjunto aislado de acciones o uso aleatorio de canales y herramientas

sin sustento estratégico, sino en la perspectiva de poder contribuir a la consolidación de una política comunicacional sólida y de impacto.

1.3 Marco metodológico

El marco metodológico de la investigación se basó en técnicas cuantitativas y cualitativas para generar un análisis exhaustivo del objeto de estudio. En ese sentido, se realizaron 25 entrevistas en profundidad, 14 de estas entrevistas fueron a personal de ECU y las restantes 11 a informantes calificados, tanto por su conocimiento en el sector audiovisual como por su vínculo con la organización. Además, se realizaron entrevistas *off the record* cuya información fue valiosa, pero no figuran en el texto ya que los involucrados pidieron no ser citados. También se integraron a lo largo del trabajo elementos de diversas conversaciones de tipo informal, instancias de observación participante y una encuesta exclusiva para alumnos con un total de 23 respuestas. De esta forma la investigación de carácter cualitativo fue la predominante en el proyecto. Para Beltrán (s/f) esta metodología trata de establecer identidades y diferencias, y el lenguaje es el elemento constitutivo del objeto. Este tipo de investigación aporta al conocimiento de la organización ayudando a conseguir una visión global y completa de ECU. La metodología cualitativa “se refiere en su más amplio sentido a la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable” (Taylor & Bogdan, 1996, p. 19).

Resulta insoslayable indicar que en el cuerpo de entrevistas en profundidad que se menciona más adelante podrá notarse que entre las fuentes primarias por parte de Cinemateca solamente figuran un miembro de la Comisión Directiva (Miguel Lagorio) y la encargada del Archivo Fílmico de Cinemateca (Lorena Pérez).

Como se mencionó anteriormente Buchichio mostró entusiasmo en relación con el presente proyecto académico, entendiendo que para la Escuela resultaba de interés la elaboración de un Programa de Comunicación con su fase de investigación, diagnóstico y la propuesta de un Plan Estratégico de Comunicación con el que nunca contó la organización.

En cuanto a fuentes secundarias, la investigación documental fue utilizada a lo largo del trabajo, ya que se recabó información relevante al objeto de estudio, a su sector de actividad y se acudió al marco teórico referencial de la comunicación corporativa/institucional y al del sector de actividad en el que opera la ECU. También se analizaron los soportes comunicacionales que utiliza la organización, como su página web, redes sociales, cartelería, folletos institucionales, entre otros.

El siguiente cuadro expone el universo de entrevistados, el lugar ocupado como informante clave y las razones que motivaron las entrevistas en tanto fuentes primarias de consulta.

Tabla 1. Listado de entrevistas realizadas.

Entrevistado/a	Cargo	Interés de la entrevista	Fecha
Enrique Buchichio	Coordinador General de ECU.	Primer acercamiento con la organización. Obtener información primaria de la estructura, actividades, comunicación y públicos.	1 de noviembre, 2019.
Joaquín Correa	Ex estudiante de ECU y ex estudiante de Campus Film.	Obtener información sobre la mirada de alumnos y ex alumnos respecto a ECU.	7 de noviembre, 2019.
María Satriano	Coordinadora Académica de ECU.	Recabar información del funcionamiento de ECU y de la Coordinación Académica.	7 de noviembre, 2019.
Fernando Hernández	Docente de ECU en dirección de actores.	Obtener información de la visión de los docentes sobre la Escuela.	15 de noviembre, 2019.
Víctor Vicente	Encargado y fundador de Campus Film, ex director de ECU.	Ahondar en la historia de la organización, en el programa de becas y en el funcionamiento de la competencia.	22 de noviembre, 2019.
Inés Peñagaricano	Coordinadora General del ICAU.	Profundizar sobre el sector audiovisual en Uruguay.	26 de noviembre, 2019 y 03 de diciembre, 2019.
Luis Elbert	Ex docente de ECU y ex funcionario de Cinemateca.	Adentrarse en la historia de ECU y de Cinemateca.	11 de diciembre de 2019.
Lorena Pérez	Encargada del archivo fílmico de Cinemateca.	Comprender el vínculo entre ECU y Cinemateca.	30 de diciembre, 2019.
Gonzalo Torrens	Coordinación de Postproducción.	Obtener información del funcionamiento de ECU y del área de Postproducción, además de la relación con Cinemateca.	28 de enero, 2020.
Inés Olmedo	Ex directora de ECU.	Ahondar en la historia de la organización, la crisis institucional de ECU y en el vínculo de esta con Cinemateca.	28 de enero, 2020.
Enrique Buchichio	Coordinador General de ECU.	Profundizar sobre ciertos aspectos antes relevados y conocer aspectos de la mudanza.	20 de febrero, 2020

Beatriz Flores Silva	Ex directora de ECU.	Conocer en profundidad la historia de la organización en sus comienzos.	09 de mayo, 2020.
Catalina Marín	Coordinadora de Producción.	Obtener información del funcionamiento de ECU y del área de Producción. Comprender el funcionamiento de la Escuela durante la emergencia sanitaria.	13 de mayo, 2020
Miguel Lagorio	Integrante de la Comisión Directiva y docente de ECU.	Comprender la estructura de la Cinemateca y profundizar en el vínculo Cinemateca y ECU.	14 de mayo, 2020.
Ricardo Antonio Casas	Administrador en los comienzos de la ECU.	Conocer en profundidad la historia de la organización en sus comienzos.	19 de mayo, 2020.
Gerardo Castelli	Docente y Coordinador Académico de la Licenciatura en Comunicación orientación Audiovisual de la Universidad ORT-Uruguay.	Comprender la naturaleza del sector educativo audiovisual en Uruguay, y recabar información sobre la competencia.	20 de mayo, 2020.
Agustín Banchemo	Docente y egresado de ECU.	Obtener información de la visión de los docentes sobre la Escuela y profundizar sobre los procesos de comunicación.	11 de junio, 2020.
Entrevistado que quiso permanecer en anonimato.	Docente y egresado de ECU.	Obtener información de la visión de los docentes sobre la Escuela y de la historia de la misma.	17 de junio, 2020.
Sergio Miranda	Ex director de ECU.	Profundizar sobre la historia de la organización y sobre el vínculo con CILECT.	22 de junio, 2020.
Enrique Buchichio	Coordinador General de ECU.	Obtener información detallada de ciertos aspectos que surgieron a lo largo de la investigación.	25 de junio, 2020.
Diego Soria	Coordinador Técnico de ECU.	Obtener información del funcionamiento de ECU y del área de Coordinación Técnica.	2 de julio, 2020.
Zelmar Borrás	Diseñador gráfico tercerizado que trabaja para ECU.	Profundizar acerca de la identidad visual de la organización.	03 de julio, 2020.
Paulina Perandones	Alumna de ECU	Obtener información sobre la visión de los alumnos y profundizar en los procesos de comunicación interna de la institución.	07 de julio, 2020
Federico Sánchez	Alumno de ECU		07 de julio, 2020

Fuente: elaboración propia.

2. ANÁLISIS DEL SECTOR DE ACTIVIDAD

Como se ha dicho, la ECU es una escuela de formación artística donde se imparte enseñanza en cine de nivel profesional bajo la órbita de la CU. La definición del tipo de organización nos conduce a presentar las características de tres sectores de actividad: a) el de las Industrias Culturales y Creativas b) el del audiovisual en general, c) el del cine en particular. Para esto comenzaremos por definir el alcance de dichos sectores para luego presentar las características de los mismos en nuestro país.

2.1 Industrias Culturales y Creativas

El sector cinematográfico tanto en su carácter de industria (producción, creación y distribución de cortos y largometrajes, documentales y de ficción) como en lo que a formación de profesionales de distintos rubros se refiere integra un sector más amplio: el audiovisual. Tanto el cine en particular como el sector audiovisual en general podrían considerarse dentro del marco aún más amplio y diverso, el de las llamadas Industrias Culturales y Creativas (ICC en adelante). En el presente apartado abordaremos por un lado, el alcance de la noción y por otro, el desarrollo de dichas industrias en Uruguay.

2.1.1 Definición y alcance

Hoy, las ICC poseen un lugar central en las políticas de crecimiento económico en aquellos países o comunidades que han apostado por el valor agregado, los marcos creativos y la innovación. En un contexto económico globalizado, las economías con mayor crecimiento desarrollan abordajes estratégicos en este sentido. La globalización, los cambios en los modelos de producción, el entorno tecnológico y digital han creado un nuevo contexto económico y social. El mundo actual se define por los cambios rápidos y constantes, los cuales afectan tanto los hábitos y estilos de vida como la reorganización productiva. En este nuevo marco, el informe elaborado por la Unidad de Investigación en Economía de la Cultura y Turismo de la Universitat de Valencia en el marco del proyecto europeo, Sostenuto *La cultura como factor de innovación económica y social*, plantea:

Las fábricas están siendo progresivamente reemplazadas por comunidades creativas cuya materia prima es su habilidad para imaginar, crear e innovar. Todas las formulaciones sobre la sociedad del conocimiento o de la información se articulan alrededor de la señalización de la creciente importancia y centralidad de la dimensión simbólica en la ordenación de las relaciones sociales y económicas. (s/f, pp. 7 y 8).

Partiendo de estos conceptos y con el fin de profundizar en el análisis se vuelve insoslayable establecer una precisa definición y distinción entre las nociones de Industrias Culturales e Industrias Creativas. En este apartado se desarrollará entonces un encuadre teórico que permita comprender el alcance de dichos conceptos y ubicar nuestro objeto de estudio, la ECU, en esos marcos. En ese sentido, es importante reconocer que en determinados sectores aún en la actualidad persiste el debate en torno a la definición del concepto de las ICC. No obstante, no es objeto del presente trabajo centrarse en dicho debate teórico o ideológico, sino acercarse a una definición lo suficientemente amplia que permita ubicar a nuestro caso de estudio en el mapa de este sector de actividad.

2.1.2 Industrias Culturales

La noción de Industria Cultural aparece por primera vez en el campo intelectual en 1944 a partir de las aportaciones de Adorno y Horkheimer en *Dialéctica de la Ilustración*, obra que fue revisada por los autores en 1947. El concepto de industria cultural que sostienen ambos teóricos reflexiona sobre nociones nunca antes planteadas en un contexto socio-histórico y cultural determinado (el avance del nazismo y la cultura de masas estadounidense) y con una orientación crítica en clara consonancia con el contexto histórico/político de la escritura del texto. De esta forma, Adorno y Horkheimer van a considerar que “la cultura marca hoy todo con un rasgo de semejanza. Cine, radio y revistas constituyen un sistema. Cada sistema está armonizado en sí mismo y todos entre ellos” (1998, p. 165). Desde esta perspectiva la cultura que produce la industria cultural es homogénea “toda cultura de masas bajo el monopolio es idéntica” (Op. cit., p. 166) aludiendo así a un concepto de cultura donde producto y persona son piezas fundamentales y entrelazadas de un sistema.

Para los autores, la existencia del concepto se justifica a menudo como una consecuencia del progreso tecnológico:

Los interesados en la industria cultural gustan explicarla en términos tecnológicos. La participación en ella de millones de personas impondría el uso de técnicas de reproducción que, a su vez, harían inevitable que, en innumerables lugares, las mismas necesidades sean satisfechas con bienes estándares. El contraste técnico entre pocos centros de producción y una dispersa recepción condicionaría la organización y planificación por parte de los detentores. (Adorno & Horkheimer, 1998, p. 166).

Sin embargo, a pesar de que los estándares habrían surgido por las necesidades de los consumidores, se entiende: “que el terreno sobre el que la técnica adquiere poder sobre la sociedad es el poder de los económicamente más fuertes. (...) Es el carácter coactivo de la sociedad alienada en sí misma” (Adorno & Horkheimer, 1998, p. 166). Para Adorno y Horkheimer el propósito de la Industria Cultural es el de conseguir y mantener la estabilidad social controlando la producción, incluyendo también a aquella que se encuentra en los márgenes de manera que todo forme parte de un mismo sistema. Dentro de este sistema se encuentra “el sujeto individual convertido en hombre masa” (Op. cit., p. 178). De este modo, y desde la perspectiva de los teóricos mencionados, la Industria Cultural obedece a la jerarquía social y funciona como maquinaria de persistencia de la ideología, de manera que la cultura cumple con una lógica industrial convirtiéndose en un simple instrumento de adaptación a la lógica del mercado.

Adorno y Horkheimer consideran que las industrias audiovisual y cinematográfica pertenecen a esta lógica “los cineastas miran con desconfianza todo manuscrito tras el cual no se esconda ya un tranquilizador éxitos en ventas” (1998, p.179) y afirman: “el cine y la radio no necesitan ya darse como arte. La verdad de que no son sino negocio les sirve de ideología que debe legitimar la porquería que producen deliberadamente” (Op. cit., p.166). La visión sobre las películas es la de mercancías portadoras de ideología cuya última finalidad consiste en aumentar los beneficios de la industria.

Sin embargo, cabe destacar que para estos autores:

Cine es sinónimo de Hollywood. Su diagnóstico sobre Hollywood es acertado, pero parcial. Tomar a Hollywood como equivalente del cine es limitado. Ya antes de su ensayo de 1947 y después de él, había otras cinematografías que mostraban otras facetas del cine, incluso próximas al pensamiento estético de Adorno. (Silva Rodríguez, 2013, p. 191).

Se entiende que Adorno y Horkheimer refieren a la industria hollywoodense como una destinada a las masas, la cual comunica un cine entendible y hegemónico con un mensaje global para ser comprendido por una gran cantidad de personas y en el cual parece repetirse un mismo esquema. Sin embargo, como plantea Silva Rodríguez (2013), un cine hecho de manera independiente y que rompa con el esquema hollywoodense podría ser una producción cinematográfica diferente a la de las industrias culturales entendidas a partir de la definición conceptual hecha en *Dialéctica de la Ilustración*, alcanzando así el estatuto artístico.

Lo planteado por Adorno y Horkheimer en cuanto a la pérdida del status de obra de arte en las películas que responden a las lógicas comerciales o de taquilla de la industria cinematográfica y la consecuente alienación del espectador cuyos gustos se ven adoctrinados bajo la hegemonía del entretenimiento producido bajo ciertos estándares nos sigue interpelando aún hoy.

Sin embargo, la apreciación uniforme sobre las producciones de Hollywood soslayando deliberadamente al espectador interesado en otras formas, como el llamado cine de autor por ejemplo, podría revisarse en función de las mutaciones sufridas por las ICC notoriamente a partir del advenimiento de las plataformas de *streaming* y la internet.

Algunas plataformas como Netflix, por ejemplo, no solo han dado la posibilidad a producciones independientes y de bajo presupuesto de alcanzar un amplio abanico de espectadores, sino que también y debido a la continua producción de contenido original del sello Netflix se desarrollan producciones en muchos de los países en los que se ofrece el servicio, promoviendo la industria local y ampliando sus audiencias. El modelo de negocio en el que las películas independientes no entraban en el esquema de Hollywood está sufriendo alteraciones; la industria hollywoodense ha debido ampliar sus mercados a audiencias distintas condicionada, tal vez, por la reconfiguración del negocio consecuencia del impacto de las plataformas de *streaming* en el mercado.

De todos modos, en contraposición con la mayoría de las producciones provenientes de la industria hollywoodense presentes en las salas de cine del territorio nacional pueden identificarse otras, provenientes de otros mercados culturales, a veces de gran porte, otras de menor alcance y de consumo minoritario. En ese sentido, la CU intentó, desde sus orígenes, posicionarse como un circuito de salas que apostaba a otro tipo de programación y considerando la necesaria diversidad en la oferta de la cartelera cinematográfica colmada por los grandes éxitos de Hollywood. Por ende, el surgimiento de un departamento pedagógico obedecería a la misma lógica: apuntalar el emergente cine nacional uruguayo no solo a través de la divulgación de las películas nacionales, sino impulsar y estimular la formación de profesionales para el cine en nuestro país.

Podríamos de esta manera afirmar que ECU, en tanto escuela de formación artística, se inscribe en esta definición de cultura minoritaria e independiente, confiriéndole un valor especial y único como escuela de cine contribuyendo a expandir sus atributos diferenciales y capital simbólico, de los que hablaremos más adelante.

Los abordajes y lectura crítica realizada por Adorno y Horkheimer siguen siendo de una relevancia capital ya que teorizan sobre conceptos e ideas que no habían sido resignificados

hasta el momento; sin embargo, las mutaciones en el sector cultural han provocado que el concepto de industrias culturales haya adquirido nuevas connotaciones por fuera de las ideológicas.

Hoy, la definición de Industria Cultural depende también del enfoque de muchos sectores que se encuentran en los bordes entre cultura e industria y que pueden verse afectados por diferentes políticas culturales o económicas. Por lo tanto, es vital comprender que estamos ante una noción dinámica y en constante construcción. Una de las definiciones habitualmente aceptadas de industrias culturales es la aprobada por la Convención de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) en 2005, que las asocia con las actividades que:

Producen y distribuyen bienes o servicios que, en el momento en el que se están creando, se considera que tienen un atributo, uso o fin específico que incorpora o transmite expresiones culturales, con independencia del valor comercial que puedan tener. Además de los tradicionales sectores artísticos (artes escénicas y visuales, o patrimonio cultural, incluido el sector público), también abarcan el cine, el sector del DVD y el vídeo, la televisión y la radio, los juegos de vídeo, los nuevos medios de comunicación, la música, los libros y la prensa. (UNESCO 2005, en Gobierno Vasco, 2013, p. 7).

La definición de Unesco sintetiza entonces el alcance contemporáneo que se tiene de las industrias culturales y nos permite, a la vez, establecer matices con el concepto de las llamadas industrias creativas.

2.1.3 Industrias Creativas

Sobre fines del siglo XX comienza a esbozarse la noción de economía creativa:

Que entiende la creatividad –en un sentido amplio– como el motor de la innovación, el cambio tecnológico y como ventaja comparativa para el desarrollo de los negocios. Ello da lugar, primero en Australia y más tarde en el Reino Unido, al concepto de industrias creativas, entendidas como aquellas que “tienen su origen en la creatividad individual, la destreza y el talento y que tienen potencial de producir riqueza y empleo a través de la generación y explotación de la propiedad intelectual”. (UNESCO, 2010, p. 17).

En 2009, a partir del diagnóstico efectuado por encargo de la Unión Europea a Kea European Affairs, *The Impact of Culture on Creativity*, se promueve la noción del valor estratégico del concepto «*culture-based creativity*» que afirma que la cultura creativa promueve la innovación tanto a nivel de economía como de competitividad.

De acuerdo con el informe europeo sobre competitividad de 2010, algunas industrias creativas forman parte de los sectores con más potencial de innovación de la UE. Según dicho informe, las industrias creativas representan el 3% del empleo de la Unión Europea, y forman parte de los sectores económicos más dinámicos. Sin embargo, las ICC se encuentran con desafíos y oportunidades derivados de los rápidos cambios ocurridos en los últimos años (globalización, entorno digital y crisis económica). Las empresas que forman estos sectores, especialmente las Pymes, que representan la mayor parte de las ICC, se enfrentan a problemas graves derivados de la situación de crisis actual que cristalizan, especialmente, en la dificultad de acceso a la financiación. (Gobierno Vasco, 2013, p. 10).

De esta forma, comienza a consolidarse una nueva noción que da lugar a un nuevo mapa: el de las llamadas industrias creativas. Estas incorporan la existencia de lo artístico y de lo creativo como valores ineludibles en el bien o el servicio producido, otorgándole a la creatividad y al capital intelectual un lugar central. Así, las industrias creativas incluyen a las consideradas tradicionalmente industrias culturales, “pero también a otros sectores como la arquitectura, la moda, sectores de software o la publicidad en sus diferentes modalidades (publicidad para televisión, composición de jingles, publicidad para sitios web, etc.)” (Uruguay XXI, 2018, p. 2).

Se puede entonces concluir que la industria cultural es aquella que combina creación, producción y comercialización de contenidos creativos intangibles y de naturaleza cultural, favoreciendo su difusión y conservación. Estos contenidos están normalmente protegidos por copyright y pueden tomar la forma de un bien o servicio. Se trata del sector de la economía que se desarrolla en torno a bienes culturales como el arte, entretenimiento, diseño, arquitectura, gastronomía o la publicidad. Por su parte, la industria creativa, abarca a las industrias culturales y además toda la producción artística o cultural. Las ICC “tienen su origen en la creatividad individual y/o colectiva, las destrezas, los talentos y que tienen potencial de producir riqueza y empleo a través de la generación y explotación de la propiedad intelectual” (UNESCO, 2010). En nuestro país, la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (2019) (OPP en adelante) plantea que este tipo de industrias abarca una extensa área de actividades en cultura, creatividad y

conocimiento centradas en el encuentro entre el arte, los negocios y la tecnología, panorama que desarrollaremos a continuación.

2.1.4 Industrias culturales y creativas en el Uruguay

El informe de Uruguay XXI, *Industrias Creativas en Uruguay* (2018) plantea el importante desarrollo de las artes en el Uruguay, cuestión que podría explicarse por distintas causas: la alfabetización temprana en relación a otros países de la región, la instauración de un Estado de Bienestar en los primeros años del siglo XX y la consolidación de una fuerte clase media. Como consecuencia de estos factores, ha existido un alto consumo de bienes culturales, permitiéndole al país posicionarse como centro de consumo, estímulo y difusión de los productos y servicios de las ICC.

“Desde hace más de una década, Uruguay apuesta a las industrias creativas mediante una política sumamente activa en materia de promoción de actividades culturales, habiéndose creado una gran variedad de fondos y apoyos” (Uruguay XXI, 2018, p. 3). En 2007 se creó dentro del Ministerio de Educación y Cultura el Departamento de Industrias Creativas (DICREA) a través del cual se impulsaron diversas acciones, sin embargo, este dejó de funcionar para darle paso a una política cultural separada por subsectores dentro de diferentes Ministerios y organismos públicos que funcionan de esta manera hasta hoy.

El informe *Las industrias creativas en el desarrollo del Uruguay del futuro* de la OPP (2019) afirma que no hay dudas del importante lugar que ocupan este tipo de industrias en el desarrollo de los países, con un significativo aporte a los PBI nacionales y a la innovación en general. La UNESCO (2010) estima que las ICC contribuyen a un 7% del PIB mundial y aproximadamente un 4,5% del PBI en los países del Mercosur, lo que representa un gran valor.

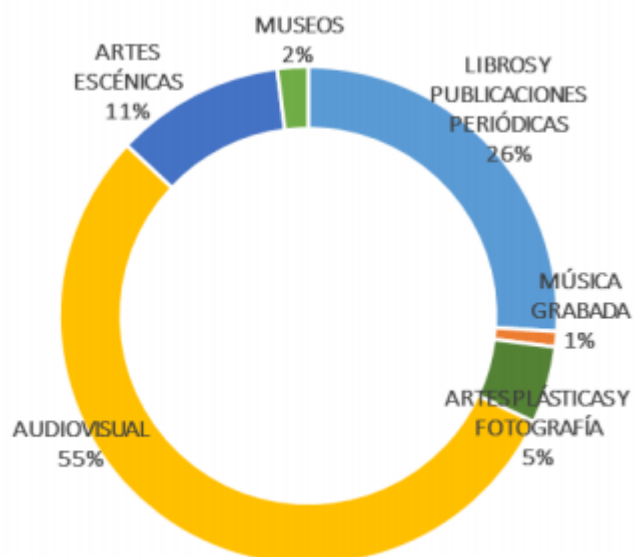
Las figuras presentadas a continuación dan cuenta del panorama hace poco más de una década:

Figura 1. Valor agregado bruto en relación al PBI y puestos de trabajo ocupados, año 2009.

Sector	Contribución al PBI	Puestos de trabajo ocupados
Libros y publicaciones periódicas	0,21%	3.745
Audiovisual	0,45%	5.124
Artes plásticas y fotografía	0,04%	1.726
Artes escénicas	0,09%	3.529
Música grabada	0,01%	212
Museos	0,02%	1.095
Formación cultural	0,06%	2.247
Bibliotecas y archivos	0,05%	1.125
TOTAL	0,93%	18.803

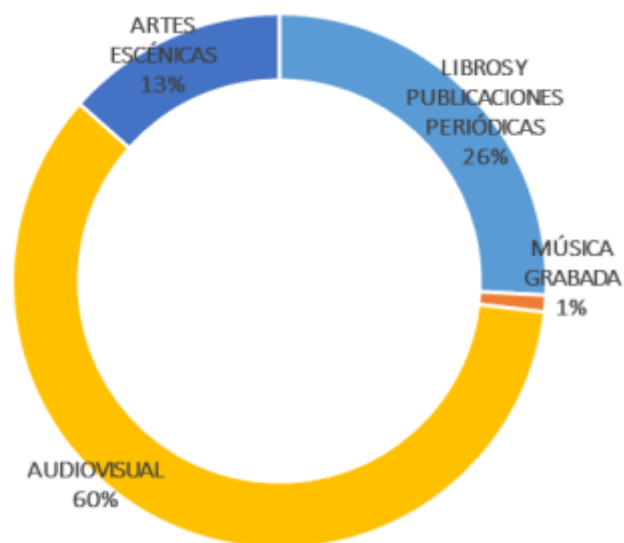
Fuente: CSCU, 2009 en OPP, 2017.

Figura 2. Valor agregado bruto de cada sector cultural en los sectores relevados, año 2009.



Fuente: CSCU, 2009 en OPP, 2017.

Figura 3. Valor agregado bruto de cada sector cultural en los sectores relevados - año 2012



Fuente: CSCU, 2012 en OPP, 2017.

A pesar de la falta de relevamiento de datos e información sobre el desarrollo del sector en los últimos años, se concluye que representa una industria significativa para la economía uruguaya tanto desde el ámbito privado como del público.

2.2 El sector audiovisual

Dentro del vasto panorama de las ICC encontramos, como se ha dicho, el sector audiovisual y dentro del mosaico de actividades y rubros que lo componen puede distinguirse otro sector específico de actividad: el cinematográfico. A menudo se advierten dificultades a la hora de diferenciar el sector audiovisual del cinematográfico propiamente dicho; será entonces cometido de los siguientes apartados que componen este capítulo describir de manera panorámica la fisonomía de ambos. Comenzaremos, entonces, por abordar en sentido específico los siguientes ejes: definición y alcance del sector audiovisual en nuestro país, las políticas públicas para el sector, y finalmente los hábitos de consumo audiovisual de la población uruguaya.

Uruguay XXI (2018) define a las actividades audiovisuales como “aquellas que se expresan en un proceso creativo y productivo de imágenes en movimiento sobre cualquier soporte y de cualquier duración, destinadas a ser difundidas y comunicadas por cualquier medio” (p. 5). Esta afirmación conduce a considerar que el sector opera y se desarrolla sobre varios otros sectores de actividad.

Cabe destacar que “el audiovisual involucra la creación de un contenido (generación de la idea) y su posterior realización (transformación de la idea en un producto concreto). Ambos procesos -creativo y productivo- deben necesariamente estar presentes para que exista un producto audiovisual” (Claudio Jerusalmi et al., 2009, p.38). En esta misma línea, como señala la *Hoja de Ruta de Industrias Creativas* de Transforma Uruguay (2016) lo audiovisual contiene tanto a lo creativo como a una combinación de actividades necesarias para llevar a cabo una idea. Por lo tanto, el sector tiene la particularidad de que la mayoría de su producción es creación de valor agregado, basado en talento, creatividad y conocimiento.

En Uruguay está presente tanto la producción de contenidos como la venta de servicios. Son múltiples los actores y actividades que entran en la fase de creación y producción de valor de esta cadena. Es un complejo productivo integrado por empresas de producción cinematográfica y audiovisual, proveedores de servicios y equipos, distribuidoras, exhibidores y servicios para fílmicos. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018, p. 8).

El sector audiovisual como ICC, ha vivido en los últimos años una serie de transformaciones relevantes; como plantean Vila y Fraiz (2011) nos enfrentamos a un sector que se ha expandido a diversos campos más allá del cine entre los que se encuentran: la televisión, videos y el mundo multimedia, integrado por internet, videojuegos, la televisión interactiva, etc.

El lenguaje audiovisual comienza a hacerse cada vez más presente, aumentando su influencia por sobre otros lenguajes. Es así como las políticas públicas comienzan a hacer énfasis en un sector que cada vez cuenta con más profesionalización, consumo, producción y donde se genera “mayor valor económico al representar casi 0,4% del PIB en 2012. A su vez, es una importante fuente de empleo, ocupando más de 5.300 trabajadores calificados con altos estándares de capacitación” (Uruguay, XXI, 2018, p. 5). En el “2000 se estimaba que el Valor Bruto de Producción (VBP) del conjunto del sector audiovisual era de 236 millones de dólares” (Stolovich et al., 2002, en Radakovich, s/f, p. 145) y para el 2006,

El nivel de facturación total del sector ascendió a 268 millones de dólares. Esta cifra incluye, por un lado, la producción, distribución y emisión de contenidos audiovisuales (168 millones de dólares), y por el otro el valor agregado en las empresas de publicidad y marketing, rubro donde se incluyen algunas productoras publicitarias y un conjunto de empresas estrechamente vinculadas a la producción audiovisual (100 millones de dólares). (Radakovich, s/f, p. 145).

La Cuenta Satélite en Cultura del Uruguay) de 2012 “estimó para la totalidad del sector audiovisual un valor agregado bruto de U\$S 195 millones (la producción fue de U\$S 480 millones)” (OPP, 2017, p.20).

2.2.1 Áreas de desarrollo

Las áreas para las cuales se brindan servicios son variadas y “el impacto de la actividad del sector tiene un fuerte derrame hacia otros sectores a través de su vinculación con empresas prestadoras de servicios logísticos, tecnológicos, de turismo, etc.” (Transforma Uruguay, 2016, p. 8). En el panorama de la producción audiovisual podemos distinguir: producción publicitaria, productoras de televisión, productoras de animación, productoras de multimedios y videojuegos y producción cinematográfica. El audiovisual es concebido como un sector de alto riesgo, sujeto a:

Una gran incertidumbre de mercado donde es difícil encontrar un equilibrio entre oferta y demanda, con un mercado tremendamente competitivo, donde el volumen de producción debe ajustarse al tamaño real de mercado, y poseer la suficiente cantidad y variedad como para cubrir las necesidades que demande. A esto debe sumarse la necesidad de maximizar la explotación comercial para intentar rentabilizar la inversión a base de sumar ingresos en cada una de las ventanas (salas, vídeo, televisión, internet) y territorios (nacional e internacional). Todas estas características que se dan a nivel mundial se replican en nuestro país con las particularidades propias de nuestro entorno. (Rodríguez Brites, s/f).

A pesar del factor riesgo que caracteriza al sector y a las particularidades de la producción audiovisual uruguaya, las áreas a las que se brinda servicio son diversas y se encuentran en crecimiento. El rubro con mayor desarrollo dentro del área es el publicitario, el que “se lleva la mayor parte de la torta, con un nivel de facturación en promedio en los últimos diez años de U\$S20 millones, en los que se destaca particularmente la exportación de servicios”

(Papich en *El Observador*, 2019). Radakovich (s/f) expone que este tipo de producción es la que tiene mayor continuidad dentro del sector audiovisual, generando las condiciones para el desarrollo de la infraestructura, la especialización en recursos humanos y en diversas capacidades técnicas del sector.

Por su parte, las productoras de televisión ofrecen un producto destinado a los canales de televisión. “La producción uruguaya televisiva es escasa, comportándose los canales privados muchas veces como repetidores más que como productores de televisión” (John Saegaert, s/f, p. 46). Para Saegaert en dicho sector se presenta un mercado con dos lógicas de negocio, por un lado, una basada en “economías de escala, productos estandarizados, audiencias masivas, altos costos fijos, fuertes campañas publicitarias de lanzamiento de artistas y de construcción de imagen, asociado a productos extranjeros” (p. 46) y otra vinculada a pequeñas audiencias, bajos costos fijos y veloces rotaciones de producto, principales características de la producción nacional.

Las productoras de animación junto a las productoras de multimedios y videojuegos son de las más nuevas en el mercado. Las primeras implican la creación de un contenido con diversos tipos de animación y realizado a través de diferentes técnicas, “siendo el producto final películas de ficción, piezas publicitarias, productos de entretenimiento, etc.” (Radakovich, s/f, p. 155). El rubro de multimedios y videojuegos está integrado por micro y pequeñas empresas y la demanda a nivel nacional es baja por lo cual este tipo de productoras nacen con miras a mercados internacionales. “Están claramente orientados al exterior, y han desarrollado características propias, si se quiere, diferenciándose del sector audiovisual tradicional” (Saegaert, s/f, p. 59).

2.2.2 Las políticas públicas para el sector audiovisual en Uruguay

Como se plantea en el apartado anterior, el sector audiovisual contiene riqueza cultural y económica para el desarrollo del país. Estos factores comienzan a hacer deseable la intervención del estado promoviendo y fomentando en los últimos años a esta industria. A partir de la década del 2000 y con la llegada de gobiernos de izquierda, el sector se comienza a diversificar y crecer en lo que respecta a políticas públicas. “El apoyo estatal ha sido clave en el mundo para la conformación de las cinematografías ‘nacionales’ y lo ha sido para el impulso de una industria audiovisual alternativa a la norteamericana” (Frau-Meigs, 2002, en Radakovich, s/f, p. 24).

En la década de los 90 el Estado comienza a promover, con lineamientos emergentes en materia de políticas públicas permanentes, iniciativas en favor del sector audiovisual en general y del cine en particular, considerando la importancia de ambos sectores. En 1995, por iniciativa de la Intendencia de Montevideo, gobernada por Mariano Arana, se crea el Fondo para el Fomento y Desarrollo de la Producción Nacional Audiovisual (FONA). El organismo se integra por los canales de televisión abierta y por cable, el Ministerio de Educación y Cultura, la Asociación de Productores y Realizadores del cine del Uruguay (ASOPROD) y la Intendencia de Montevideo. En un principio el FONA fue creado para la producción televisiva, sin embargo, debido a la demanda del propio sector se fue especializando en cine.

En 2008 el Parlamento uruguayo aprobó la Ley N° 18284 conocida como Ley de Cine y Audiovisual del Uruguay.² A partir de la promulgación de esta ley se creó el Instituto Nacional del Cine y Audiovisual del Uruguay (ICAU). Es a través de este organismo que el sector logró su mayor crecimiento. Desde su creación se diseñaron estrategias trabajando tanto con el sector público como el privado “combinando mecanismos de gestión directos e indirectos, locales e internacionales”³.

El instituto surge con diversos objetivos:

- El fomento, incentivo y estímulo de la producción, coproducción, distribución y exhibición de obras y proyectos cinematográficos y audiovisuales;
- La estimulación de acciones e iniciativas que contribuyan al desarrollo de la cultura cinematográfica;
- El monitoreo del sector audiovisual;
- La implementación y ejecución de convenios;
- El fomento de la formación audiovisual y la generación de condiciones para una adecuada distribución nacional. (ICAU, 2008)⁴.

Además, la Ley “defenderá la libertad de expresión de la obra cinematográfica y audiovisual en todas sus fases” (Art. 1, Inciso A), deberá “preservar y contribuir a la conservación, mantenimiento y difusión del patrimonio filmico y audiovisual nacional” (Art. 1, Inciso K), fomentará “acciones e iniciativas para el desarrollo de la cultura cinematográfica”

² El texto de la Ley se encuentra en Anexo 9.3, p. 228.

³ Recuperado de: https://icauc.mec.gub.uy/innovaportal/v/4605/3/mecweb/que_es_.

⁴ Recuperado de: <https://icauc.mec.gub.uy/innovaportal/v/4605/3/mecweb/que-es-icauc?breadid=null&3colid=1108>.

(Art. 1, Inciso L), promoverá “la incorporación del cine y el audiovisual a la educación formal” (Art. 1, Inciso M), entre otros.

Inés Peñagaricano, actual Coordinadora General del Instituto del Cine y Audiovisual del Uruguay (ICAU) expone que antes de la creación de este organismo, “dentro del ministerio existía una oficina que se llamaba el Instituto Nacional del Audiovisual (INA), que se ocupaba por ejemplo, de hacer las certificaciones de las coproducciones que participaban en el fondo de Ibermedia”⁵. El INA, dependiente económicamente del Ministerio de Educación y Cultura, “era una oficina que tenía el nombre y el foco, pero que no tenía ni los recursos ni las competencias legales para poner en práctica las políticas de fomento de lo audiovisual”⁶.

La consolidación de la ley con la creación del ICAU, durante el primer ejercicio de la presidencia de la República de Tabaré Vázquez, “constituye el punto culminante de un proceso de trabajo colectivo e interinstitucional del sector en busca de la sostenibilidad y continuidad del apoyo estatal al cine y el audiovisual nacional” (Radakovich, p.93).

A partir de esta normativa se crea no solo el ya mencionado ICAU sino el Fondo de Fomento Cinematográfico y Audiovisual. De esta forma, se comienzan a trazar nuevos lineamientos para el crecimiento del sector. La Ley promueve a través del ICAU “fomentar, incentivar y estimular la creación, producción, coproducción, distribución y exhibición de obras cinematográficas y audiovisuales uruguayas en el país y en el exterior” (Art. 2, Inciso B). La misma entiende por actividad cinematográfica y audiovisual a cualquier imagen de proceso creativo y productivo que se visualiza a través de diversos soportes, sin importar la duración.

En sus inicios, en enero del 2008, se asigna al fondo “una partida anual de \$25.000.000 (veinticinco millones de pesos uruguayos) a partir del 1° de enero de 2008, con cargo a Rentas Generales” (Art. 7, Inciso A).

Analizando lo acontecido a partir de la implementación de la Ley, se puede determinar que “entre 2010 y 2018 se gestionaron 1.730 servicios de producción audiovisual para más de 30 países, quienes tramitaron su certificación de IVA cero por una facturación global de más de 140 millones de dólares” (Presidencia, 2018). A modo de conclusión y como plantea Radakovich (s/f), en su investigación *Industrias creativas Innovadoras. El cine nacional de la década*, “la consecución de la ley deja un largo proceso atravesado por múltiples actores e instituciones que consolida las políticas audiovisuales del sector” (p. 112).

⁵ Canu, A. & Suster, N. (26 de noviembre de 2019). Entrevista realizada a Inés Peñagaricano [inédita]. Ver Anexo 9.13.6, p. 317.

⁶ Canu, A. & Suster, N. (26 de noviembre de 2019). Entrevista realizada a Inés Peñagaricano [inédita]. Ver Anexo 9.13.6, p. 317.

Dentro del marco regulatorio existen también los llamados Fondos de Incentivo cultural (FI) regidos por la Ley 17.930 de 2005 (artículos 235 al 250) destinados a la subvención de proyectos en artes, patrimonio y tradiciones culturales en todo el país. Los objetivos de estos fondos son:

Desarrollar la interacción y la cooperación entre el sector artístico cultural (artistas, instituciones y gestores culturales) y el sector contribuyente dispuesto a aportar recursos económicos. De esta manera, los FI ubican a la empresa como un actor cultural activo y proactivo⁷.

En lo que hace a las producciones del sector audiovisual, los proyectos son seleccionados por la Comisión Ejecutiva Permanente del ICAU. En la selección de proyectos se pondera fundamentalmente la potencialidad de desarrollar estructuras estables, que incentiven la producción artística uruguaya, compatibles con una política pública orientada a la internacionalización e inmersión en nuevos mercados y circuitos culturales.

De esta forma, a nivel de gobierno departamental capitalino se cuenta desde hace 25 años con el FONA mientras que a nivel de gobierno nacional existe desde hace 12 años el ICAU, ambos organismos con su consecuente asignación de fondos provenientes de los dineros públicos fortalecieron el compromiso del Estado, con la producción y distribución de creaciones audiovisuales nacionales impactando sobre el desarrollo del sector y los niveles de consumo como veremos a continuación.

2.2.3 Consumo de piezas audiovisuales

Para entender el consumo existente en el sector, es necesario considerar lo advertido por Vila y Fraiz (2011) que “la Nueva Era o Sociedad del Ocio, se caracteriza por la aparición de un nuevo consumidor que premia el disfrutar de tiempo libre sobre el ganar más dinero a costa de trabajar más horas” (p. 33). De esta forma, entre los productos más consumidos en esas horas de ocio se encuentran los relacionados al sector audiovisual a través de soportes como la televisión, el cine y los medios digitales. Asimismo, los autores agregan que el sector “ha evolucionado a través de nuevas estrategias y modos de comercialización” (p. 41).

⁷ Recuperado de:
<http://www.fondosdeincentivocultural.gub.uy/innovaportal/v/13994/24/mecweb/objetivos?3colid=13019&breadid=null>.

La televisión como señalan Vila y Fraiz (2011) es un medio que ha ido evolucionando desde sus comienzos, diversificando actualmente su oferta para adaptarse a los diferentes segmentos poblacionales, manteniéndose como uno de los medios más consumidos con: “una media mundial de consumo diario de 36 minutos, superando los 200 minutos diarios en diversos países (Estados Unidos, Egipto o Armenia) y llegando en algunos incluso a los 300, como en Serbia” (p. 56). En España, por ejemplo la televisión es un medio que aún hoy resulta:

El soporte preferido por los espectadores para consumo de productos audiovisuales, en especial de las series de ficción, producto audiovisual más consumido. Incluso a la hora de informarse para consumir nuevos productos audiovisuales, los espectadores se guían por la publicidad vista en televisión, convirtiéndose ésta en la herramienta promocional por excelencia. Así lo reflejan los expertos nacionales vinculados con este campo, apostando por la televisión TDT a día de hoy y en un futuro próximo. (Vila & Fraiz, 2011, p. 56).

A nivel local, en lo que respecta al consumo de televisión, en Uruguay estudios que datan de 2014 demuestran que “el 40,1% de los uruguayos considera a la televisión como el principal mecanismo de orientación sobre las demás opciones de consumo cultural, casi en igual proporción a la influencia que ejerce la familia” (Dominzain et al., 2014, p. 54). El *Tercer Informe Nacional sobre Consumo y Comportamiento Cultural* (2014) define que la mitad de los uruguayos pasan entre una y tres horas diarias frente a la televisión. De todas formas, el informe concluye que:

Aun así, es sintomático de un proceso de cambio en los hábitos audiovisuales que más de la sexta parte de los encuestados (el 17,3%) mire televisión menos de una hora diaria. Esta porción de audiencia –‘un-horista’ televisiva– podría vincularse a un proceso progresivo de sustitución de la televisión por nuevas tecnologías de información y comunicación, de cara a las posibilidades que hoy ofrecen para informarse, entretenerse, sociabilizar y visionar diverso tipo de contenidos audiovisuales. (Dominzain et al., 2014, p. 54).

Así se advierte que la industria televisiva representa una franja importante del consumo local e internacional aun cuando el soporte en el que se miren los contenidos haya variado en los últimos tiempos yendo desde el *smartphone*, pasando por los aparatos de televisión convencionales, hasta el *smart tv*.

Respecto al consumo de cine a nivel internacional el Instituto de Estadísticas de la comunidad de Madrid (s/f) expone:

Según los datos proporcionados por Eurostat durante 1999 en los países miembros de la UE-15, la asistencia a los cines fue de 812 millones pasando a 850 millones en el año 2000, mientras que en EE.UU durante el 2000 se produjo una disminución de 45 millones de espectadores, lo que supuso una baja del 3,5% con respecto al año anterior.

En 2019, las cifras de espectadores de cine en Europa aumentaron un 4,5%, respecto al año anterior; la venta global de entradas ascendió a 1.340 millones, representando la mejor marca histórica desde los inicios de la década de los 90 del siglo pasado, según referencian varias agencias de noticias y portales⁸.

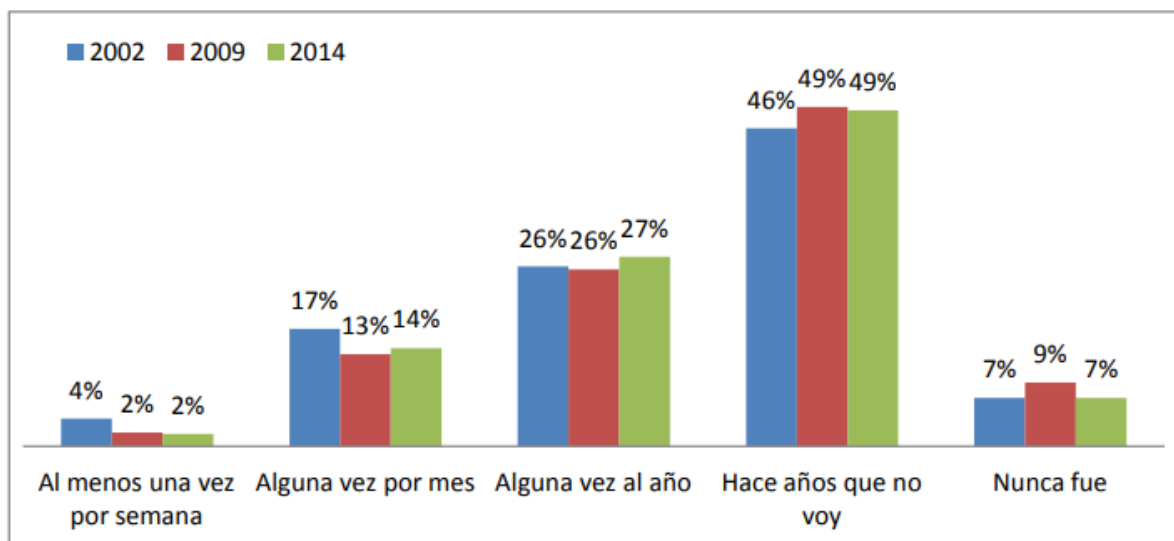
En lo que refiere al consumo de cine en Uruguay, Radakovich (s/f) afirma: “la asistencia al cine aumenta particularmente con el nivel educativo, el ingreso o nivel socioeconómico, y la residencia geográfica mostrando un sesgo económico y regional” (p. 115). El informe de *Consumos Culturales* (2017) de la Dirección de Planificación plantea que aproximadamente el 40% de la población asistió con diferentes grados de intensidad al cine en el último año. De todas formas, cabe destacar la diferencia en el consumo entre Montevideo y el Interior, en lo que refiere a la capital:

3,6% de la población afirma asistir al menos una vez por semana al cine y una cuarta parte lo hace mensualmente, en el Interior del país la asistencia semanal es de apenas un 1% y la mensual del 6,9% de la población. (...) Mientras en Montevideo apenas el 36,5% hace años que no va al cine y sólo el 2% nunca fue, en el Interior del país las cifras alcanzan al 56,3% y 12,5% respectivamente. (Dominzain et al., 2014, p. 67).

Respecto de la frecuentación de salas cinematográficas en nuestro país la ha permanecido estable en el período 2002-2014.

⁸ Recuperado de: <https://www.audiovisual451.com/los-espectadores-de-cine-en-europa-crecieron-un-45-por-ciento-en-2019-hasta-1-340-millones/>.

Figura 4. ¿Con qué frecuencia va al cine? Comparativa temporal



Fuente: Informe sobre Imaginarios y consumo cultural, 2014 en OPP, 2017

Si nos centramos en el consumo de películas uruguayas, nuevamente las personas con mayor nivel de estudios, mayores ingresos y residentes en Montevideo son las que más han visto cine uruguayo. El 70% de personas con ingresos medios y altos, el 75% con escolarización secundaria y terciaria y el 71% de los residentes en Montevideo han visto películas uruguayas (Achugar et al., 2002 en Deborah Duarte, 2014).

Por otra parte, la revolución digital vivida en el último siglo vino a posicionar a los medios digitales como la forma de acercar a los medios de comunicación con la tecnología. De esta forma,

Poco a poco va quedando lejos aquella imagen del aparato de televisión y el ordenador por separado. Ahora estamos ante contextos y consumidores multiplataforma y multitarea, capaces de ver on line un programa de televisión mientras participan activamente en sesiones de chats o interactúan a través de canales específicos de dicho programa en la Red. (...) Por consiguiente, los nuevos medios diluyen las barreras divisorias de los soportes y los formatos de contenidos constituyendo nuevas realidades mediáticas que sólo tienen sentido en un entorno digital. Los medios y los profesionales deben procurar cubrir todas las necesidades así como el abanico de posibles contenidos. (Jódar Marín, 2010).

El consumo audiovisual a través de estas plataformas aumentó en los últimos años, en una nota de *El Observador* (2019) se explicita que en 2019 el consumo de internet superó el consumo de televisión, logrando un récord en el consumo de medios, destronando internet por primera vez en la historia a la televisión. Esto pone de manifiesto el índice de consumo de estos medios a nivel global y local, así como la preponderancia creciente que están adquiriendo las nuevas plataformas. Un ejemplo representativo de las llamadas nuevas plataformas es la empresa de entretenimiento estadounidense Netflix, de fuerte impacto en la forma de distribución y venta de películas, series, documentales y *reality shows*, que en su blog corporativo se autodefine como:

El principal servicio de entretenimiento por streaming en el mundo. Con una presencia que supera los 190 países, 183 millones de personas con membresías de pago disfrutaban series de TV, documentales y películas en una variedad de géneros e idiomas. Los miembros de Netflix pueden ver lo que quieran, cuando quieran, en casi cualquier pantalla conectada a internet, y pueden reproducir, pausar y ver un título, sin publicidad ni compromisos. (Netflix, s/f).

Así Netflix irrumpe en el sector audiovisual “con un nuevo modelo convergente, como una empresa del siglo XXI, que ha hecho tambalear con sus decisiones estratégicas a la industria clásica del cine y la televisión” (Heredia Ruíz, 2016, p. 294). El progresivo crecimiento de estas plataformas resulta evidente así como su expansión a nivel mundial, representando una nueva modalidad de consumo, con cifras superiores a las de las salas de cine y la televisión, desafiando al sector y representando para los productores un nuevo ámbito de desarrollo y de captación de nuevas y variadas audiencias.

Podría afirmarse entonces que el consumo de productos audiovisuales ha sufrido mutaciones sobre todo vinculadas a la aparición de nuevos medios y que el sector audiovisual en general presenta nuevas estrategias y modos de comercialización que evolucionan de manera constante y se expanden a través de diversos campos modificando así su forma de consumo.

2.3 La industria cinematográfica

La industria cinematográfica, como tal, surge en EE.UU, país donde desarrolló su faceta más empresarial y productiva. Es importante destacar que en el ámbito del cine resultan vitales las funciones de producción, distribución y exhibición de las películas, que determinan el sentido empresarial e industrial de la obra cinematográfica. Tras sus orígenes, con la proyección de los hermanos Lumière el 28 de diciembre de 1895, el cine se fue extendiendo en principio como un arte industrial al servicio del mercado, hasta que adquirió el estatus de producto cultural y luego el de obra de arte por fuera de la noción de entretenimiento.

La noción de "cine de autor" surge en Francia a partir del impacto que provocó en 1951 la aparición de la revista *Cahiers du cinéma*, donde se empieza a nombrar al director de las películas como su verdadero autor, siempre y cuando dejara una impronta personal en sus creaciones. Con ello, cada película consideraba desde la perspectiva de su análisis crítico la trayectoria personal del artista. Por otra parte, y también en Francia, la *nouvelle vague*, grupo de cineastas franceses de finales de la década del 50' que reaccionaba contra las modalidades que el cine de consumo masivo imponía, hizo que muchos intelectuales y artistas rechazaran la utilidad de entretenimiento que en los inicios había caracterizado a la industria. Entre los principales exponentes de la *nouvelle vague* se destacan: François Truffaut, Jean-Luc Godard, Jacques Rivette, Éric Rohmer o Claude Chabrol. En esta corriente el cine constituyó un lenguaje como medio de expresión de pensamientos e ideas y las nociones de autor o autoría gozaban de gran capital simbólico. Tanto los contenidos ideológicos como las formas de financiación de las películas experimentaban un cambio considerable, al apoyar la producción artesanal y romper con las estructuras más industriales. La Cinemateca francesa⁹ jugó un rol decisivo en la formación de públicos cinéfilos y la exportación de filmes en aquella época.

Inspirándose en la *nouvelle vague* y como forma de resistencia a la censura impuesta por el Comité de Actividades Antiestadounidenses impulsado por Joseph McCarthy, surge el "nuevo cine americano" sobre fines de la década del 50', cuyo principal exponente sea tal vez John Cassavetes. Como alternativa a los grandes "tanques" de Hollywood este conjunto de tendencias experimentales, vanguardistas e independientes se concentraron en Nueva York, destacándose fundamentalmente dos movimientos: la Escuela de Nueva York, con un sentido social del documentalismo, con el rodaje en exteriores, presupuestos bajos, realidad marginal y el *Underground*, cuyos antecedentes se encuentran en la vanguardia y sus películas

⁹ La Cinemateca Francesa es una asociación privada que surge en el año 1935 con el fin de coleccionar, conservar, restaurar y dar a conocer películas de todo el mundo.

experimentales, sin limitaciones formales, temáticas o comerciales, usando nuevos canales de distribución y exhibición.

En nuestro país, los principales exponentes de la industria hollywoodense tradicional copaban en aquella época la cartelera de las salas de exhibición y aún hoy gozan de una hegemonía considerable en el mercado de salas comerciales asociadas a los circuitos de distribución que promueven este tipo de películas y que ocupan gran parte de la oferta en cartelera. Como forma de resistencia y de divulgación de la diversidad en producción artístico-cinematográfica existente a nivel internacional surge en 1949 el Cine Universitario, institución pionera en la exhibición de películas de autor en nuestro país y en 1952 la CU. Sobre la incidencia y el rol de la Cinemateca en nuestro país profundizaremos en el apartado 3.1 del presente trabajo.

En cuanto a la producción cinematográfica uruguaya, la misma ha tenido en el último tiempo un aumento exponencial tanto en producción como en financiación con presencia de fondos públicos nacionales e internacionales. “Se produjeron desde 2011 más de cien películas nacionales, mientras que entre 1922 y 2011 se habían producido 101 películas” (Nicolás Tabárez, 2016)¹⁰. Sin embargo, es un sector inestable y carente de apoyos continuos y a largo plazo. Saegaert (s/f) señala que este tipo de producciones en Uruguay fijan sus costos en función del valor que tiene para el consumidor y no en función de los costos de producción, de forma que las creaciones están rodeadas de un alto grado de incertidumbre. Además, las salas siguen siendo la principal fuente de ingresos y el número de películas uruguayas que se presentan en salas es bajo y se encuentra concentrado en Montevideo.

En los últimos tiempos hubo grandes cambios en la forma en la que se produce, distribuye y se exhibe gran parte de las realizaciones audiovisuales, incluida la cinematográfica. Sin embargo, recién a comienzos del siglo XXI se logra configurar una nueva página en la historia del cine uruguayo, “no solo a partir de un importante desarrollo productivo e institucional sino también a partir de sus logros en el terreno del reconocimiento público nacional e internacional” (Radakovich, s/f, p. 25). En 2018, a diez años de la promulgación de la ley que fortalece al sector, el cine uruguayo contabilizaba “más de 700 mil espectadores y 200 premios internacionales” (Bremermann, 2018)¹¹.

¹⁰ Nicolás Tabárez. (2016). Recuperado de: <https://www.elobservador.com.uy/nota/para-hacer-del-cine-uruguayo-una-industria-2016722500>.

¹¹ Emanuel Bremermann. (2018). Recuperado de: <https://www.elobservador.com.uy/nota/cine-nacional-mas-de-700-mil-espectadores-y-200-premios-internacionales-a-diez-anos-de-la-ley-2018710500>.

En un artículo publicado por *El Observador*, Emanuel Bremermann (2018) sostiene que el marco regulatorio de alcance nacional, cuyo puntapié inicial ha sido, como se dijo, la llamada Ley de Cine, la creación de un fondo de fomento para producciones locales y el ICAU, contribuyó a que la industria cinematográfica uruguaya esté presente con sus productos en festivales y otros eventos internacionales del sector. Parecería entonces, que la promulgación de la ley contribuyó de manera tal a la producción local, que “según números del ICAU, en el año 2009 se estrenaron 10 películas uruguayas en cines locales, mientras que en 2017 lo hicieron 18. En términos de cantidad de espectadores los números también son ascendentes” (Bremermann, 2018). En 2017, el cine uruguayo logró lo que sería su mejor resultado hasta el momento, teniendo una cantidad de 101.048 espectadores.

Según Bremermann, hasta 2018, “las películas uruguayas han sido vistas por 727.369 personas”, y estos números fueron posibles gracias al Fondo de Fomento, que supone unos 25 millones de pesos uruguayos. Desde 2008 hasta hoy han sido más de 2000 los proyectos beneficiados por los fondos públicos nacionales, muchos de ellos de producción cinematográfica de ficción pero también documentales y series de TV.

Sin embargo, para Asoprod, la ley requiere de ajustes ya que consideran que la industria ha crecido y ha llegado a su techo en relación al marco regulatorio en vigencia, por lo que amerita ser revisado y ajustado. Al respecto, Javier Palleiro, integrante de la Comisión Fiscal de Asoprod, comenta: “se desarrollaron muchísimo las carreras a nivel estudiantil, pero no hay cabida porque es una industria que no ha terminado de consolidarse y de ampliarse” (Palleiro en Bremermann, 2018). Esta afirmación merece ser subrayada en el marco de un proyecto destinado al estudio de una escuela de formación artística en cine, cuya misión radica también en la futura inserción laboral y desarrollo profesional de sus egresados. Según Palleiro, la ley fue promulgada con un error, no tiene una cláusula de actualización, haciendo que el monto destinado a las producciones provisto por la ley, se mantenga y no se actualice, por lo que cada año vale menos. Otro aspecto que Asoprod pretende sea revisado, es que los Fondos de Incentivo Cultural ubican a la producción audiovisual en el mismo nivel que las demás expresiones artísticas, y si bien esto no es errado, “el audiovisual tiene montos de producción mucho más altos y eso genera que se llegue al tope estipulado muy rápido” (Palleiro en Bremermann, 2018).

A su vez, para el ICAU es de suma importancia el posicionamiento internacional, razón por la que el Fondo de Fomento también cubre estadías y pasajes de los equipos cuando surgen oportunidades de participar en festivales internacionales, ya que es necesario para la industria del cine en Uruguay posicionarse en nuevos mercados, captar nuevas audiencias, aumentar la

notoriedad de nuestros cineastas, guionistas y actores. Como expresa Bremermann, hasta julio de 2018, eran 259 proyectos audiovisuales y películas de origen nacional las que estuvieron en festivales internacionales del prestigio de Cannes, entre otros, y se contabilizan más de 200 premios y distinciones, galardones obtenidos en los distintos eventos organizados por la industria. Asoprod reconoce los logros pero señala, en el marco de una estrategia de lobbying sostenida en el tiempo, que los presupuestos con los que otros países cuentan para sus producciones no son comparables con los de Uruguay, por lo que competir de manera internacional se vuelve dificultoso.

2.3.1 La formación de cineastas

Para el desarrollo de la industria cinematográfica local y su posicionamiento en nuevos mercados nacionales e internacionales resulta de evidente importancia la función cumplida desde hace más de dos décadas en la mayoría de los casos por las instituciones públicas y privadas cuyo eje académico se centra en la formación tanto en audiovisual como en cine, en sentido específico. Como expresa Inés Peñagaricano:

El sector ha crecido pero también se ha diversificado, han entrado un montón de actores nuevos, no solamente de recursos técnicos, de recursos institucionales, de instituciones que atienden al sector, sino también de estudiantes, de oferta educativa y de desafíos y oportunidades hacia el afuera¹².

El desarrollo de la industria “se da en la sociedad cuando la actitud pasiva del espectador puede ser reemplazada por la activa del creador. Ese cambio es posible porque existe un campo fértil para las ideas y la posibilidad de realizarlas” (Martínez Carril, 2010). De esta forma, se comienza a desarrollar en Uruguay el interés por parte de un grupo en la formación profesional de cine. En sus comienzos, la Cinemateca fue productora de películas en un Uruguay en el que era difícil pensar en hacer cine. Por lo tanto, “la escuela es un poco el resultado de esa voluntad de la Cinemateca de incidir activamente en la cultura cinematográfica de este país”¹³. De esta

¹² Canu, A. & Suster, N. (26 de noviembre de 2019). Entrevista realizada a Inés Peñagaricano [inédita]. Ver Anexo 9.13.6, p. 318.

¹³ Suster, N. (3 de diciembre de 2019). Entrevista realizada a Inés Peñagaricano [inédita]. Ver Anexo 9.13.7, p. 324.

manera, la ECU se constituye como un actor importante “no solo a nivel de la formación audiovisual, sino también, generando algunas otras cosas, como actor del sector”¹⁴.

Desde su fundación en 1995, los egresados de la ECU han dirigido y/o producido 50 películas y nueve series, faltando aún ocho películas por estrenar. Varias de estas producciones han sido premiadas no solo a nivel local, sino también internacional, y desde la generación que comenzó a cursar en 1995, todas las generaciones hasta el 2011 han producido alguna serie o película, excluyendo la de 1996 y la del 2009¹⁵.

La formación de cineastas en el Uruguay ha crecido y se ha diversificado llegando hoy a contar con gran cantidad de actores tanto en educación terciaria como técnica. De todas formas, y a pesar de la gran cantidad de actores que existen actualmente en el panorama educativo uruguayo, solamente la ECU puede definirse como una escuela de formación artística en cine. En el apartado 4.2 del presente trabajo se presenta un panorama más completo sobre el entorno competitivo en torno a la oferta educativa en formación audiovisual tanto en el ámbito público como privado en el Uruguay.

¹⁴ Suster, N. (3 de diciembre de 2019). Entrevista realizada a Inés Peñagaricano [inédita]. Ver Anexo 9.13.7, p.324.

¹⁵ El detalle del nombre de la película o serie y del director o productor se encuentra en Anexo 9.10, p. 249.

3. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Para describir con mayor detalle a la Escuela, se procederá en una primera instancia a narrar la historia de CU, para de ahí en más, concentrarnos en detalle en la historia, estructura, objetivos, filosofía, actividades, servicios y situación financiera de ECU.

3.1 Historia de Cinemateca

Como ya se ha mencionado, desde el punto de vista metodológico, y a pesar de ser la Cinemateca una institución que sigue ofreciendo sus servicios hoy, la elaboración de todos los contenidos relativos al origen, hitos en su historia y funcionamiento general de la organización solo pudo efectuarse para el presente proyecto con el apoyo de fuentes secundarias. El presente apartado está basado en las aportaciones de Carlos María Domínguez (2013) en *24 Ilusiones por segundo*, libro que fue publicado con el auspicio de la CU.

La CU tiene su antecedente más cercano, como ya se ha indicado en el capítulo precedente, en el Cine Universitario, una organización de la sociedad civil uruguaya, fundada en 1949. En 1951, Cine Universitario contaba aproximadamente con 900 socios. En ese momento, era difícil para los cineclubes¹⁶ tener en catálogo suficientes películas para lograr satisfacer la demanda y las expectativas de tal cantidad de socios. “Luego de un congreso de cineclubes organizado en Buenos Aires, los directivos regresaron con la propuesta de crear una cinemateca” (Domínguez, 2013, p. 33) ya que eso facilitaba el préstamo de películas y acceso a títulos llamativos e importantes que la Cinemateca francesa aportaba. El problema, era que estos préstamos eran solo a otras cinematecas inscriptas en la Federación Internacional de Archivos de Films (FIAF). Así, el 21 de abril de 1952, Cine Universitario decide fundar la CU, tomando como referencia y modelo a otras cinematecas del continente, y por supuesto a la francesa. Los principales promotores fueron Walther Dassori y Gastón Blanco Pongibove, impulsados por Henri Langlois, director de la Cinemateca Francesa. Este hecho resulta de especial trascendencia porque coloca a un país pequeño con un mercado reducido como es Uruguay en un mapa internacional emergente a mediados del SXX que iba a condicionar no sólo la manera de hacer, sino de ver cine. Había auge de consumo de nuevas formas en una parte de la comunidad y la Cinemateca vino a satisfacer esa demanda y a promover el desarrollo de generaciones de cinéfilos y de cineastas.

¹⁶ Un cineclub es una asociación para la difusión de la cultura cinematográfica, organiza la proyección y comentario de determinadas películas.

En este contexto, los dos promotores, y Manfredo Cikato, escribieron los estatutos fundacionales de la institución, redactando así los principios claves de lo que sería la CU:

“La CU es la asociación de todas las personas e instituciones interesadas en la salvaguardia del film cinematográfico como objeto de estudio artístico o científico y como patrimonio social e histórico... Es una institución apolítica y no profesa adhesión o prevención a religión alguna” señalan los primeros párrafos del estatuto. Establece por finalidad “crear un archivo uruguayo de film, promover su búsqueda, conservación y mantenimiento, también el intercambio de copias en el país y el extranjero, gestionar en las distribuidoras comerciales a cesión de copias destinadas a destruir o a perderse, y la afiliación a las federaciones internacionales de archivos creadas o por crearse”. Luego de establecer tres clases de socios: fundadores, activos y adherentes, y de establecer un sistema de renovación de directivos cada dos años, por si las cosas no salían bien, quedó expreso que “en caso de disolución, los bienes de CU pasarán a integrar el patrimonio del Ministerio de Instrucción Pública y Previsión Social de la R.O.U. (Domínguez, 2013, pp. 34 y 35).

En octubre de 1952, la FIAF “votó la incorporación de Cinemateca” (Domínguez, 2013, p. 38). A su vez, el 7 de diciembre de 1953, Cinemateca se fusiona con la organización Cine Club, con la que se había disputado el lugar disponible en la FIAF. En ese momento se instaura una sede provisional en el local de Cine Universitario, y la Comisión Directiva pasó a tener ocho miembros: Dassori, Cikato, Castro y de Arteaga, por parte de Cine Universitario, y Álvarez, Grompone, Hintz y Mántaras Rogé por Cine Club.

En setiembre de 1955, se alquila el apartamento 14 del segundo piso del edificio de la Plaza Independencia 838 como nueva sede de Cinemateca y depósito de películas, pero “la mayor parte de los films en 35 mm fueron provisoriamente al local de la empresa Cinematográfica Uruguay Filmadora y Exhibidora (CUFE), organización de distribución cinematográfica vinculada al Partido Comunista, con la que todos los cineclubs mantenían estrechos lazos” (Domínguez, 2013, p. 47), algo que afectaría a Cinemateca en un futuro cercano.

“Durante los años cincuenta y sesenta Walther Dassori fue el hombre de la Cinemateca” (Domínguez, 2013, p. 47), no solo por su pasión por el cine, sino también por sus investigaciones y estudios vinculados al desarrollo del cine en Uruguay. En sus comienzos contó con la ayuda fundamental de Yenia Hintz. En 1961 deciden Dassori y Hintz renunciar pero ambos continuaron trabajando para la institución de manera honoraria. “Las cuentas se habían puesto difíciles y pedían una reorganización de funcionamiento y estructura”

(Domínguez, 2013, p. 69). Cinemateca no pasaba por un buen momento económico, y decide solo prestar sus films a clubes que fueran miembros de la Federación de Cineclubes del Uruguay. La sede también era un problema que requería solución, ya que, si bien estaban instalados en la Plaza Independencia, la comisión funcionaba en las “oficinas de *El País*, a veces en Cine Universitario y a veces en el restaurante Morini” (Domínguez, 2013, p. 13).

Al fines de 1962, Cinemateca ya contaba con unas 350 películas, y fue en ese año que la Comisión de Cultura Cinematográfica del Consejo Departamental de Montevideo asignó por única vez, una partida de 50.000 pesos “destinados a la adquisición, exhibición y archivo de películas que debían quedar en poder de Cinemateca” (Domínguez, 2013, p. 80).

A finales de 1966 Cinemateca se estableció en el piso superior de la calle Rincón 569, donde funcionaba Cine Club. En 1967, se suman dos nuevos colaboradores para ayudar a Dassori, que se convertirían luego en bastiones de la institución: Luis Elbert y Manuel Martínez Carril. El primero tenía 23 años y escribía en el diario *Época* (que dirigía Dassori), y era directivo suplente en Cine Universitario. El segundo “presidía la Asociación de Críticos Cinematográficos, escribía en *La Mañana*, tenía 29 años y desde 1960 integraba la directiva de Cine Club” (Domínguez, 2013, p. 93). “Con las luces de un circo, proyecciones, debates, cursos y concursos, habían atraído voluntarios a los cineclubes. Los necesitaban para sobrevivir y la formación del público también era un modo de integrar discípulos que garantizaran la continuidad” (Domínguez, 2013, p. 93). Fue en ese mismo año que tanto Elbert como Martínez Carril se reúnen con Dassori con la idea de revitalizar Cinemateca, y este último se encargó de instruirlos en el arte de revisar películas y de brindarles recursos para operar.

El 8 de noviembre de 1969, “un grupo de directores, periodistas y estudiantes uruguayos creó la Cinemateca del Tercer Mundo, un ámbito dedicado a la difusión del denominado cine militante en medio de una profunda crisis económica” (Batlle en Jacob, 2017). Hacían proyecciones de películas controversiales para la época y escribían un semanario. Pero durante los años previos al golpe de estado de 1973, hubo mucha tensión entre la CU y la Cinemateca de Tercer Mundo (C3M), dirigida por Mario Hendler, llegando a generar un conflicto en el ámbito del cine latinoamericano. En marzo de 1970, Cinemateca agrega la sala de 18 de julio del Teatro El Galpón a su circuito, pero unos meses después la misma sala proyectó un estreno de C3M, lo que generó otro enfrentamiento más entre Martínez Carril y Hendler.

En 1972, CU se instala en otra sede, esta vez en una casa alquilada en la calle Paysandú 830. En ese momento, ya contaba con más de mil películas en su archivo. El golpe de estado del 27 de junio de 1973 sorprendió a Cinemateca en plena expansión de su actividad; varias

películas fueron secuestradas cuando se allanaron sindicatos y otras asociaciones y en setiembre de 1973, Martínez Carril fue detenido, pero fue liberado rápidamente.

En *Historia, cultura y medios de comunicación del cine y Cinemateca durante la dictadura* Natalia Almada (2014) analiza el rol que tuvo la CU durante el proceso dictatorial:

Con la llegada de la dictadura, los medios de comunicación y las manifestaciones culturales y artísticas se transformaron en objetos del control y de la censura. En particular, muchos cineclubes fueron clausurados. Y de esa manera, Cinemateca, que había surgido bajo la forma de un archivo filmico, fue, poco a poco, ocupando el lugar que habían dejado libre aquellos. Para mediados de la década del setenta, Cinemateca ya funcionaba con un sistema de afiliaciones mensuales y de proyecciones diarias en varias salas.

La autora también explica que en esta época se empezó a generar una identidad de los socios de Cinemateca, como público de Cinemateca. También expresa que el rol de la institución no consistía en oponerse al régimen, sino dejar que la cultura no se viera afectada por intereses internacionales. Almada se apoya en la idea explicando:

En primer lugar existió el propósito de establecer una resistencia cultural a las grandes transnacionales del cine. Y, para alcanzarlo, se habría creado un espacio de libertad cultural. Como resultado, el público de Cinemateca, que vivía en una dictadura donde las garantías y las libertades individuales estaban cercenadas, convirtió a ese espacio en un lugar simbólico de resistencia contra el régimen. (Almada, 2014).

Más que un espacio donde se promovió y defendió la diversidad cultural, fue un lugar donde se preservó la idea de democracia. Walther Dassori falleció en 1981, cuatro años antes del retorno a la democracia. Domínguez explica que en 1983 “el año terminaba con fuertes expectativas por las anunciadas elecciones de noviembre de 1984, y la gente comenzaba a llegar con banderas a las salas de Cinemateca” (2013, p. 178).

En la década del 90', Cinemateca enfrentó muchas dificultades económicas, y también el circuito de salas y distribuidoras de cine en general, en gran parte por la llegada del VHS. En febrero de 1990 Cinemateca inauguró su videoclub en el cine Pocitos (ubicado en Alejandro Chucarro 1036), formando una asociación con Video Imagen, que estaba a cargo del crítico de cine Ronald Melzer. Luego inauguró otro sector de video en la sede de Lorenzo Carnelli 1311.

Para 1996, ya contaban con más de tres mil títulos y 4500 socios. Esto mejoró la frágil economía de Cinemateca, logrando paliar los efectos de una crisis inminente.

En 1994, surge la idea de fundar una escuela de cine en Uruguay, y al poco tiempo el proyecto ve la luz con Beatriz Flores Silva como Directora. Flores Silva, había hecho estudios cinematográficos en la prestigiosa Escuela de Cine de Lovaina en Bélgica. “Era una persona de cierto peso, porque había hecho una carrera de verdad”¹⁷. Así, la Escuela de Cine del Uruguay comienza a funcionar en la Sala Pocitos en 1995 con un total de 30 alumnos, y con Martínez Carril y Elbert como profesores, entre otros. Sobre estos aspectos ahondaremos en el siguiente apartado.

En 1997 Cinemateca comenzó a preocuparse por la implantación de cines en los centros comerciales que comenzaban a captar espectadores de la Cinemateca, y es por eso que decide crear la Tarjeta Cultural junto a El Galpón, Ediciones de la Banda Oriental, Chasque y la Asociación Cristiana de Jóvenes. Dicha tarjeta facilitaba el acceso a distintas propuestas culturales, y se constituía como el antecedente de la tarjeta Socio Espectacular. En ese mismo año, Cinemateca ya contaba con once mil socios, pero la situación financiera era grave.

En 1998, Martínez Carril decide crear comisiones internas para revitalizar varios de los departamentos de Cinemateca, y así buscar distintas formas de financiamiento, pero también para lograr la “creación de líderes en las secciones, revisión de la política de inversiones, nuevas estrategias de comunicación con los socios y revisión del proyecto de la Cinemateca bajo el impacto de las tecnologías audiovisuales” (Domínguez, 2013, p. 231). Sin embargo, la idea no prosperó, e incluso cuando él mismo propuso como proyecto Cinemateca 2000 que significaba una completa reestructura institucional y de las salas, tampoco fue exitoso. Ese mismo año, el gobierno de la ciudad de Montevideo declaró a Cinemateca bien patrimonial de interés departamental y en 1999 fue declarada Monumento Histórico.

Para el mismo año, Cinemateca ya contaba con un acervo de más de 11.500 films. Es entonces que tras un concurso de oposición y méritos, María José Santacreu es designada como Secretaria de Coordinación y mano derecha de Martínez Carril. Santacreu era socia de Cinemateca desde 1984, y se enfrentaba a una institución con problemas, amenazada por las nuevas tecnologías, shoppings y nuevos espacios de entretenimiento. A finales de 2002, Santacreu consigue un fondo de diez mil dólares del Banco Interamericano de Desarrollo, lo que les permite mantenerse a flote un tiempo más.

¹⁷ Canu, A. & Suster, N. (11 de diciembre de 2019). Entrevista realizada a Luis Elbert [inérita]. Ver Anexo 9.13.8, p. 333.

En 2006, se produjo una crisis interna de carácter directivo, Martínez Carril buscaba un sucesor y sospechaba que la Comisión Directiva iba a trazar un camino totalmente distinto a las premisas fundacionales de Cinemateca. Esto condujo al nombramiento de una comisión interina formada por antiguos directivos y Martínez Carril, mientras que Cinemateca se encontraba al borde de la quiebra, debido al bajo número de socios y dificultades para afrontar el pago de haberes a sus funcionarios, según relata Domínguez (2013). Esto provocó en ese mismo año, el cierre de la sala Pocitos por motivos estrictamente económicos. En 2007 los ministerios de Educación y Cultura y Economía y Finanzas otorgaron a la institución un subsidio de cien mil dólares para la preservación del archivo filmico de enorme valor patrimonial.

En 2008, Martínez Carril renuncia definitivamente, luego de fuertes cruces con la Comisión Directiva, resultados de conflictos entre los veteranos y los jóvenes de dicha comisión. Cuando parecía que no había sustento para reflotar a la Cinemateca, la muerte de un socio les permitió continuar con las actividades, ya que les legó una importante herencia. Durante casi un año y medio, Alejandra Trelles se hizo cargo de la coordinación, hasta que finalmente en 2010, María José Santacreu asumió dicho rol, el cual ejerce hasta el día de hoy.

El 13 de diciembre de 2018, a través de un convenio con la Corporación Andina de Fomento (CAF) del Banco de Desarrollo de América Latina y la Intendencia de Montevideo, CU inauguró una sede única y nueva, con tres salas totalmente renovadas, equipos de última generación, cerrando así en noviembre de dicho año sus emblemáticas salas de las calles Lorenzo Carnelli y 18 de julio. La nueva y moderna sede cuenta con tres salas, con una capacidad total para 400 espectadores en total y una superficie de 1.400 metros cuadrados y se ubica en el predio de la CAF. Es durante la gestión de la Intendencia de Ana Olivera con la colaboración de Héctor Guido, Director de Cultura de la Intendencia de Montevideo en ese entonces, que se apoya a Cinemateca solicitando que en el predio de la IM cedido para la nueva sede de la CAF también se alberguen el Bar Fun Fun, Cinemateca y un estacionamiento. El complejo se ubica en la Ciudad Vieja, en la calle Bartolomé Mitre 1236. La ECU no es contemplada para integrarse al nuevo edificio por causa de las limitaciones del espacio cedido; por lo que continuaría funcionando hasta 2020 en los altos de la Sala Pocitos.

3.2 Historia de ECU

La Escuela de Cine del Uruguay fue fundada en 1995 como un departamento de la CU, 43 años después del archivo cinematográfico. Cabe aclarar que no existe registro oficial sobre la historia de la Escuela, por lo tanto, para reconstruirla a efectos del presente proyecto se consideraron las aportaciones de Domínguez (2013), los testimonios de funcionarios,

exfuncionarios de la Escuela y otras fuentes. Al intentar organizar la cronología de la historia, se advierte que el *corpus* de relatos presenta contradicciones. De todas formas, se elaboró una línea temporal, con sus respectivos detalles, haciendo énfasis en los puntos en que coinciden todas las narraciones

Ya en los años 70 se observan antecedentes de un intento de crear una escuela de cine. La dictadura uruguaya lo hacía difícil, pero se lograron dictar algunos cursos a cargo de Luis Elbert y Manuel Martínez Carril. A su vez, mientras se dictaban dichos cursos, funcionó por un tiempo una escuela de cine para niños.

Debido a la situación del cine en Uruguay en los años 90, en la que el sector no estaba amparado en el marco de políticas públicas, ni existía oferta académica en formación artística ni técnica, Martínez Carril, junto al directorio de Cinemateca en ese entonces, decide ofertar una carrera en Realización Cinematográfica, como forma de incentivar el desarrollo y la profesionalización del cine uruguayo. Ricardo Casas, ex administrador de ECU explica al ser entrevistado para el presente proyecto que:

Ya la Cinemateca tenía 19.000 socios que le daban cierto alivio económico a la institución, y había gente capacitada, como bien dije. Entonces se me ocurrió hablar con Beatriz y le presentamos el proyecto a Martínez Carril de reabrir la escuela de cine, en el año 1994. Es ahí que Manuel dice que sí, y coincide con un edificio que la Cinemateca alquilaba en Pocitos con tres plantas¹⁸.

La fundación de la escuela en 1995, con Beatriz Flores Silva como Directora, se concreta gracias a la cooperación de diversas instituciones y escuelas que contribuyeron con el equipamiento técnico necesario para su apertura. La ex-directora explica que “para toda la parte económica era Ricardo Casas quien se encargaba por la Cinemateca”¹⁹. En cuanto a cómo se dio el primer acercamiento para que Flores Silva aceptase el cargo, comenta:

Fui en 1993 al festival de Viña del Mar donde mi película se llevó el primer premio y allí estaba Manuel Martínez Carril como jurado, y él se quedó bastante entusiasmado y me propuso dar clase en Cinemateca. Eran clases dos veces por semana, dos, tres horas de guion, realización,

¹⁸ Canu, A. & Suster, N. (19 de mayo de 2020). Entrevista realizada a Ricardo Casas [inédita]. Ver Anexo 9.13.16, p. 418.

¹⁹ Canu, A. & Suster, N. (9 de mayo de 2020). Entrevista realizada a Beatriz Flores Silva [inédita]. Ver Anexo 9.13.13, p. 381.

semiótica y dirección de actores, todas clases sueltas. Después de un año de hacer eso se empezó a diseñar la idea de volver a abrir una escuela en la CU, como saben ya había existido un primer proyecto del cual no sé bien qué pasó, pero como había venido la dictadura no funcionó²⁰.

En los primeros años hubo inestabilidades y cambios, debido a la poca experiencia didáctica y pedagógica en formación de cineastas en Uruguay. A partir de 1998 se regularizan los cursos y egresa parte de la primera generación, entre ellos referentes actuales del cine de autor nacional como Sergio de León o Federico Veiroj.

En su primer año, ECU funcionaba en el piso superior de la sala Pocitos de Cinemateca. Para el correcto funcionamiento de la Escuela, Cinemateca le otorga una suerte de préstamo a ECU de US\$ 6.000. Sobre esto, Ricardo Casas explica “los US\$ 6.000 que nos prestó Cinemateca a principio de año, los devolví en seis meses”²¹. Es interesante destacar que Casas se refiere a este monto como un préstamo, y no como una inversión de Cinemateca en ECU. Como Cinemateca no contaba aún con una estructura del todo consolidada para asumir un control pleno de la Escuela, se la define entonces como una “unidad de gestión”. Se designa a Beatriz Flores Silva al frente de la dirección pedagógica, y a Ricardo Casas de la administrativa. Ambos contaban con un bagaje para asumir la dirección, Flores Silva tomó como referencia los planes de estudio y programas de la Escuela de Lovaina y de otros seminarios internacionales a los que había asistido, y Casas viajó a Buenos Aires para conocer la experiencia de la Fundación Universidad de Cine (FUC). Sobre esto, Flores Silva expresa que en “en todo lo que era la parte artística de dirección de actores y guion yo me había formado por fuera, entonces dije de integrar eso al programa y sacarle lo teórico de tipo sensitometría que a un realizador no le importa”²².

En el momento de la apertura se propuso para el primer año de la carrera un plan en el que se alineaban todos los ejes temáticos vinculados a la realización cinematográfica, para el segundo año, se abrían las especializaciones donde cada alumno podía optar por poner énfasis en fotografía, montaje, sonido y realización, de acuerdo a su perfil e intereses personales. El cupo máximo de alumnos aceptados fue de 30, y utilizaron equipos donados por el Institut des hautes études cinématographiques (IDHEC) de París.

²⁰ Canu, A. & Suster, N. (9 de mayo de 2020). Entrevista realizada a Beatriz Flores Silva [inédita]. Ver Anexo 9.13.13, p. 380.

²¹ Canu, A. & Suster, N. (19 de mayo de 2020). Entrevista realizada a Ricardo Casas [inédita]. Ver Anexo 9.13.16, p. 420.

²² Canu, A. & Suster, N. (9 de mayo de 2020). Entrevista realizada a Beatriz Flores Silva [inédita]. Ver Anexo 9.13.13, p. 382.

En *24 ilusiones por segundo*, Casas expresa:

El 95' fue el año más complicado, tuvimos que arrancar desde cero, preparar el local, armar los equipos docentes, Beatriz estaba embarazada y adelantó su parto para hacer los cinco seminarios de guión que hizo en Carolina del Norte, en San Sebastián, en Roma, en Río de Janeiro, se murió su primer marido... (Casas en Domínguez, 2013, p. 226).

A su vez, la falta de recursos económicos y experiencia suponían un problema, pero una donación de equipos provenientes de Dinamarca fue positiva, aunque estaban dañados y hubo que repararlos, “de hecho, nosotros recibimos donación de equipos de Dinamarca que probablemente ellos iban a tirar a la basura, para nosotros era el cinco de oro”²³. Luis Elbert explica que, Martínez Carril era un gran mediador público hacia el extranjero, consiguiendo donaciones y equipos prestados. “Cinemateca iba todos los años a las reuniones del FIAF y ahí eran contactos con la gente de la Cinemateca de otros lados y la parte de relaciones públicas él la cuidaba y era importante”²⁴. Sin embargo, la ex directora cuenta que lo que ocurrió luego del primer año fue que “el balance económico el primer año fue un desastre, a su vez, se generó otro problema con los equipos con los que contaba la Escuela que habían sido donados por Dinamarca, eran tablas de montaje que empezaban a tener fallas”²⁵. Ricardo Casas también comenta sobre la situación financiera de la Escuela al cerrar el primer ejercicio, y explica que “la Escuela estaba con un déficit de US\$ 10.000 que era el presupuesto de un mes, pero en febrero ya había ingresado una nueva generación, o sea que el presupuesto se duplicaba”²⁶.

Casas manejó la administración durante un tiempo, hasta que Mario Jacob ocupó el puesto de Coordinador durante 1996, pero hubo problemas: “un conflicto con Flores Silva lo llevó finalmente a renunciar” (Domínguez, 2013, p. 227). Sobre este conflicto puntual, Flores Silva comenta:

No hubo una comunicación fluida con Mario Jacob por un motivo que yo jamás entenderé hasta el día de hoy, a partir de lo cual en un momento yo empecé a escuchar de que lo que no funcionaba en la Escuela era el bicefalismo. ¿Qué es el bicefalismo? parecía que había dos

²³ Canu, A. & Suster, N. (22 de junio de 2020). Entrevista realizada a Sergio Miranda [inédita]. Ver Anexo 9.13.20, p. 466.

²⁴ Canu, A. & Suster, N. (11 de diciembre de 2019). Entrevista realizada a Luis Elbert [inédita]. Ver Anexo 9.13.8, p. 341.

²⁵ Canu, A. & Suster, N. (9 de mayo de 2020). Entrevista realizada a Beatriz Flores Silva [inédita]. Ver Anexo 9.13.13, p. 382.

²⁶ Canu, A. & Suster, N. (19 de mayo de 2020). Entrevista realizada a Ricardo Casas [inédita]. Ver Anexo 9.13.16, p. 420.

cabezas, la suya y la mía, entonces había dos poderes y que eso no funcionaba. Yo pensaba que no, que ahí había un solo poder que es el de ellos y yo me adapto. Por ejemplo, a mí se me ocurrió un ejercicio de televisión con el que había un convenio con la Católica, estaba todo bien y de repente sale Mario Jacob diciendo que era un disparate, entonces, ¿por qué no lo dijiste antes? Empezaron a haber ese tipo de problemas y sin que a mí se me comunicara, nunca se me comunicó cuál era el problema²⁷.

Luego de un tiempo, la gestión de la Escuela también se vio afectada por diferentes choques entre Flores Silva y Martínez Carril, que terminó en un reclamo por despido en la justicia por parte de la cineasta, quien terminó ganando el juicio. Se podría decir que ese fue el primer conflicto, de los tantos que vendrían luego entre la dirección de la Escuela y las autoridades de Cinemateca. Sobre esto y su salida, Flores Silva, al ser entrevistada para el presente proyecto señaló que el Martínez Carril le había expresado que los ejercicios pedagógicos que la entonces directora quería proponer en la Escuela no eran viables, por lo que ella planteó distintas soluciones. Esto redundó en una contrapropuesta por parte de las autoridades de Cinemateca:

Vamos a Cinemateca y la propuesta era que la Escuela tenía que comprar a Cinemateca los bienes y a su vez asumir las deudas que había. Ridículo el planteo, ¿por qué un ser humano atajaría una propuesta del estilo? Para eso agarro a los alumnos, voy al cuartito de al lado y empiezo una escuela de cero. Tengo que comprar todo, pero al menos no tengo deuda, no puedo quedarme con el pasivo sin el activo, básico²⁸.

La respuesta de Cinemateca no tardó en hacerse esperar, “cuando llego a la Escuela, voy a abrir la puerta y me habían puesto un candado. Fue todo así, muy raro, muy feo”²⁹, relata Flores Silva y comenta: “Hacía esto de alma y de corazón, puro amor y me encontré un mundo un poco masculino en el que de golpe aparecía un bicefalismo (...) Dije, esto no es para mí, chicos, todo bien, sigan ustedes”³⁰. Luego de la partida de Beatriz Flores Silva, hubo un período en que una pareja francesa, Eliane y Claude Besson, “hicieron esta transición, ellos deben haber

²⁷ Canu, A. & Suster, N. (9 de mayo de 2020). Entrevista realizada a Beatriz Flores Silva [inédita]. Ver Anexo 9.13.13, p. 383.

²⁸ Canu, A. & Suster, N. (9 de mayo de 2020). Entrevista realizada a Beatriz Flores Silva [inédita]. Ver Anexo 9.13.13, p. 384.

²⁹ Canu, A. & Suster, N. (9 de mayo de 2020). Entrevista realizada a Beatriz Flores Silva [inédita]. Ver Anexo 9.13.13, p. 383-384.

³⁰ Canu, A. & Suster, N. (9 de mayo de 2020). Entrevista realizada a Beatriz Flores Silva [inédita]. Ver Anexo 9.13.13, p. 384.

estado entre el 97 y el 98”³¹. Posteriormente, se designa como Coordinador General a Sergio Miranda, de la primera generación de egresados de ECU:

Había una intención de mantener la ECU y viene la opción de un egresado, ahí la dirección de Cinemateca elige esta posibilidad con un criterio bastante inteligente de entender, que era, que nadie mejor que un egresado iba a conocer la Escuela, mejor que cualquier otra persona que viniera de afuera. Un día llego a casa y tenía un mensaje en el contestador automático (...) Esto fue en junio creo, esa llamada telefónica y me explican que Beatriz se fue y que estaban manejando esa opción de un egresado. Yo desde un lugar completamente ingenuo e inocente dije que sí, que era un halago³².

Miranda también tuvo conflictos, principalmente con las autoridades de Cinemateca, que se debieron a cuestiones de orden administrativo, ya que, en esa época, el Coordinador también era responsable de esa área. Una de las últimas acciones de Miranda antes de dejar el cargo fue establecer una relación con la Asociación Internacional de Escuelas de Cine y Televisión (CILECT), una prestigiosa asociación fundada en 1955 con reconocimiento de la UNESCO.

Luego de Miranda, en 2007, asume Víctor Vicente también egresado y docente de la Escuela quien creó el área de Postproducción. El ex-coordinador, ahora Director de Campus Film, explica que era “un momento en que la Escuela estaba muy complicada, casi al cierre, entonces tuve que asumir eso como para poder salvarla”³³.

Respecto de su desvinculación de ECU, Vicente explicó que las diferencias con las autoridades de Cinemateca fueron la causa: “teníamos diferencias de por dónde tenía que seguir la Escuela y sobre todo tenía problemas serios con la comunicación y con nuevos proyectos que queríamos desarrollar”³⁴. Fue durante su gestión que muchos aspectos de la formación técnica fueron revisados y actualizados de acuerdo a los avances tecnológicos. También, en ese entonces, ECU tomó la sala de cine de Pocitos como propia, ya que Cinemateca la había cerrado, y comenzó a asumir los gastos de alquiler, debido a que la Escuela se encontraba en un buen período económico. Si bien tiempo después Cinemateca la retoma para su usufructo,

³¹ Canu, A. & Suster, N. (22 de junio de 2020). Entrevista realizada a Sergio Miranda [inédita]. Ver Anexo 9.13.20, p. 464.

³² Canu, A. & Suster, N. (22 de junio de 2020). Entrevista realizada a Sergio Miranda [inédita]. Ver Anexo 9.13.20, p. 463.

³³ Canu, A. & Suster, N. (22 de noviembre de 2019). Entrevista realizada a Víctor Vicente [inédita]. Ver Anexo 9.13.5, p. 302.

³⁴ Canu, A. & Suster, N. (22 de noviembre de 2019). Entrevista realizada a Víctor Vicente [inédita]. Ver Anexo 9.13.5, p. 302.

durante ese período la ECU la utilizaba con fines académicos, a veces como salón y a veces para proyectar material didáctico.

Durante ese período, Vicente retomó el contacto con CILECT, además de iniciar la formación en género documental y convocar docentes extranjeros. El último gran logro de Vicente fue crear el programa de becas de ECU, llamado “Hacé Cine”, que sigue vigente hasta hoy.

Cuando Vicente dejó su cargo, lo sucedió Manolo Nieto, pero de manera transitoria mientras se buscaba a un nuevo coordinador. Nieto fue elegido por la directiva de Cinemateca. Luego de la gestión de Nieto, se designa a Inés Olmedo como Coordinadora General de ECU, quien había sido docente de Dirección de Arte entre 2000 y 2005, y se presentó al concurso por la coordinación (siendo esta la única vez que ese puesto fue llamado a concurso). Olmedo se desempeñó como Coordinadora General entre 2009 y 2011, siendo protagonista de una importante crisis en la historia de la institución. Para comprender esta crisis, es necesario entender el contexto en el que se encontraba la Escuela, y tener en cuenta los diferentes relatos al respecto, muchos de ellos contradictorios entre sí.

Inés Olmedo relata que llegó a ECU “en un momento de cambio y también de mucha esperanza. Habían tomado provisoriamente a Manolo Nieto y a Laura Gutman”³⁵. La ex-coordinadora explica que comenzó su gestión en enero de 2009, y que su primera tarea fue hacer un diagnóstico de la institución, “me acuerdo que hice un plan y lo presenté a la directiva. Pero era una relación en la cual, para mí era muy importante la plata; que fue el gran problema”³⁶. Olmedo explica que los conflictos con la directiva de Cinemateca comenzaron muy pronto:

Entonces tenían muchísimos problemas de equipamiento, de infraestructura y a la vez cuando yo empecé no había forma de tener las cuentas. Entonces lo que hice fue todo una reconstrucción medio sola, de los ingresos, los egresos que yo sabía cómo para entender quiénes estaban trabajando, cuál era su remuneración. Ahí encontré dos casos de gente que no estaba trabajando bien, que ni iban, Yo que sé, esas cosas. Y el tema básico que yo encontré y que en realidad lo empecé a plantear en mi primera reunión donde llevé mi plan de trabajo, fue que la Escuela

³⁵ Canu, A. & Suster, N. (28 de enero de 2019). Entrevista realizada a Inés Olmedo [inédita]. Ver Anexo 9.13.11, p. 369.

³⁶ Canu, A. & Suster, N. (28 de enero de 2019). Entrevista realizada a Inés Olmedo [inédita]. Ver Anexo 9.13.11, p. 370.

pagaba por el alquiler del cine. Era muy alto dentro de la proporción que entraba a la Escuela destinar ese dinero de alquiler del cine³⁷.

Olmedo relata que cerca de 60.000 pesos se destinaban al alquiler de la sala del cine de Pocitos y ese monto era necesario en la Escuela para mejorar sus recursos, infraestructura, y comodidades. Olmedo considera que el origen del conflicto con las autoridades de Cinemateca durante su gestión radicó en que ella no estimaba razonable pagar con los ingresos de ECU el alquiler de la sala de cine de Pocitos, y las autoridades de Cinemateca no estaban de acuerdo. En 2011, Cinemateca la cita para comunicarle que su contrato no iba a ser renovado. Según Olmedo, su gestión era buena, con un equipo unido y comprometido, entonces la decisión la tomó por sorpresa y eso desencadenó distintas reacciones:

Hubo un movimiento de profesores, hubo comunicación con los profesores, pero en el momento no quisimos meter a los alumnos en el medio. Eso sí lo recuerdo, nos pareció que no era ético pedirle opinión a los alumnos, ni nada. Mantenerlos más aparte del conflicto. Obviamente eran los clientes, pero bueno, se manejó todo entre los profesores, hubo reuniones con el ICAU en el medio como mediadores, pero nunca quedó suficientemente claro cuál era la postura de ellos, porque en realidad venía funcionando bien, hacían hincapié en cosas que eran absurdas³⁸.

Lorena Pérez, encargada del Archivo Fílmico de Cinemateca, explica que “los números no daban y ahí sí hubo eso de no entender que la ECU es un departamento de Cinemateca. Entonces no estuvo bueno en lo más mínimo”³⁹. La funcionaria aclara que en “la ECU ahí los números estaban muy mal, iban a recaer en Cinemateca. Entonces ya es una cuestión de responsabilidad con la institución, de que no es que haces cualquier cosa, porque estás dentro de una institución”⁴⁰.

De acuerdo a lo expresado por Olmedo, fue casi el 90% los docentes que se marcharon luego de que Cinemateca no renovara su contrato. Estos datos varían en función de las diferentes versiones obtenidas sobre los mismos hechos en el curso de la investigación para el presente proyecto. Víctor Vicente comenta: “no se fue nadie, se fueron 5. El *bluff* no existe, y

³⁷ Canu, A. & Suster, N. (28 de enero de 2019). Entrevista realizada a Inés Olmedo [inédita]. Ver Anexo 9.13.11, p. 370.

³⁸ Canu, A. & Suster, N. (28 de enero de 2019). Entrevista realizada a Inés Olmedo [inédita]. Ver Anexo 9.13.11, p. 372.

³⁹ Canu, A. & Suster, N. (30 de diciembre de 2019). Entrevista realizada a Lorena Pérez [inédita]. Ver Anexo 9.13.9, p. 346.

⁴⁰ Canu, A. & Suster, N. (30 de diciembre de 2019). Entrevista realizada a Lorena Pérez [inédita]. Ver Anexo 9.13.9, p. 347.

después todos siguieron porque tenían el trabajo, y ni siquiera los internacionales. Que hubo una crisis y que pretendieron llevarse a la escuela, sí, pero no fue verdad”⁴¹.

Olmedo relata que antes de irse, entre fines de 2011 y principios de 2012, tuvo un período de transición con quien sería el próximo Coordinador General: Enrique Buchichio. Olmedo comenta que para la transmisión de los datos relevantes elaboró un informe. “Enrique había sido alumno mío. Yo sabía quién era, me parecía que era la mejor opción que podían tomar. No digo que no estaba dolida, pero bueno”⁴². Al respecto Buchichio expresa:

El despido de Inés genera una gran crisis con parte del estudiantado, pero por sobre todo el cuerpo docente, que se para firme en su defensa, y le exigían a Cinemateca una serie de reformas que vinculaban a la ECU y al vínculo de ECU con Cinemateca, y que si no se lograban esas reformas, renunciaban como cuerpo docente, y fue lo que terminó pasando. Ahí me convocan en diciembre de 2011 y me ofrecen el cargo, y esta crisis todavía estaba en marcha. Cinemateca me buscó⁴³.

Gonzalo Torrens, egresado y actual Coordinador de Postproducción de la Escuela relata detalladamente lo sucedido en aquella época desde su perspectiva. Concuera con Olmedo en que fueron muchas las personas que decidieron marcharse de la institución luego de la crisis, incluida una generación completa de primer año, de aproximadamente 23 alumnos. Sin embargo, Torrens entiende que esto no fue en apoyo a la Coordinadora saliente, sino por la crisis en sí.

En oposición a lo afirmado por Olmedo sobre el equipo de gestión y docente definido como unido y colaborador, Torrens cuenta que por parte de los alumnos:

Había muchas quejas que tenían que ver con el cuerpo docente, con temas administrativos y de coordinación de la Escuela. Fue un tema que tenía que ver directamente con las implicancias del trabajo de Inés como coordinadora. Ellos plantearon disconformidades y lo que la Escuela hizo fue ignorarlas por completo y los alumnos se fueron⁴⁴.

⁴¹ Canu, A. & Suster, N. (22 de noviembre de 2019). Entrevista realizada a Víctor Vicente [inérita]. Ver Anexo 9.13.5, p. 311.

⁴² Canu, A. & Suster, N. (28 de enero de 2019). Entrevista realizada a Inés Olmedo [inérita]. Ver Anexo 9.13.11, p. 374.

⁴³ Canu, A. & Suster, N. (1 de noviembre de 2019). Entrevista realizada a Enrique Buchichio [inérita]. Ver Anexo 9.13.1, p. 283.

⁴⁴ Canu, A. & Suster, N. (28 de enero de 2019). Entrevista realizada a Gonzalo Torrens [inérita]. Ver Anexo 9.13.10, p. 353.

Torrens incluso llegó a vivir situaciones de violencia laboral en la ECU, por parte de Olmedo. El ahora docente cuenta que lo “amenazó flagrantemente dos veces, yo tuve situaciones de violencia laboral”⁴⁵. Explica que la razón por la que no la denunció ni ante las autoridades de Cinemateca ni en el Ministerio de Trabajo, fue porque habló “primero con el sindicato y llegamos a una situación en la que si se repetía lo íbamos a tener que hacer, pero Inés fue destituida del cargo antes”⁴⁶. Sin embargo, refiriéndose a este hecho puntual, Catalina Marín también egresada y actual Coordinadora de Producción relató que “Gonzalo tiene un tema que es que, es una persona, que ya de pique se llevó mal con Inés. Y en realidad lo que pasó con Inés y Gonzalo fue que Inés un día le puso los puntos”⁴⁷. Torrens define la gestión de Olmedo como una época “oscura”⁴⁸, argumentando que “ella se manejaba con la violencia, con la amenaza y el hostigamiento”⁴⁹. Acota que la economía de la Escuela en esos años estaba muy mal, y había funcionarios que llegaron a no cobrar durante tres meses.

Torrens difiere con Olmedo también en cuanto al origen del conflicto en relación al alquiler de la sala de Pocitos y alega:

Yo intenté denunciar las cosas que veía irregulares de la gestión de Inés. Creo que eran tan evidentes, obvias y grandes que aunque Inés haya intentado ocultarlas no pudo. Se denunciaron solas, cuando se fueron 23 alumnos Cinemateca se terminó enterando tarde, y quizás porque hizo un mal seguimiento con el vínculo con la Escuela. Pero terminan enterándose y es allí cuando no le renuevan el contrato a Inés, no la despiden⁵⁰.

Como se mencionó, esta fue una época en la historia de la Escuela que narrada por los distintos protagonistas que prestaron testimonio deja entrever un panorama de conflictos expuestos y contradicciones entre los relatos de las distintas partes. ICAU, como organismo regulador del sector audiovisual, intentó mediar en la negociación entre Olmedo y Cinemateca,

⁴⁵ Canu, A. & Suster, N. (28 de enero de 2019). Entrevista realizada a Gonzalo Torrens [inédita]. Ver Anexo 9.13.10, p. 353.

⁴⁶ Canu, A. & Suster, N. (28 de enero de 2019). Entrevista realizada a Gonzalo Torrens [inédita]. Ver Anexo 9.13.10, p. 353.

⁴⁷ Canu, A. & Suster, N. (13 de mayo de 2020). Entrevista realizada a Catalina Marín [inédita]. Ver Anexo 9.13.14, p. 394.

⁴⁸ Canu, A. & Suster, N. (28 de enero de 2019). Entrevista realizada a Gonzalo Torrens [inédita]. Ver Anexo 9.13.10, p. 353.

⁴⁹ Canu, A. & Suster, N. (28 de enero de 2019). Entrevista realizada a Gonzalo Torrens [inédita]. Ver Anexo 9.13.10, p. 356.

⁵⁰ Canu, A. & Suster, N. (28 de enero de 2019). Entrevista realizada a Gonzalo Torrens [inédita]. Ver Anexo 9.13.10, p. 356.

sin éxito. El punto en el que coinciden todos los relatos es que Enrique Buchichio es convocado por Cinemateca a fines de 2011, para asumir como Coordinador General en 2012. Desde entonces cumple esta función, gestionando la Escuela con el mismo equipo de la época de Olmedo, excepto por Laura Gutman. Varios de los entrevistados se refirieron a Buchichio como una persona que quiere lo mejor para ECU, y que asegura la permanencia de la institución. Luis Elbert, comentó: “lo felicito por el aguante”⁵¹.

En lo que respecta a la historia reciente, un hito importante ha sido la reforma de los estatutos de CU en relación a la ECU. Otro hecho importante fue el cambio de sede de la ECU a un nuevo local, ubicado en la calle Sarandí 528. La mudanza tuvo lugar en febrero de 2020 y la inauguración de la nueva sede en marzo del mismo año. En función de lo recabado en distintas entrevistas en profundidad, la mudanza al nuevo local es percibida como un logro de Buchichio, destacando la gestión del Coordinador y su capacidad para dialogar y desarrollar un mejor vínculo con Cinemateca.

A su vez, debido a la emergencia sanitaria declarada el 13 de marzo del año 2020 en Uruguay por la propagación del Coronavirus Covid-19, la ECU debió postergar el inicio de clases en su nueva sede, y optó por dictar los cursos de manera virtual pudiendo a partir del mes de junio retomar la presencialidad en ciertas materias prácticas.

3.3 Estructura organizacional

Según Lucas Marín (1997) “necesitamos coordinar nuestras actividades para alcanzar nuestros objetivos personales, y en último término la supervivencia y la prosperidad” (p.163). Este es uno de los principales hechos de las organizaciones basadas en “la convivencia de la cooperación” (p.163). Las organizaciones necesitan de una estructura, coordinación y orden para poder existir. Por lo tanto, se concluye “no hay grupos de trabajo aislados, puesto que son parte de una organización” (Robbins, 2004, p. 224). Como ya se ha dicho, la Cinemateca estructura su gestión en una serie de departamentos, entre ellos la ECU.

Se desprende de la presente investigación que más allá de la tensión vincular y de la mala gestión de los conflictos recurrentes, el hecho de no compartir un mismo edificio, no tener hasta el año 2020 cercanía geográfica y no contar con los mismos objetivos institucionales las ha llevado a funcionar como si fueran dos organizaciones distintas en algunos aspectos, pero no debemos olvidar en definitiva, se trata de una sola organización. Por ende, para introducir la

⁵¹ Canu, A. & Suster, N. (11 de diciembre de 2019). Entrevista realizada a Luis Elbert [inédita]. Ver Anexo 9.13.8, p. 335.

estructura organizacional de ECU, se presentará también la de Cinemateca, ya que la Escuela es uno de sus departamentos. En palabras de Buchichio:

Por un lado, somos un departamento de Cinemateca que tenemos cierta independencia de gestión, y de administración hasta cierto punto. Funcionamos como una especie de departamento paralelo a la Cinemateca. Esto significa que Cinemateca hace sus cosas, está ubicada en un lugar diferente al nuestro, tenemos un vínculo permanente, pero no es que estamos permanentemente en comunicación con ellos para lo que es el día a día de la Escuela. De hecho no, salvo para cuestiones muy trascendentales institucionales como por ejemplo la mudanza. En la diaria, lo que tiene que ver con el diseño de estudios, la gestión académica, un plan de comunicación, por ejemplo, somos independientes⁵².

3.3.1 Estructura organizacional de la Cinemateca Uruguay

Para entender la estructura organizacional de ECU, como se menciona, es necesario ubicarla dentro del organigrama general de la institución.

Como ya se ha indicado, Cinemateca es una asociación civil sin fines de lucro integrada por personas físicas cuyo fin es desarrollar actividades culturales, educativas y de divulgación. La organización depende del órgano de mayor jerarquía que es la Asamblea de Socios Activos. Esta es la que elige a la Comisión Directiva de la institución, el segundo órgano con mayor poder. Esta directiva⁵³ conformada por 12 personas, entre ellos tres titulares designa al o la Coordinador/a General de Cinemateca, encargado/a de gestionar todas las áreas de la institución, incluida la Escuela, la cual posee a su vez su propio Coordinador. Hoy en día, el rol de la coordinación general de Cinemateca está a cargo desde el 2010 de María José Santacreu, como ya fue mencionado. En su *website* institucional, Cinemateca informa que cuenta con distintos departamentos y 38 empleados. Sin embargo, en la nómina de departamentos no se incluye a la ECU, no se considera al equipo de gestión de la Escuela en ese número de empleados, a pesar de ser todos funcionarios activos de Cinemateca. Esto delata un doble discurso institucional, por un lado, Santacreu y Pérez insisten en afirmar que la Escuela es un departamento, lo que ratifica Buchichio, pero el mensaje emitido es ambiguo.

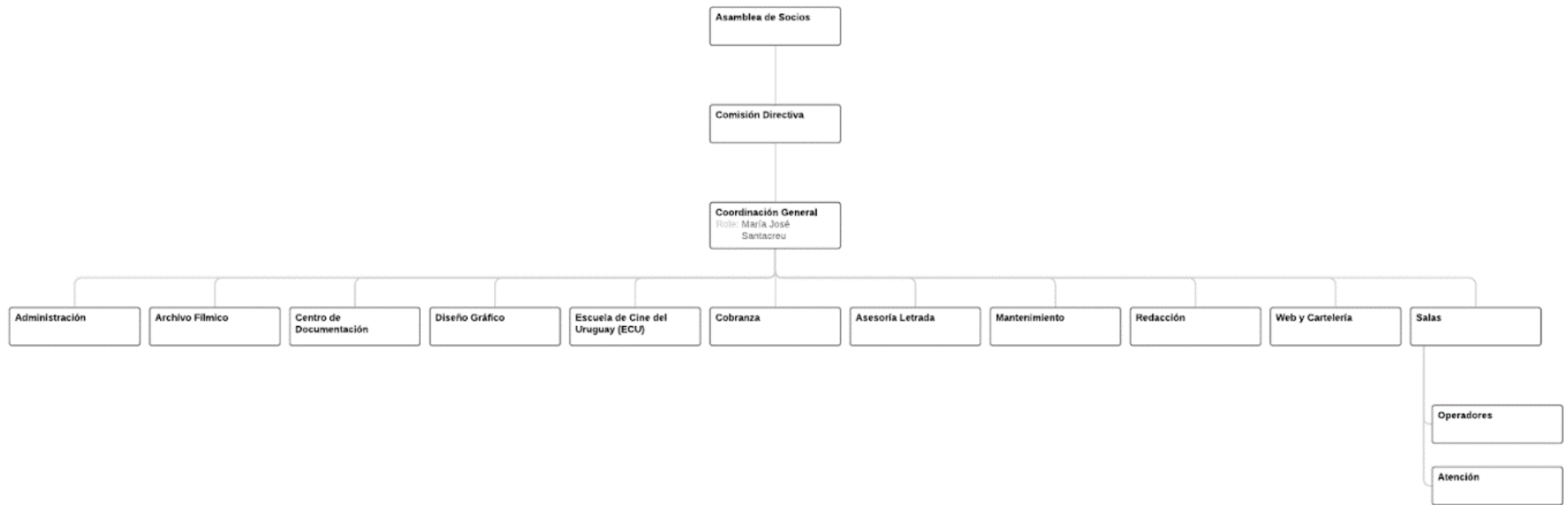
⁵² Canu, A. & Suster, N. (1 de noviembre de 2019). Entrevista realizada a Enrique Buchichio [inédita]. Ver Anexo 9.13.1, p. 275.

⁵³ La directiva actualmente se encuentra integrada por: Miguel Lagorio, Marcela Matta, Juan Ignacio Mazzoni, Alma Bolón, Rosina Macchi, Leonardo Sala, Lucía Secco, Eduardo Florio, Sofí Richero. Titulares: Anamaría Cledón, Víctor Bentancor, Juan Grunwaldt.

En dicho *website*, el organigrama no se expresa infográficamente, pero se mencionan todos los roles y tareas, excepto los del equipo de gestión de la ECU, ni siquiera, se presenta a su Coordinador General. Como parte del presente trabajo y para facilitar al lector la comprensión de la lectura de la organización se ha optado por sintetizar los datos en el organigrama que se presenta a continuación.⁵⁴

⁵⁴ Extraído de: <https://cinemateca.org.uy/quienes-somos>.

Figura 5. Organigrama de Cinemateca Uruguaya



Fuente: elaboración propia.

3.3.2 Estructura organizacional de ECU

La estructura organizacional de ECU está compuesta por distintas áreas. Un equipo de siete personas asume la gestión conformando una serie de departamentos específicos: Coordinación General, Coordinación Académica, Coordinación de Producción, Coordinación Técnica, Coordinación de Postproducción, Administración y Mantenimiento. El área académica está conformada por el Coordinador General, la Coordinadora Académica y el plantel de docentes. En lo que respecta a estos últimos, la mayoría son prestadores de servicio a excepción de tres que por antigüedad figuran como empleados:

Funcionarios que trabajamos en la Escuela somos siete, los docentes en realidad es un tema complejo. Técnicamente no son funcionarios de la Escuela, salvo tres que sí están en caja como funcionarios de la Escuela porque tienen antigüedad, en su momento se los puso en caja y así quedaron. Los demás no, en realidad facturan, son tercerizados. Cobran por hora docente y trabajan todo el año, algunos por semestre, algunos menos, depende de la duración del curso. No son funcionarios técnicamente⁵⁵.

Diego Carriquiry ejerce su rol como Administrador desde el 1996, ingresando durante la gestión de Beatriz Flores Silva, Catalina Marín, Coordinadora de Producción, María Satriano, Coordinadora Académica, Gonzalo Torrens Coordinador de Postproducción y Cecilia Acuña del área de mantenimiento y limpieza, han sido designados en sus respectivos roles durante el ejercicio de Víctor Vicente. Por su parte, Diego Soria del Departamento Técnico se integró en la gestión de Inés Olmedo. Todos estos cargos fueron designados directamente desde ECU ya que el departamento cuenta con la autonomía para ello. El rol de Coordinador General, hoy a cargo de Enrique Buchichio, es el único designado directamente por Cinemateca. Del total del equipo tres son egresados de la propia institución (Buchichio, Torrens, Marín). A partir de un documento brindado por la propia Escuela se pudo determinar el perfil de cada uno de los roles del equipo de gestión⁵⁶.

El Coordinador General, Enrique Buchichio (periodista, crítico de cine, guionista y director) ejerce tal función desde 2012. Esto implica que es el encargado de coordinar, supervisar y evaluar el desempeño de todo el equipo de gestión y del plantel docente. Define junto a los docentes y al equipo los planes de estudio y programas de los cursos y supervisa su

⁵⁵ Canu, A. & Suster, N. (25 de junio de 2020). Entrevista realizada a Enrique Buchichio [inédita]. Ver Anexo 9.13.21, p. 473.

⁵⁶ El documento puede ser encontrado en el Anexo 9.4, p. 235.

aplicación. Además, tiene la misión de definir, ejecutar y/o supervisar la estrategia de comunicación y difusión pública de la Escuela, incluyendo *website*, redes sociales y gestión de prensa, además de ejercer la vocería institucional. Se encarga, junto al Administrador, de fijar los costos de la carrera y cursos. Forma parte de su misión mantener reuniones de forma periódica con los estudiantes y mantener, fortalecer y generar nuevos vínculos tanto a nivel nacional como internacional.

Desde 2008, la Coordinadora Académica es María Satriano, aunque su rol ha sufrido modificaciones desde entonces. A grandes rasgos sus responsabilidades incluyen supervisar el desarrollo de las clases, coordinar y comunicar a todos los involucrados cualquier alteración en el cronograma de cursos, mantener contacto con el cuerpo docente sobre el desarrollo del dictado de las materias, evaluaciones, exámenes, etc. Debe conservar la información personal de contacto de cada uno de los estudiantes, así como la escolaridad de cada estudiante al día. Es la encargada de implementar, supervisar y desglosar las encuestas de evaluación docente al final de cada semestre. Tiene la responsabilidad junto a Producción de cumplir el rol de atención al público ya sea presencial o telefónicamente y además, cumple el rol de bibliotecaria, recepcionando, registrando y supervisando el préstamos de libros y materiales de biblioteca. Cabe destacar que aunque no tiene como misión elaborar el Plan de Estudios, Satriano detalla:

En cuanto a lo académico en sí, quien elabora el Plan de Estudios de la ECU es Enrique. El tema es que Enrique jamás hace nada solo, y siempre lo pone en común, y entonces desde ese lugar siempre participa todo el equipo, en esa tarea. Para esa tarea concreta (el Plan de Estudio), cuando hay que cambiar cosas, prescindir de una materia o agregar otra, siempre participamos todos⁵⁷.

La Coordinación de Producción desde 2007 está a cargo de Catalina Marín, egresada de ECU en 2008. Su función es coordinar y supervisar (en conjunto con el área Académica y Técnica) los rodajes curriculares, incluyendo la comunicación con los alumnos responsables. Define y supervisa junto al área académica las fechas de los rodajes, coordina la disponibilidad de equipamiento técnico aportado por terceros como pueden ser Musitelli, Loop, SinSol, u otros, para rodajes curriculares. Se encarga de recepcionar, evaluar y supervisar (en conjunto con Técnica) los pedidos de equipamiento y recursos técnicos para proyectos tanto curriculares como extracurriculares.

⁵⁷ Canu, A. & Suster, N. (7 de noviembre de 2019). Entrevista realizada a María Satriano [inédita]. Ver Anexo 9.13.3, p. 290.

La Coordinación Técnica depende de Diego Soria, quien desde 2011 forma parte del departamento y desde 2014 es docente de ECU. El principal rol es el de coordinar y supervisar el uso, disponibilidad y mantenimiento del equipamiento y demás recursos técnicos de la Escuela. Se encarga de determinar las necesidades de compra e incorporación de nuevo equipamiento técnico y de chequear y realizar mantenimiento al equipamiento luego de cada rodaje o ejercicio práctico. Además, tiene como cometido, asistir al cuerpo docente en las necesidades técnicas durante el transcurso de sus clases, incluyendo la conexión a internet.

En lo que respecta a la Coordinación de Postproducción, desde 2009 el responsable es Gonzalo Torrens, egresado de la Carrera de Realización Cinematográfica de la ECU. Se encarga de coordinar y supervisar el proceso de postproducción de los ejercicios y cortos curriculares de la Escuela, incluyendo el cumplimiento de las etapas correspondientes. Coordina, comunica y supervisa las consultas de postproducción de los ejercicios y cortos curriculares de la Escuela, registra y comunica al área académica las horas docentes correspondientes a las consultas de postproducción. Se encarga, junto a la coordinación y administración, de determinar las necesidades de compra e incorporación de nuevo equipamiento relacionado a su área. Por último, es encargado de recepcionar y supervisar la entrega de proyectos curriculares finales, incluyendo sus documentos y materiales de difusión (ficha técnica, fotos, lista de diálogos, subtítulos, etc.).

La Administración está a cargo de Diego Carriquiry quien tiene la responsabilidad de coordinar, ejecutar y supervisar la administración de los recursos financieros de la Escuela. Carriquiry es el nexo entre las autoridades de Cinemateca y las de ECU manteniendo el contacto periódico con la administración central. Entre sus funciones se destacan: mantener al día la información administrativa y contable de la Escuela, incluyendo el historial de pagos de cada alumno, ejecutar el plan de gastos e inversiones de la carrera y definir los costos de cursos, talleres, exámenes y recursadas. Define junto a la Coordinación General el valor de la hora docente y su reajuste anual, gestiona y supervisa el cobro de cuotas mensuales y gestiona, comunica y supervisa el pago de honorarios docentes.

El área de mantenimiento y limpieza está a cargo de Cecilia Acuña que tiene a su cargo la limpieza diaria y el mantenimiento higiénico de todos los espacios de la Escuela.

En cuanto al cuerpo docente, el *website* propio de ECU menciona a 42 personas. La mayor parte de los profesores son uruguayos aunque a veces la institución contrata profesores

extranjeros no residentes. Los docentes no son contratados con exclusividad y dictan distintos cursos en función de la currícula de la Escuela.

Los cursos de Dirección son impartidos por Catalina Marín en el marco de la materia denominada Taller Experimental. Desde 2011 Marín se dedica a la docencia en cine en diversas instituciones, además de ser Coordinadora de Producción de la Escuela. Cristian Pauls, dicta cursos de realización de no ficción y es uno de los docentes extranjeros con los que cuenta la Escuela. Pauls es docente de diversas instituciones cinematográficas argentinas y también de Campus Film. Daniela Speranza, docente de realización, es graduada de la Escuela Internacional de Cine y TV (EICTV) de San Antonio de los Baños. Actualmente es docente en la FIC, de la Tecnicatura en Audiovisuales del Polo Tecnológico UTU-LATU y de la Licenciatura en Ingeniería Audiovisual en la Universidad Católica (UCU). Gonzalo Torrens es Coordinador de Posproducción de la Escuela y docente en realización y edición. Pablo Dotta, docente de realización, es Licenciado en Sociología y Director de Cine. También se desempeña como director en el campo publicitario y es fotógrafo independiente. Javier Palleiro es productor y guionista, y se desempeña como docente de los cursos de realización. Diego Ferrando Mazzotti es docente en asistencia de dirección, con experiencia en más de 25 películas. Santiago Turell también es docente de asistencia de dirección, tiene experiencia en el medio audiovisual desde hace más de 20 años y se ha desempeñado tanto en largometrajes como series y cortos.

Dentro del área de producción ejercen la tarea docente: Clara Charlo, graduada en la carrera de producción de la Escuela Nacional de Experimentación y Realización Cinematográfica en Argentina, y tutora de egresos en ECU. Daniela Menoni, Doctora en Derecho y Ciencias Sociales y encargada de la asignatura Marco legal del audiovisual. Florencia Chao, docente de producción, es Licenciada en Ciencias de la Comunicación y ha trabajado como asistente de producción ejecutiva y producción de campo en diversas películas. Francisco Magnou también es docente de Producción ejecutiva, estudió Sociología en la Universidad de la República y se formó en el área audiovisual a través del cortometraje, cursos, y talleres nacionales e internacionales. Lucía Sánchez Esia, egresada de la ORT de la carrera Técnico en Realización Audiovisual, es docente del Taller de locaciones.

En el área de guión los docentes son: Agustín Bancharo y Jeremías Segovia, ambos egresados de ECU y David Esteban Cubero, Licenciado en Ciencias de la Comunicación Audiovisual por la Universidad Complutense de Madrid.

La docencia en el área Dirección de Actores está a cargo de Gabriel Pérez, egresado de ECU, Fernando Hernández egresado de la Escuela del Actor Anglo Ombú y Gabriela Freire, con formación en la Escuela del Actor.

En Fotografía y Cámara, los docentes son: Antonella De Ambroggi para la asignatura Foto fija. De Ambroggi estudió Comunicación Social, Fotografía y Letras en la ciudad de Córdoba. Daff Schneydher, con más de diez años de experiencia en producción y corrección de color de comerciales tiene a su cargo la materia Postproducción de imagen. Damián Vicente es egresado de ECU y docente de Fotografía. Diego Soria, coordinador del Departamento Técnico de la Escuela, dicta la asignatura Iluminación y Cámara. Germán Luongo, profesor de Fotografía, cuenta con estudios en ECU, Fotoclub y CLAEH. Lucas Cilintano, egresado de ECU, dicta la materia Iluminación y Cámara. Martín Espina es docente de Dirección de Fotografía y tiene experiencia en el área de publicidad desde el 1989.

En el área de Montaje los docentes son Juan Ignacio Fernández, Licenciado en Ciencias de la Comunicación por la UCU, Julián Goyoaga, Soledad Castro y Gonzalo Torrens; egresados de ECU.

En el área de sonido se desempeñan: Andrés Costa, Técnico en Diseño de Sonido egresado de la Universidad ORT, Hernán González, músico, compositor y director de sonido formado en la Escuela de Música Vicente Ascone y en la Escuela Universitaria de Música, Juan Martín López Cariboni, músico, compositor y artista sonoro, y Martín Vidal, diseñador de sonido, locutor y terapeuta formado en la Escuela de Música de Buenos Aires, en la Escuela Terciaria de Estudios Radiofónicos, en UP Sonido y en Escuela de Música Púlsar, entre otros.

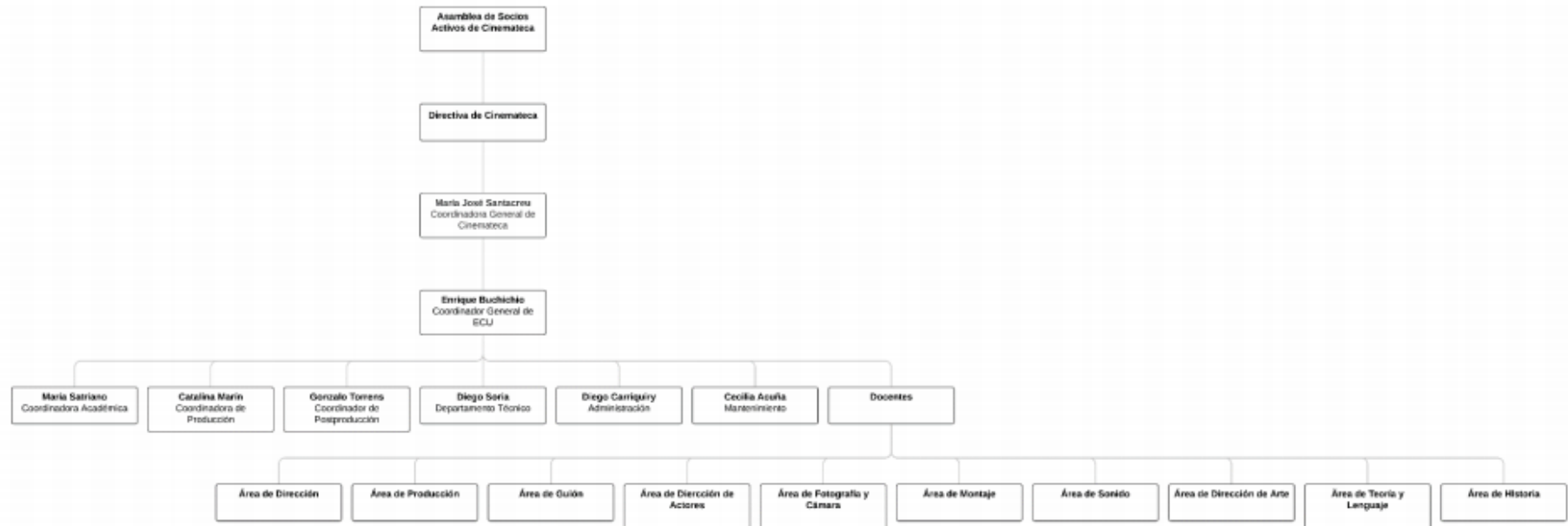
En Dirección de Arte los docentes son cuatro: Daniel Fernández Vaga, quien cuenta con experiencia en el área desde 1990, Inés Carriquiry, docente de Literatura y diseñadora que cuenta con formación en Dirección de Arte y Vestuario, Mariana Pereira, con experiencia en el área audiovisual desde 2002, y Rodrigo Martirena, arquitecto egresado de UDELAR con un posgrado en Dirección de Arte en la Escuela San Antonio de los Baños.

En Teoría y lenguaje los docentes son: Cecilia González en la asignatura Continuidad, ex estudiante de ECU, Miguel Lagorio, quien dicta el curso Teoría y Análisis del Cine, y su formación proviene de la antigua Escuela de cine de Cinemateca y de diversos talleres y cursos realizados por esa institución. Además, Lagorio también es miembro de la directiva de Cinemateca. Por último, dentro de esta área el docente de Historia del Cine es Pablo Ferré, crítico y periodista de cine entre 1989 y 2010. Escribió para diarios como La República, Brecha y escribió para la revista de Cinemateca y El País Cultural, entre otros.

Por último, en el área de Historia, dictan cursos Gabriela Balkeye, profesora de Historia del arte, Licenciada en Historia del arte y Arqueología en la Universidad de París V- Sorbona, Artista plástica, por la Escuela Nacional de Bellas Artes, la Escuela Pedro Figari y el Taller Van der Gracht (Amsterdam). Los cursos de Historia del Cine están a cargo de Rodolfo Santullo, periodista, escritor y guionista y Pablo Ferré.

A continuación, se detalla el organigrama de la organización:

Figura 6. Organigrama de ECU



Fuente: elaboración propia

3.4 Objetivos institucionales de ECU

En la página web de ECU se publica como objetivo la formación “en la utilización del medio audiovisual, incentivar la creatividad, la imaginación, el intercambio y la libertad expresiva de nuevos cineastas. La escuela contribuye, de este modo, al desarrollo de una cinematografía uruguaya en constante crecimiento”⁵⁸. Sin embargo, lo expresado en la web parecería acercarse más a la misión que a un objetivo estratégico.

El no contar con un documento que formalice los objetivos institucionales, contribuye a que los mismos se tornen difusos. No existe entonces por parte de la Escuela, una distinción formal entre objetivos generales y específicos. Al ser interrogado, Buchichio señaló que los objetivos se definen en reuniones del equipo de gestión, de manera informal, ya que las mismas no están pautadas y tienen lugar sólo cuando el equipo o el Coordinador lo proponen. Sin embargo, y en el marco de la investigación efectuada para el presente proyecto Buchichio en entrevista realizada el 1 de noviembre de 2019, afirmó en relación a los objetivos de la Escuela:

El primero, sin duda, es mudarnos. Ligado con eso, crecer institucionalmente y crecer nuestra oferta educativa y financieramente. Poder sostener lo que va a implicar la mudanza, que es un alquiler más caro, un local que va demandar un mantenimiento más caro, y sostenerlo con más ingresos. Otro objetivo es tramitar el reconocimiento terciario de la carrera, que es algo que está pensado. De hecho, la reforma estatutaria que se hizo este año en Cinemateca, fue para que se incorporará el objetivo de la formación, que es lo que da la ECU. Sin esa reforma, no podríamos empezar el trámite. Esos son los dos principales objetivos.

Después otros que son permanentes, que por distintas razones no los hemos logrado y se renuevan todos los años, como ofrecer permanentemente una mejor formación de verdad, no solo "vender" para traer gente con el discurso de la mejor formación, sino que realmente la propuesta de la carrera sea cada año más sólida: mejor infraestructura técnica (que es una pata floja nuestra). Ofrecer una mejor formación en su globalidad. A nivel académico, de programas y de cuerpo docente, estamos muy convencidos que es una formación muy buena, pero en muchos aspectos nos parece que sería muchísimo más sólida si reforzáramos lo que tiene que ver con infraestructura⁵⁹.

⁵⁸ Recuperado de: <https://ecu.edu.uy/sitioweb/quienes-somos/>.

⁵⁹ Canu, A. & Suster, N. (1 de noviembre de 2019). Entrevista realizada a Enrique Buchichio [inédita]. Ver Anexo 9.13.1, p. 285.

De lo mencionado por Buchichio uno de los objetivos de la organización ya ha sido cumplido: la mudanza a una nueva sede; lo que resultaba vital para la organización en varios aspectos: “Acá ya pisamos el techo de la escuela en ese sentido, no podemos generar más cursos, estamos realmente apretados. Además, por un tema de imagen, estamos convencidos de que este local nos juega en contra”⁶⁰.

Asimismo, en la entrevista realizada el 25 de junio de 2020 Buchichio plantea dos nuevos objetivos no mencionados anteriormente, por un lado, convertir a la Escuela en una de referencia para la región, “es un objetivo muy ambicioso pero que me encantaría que se convierta en una Escuela de referencia en la región”⁶¹. Por el otro, desarrollar una propuesta educativa propia para adolescentes.

De esta forma, los objetivos mencionados podrían organizarse de la siguiente manera:

- Obtener el reconocimiento como institución de carácter terciario
- Aumentar la oferta educativa
- Aumentar el número de inscriptos
- Desarrollar estrategias de captación de fondos
- Mejorar la infraestructura y el equipamiento técnico
- Convertirse en una escuela de referencia en la región
- Desarrollar una propuesta para adolescentes

En relación al reconocimiento como institución terciaria, Buchichio comentó que la reforma de estructura realizada por Cinemateca el 18 de junio de 2019 era en parte para lograr ese objetivo. La reforma se realizó a los efectos de incorporar entre los cometidos de Cinemateca la formación profesional y académica en realización cinematográfica y carreras técnicas de cine y video. María Satriano también comentó que es un tema del que se habla hace tiempo: “en realidad, desde que yo ingresé, ese tema está en el tapete. Lo que pasa es que es difícil, sobre todo en el aspecto locativo”⁶². Hoy en día, con la mudanza ya realizada y la reforma estatutaria de Cinemateca este objetivo parece volverse más cercano, sin embargo, aún

⁶⁰ Canu, A. & Suster, N. (1 de noviembre de 2019). Entrevista realizada a Enrique Buchichio [inédita]. Ver Anexo 9.13.1, p. 278.

⁶¹ Canu, A. & Suster, N. (25 de junio de 2020). Entrevista realizada a Enrique Buchichio [inédita]. Ver Anexo 9.13.21, p. 474.

⁶² Canu, A. & Suster, N. (7 de noviembre de 2019). Entrevista realizada a María Satriano [inédita]. Ver Anexo 9.13.3, p. 291.

requiere de un trabajo sostenido en materia de gestión educativa, académica y locativa para cumplir con los requisitos del gobierno nacional en materia de educación.

3.5 Filosofía corporativa

Para comprender qué se entiende por filosofía corporativa se parte de las definiciones de Sanz de la Tajada (1994) y Capriotti (1999). Para el primer autor, la filosofía corporativa “sirve para orientar la política de la empresa u organización hacia los diferentes públicos con los que se relaciona, ya sean internos (empleados, por ejemplo) o externos (proveedores, clientes, consumidores, competidores, público en general...)” (1994, p. 27). Capriotti plantea que el hecho de disponer de una filosofía corporativa establecida facilita el trabajo del equipo directivo y del conjunto de personas que integran la organización. Esta se compone de tres elementos fundamentales: la misión, la cual establece qué hace la organización; la visión, que es el lugar hacia dónde se quiere llegar y los valores que representan los principios sobre los cuales se enmarca el accionar de la firma.

La ECU nunca ha definido formalmente estos aspectos. Al ser interrogado sobre la cuestión de la filosofía corporativa Buchichio responde: “No, en la web hay algo y después hay algo en los estatutos de Cinemateca. No tenemos un estatuto propio”⁶³. En función de lo señalado por el Coordinador se intentó acceder a los estatutos de la CU solicitándolos a Lorena Pérez⁶⁴, encargada del Archivo Fílmico sin éxito. Paralelamente se relevó el sitio web institucional de Cinemateca en primera instancia, no encontrando alusión a la filosofía corporativa ni a los estatutos fundacionales. Luego se indagó de acuerdo a lo mencionado por Buchichio el sitio web de ECU, lo que permitió advertir que la organización confunde objetivos con misión y visión, como se detallará a continuación.

3.5.1 Misión y visión

La misión corporativa tiene que ver con qué es y qué hace la organización para poder alcanzar sus objetivos. “La declaración de la misión es una declaración de la dirección y el propósito general de una organización. Se puede pensar que es una expresión de su razón de ser” (Johnson, Scholes & Whittington, 2006, p. 208). Para Capriotti (1999): “La misión de la organización es definir el negocio de la organización” (p. 142). En el caso de ECU en la web

⁶³ Canu, A. & Suster, N. (1 de noviembre de 2019). Entrevista realizada a Enrique Buchichio [inérita]. Ver Anexo 9.13.1, p. 277.

⁶⁴ Ver Anexo 9.1, p. 223.

institucional no figura un apartado destinado a la expresión de la visión y la misión, sin embargo, en la ventana web titulada “Quiénes somos” se alude al objetivo de la organización pero se mencionan aspectos que claramente podrían asociarse con la noción de misión, a saber: “capacitar en la utilización del medio audiovisual, incentivar la creatividad, la imaginación, el intercambio y la libertad expresiva de nuevos cineastas. La escuela contribuye, de este modo, al desarrollo de una cinematografía uruguaya en constante crecimiento”⁶⁵. Este párrafo complementa de alguna forma las nociones trazadas por Buchichio asimilables a este concepto:

Formar a gente que hace cine, formar realizadores y técnicos, pero sobre todo, realizadores cinematográficos y de alguna manera formar a gente interesada en el cine más allá de que se quiera luego dedicar o no. El objetivo es ofrecer diferentes formaciones en torno al cine, al hacer cinematográfico⁶⁶.

3.5.2 Valores

Para Sanz de la Tajada “los valores son los ejes de la conducta de la empresa y están íntimamente relacionados con los propósitos de la misma” (1994, p. 32). De esta forma, los valores de la empresa funcionan como indicadores de la cultura empresarial. ECU es una organización que no tiene sus valores formalmente establecidos. De todas formas, a través de las entrevistas en profundidad y las encuestas efectuadas a funcionarios y alumnos de la institución se pudieron reconocer una serie de valores compartidos como:

- Amor por el cine
- Trabajo en equipo
- Compromiso
- Responsabilidad
- Solidaridad
- Profesionalismo
- Libertad creativa

De todo lo dicho, podría desprenderse que se advierte en la organización una presencia de la filosofía que la sustenta sin que la misma se haya afianzado formalmente entre los miembros

⁶⁵ Extraído de: <https://ecu.edu.uy/sitioweb/quienes-somos/>.

⁶⁶ Canu, A. & Suster, N. (1 de noviembre de 2019). Entrevista realizada a Enrique Buchichio [inédita]. Ver Anexo 9.13.13, p. 274.

de la comunidad educativa. La falta de definición formal y de expresión oral y escrita de la filosofía institucional pone en evidencia la ausencia de profesionalismo en la gestión estratégica de la comunicación.

3.6 Financiamiento

La administración financiera de ECU está a cargo, como se ha mencionado, de Diego Carriquiry. En el marco de la presente investigación se le enviaron tres e-mails, en diferentes fechas, a fin de obtener información, sin conseguir respuesta⁶⁷. A través de los dichos de Buchichio, se pudo determinar que CU administra, a través de Carriquiry, tanto los ingresos que provienen de la cuota abonada por los alumnos inscritos cada año en la carrera de Realizador Cinematográfico, Diplomados, Talleres y Cursos, como los egresos que corresponden a la masa salarial de los funcionarios y docentes, el alquiler del recinto donde funciona la institución y otros gastos generales de equipamiento y funcionamiento.

Desde los orígenes mismos de la Escuela, se advierten en los distintos relatos conflictos relativos a la gestión financiera de la organización. Al respecto, Beatriz Flores Silva comenta: “yo creo que el plan original era que hubiera guita de la ECU que fuera para la Cinemateca. En lugar de eso, el primer año, fue lo contrario”⁶⁸ y agrega: “el problema principal de la Escuela es cómo se financia sin la ayuda del Estado”⁶⁹.

Sin embargo, de la situación inicial narrada por Flores Silva que da cuenta de una Escuela entonces deficitaria muchas cosas han cambiado. Hoy en día, Buchichio afirma: “nosotros nos autofinanciamos enteramente, no dependemos para nada de Cinemateca en ese sentido. Toda la Escuela se financia con lo que pagan los alumnos, y apoyos que consigamos”⁷⁰.

De todos los ex coordinadores generales de ECU entrevistados para este proyecto se obtuvo siempre la misma respuesta en relación a la dificultad al acceso a cifras y balances financieros de la Escuela. Esto manifiesta la voluntad expresa de las autoridades de CU de ejercer un control en la circulación interna de este tipo de información y desde este hermetismo, incrementar el sentimiento de falta de transparencia en quienes ejercen el rol de coordinación general en la Escuela, lo que evidentemente es el resultado de una decisión gerencial sostenida en el tiempo.

⁶⁷ Ver Anexo 9.1, p. 219.

⁶⁸ Canu, A. & Suster, N. (9 de mayo de 2020). Entrevista realizada a Beatriz Flores Silva [inédita]. Ver Anexo 9.13.13, p. 385.

⁶⁹ Canu, A. & Suster, N. (9 de mayo de 2020). Entrevista realizada a Beatriz Flores Silva [inédita]. Ver Anexo 9.13.13, p. 381.

⁷⁰ Canu, A. & Suster, N. (1 de noviembre de 2019). Entrevista realizada a Enrique Buchichio [inédita]. Ver Anexo 9.13.1, p. 281.

En relación con la opacidad en la gestión de ingresos y egresos de ECU, Inés Olmedo considera que no era la directiva de Cinemateca que se negaba a compartir las cifras sino que era el Administrador, Diego Carriquiry, quien se oponía, “no quería en absoluto. Era parte del poder el asunto de manejar las cuentas”⁷¹. Cuando se consultó a Olmedo por qué estimaba que se lo había mantenido en el cargo, su respuesta fue: “porque es más importante que cualquier director”⁷². María Satriano, actual Coordinadora Académica de la Escuela, explicó que era la primera vez que una coordinadora tenía acceso a información sobre la gestión de CU de los recursos financieros generados por la propia Escuela. Este hecho terminó desgastando la relación entre Olmedo y el administrador.

Todos los entrevistados aluden de una u otra forma a las dificultades en el vínculo con Diego Carriquiry. Así, uno de los docentes, comenta:

A mí me contrató la ECU, lo que pasa que la ECU depende de Cinemateca, entonces quien me paga a mí es un funcionario seleccionado por Cinemateca. O sea, la responsable por la parte económica mía es Cinemateca. Entonces tengo que llamar para hablar con el muchacho, para que no sé qué, para que el cheque, entonces a veces terminás cobrando el mes de junio... lo cobrás el 27 de julio⁷³.

Sin embargo, al ser consultado Buchichio admite conocer que, como ya se dijo, la institución se autofinancia, lo que significa que no recibe partidas especiales de dinero de Cinemateca para su funcionamiento; pero de acuerdo a la distintos testimonios queda clara la falta de autonomía de gestión de los recursos excedentes -si existiesen- para que los mismos puedan ser reinvertidos en la propia Escuela. Buchichio además reconoce una debilidad importante en la organización: “la dependencia casi absoluta que tenemos de nosotros mismos, o sea, de los recursos que generamos. Eso tiene una ventaja: independencia total. Pero, es un riesgo real”⁷⁴.

En ese sentido la posibilidad de desarrollar otro tipo de estrategias comerciales para la oferta de servicios recae actualmente en la figura del Coordinador aunque no sea su rol, poniendo en evidencia la necesidad de contar con un profesional capaz de desarrollar el área para beneficio de la institución. Así lo afirma el propio Buchichio:

⁷¹ Canu, A. & Suster, N. (28 de enero) Entrevista realizada a Inés Olmedo [inedita]. Ver Anexo 9.13.11, p. 371.

⁷² Canu, A. & Suster, N. (28 de enero) Entrevista realizada a Inés Olmedo [inedita]. Ver Anexo 9.13.11, p. 371.

⁷³ Canu, A. & Suster, N. (15 de noviembre de 2019). Entrevista realizada a Fernando Hernández [inedita]. Ver Anexo 9.13.4, p. 300-301.

⁷⁴ Canu, A. & Suster, N. (1 de noviembre de 2019). Entrevista realizada a Enrique Buchichio [inedita]. Ver Anexo 9.13.1, p. 282.

No tenemos una figura que piense estrategias más comerciales. Hoy lo hago yo, mal seguramente. Para generar una serie de apoyos, recursos, servicios o lo que sea que pueda generarle a la escuela una sustentabilidad mínima que haga que no dependamos tan directamente de la matrícula⁷⁵.

Antes de la mudanza a la nueva sede Buchichio elaboró, asesorado por un contador, un presupuesto y plan financiero que lo ayudaron a tener una visión más clara sobre los aspectos económicos. A partir de los ingresos por matrículas y cuotas y en función de la cantidad de alumnos puede inferirse muy rápidamente lo que se recauda por mes, lo que parecería no estar del todo claro son los egresos (costos fijos y gastos e inversiones específicas) y por supuesto el saldo final traducido en déficit o ganancia.

Asumiendo entonces que la ECU se financia casi enteramente a partir de lo recaudado con el cobro de las matrículas y cuotas, se detalla a continuación el costo de los distintos cursos, talleres, diplomados y carreras.

Tabla 2. Detalle de costos de los servicios que ofrece ECU

Servicios	Costo para el año 2020
Carrera de Realización Cinematográfica	\$16.000 por mes
Matrícula de inscripción para la carrera	\$5000
Diplomados	\$8000 por mes
Diplomado en Actuación para Cine y TV	\$4000 por mes
Matrícula de inscripción a los diplomados	\$2500
Matrícula de inscripción para el Diplomado en Actuación para Cine y TV	\$2000
Cursos y Talleres	\$4500 a \$9000 dependiendo la temática, por mes

Fuente: elaboración propia en base a precios de página web e información brindada por Catalina Marín.

⁷⁵ Canu, A. & Suster, N. (1 de noviembre de 2019). Entrevista realizada a Enrique Buchichio [inédita]. Ver Anexo 9.13.1, p. 282.

La ECU cuenta con un programa de becas llamado “Hacé cine” para la carrera de Realización Cinematográfica, como indica María Satriano: “Para el administrador son demasiados (risas). En una generación de 15 personas, hay cinco becados”⁷⁶.

Entre los egresos que tiene la Escuela se encuentran, como se comentó al inicio de este apartado, los salarios docentes, los del equipo de gestión, el alquiler del espacio y el convenio con Feisal y CILECT, este último “implica un costo económico importante, ya que tienen una cuota anual de €1600”⁷⁷, lo que para el Coordinador General “es mucho dinero”⁷⁸. En cuanto al salario docente “está en un estimativo de los \$600”⁷⁹ por hora.

A modo de conclusión, podría indicarse que la gestión financiera de ECU representa para los funcionarios de la institución un tema que se asienta en un posible conflicto de intereses. La falta de acceso a los balances generales y a la disponibilidad de recursos, complejiza la gestión general y la planificación estratégica.

El administrador es presentado como una figura de poder que cuenta con el respaldo de las autoridades, por lo que cualquier intervención en su modalidad de gestión se advierte como dificultosa; quienes lo han intentado, han fallado en múltiples ocasiones.

Sin embargo, la mudanza a la nueva sede supuso un trabajo en conjunto por parte de las autoridades de CU y el Coordinador general de ECU y podría tratarse de un acercamiento satisfactorio entre las dos instituciones, situación poco habitual y factor que podría favorecer la transmisión de información respecto al estado real de las finanzas en un futuro. El cambio de sede de ECU ha permitido a Buchichio acceder a algunos datos respecto a los números, lo que se espera, sea un punto de partida para una nueva etapa en ECU, donde exista mayor comunicación al respecto entre Administración y Coordinación General.

3.7 Actividades y Servicios

Como se expresa en la misión, ECU ofrece formaciones en cine de distinta índole. Cuenta con cinco áreas de formación: una carrera de Realizador Cinematográfico de cuatro años de duración, cinco Diplomados (carreras cortas, de dos a dos años y medio de duración),

⁷⁶ Canu, A. & Suster, N. (7 de noviembre de 2019). Entrevista realizada a María Satriano [inédita]. Ver Anexo 9.13.3, p. 295.

⁷⁷ Canu, A. & Suster, N. (1 de noviembre de 2019). Entrevista realizada a Enrique Buchichio [inédita]. Ver Anexo 9.13.1, p. 282.

⁷⁸ Canu, A. & Suster, N. (1 de noviembre de 2019). Entrevista realizada a Enrique Buchichio [inédita]. Ver Anexo 9.13.1, p. 282.

⁷⁹ Canu, A. & Suster, N. (28 de enero de 2019). Entrevista realizada a Gonzalo Torrens [inédita]. Ver Anexo 9.13.10, p. 367.

talleres y cursos extracurriculares. Se procede a continuación a presentar el Plan de Estudios y describir en detalle cada una de estas propuestas.

3.7.1 Carrera de Realización Cinematográfica

La Carrera de Realización Cinematográfica dura cuatro años (8 semestres), con clases de lunes a viernes, de cuatro horas cada día. El horario es de 18.00 a 22.00 horas. Los sábados, de manera excepcional, pueden dictarse talleres, seminarios, o charlas, dependiendo de las necesidades del semestre. El período de inscripciones para la carrera se abre en setiembre de cada año, y se extiende hasta marzo del año siguiente, mes de inicio de clases. Esta carrera es la que posee mayor demanda y también la que ha dado mayor notoriedad y prestigio a ECU. La inscripción posee un único requisito: contar con el bachillerato aprobado; quedando el aspirante sujeto a la disponibilidad de cupos para el semestre.

En el sitio web institucional ECU publica el Plan de Estudios correspondiente a la carrera, que fuera reformulado en 2019 para su aplicación en 2020 y se aclara:

El Plan de Estudios ha sido diseñado desde un punto de vista teórico/práctico, donde cada estudiante aprende en el hacer, en un marco de apoyo docente y de creación colectiva. Cada generación de alumnos produce varios cortometrajes a lo largo de la carrera, tanto de ficción como documental, rotando roles en cada proyecto de manera de asegurar una experiencia práctica integral y grupal⁸⁰.

A continuación, se presenta una figura con la currícula de dicho plan:



⁸⁰ Recuperado de: <https://ecu.edu.uy/sitioweb/plan-de-estudios/>.

Figura 7. Plan de Estudios de la Carrera de Realización cinematográfica.

CARRERA DE REALIZACIÓN CINEMATOGRÁFICA Y DIPLOMADOS PLAN DE ESTUDIOS						
PRIMER AÑO		SEGUNDO AÑO		TERCER AÑO		CUARTO AÑO
Semestre 1	Semestre 2	Semestre 3	Semestre 4	Semestre 5	Semestre 6	Semestre 7
Realización 1		Realización 2		Realización No Ficción	Realización 3	Tutorías de especialización (proyectos de egreso)
Iluminación y Cámara 1		Iluminación y Cámara 2		Dirección de Fotografía	Dirección de Actores 2	
Guión 1		Guión 2	Montaje 2	Color en Postproducción	Montaje 3	Dirección
Edición no Lineal	Montaje 1	Dirección de Actores 1	Asistencia de Dirección	Posproducción de Sonido	Dirección de Arte 2	Producción
Introducción al Sonido	Sonido 1	Taller de No Ficción	Producción	Marco Legal del Audiovisual	Producción Ejecutiva	Fotografía
Historia del Cine 1	El trabajo del Actor	Historia del Cine 2	Dirección de Arte 1	Rodaje Documental	Taller de Guión	Dirección de Arte
Historia del Arte 1	Análisis de la Imagen	Historia del Arte 2	Sonido 2		Historia del Cine 3	Asistencia de Dirección
	Rodajes Realización 1	Teoría y Análisis 1	Taller de Locaciones		Historia del Arte 3	Sonido
Foto Fija		Continuidad	Rodajes Realización 2		Teoría y Análisis 2	Montaje y Postproducción
Taller Experimental		Ejercicio Documental				

REFERENCIAS

<p>ÁREAS TEMÁTICAS</p> <p>Dirección Producción Fotografía Guión Dirección de Arte Sonido Montaje Teoría e Historia</p>
<p>DIPLOMADOS</p> <p>— Diplomado en Fotografía y Cámara — Diplomado en Montaje Cinematográfico — Diplomado en Guión y Narrativa — Diplomado en Dirección de Arte</p>

Fuente: página web de ECU.

En el octavo semestre de la carrera los alumnos presentan su proyecto final, que supone la realización de un cortometraje. María Satriano (2019), Coordinadora Académica, explica:

Durante cuarto año, se hacen tutorías de todas las áreas, para que ellos puedan rodar en julio la tesis, donde participa toda la clase en roles de "cabeza de equipo", y egresan en ese rol. Si tu proyecto es elegido, vas a egresar como director, o de lo contrario podés egresar en cualquiera de las otras áreas, como fotógrafo, productor, etc⁸¹.

⁸¹ Canu, A. & Suster, N. (7 de noviembre de 2019). Entrevista realizada a María Satriano [inédita]. Ver Anexo 9.13.3, p. 292.

Esta carrera existe desde la fundación de la Escuela y han egresado hasta hoy 17 generaciones.

3.7.2 Diplomados

Los diplomados son carreras cortas, que se apoyan en una formación integral de cine, pero no con el mismo nivel de carga horaria que la carrera; tienen una duración de entre uno y dos años, dependiendo del tipo de diplomado que se elija. Para 2020, se ofrecen diplomados centrados en cinco áreas distintas. En el documento institucional extraído del sitio web sobre los diplomados, se explica que:

El objetivo es brindar al estudiante las herramientas prácticas, así como los fundamentos teóricos, tanto desde el punto de vista técnico como creativo, pudiendo adquirir experiencia práctica al participar en los proyectos curriculares de la ECU. Al mismo tiempo, podrá desarrollar su capacidad de análisis y su mirada crítica en base a conocimientos de lenguaje cinematográfico, historia del arte e historia del cine⁸².

Los cinco diplomados ofertados son en: Fotografía y Cámara, para quienes buscan un rol más técnico en la fotografía para producción audiovisual; Montaje Cinematográfico, para desempeñarse en el montaje y edición de producciones; Guion y Narrativa, para aprender la estructura de una historia para poder desarrollarla en los medios audiovisuales; Dirección de Arte, orientada a quienes buscan concebir y ejecutar la dirección de arte de un proyecto audiovisual y Actuación para Cine y TV donde se brindan herramientas teóricas y prácticas para actuar ante cámaras.

Los estudiantes de los diplomados comparten las materias correspondientes al diplomado cursado, con los alumnos de Realización cinematográfica, y coinciden en la misma aula (dependiendo de la materia). Los cursos comienzan a mediados de marzo y están organizados en semestres consecutivos. A continuación, se detalla el Plan de Estudios de los diplomados⁸³.

⁸² Recuperado de: <https://ecu.edu.uy/sitioweb/diplomados-de-especializacion-2019/>.

⁸³ Actuación para Cine y TV no cuenta con un detalle de horarios en el sitio web de ECU.

Figura 8. Plan de Estudios del Diplomado en Fotografía y Cámara

Semestre 1		Semestre 2	
MATERIA	Horas por semana	MATERIA	Horas por semana
LENGUAJE CINEMATOGRAFICO	2 (8 clases)	ILUMINACIÓN Y CÁMARA	4
ILUMINACIÓN Y CÁMARA	2	ANÁLISIS DE LA IMAGEN	2
HISTORIA DEL CINE 1	2	FOTO FIJA	2
HISTORIA DEL ARTE 1	2	<i>Total: 8hs por semana + Rodajes 1° y 2° año</i>	
FOTO FIJA	2		
<i>Total: 10hs por semana</i>			
Semestre 3		Semestre 4	
MATERIA	Horas por semana	MATERIA	Horas por semana
ILUMINACIÓN Y CÁMARA 2	2	ILUMINACIÓN Y CÁMARA 3	4
HISTORIA DEL CINE 2	2	HISTORIA DEL CINE 3	2
HISTORIA DEL ARTE 2	2	HISTORIA DEL ARTE 3	2
CONTINUIDAD	2	WORKFLOW DIGITAL	2
<i>Total: 8hs por semana</i>		<i>Total: 10hs por semana + Rodajes 2° año</i>	

Fuente: página web de ECU.

Figura 9. Plan de Estudios del Diplomado en Montaje Cinematográfico

Semestre 1		Semestre 2	
MATERIA	Horas por semana	MATERIA	Horas por semana
LENGUAJE CINEMATOGRAFICO	2 (8 clases)	MONTAJE 1	2
EDICIÓN NO LINEAL	2 (7 clases)	ANÁLISIS DE LA IMAGEN	2 (10 clases)
HISTORIA DEL CINE 1	2	<i>Total: 4hs por semana + Edición 1° año</i>	
HISTORIAS DEL ARTE 1	2		
<i>Total: 8hs por semana</i>			
Semestre 3		Semestre 4	
MATERIA	Horas por semana	MATERIA	Horas por semana
MONTAJE 2	2	MONTAJE 3	2
CONTINUIDAD	2 (8 clases)	HISTORIA DEL CINE 3	2
HISTORIA DEL CINE 2	2	HISTORIA DEL ARTE 3	2
HISTORIA DEL ARTE 2	2	TEORÍA Y ANÁLISIS 2	2
TEORÍA Y ANÁLISIS 1	2	<i>Total: 8hs por semana + Edición 2° año</i>	
<i>Total: 10hs por semana</i>			

Fuente: página web de ECU.

Figura 10. Plan de Estudios del Diplomado en Guion y Narrativa

Semestre 1		Semestre 2	
MATERIA	Horas por semana	MATERIA	Horas por semana
LENGUAJE CINEMATOGRAFICO	2 (8 clases)	GUION 1	2
GUION 1	2	EL TRABAJO DEL ACTOR	2
HISTORIA DEL CINE 1	2	ANÁLISIS DE LA IMAGEN	2 (10 clases)
HISTORIA DEL ARTE 1	2	TALLER ESCRITURA CREATIVA	2 (8 clases)
<i>Total: 8hs por semana</i>		<i>Total: 8hs por semana</i>	
Semestre 3		Semestre 4	
MATERIA	Horas por semana	MATERIA	Horas por semana
GUION 2	4	TALLER DE GUION	4
HISTORIA DEL CINE 2	2	HISTORIA DEL CINE 3	2
HISTORIA DEL ARTE 2	2	HISTORIA DEL ARTE 3	2
TEORÍA Y ANÁLISIS 1	2	TEORÍA Y ANÁLISIS 2	2
<i>Total: 10hs por semana</i>		<i>Total: 10hs por semana</i>	

Fuente: página web de ECU.

Figura 11. Plan de Estudios del Diplomado en Dirección de Arte

Semestre 1		Semestre 2	
MATERIA	Horas por semana	MATERIA	Horas por semana
LENGUAJE CINEMATOGRAFICO	2 (8 clases)	DIRECCIÓN DE ARTE	2
FOTO FIJA	2	TALLER DE LOCACIONES	2 (6 clases)
HISTORIA DEL CINE 1	2	PRODUCCIÓN	2
HISTORIA DEL ARTE 1	2	ANÁLISIS DE LA IMAGEN	2 (10 clases)
<i>Total: 8hs por semana</i>		<i>Total: 8hs por semana + Rodajes 1° y 2°</i>	
Semestre 3		Semestre 4	
MATERIA	Horas por semana	MATERIA	Horas por semana
CONTINUIDAD	2 (8 clases)	DIRECCIÓN DE ARTE 2	4
HISTORIA DEL CINE 2	2	HISTORIA DEL CINE 3	2
HISTORIA DEL ARTE 2	2	HISTORIA DEL ARTE 3	2
TEORÍA Y ANÁLISIS 1	2	TEORÍA Y ANÁLISIS 2	2
<i>Total: 8hs por semana</i>		<i>Total: 8hs por semana + Rodajes 2° año</i>	
Semestre 5 (opcional)	COLOR EN POST (OPCIONAL)	4 horas por semana	<i>Total: 4hs por semana + Rodajes egresos</i>

Fuente: página web de ECU.

3.7.3 Cursos y Talleres Extracurriculares

A lo largo del año académico, la ECU propone una serie de cursos y talleres extracurriculares sobre diversos aspectos de la práctica o la teoría cinematográfica, de distinta duración y diferentes niveles de profundización. María Satriano explicó que no es lógico cursar estas materias o talleres a la par de la carrera, ya que estos no son complementarios y en la carrera ya se cubren dichos contenidos.

Para los cursos, si no se encuentra indicado (ya que el cronograma se renueva cada año), no es necesario tener conocimientos ni experiencia previa, y las personas que deseen participar pueden entrar al sitio web de ECU para conocer los talleres ofertados, pero las inscripciones se deben realizar en ECU. Los cursos y talleres cuentan con inicios diferenciales a lo largo del año, con cupos limitados; los planificados para el primer semestre de 2020 son:

Tabla 3. Detalle de cursos y talleres

Nombre del curso o taller	Precio
Curso online de Animación y VFX	\$7000
Taller online de Escritura Creativa	\$5000
Introducción al Workflow Digital	\$7000
Curso online de Producción	\$4500
Taller de Análisis Cinematográfico	\$7000
Filmar lo real: Taller de Desarrollo y Realización Documental	\$9000

Fuente: elaboración propia en base a información del sitio web de ECU

3.7.4 Actividades y Servicios en contexto de emergencia sanitaria Covid-19

La ECU planeaba comenzar su primer semestre del 2020 el 16 de marzo. Sin embargo, el 13 de marzo, el gobierno nacional declaró estado de emergencia sanitaria debido a la pandemia mundial por el Covid-19. Esta situación condujo a la escuela a reestructurar su modalidad de enseñanza para el primer semestre; las clases comenzaron a ser dictadas de manera virtual el 23 de marzo, a través de la plataforma Zoom.

No se suspendió ninguno de los talleres, ni los diplomados, y tampoco la carrera de Realización Cinematográfica. Los cursos presenciales se retomaron a partir del 15 de junio,

manteniendo de manera virtual aquellos donde la presencialidad no representara una exigencia fundamental para la adquisición de las competencias de la materia.

3.8 Público objetivo

El término público objetivo o meta así como el anglicismo *target* designan al destinatario ideal de un determinado producto o servicio. El *target* o público objetivo es el segmento del mercado al que está dirigido un bien, ya sea producto o servicio. “El público meta tiene una influencia crucial sobre las decisiones del comunicador en cuanto a qué decir, cómo decirlo, cuándo decirlo, dónde decirlo y a quién decirlo” (Kotler, 2002 p. 272). Generalmente, se define en términos de edad, género o variables socioeconómicas.

Al ser consultado Buchichio al respecto afirmó:

Apuntamos a personas que quieran aprender cine. Nuestro principal público son jóvenes [sic]. Es muy variado el público, hay personas que no tienen interés en dedicarse al cine, pero les interesa, les gusta y a ese público apuntamos con algunas propuestas extracurriculares. En la medida en que a las personas les interese formarse en algún aspecto del cine son parte de nuestro público objetivo. (...) La clase social que llega a ECU es clase media, media para arriba por un tema de costos, básicamente. Tenemos una política de becas, limitada pero la tenemos⁸⁴.

A modo de síntesis, podría decirse que el público objetivo de ECU se conforma por individuos de clase media o media alta (no siendo excluyente este criterio por un sistema de becas) con interés en el cine, ya sea para dedicarse profesionalmente a esta disciplina o para adquirir algún tipo de formación en el área. La carrera y los diplomados, poseen como pre requisito tener el bachillerato aprobado y no tienen límite de edad para el ingreso; mientras que los otros cursos y talleres no poseen ningún tipo de prerrequisito.

⁸⁴ Canu, A. & Suster, N. (1 de noviembre de 2019). Entrevista realizada a Enrique Buchichio [inédita]. Ver Anexo 9.13.1, p. 279.

4. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Toda organización está inserta en un ambiente en el que encontramos otras organizaciones que se afectan entre sí y donde el cambio es una constante. De esta forma, “se considera al entorno como capaz de influir en la operación y en la toma de decisiones” (José Luis Camarena Martínez, 2016, p. 152). Fernández Collado (1991) plantea dos puntos esenciales sobre la noción de entorno: por un lado, las organizaciones no existen en un vacío, sino en un lugar en el que interaccionan, y por otro, es necesario que dicho entorno sea decodificado por quienes dirigen la organización. El análisis del entorno comprende distintos aspectos. Para decodificarlo se recurre a distintas herramientas que nos permitirán ir de lo general a lo particular; partiremos de un análisis PEST, luego analizaremos el entorno interno y externo para concentrarnos en los públicos de la organización. Por último, se hará un enfoque en los públicos clave proponiendo un análisis en profundidad del entorno competitivo.

4.1 Análisis PEST

Para Elkin Jaramillo (s/f), un análisis PEST es una herramienta útil para conocer los factores relevantes del entorno para desarrollar con mayor sustento la planificación estratégica. “El objetivo es determinar los factores que ordenan la actividad empresarial y condicionan el desarrollo de las empresas en ese territorio” (p. 4). El acrónimo PEST hace referencia a cuatro factores: los Políticos, los Económicos, los Sociales y los Tecnológicos que se encuentran en el entorno donde la organización desarrolla sus actividades.

4.1.1 Entorno Político

- Artículo 33 de la Constitución Uruguaya, donde se declara que los derechos del artista y autor van a ser reconocidos y protegidos por ley⁸⁵.
- Artículo 71 de la Constitución Uruguaya, donde se declara la gratuidad de la enseñanza en todos sus niveles, incluida la artística. También se explicita la creación de becas de perfeccionamiento y especialización cultural, entre otras cosas⁸⁶.
- Desde el 1990 funciona la Comisión de Educación y Cultura del Poder Legislativo donde se reciben y presentan proyectos de ley referentes a lo artístico y cultural.
- En 1995 por iniciativa de la Intendencia de Montevideo surge el FONA, Fondo de Fomento y Desarrollo de la Producción Audiovisual Nacional. Conformado por canales

⁸⁵ Recuperado de: Constitución de la República Oriental del Uruguay.

⁸⁶ Recuperado de: Constitución de la República Oriental del Uruguay.

de televisión abierta y cable, el Ministerio de Educación y Cultura, Asoprod y la Intendencia de Montevideo⁸⁷.

- Ley N° 17.930 de presupuesto nacional promulgada en el 2005 plantean la existencia de los Fondos de Incentivo Cultural (FI) a través del artículo 235 al 250 inclusive⁸⁸.
- Ley N° 18.384 promulgada en el año 2008, donde se crea el estatuto del artista y oficios conexos mediante la cual artistas intérpretes o ejecutantes y las actividades u oficios conexos a dicha profesión se registrarán por las disposiciones de la ley⁸⁹.
- Ley N° 18.284, promulgada en el año 2008, da creación al Instituto del Cine y el Audiovisual del Uruguay y del Fondo de Fomento Cinematográfico y Audiovisual.
- Creación en 2009 de Uruguay Film Commission & Promotion Office con el objetivo de promover las locaciones uruguayas como escenario para producciones extranjeras y contribuir con la proyección internacional del audiovisual nacional.
- A partir de 2010 las políticas públicas en cultura han logrado avances importantes con respecto a la presencia de la cultura uruguaya en el exterior. A través de los distintos conglomerados culturales, la DNC ha apoyado la presencia de empresarios y artistas culturales en la región.
- Ley N° 19307, ley de medios, promulgada en el año 2014. Tiene por objeto la regulación de la prestación de servicios de radio, televisión y otros servicios de comunicación audiovisual⁹⁰.
- Creación en el año 2016 de la marca sectorial Uruguay Audiovisual impulsada por el Instituto Uruguay XXI junto a la Dirección de Cine y Audiovisual Nacional (ICAU) y representantes de empresas del sector privado con el objetivo de posicionar al sector fortaleciendo la presencia en diversos mercados en el exterior.
- La Intendencia de Montevideo a través del Departamento de Cultura manifiesta promover, desarrollar y coordinar las actividades culturales relacionadas con el teatro, las artes plásticas y visuales⁹¹.

⁸⁷ El fondo tiene como objetivo apoyar el cine nacional mediante la realización de un concurso anual que premia dos proyectos de documental y dos de ficción.

⁸⁸ El presupuesto surge para beneficiar a proyectos de artes, patrimonio y tradiciones culturales en todo el país.

⁸⁹ Recuperado de: <https://legislativo.parlamento.gub.uy/temporales/leytemp5882767.html>.

⁹⁰ Recuperado de: <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/19307-2014>.

⁹¹ Recuperado de: <https://montevideo.gub.uy/institucional/dependencias/cultura>.

4.1.2 Entorno Económico

- Según informe de 2019, el Producto Interno Bruto (PIB) por persona de Uruguay creció 126 % en los últimos 15 años y se posiciona como el más alto de América Latina; ubicando a Uruguay a la cabeza de la región⁹².
- En los últimos 15 años hubo una caída de la pobreza, afectando actualmente a 8,1 % de la población, el menor indicador respecto del resto de América Latina⁹³. Al tiempo que creció la economía, se distribuyó la riqueza, lo cual ubica a Uruguay también como el país más igualitario de la región.
- En 2017 Uruguay era la 87º mayor economía de exportación en el mundo y la economía más compleja 51º de acuerdo con el Índice de Complejidad Económica (ECI)⁹⁴.
- Las exportaciones durante 2017 por servicios audiovisuales certificados (beneficiarias de la exoneración del IVA) superaron los 18 millones de dólares. Fueron 33 empresas las que exportaron a través del mencionado mecanismo y 231 la cantidad de servicios audiovisuales exportados. Del total exportado en dicho año, 45% fue destinado a América del Sur, 36% a América del Norte, el 10% Europa y el 8% América Central⁹⁵.
- Las empresas orientadas a la producción de servicios y de spots publicitarios, explican el mayor porcentaje de la facturación y de las exportaciones de la industria, habiendo facturado entre los años 2011 y 2017, aproximadamente 140 millones de dólares. Es el subsector con mayor cantidad de empresas y el que tiene una inserción más estable en el mercado internacional, liderada por un grupo pequeño altamente competitivo en Latinoamérica⁹⁶.
- La Cuenta Satélite en Cultura del Uruguay de 2012 estimó para el sector audiovisual un valor agregado bruto de U\$S 195 millones (la producción fue de U\$S 480 millones)⁹⁷.

4.1.3 Entorno Sociocultural

- Uruguay es un país con baja densidad demográfica, desigual distribución de la población en el territorio y alta primacía urbana de su ciudad capital⁹⁸.

⁹² Recuperado de: Presidencia (2019).

⁹³ Recuperado de: Presidencia (2019).

⁹⁴ Recuperado de: <https://oec.world/es/profile/country/ury/>.

⁹⁵ Recuperado de: <https://www.transformauruguay.gub.uy/es/documentos/sector-audiovisual.pdf>.

⁹⁶ Recuperado de: Transforma Uruguay (2016).

⁹⁷ Recuperado de: Oficina de Planeamiento y Presupuesto (2017).

⁹⁸ Recuperado de: http://www.anep.edu.uy/historia/clases/clase20/cuadros/15_Pellegrino-Demo.pdf.

- Entre las personas de 25 a 29 años, más de 8 de cada 10 llegan o superan educación media (84,4 %) ⁹⁹.
- El Ministerio de Educación y Cultura (MEC) en su publicación anual *Logro y nivel educativo alcanzado por la población* muestra que en 2017, entre los mayores de 25 años, el 20,4% tiene nivel terciario (sea completo o incompleto). Si se observa por tramo de edad, este porcentaje se reduce cuanto mayor son las personas ¹⁰⁰.
- La oferta de educación terciaria a nivel público ofreció 141 carreras y tecnicaturas en 2016 desde Udelar. La UTEC ofreció 11 carreras y UTU 83 cursos técnicos ¹⁰¹.
- Gran cantidad de asociaciones civiles en el Uruguay. La sociedad civil en Uruguay abarca siete corrientes organizacionales que incluyen a miles de organizaciones ¹⁰².
- Creación de AGADU en 1929, como resultado de la fusión de diversas instituciones culturales que procura la defensa de los Derechos de Autor tanto moral como patrimonial ¹⁰³.
- Desde 1994 funciona la Asociación de Productores y Realizadores de Cine del Uruguay (ASOPROD) con el objetivo de promover la producción del cine nacional, tanto de ficción como documental y animación garantizando la mayor cantidad de posibilidades para las producciones nacionales.
- Fundación de la Cámara Audiovisual del Uruguay (CADU) en 2008 con el objetivo de la creación de diversas propuestas “estratégicas para el desarrollo de sus asociados. Intercambio de información para un mayor nivel de competitividad de sus asociados. Desarrollo y perfeccionamiento de las técnicas, métodos y actividades vinculadas con el estudio, diseño, realización, difusión, preservación y comercialización del audiovisual. ¹⁰⁴”
- En la década de los ochenta del siglo XX tímidamente comienzan a aparecer carreras en Ciencias de la Comunicación: en la Universidad Católica y en la Universidad de la República, licenciaturas que no contemplaban en principio la comunicación audiovisual hasta entrada la década de los noventa. Pero a partir de dicha década, la formación en

⁹⁹ Recuperado de: Ministerio de Educación y Cultura (2018).

¹⁰⁰ Recuperado de: <https://www.elpais.com.uy/informacion/educacion/paises-poblacion-educacion-terciaria.html>.

¹⁰¹ Recuperado de: <https://www.elpais.com.uy/informacion/educacion/paises-poblacion-educacion-terciaria.html>.

¹⁰² Instituto de Comunicación y Desarrollo (2001)

¹⁰³ Recuperado de: <https://www.agadu.org/>.

¹⁰⁴ Recuperado de : <http://www.mapeosociedadcivil.uy/organizaciones/camara-audiovisual-del-uruguay/>

audiovisual comenzó a ser crecientemente más importante, tanto por el aumento de instituciones educativas como por la cantidad y tipo de cursos ofrecidos¹⁰⁵.

- El informe de *Consumos Culturales* (2017) de la Dirección de Planificación plantea que aproximadamente el 40% de la población asistió con diferentes grados de intensidad al cine en el último año.
- La asistencia a “salas de cine” es mayor en Montevideo que en el Interior del país. Mientras en Montevideo un 3,6% de la población afirma asistir al menos una vez por semana al cine y una cuarta parte lo hace mensualmente, en el Interior del país la asistencia semanal es de apenas un 1% y la mensual del 6,9% de la población¹⁰⁶.
- El nivel de estudios alcanzado muestra una relación intensa con la asistencia al cine. Aquellos con mayores estudios son quienes asisten con mayor frecuencia: el 3,4 % de quienes cuentan con educación terciaria asiste al menos una vez por semana, el 29,3% asiste semanalmente y el 37,6 % del mismo grupo admite asistir “alguna vez al año”¹⁰⁷.
- Se destaca la relación estrecha entre el nivel educativo y la experiencia de visionado de cine nacional. Mientras prácticamente la mitad de quienes tienen primaria terminada (47,4%) ha visto cine nacional alguna vez, el 85,2% de quienes tienen nivel terciario lo ha hecho¹⁰⁸.

4.1.4 Entorno Tecnológico

- La tendencia a la globalización es un proceso que está cambiando la actividad de la producción de todo tipo de contenidos culturales, planteando un nuevo mapa de grandes centros de producción simbólica cultural, cuando no produce el nacimiento de novedosos términos como cine transnacional o lenguaje audiovisual transmedia¹⁰⁹.
- El proceso de globalización ha propiciado una disolución de fronteras y la convergencia de tecnologías, lenguajes y medios, junto a la interacción hombre-máquina¹¹⁰.
- Internet ha modificado las perspectivas de creación de contenidos audiovisuales, dando paso a estrategias creativas colectivistas y de apropiación de textos audiovisuales a través de su reedición continua, junto a nuevas formas de autoexpresión vinculadas a la

¹⁰⁵ Radakovich (s/f) *Industrias Creativas Innovadoras. El cine nacional de la década.*

¹⁰⁶ Recuperado de: Imaginarios y Consumo Cultural (2014).

¹⁰⁷ Recuperado de: Imaginarios y Consumo Cultural (2014).

¹⁰⁸ Recuperado de: Imaginarios y Consumo Cultural (2014).

¹⁰⁹ Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4049574>.

¹¹⁰ Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4049574>.

representación de la identidad (individual o colectiva) como los retratos, los video ensayos, el diario de viaje, la documentación de eventos familiares¹¹¹.

- Las nuevas plataformas crecen cada día para poder seguir ofreciendo al usuario el mayor catálogo y que así puedan tener mayor contenido para visionar en el momento que deseen. Catalogado como “streaming video”, a través de cualquier dispositivo se puede ver online el contenido de las plataformas dedicadas al vídeo bajo demanda. Entre estas plataformas se encuentran: Netflix, Hulu, HBO, Amazon Prime, Mubi YouTube, etc.¹¹².
- Los usuarios cada vez consumen más contenidos online. Esta demanda es más acusada en los jóvenes, que dedican 22 horas a la semana a esta actividad, frente a 8,3 horas a la televisión¹¹³.
- La tercera edición de la *Encuesta de Uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en Hogares y Personas urbanas* presenta que 3 de cada 4 uruguayos (74,1% del total de la población urbana) utilizan teléfonos inteligentes¹¹⁴

4.2 Análisis del entorno competitivo

Hoy en día la oferta educativa en formación audiovisual presenta diversas opciones tanto en el ámbito público como en el privado. Si bien existe diversidad en la oferta y distintos enfoques en materia de formación en los distintos oficios del quehacer audiovisual, la ECU se distingue por dos aspectos: a) ser una escuela de formación artística b) especializarse en la formación en cine. Por su parte, las otras instituciones proponen un enfoque mucho más generalista con énfasis en lo técnico y en la realización de piezas audiovisuales de distinta índole para distintos sectores de actividad. La ECU entonces opera en este contexto como una escuela de formación artística en cine. Desde esta perspectiva, una porción de la oferta del sector educativo en materia de formación en audiovisual representa competencia directa para ECU y viceversa mientras que la otra porción puede ser percibida como competencia indirecta.

En la enseñanza pública a nivel terciario y universitario la oferta en formación para el sector audiovisual se concentra en dos instituciones. Por un lado, la Universidad de la República (UDELAR) a través de la Facultad de Información y Comunicación (FIC) oferta una Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, con opción en audiovisual, y el Instituto Escuela

¹¹¹ Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4049574>.

¹¹² Recuperado de <https://idus.us.es/handle/11441/63258>.

¹¹³ Recuperado de <http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2015/nov/14.pdf>.

¹¹⁴ Recuperado de: <http://www.ine.gub.uy/>.

Nacional de Bellas Artes (IENBA) que ofrece una Licenciatura en Lenguajes y Medios Audiovisuales. Por otro lado, la Universidad del Trabajo del Uruguay (UTU) propone formaciones técnicas en audiovisual en: Producción, Dirección de Arte y Guion, y Captura y Procesamiento de Imagen y Sonido.

En cuanto al ámbito privado, la propuesta se diversifica. En esta sección se encuentran: la Escuela de Cine del Uruguay (ECU), la Escuela de Cine y Tecnología Audiovisual Campus Film, la Universidad ORT - Uruguay, la Universidad Católica, la Universidad de Montevideo, la Institución Cultural Dodecá y el Instituto Universitario Bios. Se destaca que hasta los años 80 no existía formación profesional en audiovisual, es en esa década que: “tímidamente comienzan a aparecer carreras en Ciencias de la Comunicación: en la Universidad Católica y en la Universidad de la República, carreras en las cuales lo audiovisual no estuvo presente hasta la década de los noventa”. (Radakovich, p. 251).

En los años 2000 comienza a darse un gran crecimiento de los centros de estudio con oferta específica para el ámbito audiovisual y se “consolida el desarrollo de una formación cada vez más abarcativa de las necesidades del sector” (Radakovich, p. 251). Para Inés Peñagaricano en este campo es donde “más se ha crecido en los últimos tiempos. No solo en educación terciaria, en educación técnica, etc. Todo lo que es formación, ha crecido mucho”¹¹⁵ y agrega “en el momento en el que yo empecé a formarme, en el año 2000, la oferta educativa en lo audiovisual y ahora, la diferencia es enorme. Y también la existencia de profesionales formados curricularmente hace diez, 15 años y ahora”¹¹⁶. En ese sentido, la investigación realizada por Radakovich concluye que uno de los factores con mayor relevancia para explicar el crecimiento de la producción audiovisual se debe en su mayoría al aumento de recursos humanos bien calificados y a la existencia de centros de formación profesional, como se ha esbozado en el apartado 2.3.1 del presente proyecto.

A partir del 2006 se incorpora la enseñanza audiovisual en el Plan de Estudios de Primaria, se crea Cineduca destinado a la formación para docentes de primaria y secundaria. Al mismo tiempo ANEP generó el proyecto Proarte y surgen los Bachillerato Artístico y Tecnológico en secundaria. También “la Tecnicatura en Audiovisuales de UTU, la Licenciatura en Lenguaje y Medios Audiovisuales y la Facultad de Información y Comunicación (FIC) de la UDELAR”. (Compromiso Audiovisual Uruguay 2015-2020, 2014, p. 66).

¹¹⁵ Suster, N. (03 de diciembre de 2019). Entrevista realizada a Inés Peñagaricano [inédita]. Ver Anexo 9.13.7, p. 325.

¹¹⁶ Suster, N. (03 de diciembre de 2019). Entrevista realizada a Inés Peñagaricano [inédita]. Ver Anexo 9.13.7, p. 325.

En lo que respecta a la educación pública, la UDELAR tiene una carrera de duración de cuatro años y la misma califica como una carrera de grado. En el cuarto año los estudiantes pueden decidir el camino a seguir entre cinco opciones: orientación Audiovisual, orientación Educativa y Complementaria, orientación Investigación y Análisis de la Comunicación, orientación Multimedia y Tecnologías Digitales, orientación Organizacional, orientación Periodismo y orientación Publicidad. Audiovisual “se orienta a la creación de diversos productos en formatos visuales, sonoros o audiovisuales” (Facultad de Información y Comunicación, 2019). Al ser consultado sobre la cantidad de alumnos y de egresados, Federico Beltramelli, Coordinador del departamento de Medios y Lenguajes de la Facultad de Información y Comunicación, expresó: “tenemos por año cursando el Seminario de Trabajo de Grado Audiovisual a unos 60 estudiantes promedio. Se supone que quienes cursan ese seminario egresan por esa opción, pero los estudiantes pueden cambiar la orientación de salida” (Beltramelli, 2020)¹¹⁷.

En relación a la orientación audiovisual, la malla curricular 2020 de la Facultad de Información y Comunicación informa que cuenta con diversos cursos: Cine y Subalternidad, Representaciones y Construcción de Miradas, Taller de Dirección de Fotografía, Formatos Audiovisuales para Contar el Deporte, Laboratorio de Traducción Audiovisual y Dirección de Fotografía aplicada en el cine electrónico.

En el Instituto Escuela Nacional Bellas Artes, se ofrece la Licenciatura en Lenguajes y Medios Audiovisuales en su sede de Playa Hermosa, Maldonado. Dicha licenciatura dura cuatro años, pudiendo elegir en el segundo año entre dos orientaciones: Creación Audiovisual y Creación Audiovisual Interactiva. Agustín Banchero, docente de ECU, Uruguay Campus Film, e Instituto Escuela Nacional de Bellas Artes, explica la diferencia que tiene el instituto con la ECU:

Playa Hermosa tiene un sistema de educación que se llama de enseñanza activa que es a la que se adhiere Bellas Artes, que es distinto al de la enseñanza formal clásica como ustedes la conocen. La enseñanza activa de Bellas Artes propone una forma de enseñanza distinta, que no es a través de contenidos teóricos cual monólogo, sino, si yo quiero enseñarles a ustedes qué es el color verde, no les muestro un color verde y les digo es esto, sino, se hacen determinados ejercicios y a partir de la práctica ustedes van a derivar en lo que es el color verde¹¹⁸.

¹¹⁷ Ver Anexo 9.1, p. 224.

¹¹⁸ Canu, A. & Suster, N. (11 de junio de 2020). Entrevista realizada a Agustín Banchero [inédita]. Ver Anexo 9.13.18, p. 444.

La UTU cuenta con las tecnicaturas: Audiovisual con mención en Producción - Dirección de Arte y Guion, Audiovisual con mención en Captura y Procesamiento de la Imagen y Comunicación Social con opción Televisión, todas las opciones con una duración de dos años.

En el ámbito privado, la Universidad Católica desde 1980 oferta la primera Licenciatura en Comunicación Social del Uruguay, estructurada en dos ciclos de dos años cada uno: el ciclo básico y la orientación profesional. Dentro de la orientación profesional se encuentran las opciones: Audiovisual, Periodismo, Publicidad y Organizacional. “El egresado de la especialización Narración Audiovisual es un profesional con la capacidad de trabajar en todos los roles que exige un producto audiovisual” (Entrevista a informante calificado en Radakovich, p. 238). Por otro lado, desde 2007 se oferta la Licenciatura en Ingeniería Audiovisual. La misma “es un emprendimiento conjunto entre las Facultades de Ciencias Humanas y de Ingeniería y Tecnologías, que integra el arte, la comunicación y las tecnologías digitales” (Entrevista a informante calificado en Radakovich, p. 239).

Por su parte, la Universidad de Montevideo ofrece la Licenciatura en Comunicación con especialización en cinco áreas: Periodismo, Cine y Televisión, Corporativa, Publicidad y Opinión Pública. La especialización en Cine y televisión es una carrera de cuatro años y se promociona como una formación que “ofrece las herramientas creativas, conceptuales y técnicas necesarias para contar profesionalmente una historia en cine y televisión.” (Universidad de Montevideo, s/f). La especialidad cuenta con prácticas profesionales: “El alumno de Audiovisual completa sus estudios con pasantías en algunas de las principales productoras y canales de televisión del país” (Universidad de Montevideo, s/f). En la página web de esta universidad se señala que el egresado está capacitado para desarrollarse como: director de ficción o documental en cine y televisión, productor de ficción o documental en cine y televisión, guionista o analista de guiones, montajista y director de fotografía.

En 2010 la Universidad de Montevideo abrió la primera Escuela de Guion del país, “la formación en esta especialidad es una de las recomendaciones de la Cámara Audiovisual y del PACC¹¹⁹ para el desarrollo del sector audiovisual en nuestro país” (Radakovich, p. 242). Estos cursos comienzan:

¹¹⁹ Recuperado de: http://www.agev.opp.gub.uy/observatorio_docs/publico/219.pdf.

Buscando contribuir a la profesionalización de los oficios vinculado al guion de ficción, impulsar la figura del consultor y del analista de guiones dentro de las productoras audiovisuales, y contribuir al fortalecimiento de la industria audiovisual uruguaya como proveedora de contenidos (y no sólo de servicios de producción), y a la profesión de guionista como pieza clave en el proceso de producción de contenidos de ficción”. (Entrevista a informante calificado en Radakovich, p. 242).

A su vez, Diego Sardi, Coordinador de Cine y TV en dicha universidad, aclara que:

La Licenciatura en Comunicación de la UM no tiene tal cosa como especializaciones definidas como Audiovisual, Periodismo o Publicidad. Tenemos cuatro áreas de trabajo: periodismo, investigación y opinión pública, cine y tv, y corporativa-publicidad y marketing. Mientras que los dos primeros años son comunes, en tercer y cuarto año de carrera, los alumnos pueden elegir materias electivas de estas cuatro áreas y combinarlas. A su vez, tené en cuenta que en la Facultad de Comunicación de la UM, recibimos una generación por año de 50 personas aprox¹²⁰.

Sardi, explica que suele haber aproximadamente 15 alumnos de tercero que eligen la mayoría de electivas del área audiovisual, (de una generación de 50), y alrededor de 11 alumnos en cuarto año. El coordinador aclara que “con el nuevo formato de tesis Audiovisual implementado el año pasado (que los alumnos hacen durante el cuarto año de carrera), se puede estimar que egresarán 10 alumnos por año” (Sardi, 2020)¹²¹.

La Universidad ORT ofrece la Licenciatura en Comunicación desde 1995 y cuenta con el aval del MEC desde 1997. Actualmente la carrera cuenta con especialización en las áreas: Audiovisual, Contenidos digitales, Periodismo, Comunicación empresarial y Publicidad y Marketing. El primer año se cursa el ciclo básico común para todos y para el segundo año el estudiante puede escoger entre las especializaciones. En lo que refiere a la especialización audiovisual el egresado de la licenciatura de ORT se podrá desempeñar una vez recibido como: director, guionista, director de arte, desarrollador, realizador, editor, postproductor, director de fotografía y productor.

La ORT ofrece además una tecnicatura desde 1998 en Realización Audiovisual con duración de dos años. El perfil del graduado de la tecnicatura es “marcadamente técnico, la

¹²⁰ Ver Anexo 9.1, p. 223.

¹²¹ Ver Anexo 9.1, p. 223.

carrera enseña las distintas herramientas para la realización de un proyecto desde la práctica, buscando que el estudiante viva la experiencia del hacer audiovisual” (ORT, s/f). Una vez recibido, el estudiante es capaz de:

Dominar los aspectos formales y técnicos para lograr un adecuado registro de la imagen y excelencia en la post-producción; establecer todos los requisitos técnicos y humanos para el desarrollo de un proyecto audiovisual; insertarse en las estructuras de producción audiovisual existentes en nuestro medio y en la región; y tomar decisiones en todos los campos de la realización. (ORT, s/f).

Gerardo Castelli, Coordinador académico de la orientación audiovisual en la Universidad ORT, expresa en relación con ECU que “es bastante directa la competencia”¹²². En cuanto a las principales diferencias entre la formación universitaria y la impartida en ECU, Castelli señala dos: la obtención o no de un título universitario, y el enfoque general de la carrera y explica este segundo factor aludiendo a que la carrera en la ORT forma parte de una Licenciatura en Comunicación:

Va a tener un conocimiento de lo que es la comunicación en general, tanto de la teoría como de distintas prácticas, y por otro lado, se va encontrar con un foco en lo que es la realización audiovisual. En el caso de la ECU, esas dos patas no existen. Tienen solamente una, que es la realización audiovisual y creo que específicamente la realización cinematográfica¹²³.

Acompañando esta declaración, Castelli también explica que si bien la enseñanza en ORT abarca una formación más amplia, “la ECU tiene la ventaja de estar enfocada solamente en un elemento, que es la construcción cinematográfica, por lo tanto, es una fortaleza mayor”¹²⁴.

El instituto BIOS cuenta actualmente con cursos cortos relacionados con la formación audiovisual: Edición y Postproducción Audiovisual, Edición de Video, Fotografía Digital y Diseño de Sonido. El curso de Edición y Posproducción tiene duración de un año y el objetivo

¹²² Canu, A. & Suster, N. (20 de mayo de 2020). Entrevista realizada a Gerardo Castelli [inédita]. Ver Anexo, 9.13.17, p. 425.

¹²³ Canu, A. & Suster, N. (20 de mayo de 2020). Entrevista realizada a Gerardo Castelli [inédita]. Ver Anexo, 9.13.17, p. 425.

¹²⁴ Canu, A. & Suster, N. (20 de mayo de 2020). Entrevista realizada a Gerardo Castelli [inédita]. Ver Anexo 9.13.17, p. 426.

del mismo es “capacitar al alumno para editar y postproducir productos audiovisuales a nivel profesional. Posicionar al estudiante en las condiciones óptimas para su inserción laboral” (BIOS, s/f). Si bien el instituto no cuenta con una carrera, si compite con ECU en el área de diplomados, cursos y talleres, en los que se enseñan temáticas similares.

El curso de Edición de video tiene una duración de dos meses y el objetivo del mismo es “capacitar a los estudiantes para editar materiales audiovisuales a través de Adobe Premiere, utilizando las herramientas básicas y funciones avanzadas del programa” (BIOS, s/f). El curso de Fotografía Digital tiene una duración de un año y el objetivo del mismo es “dominar todos los conceptos teóricos y prácticos de la fotografía digital, conociendo en su totalidad, tanto nuestra propia cámara, como también las nuevas tecnologías aplicadas a la disciplina” (BIOS, s/f). Por último, el curso de Diseño de Sonido dura un año y tiene como objetivo: “adquirir herramientas para poder dirigir proyectos radiales, audiovisuales y musicales de manera eficaz, combinando clases prácticas, teóricas, audición de elementos a analizar y prácticas en vivo” (BIOS, s/f).

Por otro lado, más allá de las universidades o de los institutos de formación terciaria existen las llamadas escuelas de formación artística, entre las que se encuentra la Escuela de Cine Dodecá y Campus Film.

La Escuela de Cine Dodecá tiene como objetivo desarrollar “la formación artística y técnica de sus estudiantes a través del aprendizaje de las materias que componen una película”. (Dodecá, s/f). La formación se lleva a cabo de forma anual a través de talleres y se da la culminación de la misma con la realización de un cortometraje. Durante el año hay cursos en: dirección, guion, cámara, fotografía, montaje, sonido, lenguaje y actuación.

Campus Film es otra de las escuelas de formación del sector, “es una escuela cuyo mayor patrimonio son sus estudiantes, su plantel docente y su equipamiento tecnológico. Desde 2010 viene formando a jóvenes profesionales que encuentran una rápida inserción laboral en un medio cada vez más importante para el país” (Campus Film, s/f). Ofrece la Carrera en Realización y Tecnología Audiovisual, que tiene una duración de tres años y medio, y diversos talleres como: Taller de asistencia de Cámara film y digital, Dirección de Fotografía I, Análisis de la imagen, y Dirección de Arte y Dirección de Actores.

A continuación, se propone un análisis a través de la técnica de *benchmarking* a modo de investigar, identificar y comparar los atributos de la competencia con los de ECU. “La capacidad estratégica de una organización puede valorarse en términos relativos puesto que hace referencia a la capacidad de igualar y superar el rendimiento de los competidores”

(Johnson, Scholes y Whittington, 2006, p. 143). El *benchmarking* se puede considerar un útil proceso para incentivar a realizar mejoras y cambios. La importancia de la herramienta no se encuentra en la comparación, “sino en el impacto que pueden tener estas comparaciones sobre los comportamientos. Se puede considerar como un proceso útil de cara a lograr el impulso necesario para realizar mejoras y cambios” (Op.cit., pp. 145-146).

Tabla 4. Análisis de benchmarking

Atributo	ECU	Uruguay Campus Film	Dodecá	Instituto Nacional de Bellas Artes	UTU	Facultad de Información y Comunicación (FIC)	UCU	UM	ORT
Estacionamiento	X	X	-	X	X	X	✓	X	X
Calefacción	✓	✓	-	✓	-	X	✓	✓	✓
Accesibilidad	X	X	-	X	-	✓	✓	-	✓
Acceso a Internet	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓
Equipamiento Profesional para filmar	X	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓
Mobiliario	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Variedad de opciones cursables	✓	✓	✓	X	N/A	✓	✓	✓	✓
Festivales	✓	X	X	X	X	X	X	X	X
Variedad de Horarios para la carrera	X	X	X	X	X	✓	X	X	X
Diversos canales de comunicación	✓	✓	✓	✓	X	✓	✓	✓	✓
Becas	✓	✓	X	N/A	N/A	N/A	✓	✓	✓
Duración de carrera	4 años	4 años	3 años	4 años	2 años	4 años	4 años	4 años	4 años
Zona	Ciudad Vieja	Parque Rodó	Carrasco	Playa Hermosa, Maldonado	Paysandú, Carrasco Norte	Palermo	La Blanqueada	Parque Batlle	Centro

Fuente: elaboración propia

4.3 Análisis de *stakeholders* y públicos

Toda organización es un sistema abierto integrado por diferentes personas o grupos de personas con diversas características e intereses. Como señala Capriotti (1999) cada organización cuenta con su propia y particular estructura de públicos o *stakeholders*, en función de las características de la compañía y de la situación en la que se encuentre. Existe dentro del

ejercicio de la comunicación empresarial una disciplina específica, las Relaciones Públicas que se definen como: “la dirección y gestión de la comunicación entre una organización y sus públicos, considerando, por tanto, que los públicos son, con las organizaciones, los sujetos de la disciplina” (Grunig y Hunt, 1984 en Míguez González, 2007, p. 184). Partiendo entonces de la concepción que indica que los vínculos con los distintos públicos o *stakeholders* se inscriben en un marco de gestión de Relaciones Públicas procederemos a analizar estos aspectos en el presente capítulo. Sin embargo, antes de profundizar en el análisis de los públicos relevantes se procederá a efectuar la distinción entre las nociones de “público” y “*stakeholder*”.

Míguez González (2007) expone que se consideran públicos de una organización aquellos que la firma “ha elegido como colectivo con el que comunicarse, porque se relaciona de un determinado modo con la organización o porque sus integrantes presentan unos intereses comunes derivados de su posición” (p. 185). Por su parte, los norteamericanos Grunig y Hunt aportan: “Podemos definir a un público como un sistema libremente estructurado cuyos miembros detectan el mismo problema o tema, interactúan, ya sea cara a cara o por medio de canales interpuestos, y se comportan como si fueran una sola unidad” (2003, p. 236).

La noción de público procede del territorio de las ciencias sociales y desde esa lógica se aplica al campo comunicacional empresarial. En 1984, a partir de la publicación de *Strategic Management: A Stakeholder Approach* de Edward Freeman se introduce en el campo de la gestión empresarial el concepto de *stakeholder*, término traducido habitualmente al español como grupo de interés o parte interesada. Esta noción fue adoptada paulatinamente en la década de los 90’ por los especialistas en Comunicación Corporativa y Relaciones Públicas aplicándola al estudio del entorno interno y externo de las firmas, tal como destaca Míguez González:

Desde los años 90, se ha implantado en el ámbito de las relaciones públicas, sobre todo en la literatura anglosajona, el término *stakeholder*, cuya introducción en la disciplina responde, según Xifra (2003: 175), a un cambio de rumbo en el estudio de las relaciones públicas, que paulatinamente han pasado de entenderse desde una dimensión persuasiva a analizarse desde un ángulo estratégico-corporativo. (2007, p. 184).

Así, Freeman considera *stakeholder* a: “un grupo o individuo que puede afectar o ser afectado, por el logro del propósito de una organización” (2010, p. 10)¹²⁵. Por su parte, el

¹²⁵ “A stakeholder is any group or individual who can affect, or is affected by, the achievement of a corporation's purpose”. Traducción: André Canu.

Stanford Research Institute (SRI) en Freeman define al término “como aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir” y Capriotti (1999) lo entiende como aquellos grupos o individuos con vínculo o relación con la organización. Algunos autores tienden a asimilar la noción de público con la de *stakeholder* considerándolas sinónimos, mientras que para otros existen diferencias. Grunig (1989) considera que los *stakeholders* son “públicos potenciales” o grupos que pueden llegar a generar públicos para la organización. Grunig y Repper (1992) plantean más tarde que si bien las nociones de *stakeholders* y públicos son usadas habitualmente como sinónimos presentan ciertas diferencias, a saber:

Los *stakeholders* son grupos afectados por las decisiones de la organización o cuyas decisiones pueden afectar a éstas; es decir, son personas vinculadas a la organización por las consecuencias mutuas que unos pueden tener sobre los otros; además, la mayoría de los *stakeholders* son pasivos, es decir, están relacionados con la organización pero no tienen por qué ser conscientes de ello ni realizar nada al respecto (...), aunque si estos *stakeholders* se vuelven más informados y activos pueden ser descritos como públicos. (Grunig y Repper, 1992 en Míguez González, 2007, p. 189).

Del amplio conjunto de la literatura de las Relaciones Públicas podemos concluir que los términos son habitualmente utilizados como sinónimos aunque presenten matices. En tal sentido, en el presente capítulo se considerarán sinónimos. En primera instancia se presenta una matriz de *stakeholders* que incluye a aquellos grupos de interés relevantes para la institución, el fundamento para serlo y los principales intereses que la organización tiene sobre ellos. Se destaca que la matriz se encuentra organizada jerárquicamente con el fin de reconocer aquellos que tienen mayor relevancia para la organización hoy, en el entendido de que las matrices son dinámicas y responden a las mutaciones del contexto y de la propia organización.

Tabla 5. Matriz de Stakeholders

Grupo de stakeholder	Detalle	Fundamento para ser stakeholder	Principales intereses de la ECU
Cinemateca	Directorio de Cinemateca	Actor crucial en el desarrollo y funcionamiento de la ECU. El directorio decide las líneas generales de gestión de todos los departamentos que compone Cinemateca.	Ser aliados en el desarrollo y crecimiento de la escuela. Mejorar la comunicación y obtener información y autonomía en materia de gestión financiera. Valerse de los contactos y de la marca Cinemateca para generar alianzas estratégicas.
	Funcionarios de Cinemateca	Integran los distintos departamentos de la institución: Coordinación, Administración, Archivo de Films, Centro de Documentación Cinematográfica, Salas, Asesoría Letrada, Mantenimiento, Cobranza, Redacción, Diseño Gráfico, Web y Cartelería.	Mejorar la comunicación entre las áreas, estimular vínculos y proyectos comunes.
	Asamblea de socios	Mayor órgano decisor de la institución.	Lograr posicionar a la ECU dentro de Cinemateca
Miembros de la Organización	Equipo de Gestión	Equipo encargado de asegurar el funcionamiento de ECU desde lo académico hasta la infraestructura. Integrado por: Coord. General, Coord. Académica, Coord. de Producción, Coord. de Postproducción, Responsable del Departamento Técnico, Administrador y Responsable de mantenimiento.	Lograr una gestión eficaz y transparente de la organización.
	Docentes	Encargados de dictar los diferentes cursos en ECU.	Alcanzar la excelencia académica en todos los niveles.
Alumnos	Alumnos de la carrera, diplomados, cursos y talleres	La razón de ser de la organización, su público objetivo y aportan la principal fuente de ingresos de la escuela.	Fidelizarlos, obtener una mayor ganancia económica y desarrollar el cine en Uruguay.
Potenciales Alumnos	Bachilleres y personas interesadas en estudiar cine	La ECU es una opción educativa para quienes se interesan en los estudios cinematográficos.	Captarlos como alumnos de las distintas ofertas.
Instituciones públicas	Ministerio de Educación y Cultura (MEC).	Institución pública encargada de diseñar las políticas nacionales en materia de cultura y educación.	Lograr mejores acuerdos y continuar fomentando y aumentando el

	ICAU	Institución pública encargada de diseñar las políticas nacionales del sector audiovisual de Uruguay.	financiamiento recibido en el sector.
	Departamento de Cultura de la IM	Promueve, desarrolla y coordina las actividades culturales relacionadas con el sector cultural en Montevideo.	
	Fondo para el Fomento y Desarrollo de la Producción Audiovisual Nacional (FONA)	Promueve la producción audiovisual de ficción, documental y animación en Uruguay.	
	ExpoEduca	Feria dirigida a jóvenes que recorre el país con el objetivo principal de descentralizar y democratizar el acceso a la información de la oferta educativa pública y privada, formal y no formal.	
	Fondos de Incentivo Cultural (FI)	Fondo para promover el patrocinio o mecenazgo empresarial en el sector cultural a través de distintos mecanismos de incentivo fiscal.	
	Programa Montevideo Audiovisual	Realiza aportes retornables a producciones audiovisuales nacionales cualquiera sea su destino (cine o televisión) y formato, ficción o documental, con una duración mayor a 45 minutos.	

	Oficina de Planeamiento y presupuesto (OPP)	Dependencia encargada de asesorar al Poder Ejecutivo en la formulación de los planes, programas y políticas nacionales y departamentales así como también en la definición de la estrategia económica y social del Gobierno.	
	Uruguay Film Commission and Promotion Office	Espacio de articulación público-privado conformado por el ICAU, la Cámara Audiovisual del Uruguay y la Oficina de Locaciones Montevideanas. Su objetivo es promocionar locaciones, profesionales y empresas del sector audiovisual uruguayo, facilitar y estimular la participación de empresas y productores en eventos internacionales y generar una estructura promotora de las obras audiovisuales uruguayas	
Competencia	Campus Film	Son una amenaza para la Escuela pero también una oportunidad para el crecimiento del sector.	Son competencia para la escuela pero también un incentivo para que la escuela se desarrolle y continúe mejorando. Asimismo, juntos pueden defender los intereses del sector.
	Dodecá		
	Universidad ORT		
	Udelar		
	UM		
	Universidad Católica		
	UTU		
	Instituto Escuela Nacional Bellas Artes		
Socios Estratégicos	Musitelli	Empresa que presta y dona equipos de filmación y edición a ECU desde sus inicios.	Obtener los mejores equipos que la empresa pueda brindar, y así contar con una selección aceptable para la realización de las clases.
	SinSol	Empresa a la que la escuela alquila equipos para la realización de cortometrajes y largometrajes.	

	TvCiudad	Emiten producciones de autor nacional	Lograr un mejor posicionamiento en los medios, a través de la difusión de las actividades de la institución.	
	TNU			
	La Diaria	Convenio que da beneficio a los alumnos de la institución		
	Regency Hotel	Sponsor	Mantener la alianza estratégica.	
	Loop, Shoot and Wrap			
	Colour			
	lamayor.cine			
	Final Draft			
	Buen Cine Producciones			
	Mubi		Plataforma de streaming que promueve películas cuidadosamente seleccionadas por críticos de cine.	Formar parte de una selección de cortometrajes y largometrajes seleccionados por la plataforma, para así lograr un mejor alcance en la distribución de los mismos.
	Sala Zitarrosa		Salas de teatro que cuentan con beneficios para estudiantes de ECU.	Generar un vínculo con socios asociados a la cultura uruguaya, y poder generar marcos de acción en los que la escuela pueda participar y promocionarse.
	Teatro Solís			
	Sala B del Auditorio Nelly Goitiño del SODRE			
	Asoprod	Asociación de Productores y Realizadores de Cine del Uruguay		

	Cámara Audiovisual del Uruguay (CADU)	Asociación civil de empresas e instituciones cuyo foco de interés es la dinamización de la actividad audiovisual en Uruguay.	
Socios estratégicos internacionales	Castello Errante	Organizaciones educativas internacionales con las que ECU tiene convenios	Generar intercambios y actividades en conjunto con otras escuelas de cine en el mundo.
	CinemadaMare		
	Terre di Cinema		
	CILECT	Organización internacional con la que ECU tiene convenio	La organización nuclea escuelas de cine de todo el mundo y tiene beneficios pertenecer a la misma.
Medios de comunicación	Canales de TV públicos y privados, diarios, radios y portales	Influyen en la opinión pública y en la agenda. Algunos canales incluyen en sus programaciones películas y series uruguayas.	Generar más y mejores vínculos para promocionar la escuela y a sus egresados.
Ex Alumnos	Egresados	Alumnos que obtuvieron la titulación de ECU.	Contribuyen a la imagen de la organización y posicionan a la misma en el mercado.
	Alumnos que abandonaron la carrera	Personas que ingresaron a ECU y por diversas razones no terminaron sus estudios allí.	Volver a captarlos o prevenir la transmisión de una imagen negativa hacia el entorno.
Festivales internacionales de escuelas de cine	Festivales donde se presentan alumnos de ECU	La ECU se relaciona con estos festivales para presentar proyectos del alumnado.	La participación de alumnos en festivales de escuelas de cine le otorga notoriedad y prestigio a ECU.
Comunidad barrial	Personas que habitan en la Ciudad Vieja	Son parte del entorno geográfico y pueden tomar decisiones sobre el mismo.	Incluir a la comunidad a modo de ser una institución con influencia y notoriedad en Ciudad Vieja.

Fuente: elaboración propia.

La presente matriz expone a aquellos públicos más relevantes para ECU, respectivamente segmentados y detallados a modo de contribuir a un mejor entendimiento del sistema en el que se encuentra inserta la organización. La jerarquización está determinada en

función del nivel de influencia en la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos que tiene el grupo respecto a la Escuela.

A continuación procederemos a hacer una categorización general dividiendo a los públicos en: internos, externos y mixtos como plantea Juan Manuel Mazo la división entre público internos y externos resulta demasiado simplista, por lo tanto, considera una tercera categoría que distingue como públicos mixtos; este tipo de públicos, poseen información relevante y “ocupan una posición especial de particular influencia en la imagen de la empresa o en la opinión pública” (Mazo, 1994, p. 338; en Míguez González, 2010, p. 71).

Tabla 6. Clasificación de públicos

Públicos interno	Públicos Mixto	Públicos externos
Autoridades y equipo de la Cinemateca Uruguaya	Alumnos	Organismos del gobierno
Equipo de gestión	Egresados	Socios Estratégicos
Docentes	Proveedores	Potenciales alumnos
		CILECT
		Festivales internacionales de escuelas de cine
		Medios de comunicación
		Competencia
		Comunidad barrial

Fuente: elaboración propia.

Asimismo, se analizarán los públicos tomando como marco las aportaciones de James Grunig y Todd Hunt (2003), particularmente sobre la noción de vínculo. Ambos autores estiman que las organizaciones poseen una serie de vínculos clave para su supervivencia y los dividen en las siguientes categorías: posibilitadores, normativos, funcionales y difusos.

Los vínculos posibilitadores son aquellos que “propician la autoridad y controlan los recursos que hacen posible la existencia de la organización” (Grunig & Hunt, 2003, p. 232). Observamos en nuestro caso de estudio la presencia de este tipo de vínculo con la Asamblea de Socios, Directiva de Cinemateca, Funcionarios de Cinemateca y el Ministerio de Educación y Cultura.

Los vínculos funcionales “son vínculos con organizaciones o públicos que proporcionan *inputs* y toman *outputs*” (Grunig & Hunt, 2003, p. 232). Los primeros, son vínculos de relaciones con empleados, sindicatos o proveedores. Los segundos, son vínculos que se dan con otras organizaciones que utilicen productos o servicios de la organización. Entre los vínculos con *inputs* se encuentran: funcionarios de ECU, docentes, Musitelli, SinSol, Loop, FONA, CADU e ICAU. Los vínculos funcionales con *outputs* son los alumnos y egresados.

Luego están los vínculos normativos, según los autores, “estos vínculos se establecen con organizaciones que se enfrentan a problemas similares o comparten valores parejos” (Grunig & Hunt, 2003, p. 232). También profundizan en la idea de que “las organizaciones generalmente no tienen programas formales de Relaciones Públicas para estos vínculos, pero éstos explican la necesidad de las asociaciones” (Grunig & Hunt, 2003, p. 232). En el caso de ECU sus vínculos normativos son con: CILECT, Castello Errante, CinemadaMare, Ibermedia, Terre di Cinema, Feisal, Mubi, ExpoEduca y los festivales internacionales de escuelas de cine.

Por último están los vínculos difusos, que los autores describen como “vínculos que surgen cuando la organización tiene consecuencias sobre los individuos externos a la organización” (Grunig & Hunt, 2003, p. 232). Entre este tipo de vínculos se encuentran: medios de comunicación, la competencia, Regency Hotel, Colour, lamayor.cine, Final Draft, Buen Cine Producciones, Sala Zitarrosa, Teatro Solís, SODRE, Asoprod, Departamento de Cultura de la IM, FI, Programa Montevideo Audiovisual, OPP, Uruguay Film Commission and Promotion Office, Loop, shoot and wrap, potenciales alumnos y la comunidad barrial.

Se presentará entonces una tercera matriz de públicos, basada en el criterio de Paul Capriotti, a fin de entender con mayor exactitud la relevancia de cada uno de los públicos hasta aquí mencionados. Para dicha diferenciación se tomarán en cuenta el nivel de influencia, el control de la información y la jerarquía que estos tengan para la organización. El nivel de influencia refiere a la capacidad para “influir activamente en relación con la organización, en el tema o en la situación. La influencia está relacionada con sus opiniones sobre productos, servicios u organizaciones” (2009, p. 177). Por control de la información se entiende la capacidad de cada stakeholder de acceder a información sobre la organización y de ser reconocido como líder de opinión por el nivel de información que tiene.

Para Capriotti a cada uno de los públicos del mapa de públicos se le puede asignar una valoración de 1 a 5 puntos, siendo el uno muy bajo y el 5 muy alto en lo que refiere al control de la información y nivel de influencia. La multiplicación del nivel de influencia por el del control de la información establecerá el poder de cada uno de ellos determinando así el nivel de importancia o jerarquía de los públicos. Dependiendo del resultado de la jerarquización, cada

uno de ellos se puede ubicar como prioritarios, secundarios y terciarios. A continuación se presentará una tabla con el fin de determinar cuáles *stakeholders* tienen mayor relevancia para ECU:

Tabla 7. Matriz de *stakeholders*

Públicos	Nivel de influencia	Control de la Información	Puntaje	Jerarquía
Vínculos Posibilitadores				
Directiva de Cinemateca	5	5	25	Prioritario
Asamblea de Socios	5	5	25	Prioritario
Funcionarios de Cinemateca	5	5	25	Prioritario
MEC	5	3	15	Prioritario
Vínculos Funcionales				
Funcionarios de ECU	.4	4	16	Prioritario
Docentes de ECU	4	4	16	Prioritario
Alumnos	5	1	5	Secundario
Egresados	3	1	3	Terciario
Musitelli	3	1	3	Terciario
SinSol	1	1	1	Terciario
Loop	1	1	1	Terciario
FONA	2	2	4	Terciario
ICAU	3	2	6	Secundario
CADU	2	1	2	Terciario
Vínculos normativos				
CILECT	4	3	12	Secundario
Castello Errante	2	1	2	Terciario
<u>CinemadaMare</u>	2	1	2	Terciario
Ibermedia	2	1	2	Terciario
Terre di Cinema	2	1	2	Terciario
Feisal	2	1	2	Terciario
Mubi	1	1	1	Terciario
ExpoEduca	3	1	3	Terciario

Festivales internacionales de escuelas de cine	3	1	3	Terciario
Vínculos Difusos				
Medios de comunicación	5	2	10	Secundario
Competencia	3	3	9	Secundario
Regency Hotel	1	1	1	Terciario
Colour	1	1	1	Terciario
lamayor.cine	1	1	1	Terciario
Final Draft	1	1	1	Terciario
Buen Cine Producciones	1	1	1	Terciario
Sala Zitarrosa	1	1	1	Terciario
Teatro Solís	1	1	1	Terciario
SODRE	1	1	1	Terciario
ASOPROD	1	1	1	Terciario
Departamento de Cultura de la IM	1	1	1	Terciario
FI	1	1	1	Terciario
Programa Montevideo Audiovisual	1	1	1	Terciario
OPP	3	1	3	Terciario
Uruguay Film Commission and Promotion Office	1	2	2	Terciario
Loop, shoot and wrap	1	1	1	Terciario
Potenciales alumnos	2	1	2	Terciario
Comunidad barrial	2	1	2	Terciario

Fuente: Elaboración propia.

Por último, y para lograr sintetizar la apreciación analítica del estudio de públicos se considera pertinente recurrir a la matriz poder/interés propuesta por Johnson, Scholes y Whittington (2006) que clasifica a los públicos de la organización en función de su poder y del grado en el que pueden mostrar interés por respaldar u oponerse a determinada estrategia. Esta matriz es una herramienta eficaz que permite analizar qué tipo de relación debe tener la organización con cada uno de los públicos mencionados y da elementos para la proyección de futuras acciones.

Tabla 8. Matriz de poder/interés

	Colaborar	Satisfacer
Mucho interés	Equipo de Gestión Docentes ExpoEduca Musitelli SinSol Mubi Medios de Comunicación Competencia CILECT Directorio de Cinemateca Funcionarios de Cinemateca Asamblea de Socios de Cinemateca	Alumnos actuales y potenciales de ECU Bachilleres Alumnos actuales y potenciales del Egresados TNU TV Ciudad La Diaria Socios estratégicos internacionales
	Comunicar	Observar
Poco interés	ICAU MEC	Uruguay Film Commission and Promotion Office Loop, Shoot and Wrap Colour LaMayor.Cine Final Draft Buen Cine Producciones ASOPROD FONA FI Departamento de Cultura de la IM Programa de Montevideo Audiovisual OPP CADU Regency Mubi Sala Zitarrosa Sodre Sala B del teatro Solís Festivales internacionales de escuelas de cine Comunidad barrial
	Mucha influencia	Poca influencia

Fuente: elaboración propia.

A modo de resumen, y tras haber analizado desde distintas perspectivas los públicos de la organización, se determina que las categorías expuestas contribuirán más adelante a la selección de los públicos objetivo para las acciones de comunicación a ejecutarse en el marco del PEC.

5. DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN

Con un análisis claro sobre los aspectos estructurales, funcionales y del entorno de la organización cabe en este apartado centrarnos en el diagnóstico comunicacional comprendido por el análisis de la identidad corporativa, la cultura organizacional, la percepción de la imagen y el sistema comunicacional de la organización.

5.1 Análisis de la identidad corporativa

La identidad de una empresa hace referencia a atributos, rasgos o características que identifican, hacen única y diferencian a una organización de otra. Joan Costa en *Dircom on-line* (2004) plantea que la identidad, ya sea de personas, objetos u organizaciones “se define por medio de tres parámetros: qué es (o quién es), qué hace (o para qué sirve) y dónde está (lugar u origen)” (p. 127). “La identidad es hoy un instrumento privilegiado. Porque es único, exclusivo y distintivo, y porque es el más universal en el lenguaje y la acción de la empresa” (p. 128). Analizando la identidad desde una perspectiva más exhaustiva referida a la organización se determina que:

Es pertinente tener presente que este vértice organizacional es el reflejo de la empresa en su totalidad y, sobre todo, lo que la diferencia de su competencia e identifica y referencia ante su público interno y externo, pues es un instrumento fundamental de la estrategia de la empresa y de su competitividad, donde su elaboración y gestión operativa no es solamente cuestión de diseño y visibilidad, sino que se manifiesta por medios culturales, verbales, objetuales y ambientales. (Johanna Milena Ortiz, 2008, p. 85).

De esta forma, la identidad de las organizaciones se percibe como un “instrumento fundamental”, “privilegiado” y “distintivo” del cual la organización debe hacer uso y comunicarlo a través de todos los recursos posibles. Costa plantea que la identidad empresarial es un “sistema de signos”. En este sistema el autor propone cinco vectores identitarios: verbal, visual, cultural, ambiental y objetual. Estos vectores serán tomados en cuenta para estructurar el análisis de identidad de la ECU.

5.1.1 Identidad verbal

Como plantea Costa el primero de los signos es lingüístico, el nombre. “Todo empieza, pues, por el nombre, signo verbal identitario. El único de doble dirección entre los demás signos del sistema, debido a su naturaleza lingüística que es común a la humanidad” (2004, p. 129). El

nombre es la denominación social que tiene la organización y a través de la cual se la logra identificar. Es la primera impresión e información que uno puede tener sobre ella ya que “lo que no tiene nombre no existe” (Op. cit., p. 128).

El nombre de nuestro objeto de estudio es Escuela de Cine del Uruguay, aunque se lo suele denominar ECU, por su sigla. Dicha sigla se compone a partir de los principales grafemas del nombre completo: escuela, cine y Uruguay, y no de los secundarios como de y del. El mismo está vinculado al sector de actividad en el cual se desempeña la Escuela por lo que se puede calificar como un nombre descriptivo.

La palabra “escuela” en este caso remite a un establecimiento o institución donde se da o se recibe cierto tipo de formación. El uso de este término plantea una categoría que diferencia a ECU de una universidad o de un instituto. La actividad principal de una escuela de formación superior es ofrecer enseñanza técnica y profesionalista, mientras que las universidades ofrecen formación academicista, técnica, profesionalista y en investigación. A la palabra escuela, en este caso, se adosa el término “cine”; esto remite a una nueva categoría dentro de las escuelas de formación superior, es decir, las llamadas escuelas de formación artística. La expresión “educación artística” ha sido acuñada en Francia en la década de los 80’ y remite a “la formación en artes en una relación didáctica y generalmente pre profesional (enseñanza dispensada en las escuelas de música, las escuelas de arte, los establecimientos de enseñanza superior especializada)” (Saez, 2004, p. 65)¹²⁶. La inclusión del vocablo “cine” en la identidad verbal de la organización denota su especificidad y permite a los públicos identificar rápidamente el tipo de formación artística, técnica y preprofesional que allí se oferta. En el capítulo 2 de la presente investigación ya se han abordado estas cuestiones con mayor profundidad.

Por último, el vocablo “Uruguay” tendería a plantear dos nociones: por un lado, que la ECU es la escuela de cine del país y de esta forma, el nombre traduce un concepto más amplio que nos remite al origen de la institución reconocida como la primera escuela de cine que surge en el Uruguay, en 1995, dedicada exclusivamente a la formación profesional de cineastas y por otro lado, plantea la cuestión de la identidad cultural de la organización a nivel del mercado internacional, es decir, la Escuela de Cine de Uruguay. Este último factor se asume como un atributo de relevancia cuando la Escuela participa en eventos o festivales de carácter internacional.

¹²⁶ “La formation aux arts dans une relation didactique et généralement préprofessionnelle (enseignements dispensés dans les écoles de musique, les écoles d art, les établissements d enseignement supérieur spécialisé)”. Traducción: Laura Pouso.

Sin embargo, estos atributos diferenciales sintetizados en el nombre de la organización tienden a diluirse ya que la Escuela hoy en día, en general, es nombrada por su sigla, siguiendo una tendencia actual en la comunicación de la identidad verbal de las organizaciones.

Las siglas han invadido el vocabulario actual, con aceleración creciente, de tal manera que apenas hay ya esfera que no haya capitulado el empuje poderoso de este fenómeno lingüístico. (...) En el aspecto morfosintáctico, la referencia a organizaciones e instituciones de variado orden determina el carácter sustantivo de las siglas, la mayoría de las cuales constituyen nombres propios. (Oliva-Marañón, 2011, p. 63).

La sigla ECU posee características de valor como ser corta, memorable, única, y de fácil pronunciación, recordación y escritura, además de no sonar igual que ninguna de las escuelas o instituciones que representan una competencia directa o indirecta. Hoy la ECU, tras 25 años de trayectoria se suele presentar únicamente por su sigla pero sí acostumbra la organización a acompañar la sigla del desglose de su nombre completo lo que contribuye a paliar la pérdida de los atributos identitarios de los vocablos que la componen.

Por otra parte, muchas veces se advierte que la ECU hace uso del *slogan* "Hacé Cine", que originariamente acompañaba la promoción del sistema de becas creado durante la gestión de Víctor Vicente en 2007, por lo tanto, comenzó siendo un *claim*, asociado a una campaña específica. Sin embargo, con el paso del tiempo se ha utilizado no solo para promocionar las becas sino la Escuela en sí. Dicho slogan cumple con la premisa de ser recordable y aludir a unos de los principales atributos diferenciales de la Escuela al tiempo que se dirige claramente a su público meta: es decir el conformado por aquellos que buscan hacer cine.

En otro orden de cosas, Costa plantea que además del nombre fantasía, la organización necesita iniciar su vida legal/social con un "nombre que es registrado en propiedad y amparado por la ley" (p. 128). En este caso, al ser ECU un departamento de una organización más vasta su razón social es, por supuesto, la de CU, identificando a nivel formal, jurídico y administrativo la pertenencia de la Escuela a la Cinemateca.

5.1.2 Identidad visual

El segundo de los signos para Costa es de naturaleza visual y como él mismo plantea, más exactamente gráfico. Podemos decir entonces que la identidad visual es:

La manifestación visual de la identidad de marca. Se construye mediante una combinación de los elementos tangibles empleados para identificarla (marca gráfica, colores corporativos, tipografía...) aplicados de manera unificada a todas sus manifestaciones (diseño de producto, packaging, publicidad, comunicación interna, material de oficina, uniformes, diseño de interiores, medios de transporte... según sus necesidades), de acuerdo siempre a las pautas establecidas en el Manual de Identidad Corporativa. (Quijé Villafuerte, s/f, p. 4)

Así, este vector abarca toda la comunicación de la empresa, y a sus diferentes manifestaciones. Costa explica que el impacto “en las empresas y en el público ha sido tal, que cuando hablamos de identidad corporativa pensamos automáticamente en logos y marcas” (2004, p. 129).

La Escuela no cuenta hasta hoy con un Manual de Identidad Gráfica, lo que sumado a la falta de políticas institucionales claras en ese sentido ha conducido a lo largo de los años a notorias inconsistencias en la correcta aplicación de las pautas de su identidad visual. Hoy constatamos la ausencia de una postura sólida y la convivencia ciertamente caótica de logos, colores corporativos y tipografía aplicados con una modalidad poco criteriosa y aleatoria como analizaremos a continuación.

Su principal manifestación visual es su isologotipo, formado por texto e ícono, ambos fundidos en un único elemento; en principio son indivisibles y solo funcionan juntos. Sin embargo, la ECU permite su uso de forma separada, es decir, por un lado el logotipo y por otro el imagotipo como se ilustrará más adelante. El isologotipo institucional ha sufrido ciertas variaciones a lo largo de la historia de la organización, pero durante más de ocho años se ha utilizado el que se puede apreciar en la figura 12 expuesta a continuación. En él se advierten diferencias tipográficas entre la sigla y el desglose, un imagotipo que recuerda a una claqueta de cine y colores que podrían asumirse como la cartografía corporativa: negro y blanco.

Figura 12. Logo usado por ECU hasta 2019



Fuente: Zelmar Borrás

Las tipografías que observamos responden al denominado estilo Palo Seco. Subiela explica que son tipografías alejadas de la escritura manual, “ya que en ellas ha desaparecido la modulación del trazo y también se han eliminado todos los remates, incluso los más sutiles” (2013, p. 13). Si bien el uso de estas tipografías es adecuado para un isologotipo, correspondería utilizarlas no solo allí, sino replicarlas en el resto de las manifestaciones comunicativas de la Escuela. Zelmar Borrás, diseñador gráfico del estudio Atolón de Mororoa que provee el servicio a la Escuela, diagnostica los problemas detectados en el logo de la figura 12: “El logo se ve pesado. Todos los elementos están muy pegados entre sí. El isotipo tiene su grado de complejidad con esos triángulos concéntricos que juega en esa pesadez” (Zelmar Borrás, 2020). En relación con el uso del triángulo Borrás señala:

Simplificando el logo, tenemos dos elementos. El triángulo y su contenedor (...) El triángulo, que nos lleva al concepto de proyección. La proyección de cine y la proyección del estudiante, de la carrera. Los estudiantes son cineastas en potencia. (...) El contenedor de ese triángulo. Nos lleva al concepto de la Escuela. El lugar donde pasa esa proyección. El ambiente. (Zelmar Borrás, 2020).

En otro orden de cosas en el marco de la presente investigación se observó que hasta 2019 la ECU no respetaba los criterios de aplicación de su paleta cromática (blanco y negro), ni para el uso y ni para la aplicación del isologotipo. Por lo tanto, eran frecuentes las diversas adaptaciones por fuera de un patrón establecido, utilizadas arbitrariamente. En la figura 13 se puede apreciar que además de las distintas adaptaciones mencionadas, hay un uso aleatorio del color: algunos colores son usados una única vez, y otros en reiteradas ocasiones, sin responder a criterios estratégicos.

Figura 13. Isologotipos que ha utilizado ECU



Fuente: Material de elaboración propia obtenido a través de una recopilación de la página de Facebook de la institución.

Por otra parte, a lo largo de los años los banner utilizados como señalética externa de la antigua fachada de la sede de Chucarro exponen también las inconsistencias antes referidas en el uso del imagotipo, como demuestra la figura 14 presentada a continuación.

Figura 14



Fuente: Imagen tomada de la vieja fachada de ECU, 2019

Otro aspecto a destacar es que ninguna de las manifestaciones de la identidad visual guarda relación con la identidad visual de CU, ni en el uso de la gama cromática, ni en la tipografía, etc. Si bien es habitual que los distintos departamentos o unidades de negocio de una misma organización desarrollen su propia identidad visual las empresas tienden a afirmar la pertenencia de sus distintos servicios a la organización de la cual dependen. ECU como departamento de Cinemateca ha desarrollado su propia identidad visual a lo largo de los años con la anuencia de las autoridades de la organización. Sin embargo, se observa la inexistencia de una expresión visual identitaria que relacione a la ECU como parte de CU. Como se analizará en el capítulo 5.3 Análisis de la percepción de la imagen corporativa, la asociación de ECU con Cinemateca constituye un atributo diferencial de suma importancia. Por lo tanto, se entiende que esto debería reflejarse con mayor contundencia en el desarrollo estratégico de la identidad visual.

Durante 2019 CU, que sí cuenta con un área de comunicación pero que no desarrolla líneas directrices en materia de políticas comunicacionales que incluyan a ECU, renovó su identidad visual y ambiental (rediseñando su logo y aspectos de la identidad ambiental al instalarse en su nueva sede), pero ECU no acompañó este cambio, quedando estancadas las manifestaciones de su identidad visual. Tal vez, la reciente reforma estatutaria que reconoce la existencia de ECU como área pedagógica de CU conduzca a esta última a pensar al departamento también desde la perspectiva de la consolidación de un discurso corporativo sólido que redunde en una mayor cohesión en el desarrollo identitario.

En 2020, a partir de la mudanza de ECU a la sede de Ciudad Vieja, y con motivo de la celebración de sus 25 años, la organización comenzó a proyectar el rediseño de su identidad visual. Para ello se contrataron los servicios del mencionado estudio de diseño Atolón de Mororoa. La aprobación final del proyecto presentado por Borrás y su aplicación se ha visto afectada por la situación de emergencia sanitaria que atraviesa el país. Sin embargo, resulta de particular pertinencia presentar su propuesta a continuación:

Figura 15. Nuevas propuestas de isologotipo.



Fuente: Zelmar Borrás.

Para el nuevo diseño del logo se eligió una tipografía con un peso similar, pero menos modulada, más sencilla y geométrica. La tipografía utilizada en las tres opciones presentadas es la llamada Avenir, inspirada en el estilo geométrico de la tipografía Sans Serif. En estas nuevas versiones se utiliza solamente la sigla o el desglose. A su vez, como parte del rediseño de la identidad visual se propone una nueva paleta de colores como se puede ver en la figura 16. En este caso se optó por azul marino oscuro (Pantone #031744), verde oscuro (Pantone #022612), naranja fuerte (Pantone #dc9404), cian ligero (Pantone #6cb4c4), rojo brillante (Pantone #ec4c1c) y gris claro (Pantone #e4e4cc).

Figura 16. Nueva propuesta de paleta cromática.



Fuente: Zelmar Borrás.

En cuanto al uso de los elementos Borrás indica:

El triángulo / proyección es protagonista en la gráfica propuesta, sirviendo como un elemento reconocible en las piezas de la Escuela. Eso, junto a la paleta de colores y la fotografía son parte fundamental de la comunicación. La fotografía puede sacarse de las obras mismas producidas en la escuela. Rostros, encuadres interesantes, le dan un carácter fuerte a la comunicación. Es importante destacar la parte artística, resaltar que es una Escuela de Cine, donde el dramatismo, el detalle, el misterio, juegan un rol protagónico. (Zelmar Borrás, 2020)

Figura 17. Uso de elementos



Fuente: Zelmar Borrás.

Analizando la nueva propuesta se pone de manifiesto una vez más la ausencia de asociación expresa de ECU con CU, lo que se considera debería revisarse.

5.1.3 Identidad ambiental

El lugar mismo donde se encuentra la organización es también uno de los signos identitarios, “la identidad del lugar, es el lugar de la identidad” (Costa, 2004, p. 132). Este vector se expresa a través de la arquitectura donde la organización se desarrolla y contiene todos los elementos físicos que la conforman, en este caso los salones de clase, el área de postproducción, los espacios de trabajo, la fachada, la señalética externa e interna, el mobiliario, la decoración, etc.

Como ya hemos mencionado, en febrero de 2020 ECU abandonó su primera sede ubicada en Pocitos, que funcionaba en el segundo piso del local que Cinemateca tenía en la calle Chucarro, conviviendo así con la sala de cine y el video club. Hoy la Escuela funciona en una casona, considerada edificio histórico, de 1.100 metros cuadrados distribuidos en dos plantas y un entrepiso, en la calle Sarandí 528. La evaluación del edificio realizada por la Intendencia de Montevideo y la Sociedad de Arquitectos del Uruguay estima que “se trata de un excepcional edificio de la primera década del siglo XX, de gran riqueza formal y material y notable calidad de ejecución, y es considerado el hito arquitectónico del entorno lateral de la Catedral”¹²⁷. La casa es entonces un edificio patrimonial con un aura y una historia particular: diseñada en Francia y construida en 1912 por el arquitecto Leopoldo Peluffo por encargo de la familia Ferreira, abuelos del actor, director teatral, guionista de cine y televisión, escritor, crítico teatral y cinematográfico Antonio “Taco” Larreta. El artista vivió su infancia allí y en el libro autobiográfico *El jardín de invierno*, publicado en 2002, narra su vida en esta casa. Años después la vivienda pasó a ser una sede de la empresa CUTCSA, hasta la mudanza de ECU en 2020.

La casa de la calle Sarandí 528 a mitad de cuadra entre Ituzaingó y Treinta y Tres frente al flanco izquierdo de la catedral, terminó por llamarse puramente “Sarandí” en los recuerdos compartidos y a veces confrontados: los de mi hermana y los míos. (...) Durante los últimos años de la Colonia ese predio era propiedad de la familia Piedra Cueva, que la vendió en 1803 al señor Miguel Otermin. En 1837, la viuda de Otermin deja la casa a sus hijos “junto a cinco esclavas con sus respectivas crías” otorgando poder para venderlas a su yerno Don Francisco Acuña de Figueroa, autor del himno nacional.

Casi no hay manzana entre la escollera y la Plaza Independencia que no tenga cuatro, cinco mansiones impresionantes. O que fueron. Unas se han convertido en museos. Otras se han reciclado como empresas. Otras son pura ruina. Nidos para los miserables que nuestra sociedad supura cada vez con más indiferencia.(...) Si Sarandí no fue convertido en ningún instituto de enseñanza sí derivó en ser, naturalmente, un grande y variado salón de juegos, un parque de diversiones con tesoros, sorpresas, emociones (...) espacios para llenar de sueños. (Antonio Larreta, 2002, p. 6 - 48).

La mudanza a esta nueva sede, además del capital simbólico del propio edificio constituye para la Escuela un hito en la historia de la organización, al tiempo que significa un cambio necesario para poder cumplir con los objetivos de desarrollo institucional. La sede de la calle Chucarro contaba únicamente con cuatro salones, un baño, un espacio destinado al

¹²⁷ Recuperado de: <https://ecu.edu.uy/sitioweb/la-ecu-celebra-25-anos-y-se-muda>.

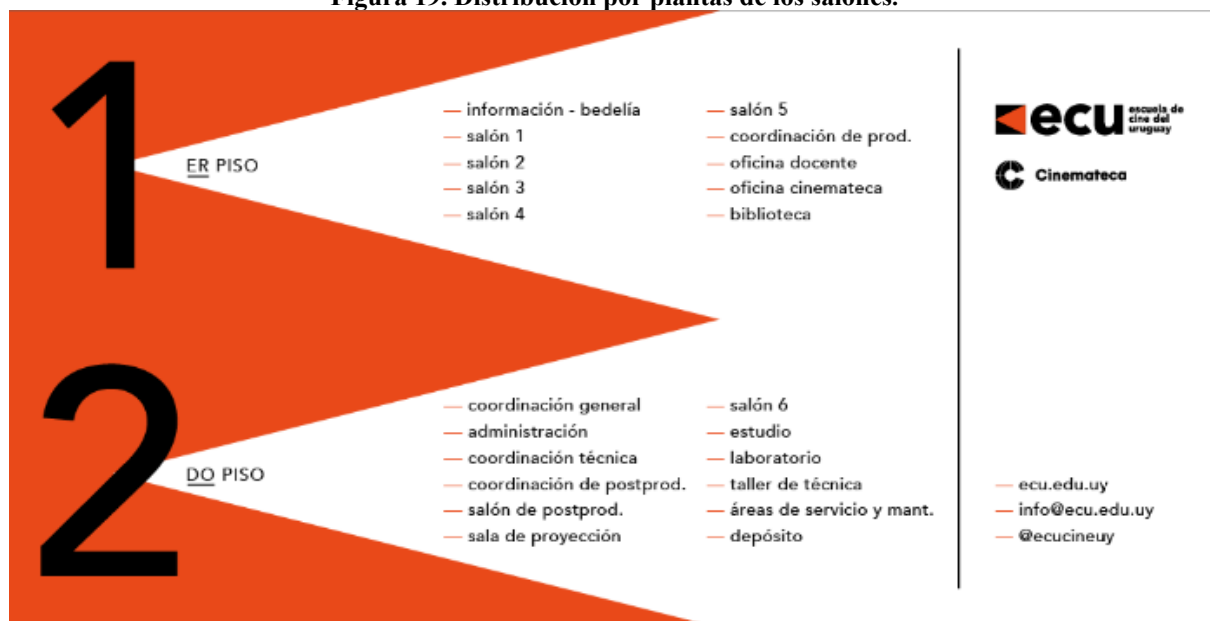
equipo académico y administrativo. La nueva sede posee siete salones, cinco oficinas para cada una de las áreas de gestión, una bedelía, un laboratorio de fotografía, un depósito general, un depósito de arte, una biblioteca, un área técnica, un salón de postproducción, una isla de edición de sonido, un área de limpieza, cocina y varios baños. La figura 18 corresponde al proyecto de Zelmar Borrás quien plantea el uso de un sistema de colores para la señalética interna. Como se mencionó, la casa se distribuye en dos plantas, como se puede apreciar en la figura 19.

Figura 18. Señalética interna propuesta por Zelmar Borrás.

Salón 1	Salón 2	Salón 3	Oficina 1 Administración	Laboratorio de Fotografía	Depósito	Limpieza
Oficina 2 Coordinación TAA	Biblioteca	Salón 4	Salón 5	Área Técnica	Oficina de Coordinación	Salón 6
Bedelía	Estudio	Salón 7	Depósito de Arte	Salón de Postpro- ducción	Baño	
	Cocina	Oficina de Postpro- ducción y Técnica	Isla de Edición de Sonido			

Fuente: Zelmar Borrás.

Figura 19. Distribución por plantas de los salones.



Fuente: Zelmar Borrás.

La casa de techos altos, salones espaciosos e iluminación natural no cuenta sin embargo con accesibilidad universal: al ingresar se deben subir varios escalones y del primero al segundo piso se accede únicamente por escalera. En el primer piso hay un amplio pasillo con varios salones a la derecha e izquierda, al final de la primera planta hay un living que funcionará como espacio de encuentro entre los alumnos. Al segundo piso se accede por una vieja escalera de roble, descrita por Larreta como “la escalera colorada”:

La llamábamos así no porque lo fuera ella misma (era y sigue siendo roble oscuro) sino porque era colorado el brocato que cubría las paredes que de algún modo la envolvían y también el caminero sobre sus escalones. En la casa, era (...) algo que unía y separaba dos continentes el más familiar de la planta principal y el más enigmático de la planta alta (...) la escalera colorada era ese puente como ya dije entre la casa y un mundo aventuroso e inexplorado. Había una emoción particular en ese espacio rojo. (Antonio Larreta, 2002, p. 51).

En el segundo piso al que se accede por “la escalera colorada” se ubican más salones¹²⁸, el laboratorio de fotografía y una cocina. Hasta el momento, se advierte la total ausencia de señalética interna, puesto que lo proyectado por Borrás no ha podido implementarse aún a causa de la crisis sanitaria. En lo que refiere a la señalética externa, en la fachada, actualmente se exhibe un pequeño cartel donde se aprecia el isologotipo sobre un fondo de color en degradé

¹²⁸ Ver anexo 9.9, p. 248.

que no corresponde a la nueva propuesta de identidad visual al tiempo que distorsiona el valor patrimonial del edificio tal como lo ilustra la figura 20 presentada a continuación, donde se advierte también el descuido en el mantenimiento de la pintura de fachada y al momento de ser tomada la foto, en febrero de 2020, aunque no llega a apreciarse en la imagen a una de las hojas de las puertas de hierro forjado le faltaban los vidrios, situación que ya fue remediada.

Figura 20. Fachada actual de la Escuela



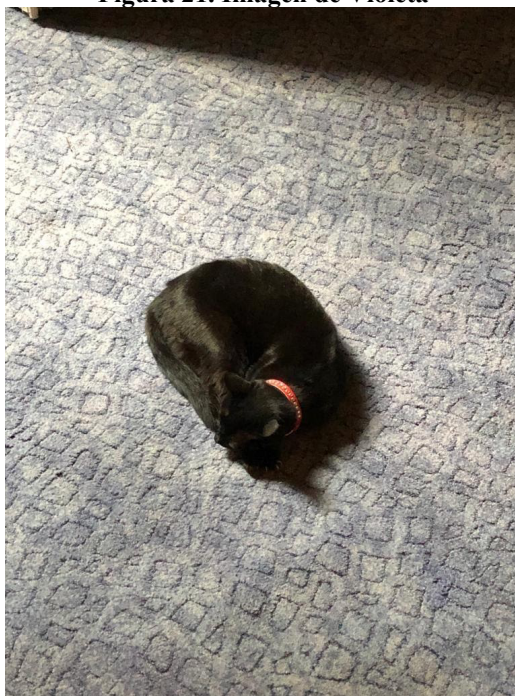
Fuente: imagen tomada de la nueva fachada de ECU, 2020

Un detalle anecdótico es que la Escuela tiene su propia mascota, una gata negra llamada Violeta que llegó a la sede de Cinemateca Pocitos hace años y una vez cerrada la sala, la gata subió al segundo piso y se instaló en ECU. Entre alumnos, docentes y el equipo de gestión la adoptaron y es cuidada y alimentada por ellos. Hoy habita la nueva sede: “difundimos mucho a Violeta”¹²⁹, narra Buchichio. “Era una gata medio de la calle, allá en Chucarro, que un día se empezó a quedar en el cine, en la planta baja, y la adoptaron los chicos que trabajaban en la sala”¹³⁰.

¹²⁹ Canu, A. & Suster, N. (20 de febrero, 2020). Entrevista realizada a Enrique Buchichio [inédita]. Ver Anexo, 9.13.12, p. 378.

¹³⁰ Canu, A. & Suster, N. (20 de febrero, 2020). Entrevista realizada a Enrique Buchichio [inédita]. Ver Anexo 9.13.12, p. 378.

Figura 21. Imagen de Violeta



Fuente: Imagen tomada del nuevo local de ECU, 2020

Como se menciona, la mudanza a una nueva sede marca un hito en la historia de la ECU. Por lo tanto, es vista como una oportunidad para expresar una nueva identidad más acorde a los objetivos de la Escuela.

5.1.4 Identidad objetual

Para Costa (2004) las cosas y objetos pueden identificar a una empresa o marca. La Escuela no presenta una gama de objetos que identifiquen a la organización, pero sí existe uno que podría categorizarse como dentro de la identidad objetual: las remeras de los funcionarios del equipo de gestión. Estas reflejan parte de la personalidad corporativa ya que se vinculan con el universo del cine. En ellas se encuentra, por un lado, un modelo con un estampado que hace referencia al primer fotograma de la historia de Eadweard Muybridge de 1878 llamado *El caballo en movimiento* y por otro, otra versión con un estampado de tres tijeras, aludiendo al fotomontaje realizado en la edición de las películas de film. La prenda sirve para una fácil identificación y denota en este caso comodidad y cierta informalidad. De todas formas, no se trata de un uniforme exigido por la organización, sino que los funcionarios la portan cuando y como quieren.

Figura 22. remeras realizadas por ECU



Fuente: Imagen tomada del Facebook de ECU, 2019

5.2 Análisis de la cultura organizacional

La cultura organizacional de ECU representa quizás uno de los aspectos que implica un abordaje de análisis más complejo. Iniciaremos entonces el presente apartado partiendo de un encuadre teórico que luego nos permita establecer un diagnóstico en profundidad. Según Denison (1991) la noción de cultura organizacional conforma un “conjunto de variables comportamentales” (p. 1) que tienen estrecha relación con la eficacia y la permanencia de las organizaciones. Por lo tanto, la noción de cultura desde la perspectiva de este autor se refiere:

“a los valores y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos. Estos principios y procedimientos perduran porque tienen un significado para los miembros de la organización. Ellos representan estrategias para sobrevivir, las cuales han funcionado bien en el pasado y que los miembros creen que funcionarán de nuevo en el futuro”. (Denison, 1991, p. 2).

Como señala Gustavo Nisivoccia (2011) “la cultura es la resultante de una gran cantidad de conceptos subyacentes y que no siempre son fácilmente identificables” (p. 78). Así, la cultura es clave para la comprensión de la identidad de la organización, ya que constituye un aspecto profundo y complejo convirtiéndose en “un factor de cambio y de diferenciación, tanto en el interior de la organización entre grupos, como en el exterior, entre empresas y ante el mercado y la sociedad” (Costa, 2004, p. 141). La cultura organizacional está condicionada por el entorno, ya sea interno o externo. “La evolución cultural de la empresa se gesta a partir de las influencias de sus propios componentes, que evolucionan independientemente y van conformando el proceso cultural interno de la organización” (Sanz de la Tajada, 1994, p. 28). La cultura se presenta en las organizaciones como un fenómeno *per se*, tal como señala Ritter: “la cultura es elusiva, intangible, implícita y se da por sentado su existencia. Fortalece el compromiso organizacional y aumenta la congruencia del comportamiento del empleado” (Ritter, 2012, p. 46).

Para Denison los valores, creencias y ritos característicos de una empresa u organización “dan orígenes a un conjunto de prácticas o procedimientos gerenciales: actividades concretas que generalmente tienen sus raíces en los valores de la organización”. (Denison, 1991, p. 4) De esta forma, “las políticas concretas y los procedimientos con frecuencia son difíciles de separar de los valores y creencias esenciales y del sistema de sentido compartido que las sustenta” (Ibídem). Desde este encuadre, que fundamenta la noción de cultura en tanto sistema de creencias y valores y que, al mismo tiempo, entiende que dicho sistema influye en el comportamiento de los miembros de la organización condicionando la eficiencia de la misma, podemos permitirnos afirmar que esto se refleja en la ECU. A continuación trabajaremos en la descripción y análisis de distintos aspectos que sustentan esta idea.

5.2.1 Cultura dominante y subculturas

Ritter señala que la mayoría de las organizaciones cuentan con una cultura dominante y varias subculturas. “No obstante, habría que señalar que no hay un consenso con respecto al número de tipos de cultura, la denominación de la cultura y el contenido global de la definición del tipo de cultura” (Fuchs y Torres, 2012, p.50). De todas formas, para el presente trabajo se tomarán las tipologías culturales sintetizadas por Ritter en *Cultura organizacional* como: burocrática, de clan, emprendedora y de mercado.

Se considera cultura dominante aquella que expresa los valores predominantes de la organización y por ende, las subculturas tienden a emerger y desarrollarse para reflejar problemas, situaciones o experiencias comunes de los integrantes frente a la cultura dominante. Estas subculturas se mantienen en equilibrio con la organización, sin embargo, los déficits comunicacionales entre las subculturas tienen consecuencias negativas para la empresa. “Las subculturas no constituyen la excepción sino la regla. Toda organización está compuesta de diferentes subculturas” (Ritter, 2012, p. 48).

En cuanto a la cultura dominante, cuanto más fuerte es, mayor es el grado de influencia sobre los miembros de la organización. “Un claro indicador de cultura fuerte es la poca rotación de personal (fluctuación) en la organización, ya que quien trabaja a satisfacción en una empresa de la cual se siente orgulloso y parte activa, difícilmente quiera dejar la organización” (Ritter, 2012, p. 50). Por su parte, Horacio Andrade (1996), expresa que una cultura es fuerte cuando los valores son compartidos y difundidos, los valores rigen la conducta de quienes integran la organización y están jerarquizados en función de su importancia.

Como ya se ha dicho, la ECU es un departamento de una organización más vasta y compleja: CU. No habiendo podido en el transcurso de la presente investigación profundizar en el modelo cultural de la Cinemateca, se vuelve complejo establecer un análisis en profundidad de lo que sería su cultura dominante, sus distintas subculturas y ubicar a nuestro objeto de estudio, la ECU, en ese mapa cultural con la suficiente pertinencia y asertividad. De todas maneras y a partir de los intercambios efectuados en el marco de este proyecto y como profundizaremos más adelante se relevan en CU rasgos de la llamada cultura burocrática. La misma es definida como aquella con “estructuras jerárquicas con líneas de responsabilidad bien definidas y reguladas para operar de manera ordenada” (Wallach, 1983 en Fuchs y Torres, 2012, p. 50) Sin embargo, en ECU se advierte la emergencia y el desarrollo de una subcultura que presenta atributos diferentes a los advertidos en CU, lo que suele ser un fenómeno recurrente en las organizaciones muy departamentalizadas, como plantean Schein y Schein (2017):

A medida que aumenta el número de personas, clientes, bienes y servicios, el fundador se vuelve cada vez menos eficiente para coordinar todo. Si la organización tiene éxito, inevitablemente crea unidades más pequeñas que comienzan el proceso de formación cultural por su cuenta con sus propios líderes. (p. 211)¹³¹.

¹³¹ “As the number of people, customers, goods, and services increase, it becomes less and less efficient for the founder to coordinate everything. If the organization is successful, it inevitably creates smaller units that begin the process of culture formation on their own with their own leaders”. Traducción: Natalia Suster.

Dentro del mapa de departamentos que conforman la CU, ECU ofrece un servicio bien específico que se diferencia notoriamente del resto. Porque es una institución con fines pedagógicos destinada a la formación de profesionales en cine, porque se encuentra ubicada geográficamente en otro espacio, porque funciona con independencia en la toma de decisiones artístico-académicas aunque sin autonomía de gestión financiera y porque constituye una comunidad educativa ha desarrollado su propia cultura. Dicha cultura que debería considerarse como una subcultura dentro de Cinemateca opera a la vez como la cultura dominante dentro de ECU.

5.2.2 Una cultura de clan

Advertimos en ECU rasgos de cultura clánica donde se “privilegia la tradición, la lealtad, el compromiso personal, la amplia socialización, el trabajo en equipo (...) y exige ir más allá del intercambio trabajo-salario” (Ritter, 2012, p. 56). Asimismo como plantean Denison y Mishra (1995) “se caracteriza por un ambiente de participación y colaboración, lo que puede generar un elevado sentido de pertenencia psicológica y compromiso con las metas de la organización” (Denison y Mishra, 1995 en Fuchs y Torres, 2012, p. 51).

A lo largo de la investigación, diversas fuentes dieron cuenta de ello, como expresa Gonzalo Torrens: “la Escuela es parte del proyecto de mi vida, yo quiero trabajar acá y elegí hacerlo”¹³². Asimismo, Diego Soria manifiesta: “es un trabajo que yo lo hago, lo quiero como quiero cualquier proyecto personal, para mi este es un proyecto más allá de laboral, personal. (...) es incondicional lo que yo dejo para la escuela”¹³³.

También, Catalina Marín agrega:

Se trabaja mucho en equipo y siempre invadimos otras áreas pero porque las otras áreas lo necesitan y entonces yo en el año terminé haciendo cosas completamente por fuera de mi área, y eso pasa un montón. Todo el tiempo pasa. Es demasiado íntimo a veces.¹³⁴

Este modelo cultural privilegia el compromiso a largo plazo del individuo con la organización, en lo que refiere al equipo de gestión de ECU se aprecia que no ha habido rotación en los últimos ocho años, demostrando cohesión y sentido de pertenencia respecto de la

¹³² Canu, A. & Suster, N. (28 de enero de 2019). Entrevista realizada a Gonzalo Torrens [inédita]. Ver Anexo 9.13.10, p. 355.

¹³³ Canu, A. & Suster, N. (2 de julio de 2020). Entrevista realizada a Diego Soria [inédita]. Ver Anexo 9.13.22, p. 482.

¹³⁴ Canu, A. & Suster, N. (13 de mayo de 2020). Entrevista realizada a Catalina Marín [inédita]. Ver Anexo 9.13.14, p. 390.

organización. El sentido de pertenencia es manifestado por Diego Soria a través de su relato: “levantaron algo de acá del techo para cambiar, y vino el temporal del sábado, (...) se inundó todo, (...) Yo puedo decir "no tiene nada que ver conmigo", pero es como que siento que eso le pasó a mi casa”¹³⁵.

Asimismo, en el plantel docente se advierten comportamientos similares:

Hay un sentido de identidad bastante marcado. Eso no se puede forzar, sucede o no sucede. Eso creo que es como un valor en sí mismo, cuando a mí me contratan las otras escuelas, siempre me dicen que yo soy de la ECU.¹³⁶

Otro de los aspectos que reflejan esta modalidad cultural se manifiesta en el relato de Inés Olmedo sobre su experiencia como docente en la institución: “fue como un amor a primera vista, como cuando ves a un chico que está un poco averiado y decís, pah, como lo pintaría. Fue muy lindo porque había todavía una mística muy fuerte, fundacional”¹³⁷. Además agrega, “fue una experiencia bárbara como docente (...) después creo que en el 2000 agarré clase ahí para hacer extracurriculares y fue un momento maravilloso”¹³⁸. Fernando Hernández, docente de Dirección de Actores, refuerza esta idea al expresar “la impresión que yo tengo siempre es que es gente que decide estar en la ECU. Hay como una defensa de la ECU en el trabajo diario, esa es una gran cosa, un gran punto a favor”¹³⁹.

Por último, podría decirse que en sus comienzos ECU tuvo claros rasgos de lo que se considera cultura emprendedora. Esta se caracteriza por “altos niveles de dinamismo, creatividad y aceptación de grandes riesgos y prevalece el compromiso con la experimentación, la innovación y la vanguardia” (2012, p. 72). Consideramos que esto fue así en sus inicios, la Escuela surgió como la primera relacionada a la formación en cine en el país, y en ese sentido se relaciona con los valores fundamentales y atributos diferenciales de Cinemateca, única y de vanguardia en un sector en el que había poco desarrollo a nivel de la región en torno a lo educativo-audiovisual.

¹³⁵ Canu, A. & Suster, N. (2 de julio de 2020). Entrevista realizada a Diego Soria [inédita]. Ver Anexo 9.13.22, p. 482.

¹³⁶ Canu, A. & Suster, N. (11 de junio de 2020). Entrevista realizada a Agustín Banhero [inédita]. Ver Anexo 9.13.18, p. 446.

¹³⁷ Canu, A. & Suster, N. (28 de enero) Entrevista realizada a Inés Olmedo [inédita]. Ver Anexo 9.13.11, p. 368.

¹³⁸ Canu, A. & Suster, N. (28 de enero) Entrevista realizada a Inés Olmedo [inédita]. Ver Anexo 9.13.11, p. 369.

¹³⁹ Canu, A. & Suster, N. (15 de noviembre de 2019). Entrevista realizada a Fernando Hernández [inédita]. Ver Anexo 9.13.4, p. 299.

5.2.3 El mito fundante

Resulta relevante ahora detenernos en la noción de mito fundante, ya que al profundizar sobre ella podremos encontrar algunas claves de análisis que condicionan desde sus orígenes el funcionamiento y la filosofía de la institución. En ese sentido Nisivoccia señala: “un elemento esencial para una organización está dado por los eventos y consignas presentes al momento de su fundación” (2011, p. 82) y define mito fundante como el “conjunto formado por las declaraciones iniciales, la convocatoria, el *leit-motiv*; junto con las esperanzas y sentimientos que estaban presentes al inicio de un grupo u organización” (Ibídem). La fundación de la Escuela, tal y como se expresó en el capítulo 3.2 Historia de ECU, está estrechamente ligada a dos figuras: Beatriz Flores Silva y Manuel Martínez Carril, quienes se embarcaron en la aventura que representaba a mediados de los 90’ fundar una escuela de cine en un país donde la producción cinematográfica y la industria eran casi nulas. La presencia de líderes o fundadores carismáticos y con alto reconocimiento social impacta fuertemente en la cultura y el comportamiento organizacional.

El fundador (o grupo fundacional) al impulsar la creación de una organización, participa directamente de su mito fundante. Inicialmente una organización va a recibir del fundador su visión del mundo, que es correcto o equivocado, cómo resolver las cosas. De esta forma, su impronta personal (o la del grupo fundacional) va a ir tiñendo la operativa cotidiana, materia prima de la cultura organizacional. (Nisivoccia, 2011, p. 83).

Lo anteriormente señalado nos induce a narrar las condiciones en las que se produjo la fundación de la ECU para que estas nos permitan entender la génesis y el desarrollo de un sentimiento de clan como forma de resistencia y protección del proyecto y de la comunidad educativa.

La cineasta Flores Silva era una figura emblemática en esos años del incipiente cine de autor uruguayo; su primera película *La historia casi verdadera de Pepita la Pistolera* representó un acontecimiento cultural para el país. Formada en una de las principales universidades de Europa y colmada de galardones y reconocimiento de la crítica, Flores Silva confería con su sola presencia valor al proyecto. Martínez Carril es quien tiene la iniciativa de ofrecer a la cineasta en principio dar clases de cine en Cinemateca y luego invitarla a encabezar el proyecto de fundación de una escuela. El relato de Flores Silva respecto a los inicios del proyecto resulta significativo:

Yo por un lado soy realizadora de mis propios proyectos y soy productora (...) Cuando volví por el proyecto de *Pepita la Pistolera* y cuando surgió esto de la Cinemateca Uruguaya yo tenía todas esas diferentes funciones y además me gustaba mucho la enseñanza. Yo ya había empezado a enseñar en Bélgica pero de una forma más modesta (...) Entonces surgió la idea de levantar la Escuela, yo podía encargarme de la parte pedagógica, lo formal del programa pero no quería encargarme de la parte económica.

Se diseñó ese programa, se lanzó el proyecto y para toda la parte económica era Ricardo Casas quien se encargaba por la Cinemateca. Lo que yo no sabía (risas) o mejor dicho lo había escuchado, pero me había parecido tan disparatado que los mensajes que tenía respecto a eso eran *no way*, es que la Escuela fuera una fuente de ingreso para la Cinemateca. Obviamente la preocupación principal de Manuel era que Cinemateca siguiera funcionando, era la función primera. Lo de la escuela era como ¿de dónde más podemos sacar un mango?, entonces los cursos que yo daba eran fantásticos para Cinemateca porque me pagaba a mí el 50% de los ingresos de los alumnos y yo tenía un montón de alumnos, entonces yo era una mina de oro (risas). No me acuerdo si ése había sido el planteo económico o me pagaban un sueldo, la verdad, no me acuerdo pero a raíz de lo bien que habían funcionado económicamente los cursos dijeron vamos a hacer esto¹⁴⁰.

De lo aquí comentado se infiere que, en primer lugar, desde la fundación misma existió una división entre lo académico-pedagógico y lo administrativo-económico y en segundo lugar que la Escuela estuvo pensada desde sus orígenes como una posible fuente proveedora de ingresos económicos que sirvieran para sostener la estructura de Cinemateca. En ese sentido, la apertura de la ECU que se desarrolla durante la gestión de Manuel Martínez Carril, se enmarca por lo tanto, en lo que definía la filosofía corporativa de la organización en ese entonces, los atributos de imagen con los que contaba CU donde el “menos es más” funcionaba como un valor que irrigaba toda forma de funcionamiento de la organización. Este sistema de valores que se cimenta sobre la austeridad donde parece imperar la lógica del “todo a pulmón” con lo mínimo necesario, que enmascara la escasez en definitiva, puede advertirse hasta hoy también en ECU; se deja ver en los salones, el mobiliario, las instalaciones, y equipos tanto de la antigua como de la nueva sede.

De esta forma, se aprecia cómo la filosofía fundacional de CU marcó transversalmente también a la Escuela generando en este caso el desarrollo de una subcultura de clan como forma de reacción al modelo impuesto por la Cinemateca. Esto, como ya hemos señalado, provoca

¹⁴⁰ Canu, A. & Suster, N. (9 de mayo de 2020). Entrevista realizada a Beatriz Flores Silva [inédita]. Ver Anexo 9.13.13, p. 381.

constantes tensiones puesto que existe un marcado conflicto de intereses en relación al uso del dinero que la propia ECU colecta con sus servicios.

Asimismo, cada decisión tomada por la coordinación de ECU y que implique inversión de recursos provoca cuestionamientos por parte de las autoridades de Cinemateca. Durante años la Escuela funcionó en un espacio que ya no era propicio para albergar sus actividades, habiendo intentado mudarse en varias ocasiones sin éxito. Finalmente la mudanza se concreta recién en 2020.

En otro orden de cosas, desde Cinemateca existe un planteo recurrente que se traduce en lo expresado por Lorena Pérez, encargada del Archivo Fílmico: “la ECU existe porque Cinemateca quiere tener un departamento de escuela de cine”¹⁴¹ y al ser cuestionada sobre la posibilidad de que ECU exista con autonomía comenta: “no es una cuestión de sí o no, es un departamento de Cinemateca, si hay gente que quiere poner una escuela de cine, que la ponga, será otra escuela de cine”¹⁴². La afirmación es cierta pero se expresa de tal forma que pareciera no considerar el capital que representa para CU contar con una escuela que tiene un cuarto de siglo de existencia y ha aportado a la industria profesionales y cineastas reconocidos por sus creaciones.

Sin embargo, con la reciente mudanza y la reforma estatutaria, méritos de gestión de Buchichio y su equipo, la relación parece haber empezado a mejorar. Torrens plantea: “es la primera vez que estamos codo a codo, y conozco a la Escuela hace tiempo. Pero siento que recién ahora estamos trabajando juntos, y eso es lo que me parece extraño porque para mí siempre debimos de trabajar juntos”¹⁴³. Hubo diversas reuniones entre ECU y Cinemateca para generar la mejor transición posible hacia el nuevo local. Este es un hito en la gestión del conflicto entre las partes ya que luego de la gestión de Inés Olmedo no habían existido instancias así.

5.2.4 Clima organizacional

Dentro del extenso marco teórico que aborda las nociones de cultura y clima organizacional algunos autores plantean diferencias de encuadre, sobre todo metodológico que permiten hacer distinciones sustantivas entre ambos conceptos. Así, como subrayan Schwart y

¹⁴¹ Canu, A. & Suster, N. (30 de diciembre de 2019). Entrevista realizada a Lorena Pérez [inédita]. Ver Anexo 9.13.9, p. 346.

¹⁴² Canu, A. & Suster, N. (30 de diciembre de 2019). Entrevista realizada a Lorena Pérez [inédita]. Ver Anexo 9.13.9, p. 346.

¹⁴³ Canu, A. & Suster, N. (28 de enero de 2019). Entrevista realizada a Gonzalo Torrens [inédita]. Ver Anexo 9.13.10, p. 361.

Devis (1981): “durante la temprana evolución de la perspectiva cultural la distinción entre cultura y clima era clara” (Schwart y Devis en Denison, 1996, p. 621)¹⁴⁴. En esta misma línea, Daniel Denison (1996) señala que el estudio de la cultura organizacional demanda “métodos cualitativos y una apreciación de los aspectos de los entornos sociales individuales” (p. 621); mientras que el análisis del clima organizacional supone una metodología de naturaleza cuantitativa. Entonces, para Denison, cuando los investigadores llevan “notas de estudio de campo, frases o historias y presentan cualitativamente los datos para apoyar sus ideas, están estudiando la cultura. Si los investigadores cargan impresoras y cuestionarios y presentan análisis cuantitativo para apoyar sus ideas, están estudiando el clima (Denison, 1996, p.621)¹⁴⁵.

En otro orden de cosas, la noción de clima organizacional es entendida por algunos autores como: “una variable interviniente entre el contexto de una organización y la conducta de sus miembros, e intenta <capturar> o comprender cómo los empleados experimentan el trabajo en sus empresas o instituciones” (Patterson et al., 2005 en Hernández y Fernández, s/f, p. 4). Asimismo,

El clima organizacional está fundamentado en “percepciones” colectivas del personal respecto a variables de la organización (como la estructura, las políticas y las prácticas administrativas) y a los procesos humanos que ocurren en la interacción cotidiana dentro de la organización (comunicación, liderazgo, ejercicio de la jerarquía, etcétera). (Hernández y Fernández, s/f, p. 5).

La presente investigación pretende dar cuenta de cómo el clima organizacional en ECU se ve afectado por la dinámica interna de la organización, donde se contraponen dos respuestas comportamentales antagónicas: la del Administrador Diego Carriquiry y la del resto de los otros miembros del equipo de gestión y de la plantilla docente. Atribuimos al comportamiento de Carriquiry características de la cultura identificada como dominante en la Cinemateca; lo que se observa principalmente en su modalidad de gestión, quien tiende a apartarse del clan conformado por el resto de la comunidad educativa, ejerciendo el rol del “extranjero”. En función de lo relevado en nuestra investigación solamente él hasta 2019 conocía los detalles de

¹⁴⁴ “During the early evolution of the culture perspective, the distinction between culture and climate was quiet clear”. Traducción: Natalia Suster.

¹⁴⁵ “If researchers carried field notes, quotes, or stories and presented qualitative data to support their ideas, then they were studying culture. If researchers carried computer printouts and questionnaires and present quantitative analysis to support their ideas, then they were studying climate. Traducción: Natalia Suster.

la situación financiera global de ECU en cuanto a ingresos y egresos. También se pudo, a partir del relato de sus colegas apuntar ciertos rasgos de personalidad que le son propios pero que posiblemente puedan verse exacerbados por el contexto en el que ejerce su función. En ese sentido, Catalina Marín, Coordinadora de Producción señala que Carriquiry no manifiesta interés en integrarse al equipo, lo que provoca resistencias y desconfianza en sus compañeros: “Ya de antes tenemos un grupo de Whatsapp del equipo, que estamos todos, incluso Cecilia Acuña, que es la persona que se encarga de la limpieza de la ECU, menos Carriquiry”¹⁴⁶.

En el marco de este proyecto y con el fin de escuchar las percepciones de Carriquiry sobre la organización y su rol en ella se intentó establecer contacto con él para agendar una entrevista sin obtener respuesta, lo que reforzó la idea transmitida desde el área de gestión, esto es: una actitud poco colaborativa con un proyecto de interés para la ECU y la adopción de un comportamiento similar al de las autoridades de Cinemateca en cuanto a la voluntad de comunicar información de relevancia para esta investigación, sumarse al proyecto de interés colectivo o a cualquier actividad que sea de cierta relevancia para la Escuela.

Diego Carriquiry parecería responder con su comportamiento a los valores y creencias dominantes en Cinemateca; pero al ejercer un rol de suma importancia en la ECU, que presenta un sistema de valores propios, se pone en evidencia la fragilidad en la adaptabilidad de Cinemateca al sistema cultural de ECU y viceversa. Este choque cultural sumado a las características personales del administrador y a las tensiones existentes entre autoridades de Cinemateca y ECU provoca un clima no exento de conflictos.

El estadio de conflicto implica la necesidad de diferenciarse, de expresar las diferencias individuales y subgrupales. Conflicto es diferenciación (...) Las personas despliegan todas sus estrategias aprendidas respecto al conflicto: la necesidad de buscar alianzas, formación de subgrupos, tendencia a buscar culpables o a hacerse cargo de la situación, aparece la agresividad o su evitación, etc. (Nisivoccia, 2011, pp. 88 - 89).

La cuestión de la tensión entre ECU y las autoridades de Cinemateca es reafirmada también por Torrens, cuando expresa su descontento hacia Cinemateca por haberles quitado el beneficio de hacer uso de las salas de la institución de forma gratuita, beneficio con el que

¹⁴⁶ Canu, A. & Suster, N. (13 de mayo de 2020). Entrevista realizada a Catalina Marín [inédita]. Ver Anexo 9.13.14, p. 394.

solían contar los funcionarios y docentes de ECU, que les permitía asistir a cualquier función en las salas de Cinemateca, de manera gratuita:

Todos los docentes y funcionarios de la Escuela deberíamos de tener ese beneficio, porque de hecho, las horas docentes no se pagan espectacularmente, como para decir que encima que le pagás una hora promedio para abajo, decirle que no pueden hacer más uso de las salas. Y ahí es cuando es raro el vínculo. Como que no estamos incorporados del todo a la familia ya que los funcionarios no somos socios¹⁴⁷.

A su vez, Torrens explica que nadie sabía que el beneficio había sido removido, y que “empezó a pasar con gente que se les negó la entrada, entonces hicieron la queja y cuando se quejaron nos enteramos de que esa era la nueva política”¹⁴⁸. No existió según las fuentes consultadas un acercamiento para informar, por parte de las autoridades de Cinemateca la decisión tomada, reflejando una vez más, las inconsistencias sistemáticas en la comunicación, el afianzamiento y la instalación del conflicto como comportamiento recurrente, como única respuesta posible. Así se advierte como “la insularidad con respecto a otros departamentos, otras divisiones u otros distritos dentro de la misma corporación es un ejemplo de la falta de adaptabilidad y tiene impactos directos sobre el rendimiento efectivo” (Denison, 1991, p. 11). Es decir que, el mal clima por momentos subyacente y por otros muy evidente entre las autoridades de Cinemateca y el equipo de ECU presente desde la fundación misma de la organización y probablemente consecuencia de la falta de transparencia en términos financieros redundan en una explotación parcial del capital simbólico y comunicacional con el que ambas partes podrían retroalimentarse con mayor eficiencia y obteniendo mutuo beneficio. Sobre estos aspectos trabajaremos en el siguiente apartado.

5.3 Análisis de la percepción de la imagen corporativa

A continuación procederemos a analizar la cuestión de la construcción de imagen en la mente de los públicos relevantes de ECU. Según Capriotti la imagen corporativa es “la imagen que tienen los públicos de una organización en cuanto entidad. Es la idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta” (1999, p. 28). De esta forma, la imagen

¹⁴⁷ Canu, A. & Suster, N. (28 de enero de 2019). Entrevista realizada a Gonzalo Torrens [inédita]. Ver Anexo 9.13.10, p. 360.

¹⁴⁸ Canu, A. & Suster, N. (28 de enero de 2019). Entrevista realizada a Gonzalo Torrens [inédita]. Ver Anexo 9.13.10, p. 360.

corporativa “se establece, fundamentalmente, como una estructura cognitiva de los públicos, como resultado del proceso interno de consumo de información que realizan los individuos, que dará como resultado el esquema mental de la empresa” (Losada Díaz, 2010, p. 63). La valoración que los públicos tienen de la organización marca su forma de actuar en relación a la misma. Hoy en día, la imagen se establece como un “activo intangible estratégico” (Ibídem) de la organización, permitiéndole ocupar un espacio en la mente de los públicos, diferenciarse de la competencia, agregar valor a la firma, y ser una opción preferencial para los mejores profesionales, etc. Para Sanz de la Tajada toda organización debe “proyectar su propia personalidad (identidad) a fin de conseguir una imagen controlada sin desviaciones (...) La imagen se genera en los públicos, como resultado de sus percepciones con respecto a la personalidad/identidad de la empresa” (1994, p. 137).

Para efectuar un correcto análisis de la imagen corporativa, Paul Capriotti recomienda efectuar: “dos tipos de estudios: a) el Estudio de la Notoriedad, y b) el Estudio del Perfil de Imagen Corporativa” (2013, p. 181). En este apartado, se trabajará sobre ambos, dando cuenta de la imagen de la organización que tienen los distintos públicos relevados.

5.3.1 Estudio de la Notoriedad

Atenderemos ahora la cuestión de la notoriedad de la organización, definida por Capriotti como “el grado de conocimiento que tienen los públicos acerca de una organización. Es importante analizar cuál es la notoriedad de una compañía, porque si no hay notoriedad, no hay imagen” (2013, p. 181). El mismo explica que: “el estudio de la Notoriedad debe ser de carácter comparativo, analizando la notoriedad de una organización en relación con la de las compañías competidoras” (2013, p. 182).

El autor da cuenta de los distintos niveles de notoriedad, distinguiendo: el desconocimiento, la confusión, el reconocimiento, el recuerdo, el grupo selecto y el *Top of Mind*. El desconocimiento hace referencia a “cuando las personas no reconocen ni siquiera el nombre de la compañía (Capriotti, 2013, p. 182); la confusión refiere a “cuando a las personas les “suena” el nombre, pero son incapaces de señalar adecuadamente a qué sector o tema se dedica” (Ibídem). Estos dos niveles son considerados por Capriotti como expresión de la falta de notoriedad. Luego, aparecen los niveles donde la identificación de la empresa o sector ya es más clara.

En relación con lo planteado anteriormente en el presente trabajo (4.2 Análisis del entorno competitivo) y considerando los valores diferenciales de nuestro objeto de estudio en

relación con sus principales competidores, teniendo, además, en cuenta la encuesta y las entrevistas en profundidad efectuadas, se podría determinar que la Escuela goza de buena notoriedad entre los públicos interesados en estudios cinematográficos, y que integra un lugar en el límite entre el denominado Grupo Selecto por Capriotti y el llamado *Top of Mind*, definido por el autor como “la empresa más conocida, que es la primera que se cita en respuesta a una pregunta de notoriedad espontánea” (Capriotti, 2013, p. 183). Se la ubica en el límite ya que si bien la ECU goza de una notoriedad privilegiada, las entrevistas y encuesta realizada fueron casi en su totalidad a personas vinculadas a la Escuela.

5.3.2 Estudio del Perfil de Imagen Corporativa

El Perfil de Imagen Corporativa es definido por Capriotti como lo que se evalúa “mediante la valoración que hacen los públicos de cada uno de los diferentes atributos para la propia organización” (Capriotti, 2013, p. 185). El autor presenta los conceptos de Atributos Actuales y Atributos Latentes y explica que los primeros se dividen en principales y secundarios: “los primeros son aquéllos que orientan la imagen corporativa de forma determinante, mientras que los secundarios son de carácter complementario” (Op.cit., p. 186). En cuanto a los Atributos Latentes, los describe como “variables que en este momento no conforman la Imagen Corporativa, pero que en un futuro, lejano o cercano, pueden llegar a formar parte de ella” (Op.cit., p. 188). Cabe destacar que los Atributos Actuales Secundarios suelen ser los diferenciadores, como Capriotti expresa: “es importante remarcar la importancia de los Atributos Secundarios. Si los públicos valoran de manera similar a varias empresas en función de las variables prioritarias, los atributos secundarios se convierten automáticamente en elementos diferenciadores” (Op.cit., p. 187). Aclarada la noción de los distintos tipos de atributos para el autor, se presenta a continuación una tabla confeccionada a partir de los datos recabados:

Tabla 9. Atributos Actuales y Latentes

Atributos Actuales		Atributos Latentes
Primarios	Secundarios	Organizan y participan de Festivales de Cine
Prestigio	Formación Artística	Egresados premiados
Cinemateca	Docentes egresados	Socios de CILECT
Aura	Primer escuela de Cine del País	
Cine	Calidad Educativa	

Fuente: elaboración propia

Si se analiza la imagen de ECU desde la perspectiva obtenida a través de entrevistas en profundidad, encuestas, artículos y notas periodísticas sobre la Escuela, uno de los principales atributos identificados es la noción de prestigio asociada al vínculo que muchos públicos establecen entre la Escuela y la Cinemateca. Al ser consultado a través de una encuesta anónima, sobre por qué eligió la ECU para estudiar, un alumno respondió: “porque es parte de Cinemateca, eso le da respaldo de alguna manera, además de que lleva 25 años dando clase”¹⁴⁹. Este tipo de afirmación, como se verá a través de este capítulo, es una de las más recurrentes al hablar de la ECU, y por lo tanto la noción prestigio/Cinemateca, constituye un atributo de identificación fundamental de la Escuela. En el mismo sentido, Inés Peñagaricano aporta valor a esta noción, desde su cargo en un organismo como el ICAU, totalmente enfocado en el sector: “Lo que sí es cierto y claro es que la ECU comparte un aura o un prestigio que tiene que ver con la Cinemateca Uruguaya”¹⁵⁰.

Resulta pertinente detenerse en la noción de “aura” aludida por Peñagaricano, puesto que entendemos permitirá dotar de una dimensión cabal a lo expuesto en relación con la asociación que se establece entre Cinemateca y su legado cultural y simbólico y ECU en tanto escuela de formación artística en cine. El concepto de “aura” es un concepto fundamental en el terreno filosófico de la Estética. La Estética estudia la belleza y se ha especializado en el análisis de la obra de arte. El filósofo alemán Walter Benjamin (1989) en *La obra de arte en la época de su reproductibilidad técnica* establece el concepto de aura como el de una propiedad que poseen las obras auténticas: “el aquí y ahora de la obra de arte, su existencia irrepetible en el lugar en que se encuentra.” (p. 2) Así, Benjamin va a vincular la noción de “aquí y ahora” con

¹⁴⁹ Encuesta anónima realizada a alumnos de ECU. Ver Anexo 9.12, p. 266.

¹⁵⁰ Suster, N. (3 de diciembre de 2019). Entrevista realizada a Inés Peñagaricano [inédita]. Ver Anexo 9.13.7, p. 328.

el concepto de autenticidad. Si trasladamos esta visión enfocada en la obra de arte a una posible percepción del aura de Cinemateca o bien de la ECU podríamos inferir que, por una parte, se les otorga un atributo del campo de las artes y que por otra parte, de cierta manera, se las consideraría, entonces, auténticas. CU habría construido su prestigio en torno a la noción de verdadero cine de autor en oposición al cine comercial de consumo masivo y la ECU sería entonces una auténtica escuela de cine y no ya una versión falsa de lo que se supone una escuela de cine es o debería ser. Al detenernos brevemente en la atribución de esta propiedad diferencial, el aura, entendemos que ella contiene otros atributos en estado latente: ser no solo la primera escuela de cine del país o la escuela de cine de Cinemateca sino ser la única escuela de cine o más aún ser una verdadera, una auténtica escuela de cine.

Por otra parte, la cualidad de prestigiosa que se le otorga a la Escuela por formar parte de Cinemateca impregna todos los demás atributos que se le confieren, siendo además el único que se repite en todas las fuentes consultadas.

En otro orden de cosas y para seguir identificando atributos que permitan constituir el Perfil de Imagen Corporativa, es pertinente mencionar que la ECU es reconocida como una escuela de formación artística, equiparable a otras tradicionales del sector artístico-cultural como la Escuela Multidisciplinaria de Arte Dramático “Margarita Xirgu”, las Escuelas de Formación Artística del Sodre, la Escuela de Música “Vicente Ascone”, el Instituto de Actuación de Montevideo o la Escuela de Comedia Musical “Luis Trochón”, por solo citar las más significativas tanto del sector público como privado. Esto constituye sin duda otro atributo de naturaleza diferencial. Al respecto, Ricardo Casas, ex-administrador de la ECU que estuvo en sus comienzos, explica que la mística con la que se asociaría a la ECU también tendría que ver con lo artístico: “tal vez, esa mística es lo que le da a la ECU una cierta imagen de más vinculada a lo artístico”¹⁵¹. Casas reafirma esa idea, explicando que “la Escuela, a veces le da esa posibilidad de que no sea solamente agarrar una cámara, agarrar un grabador; sino prepararse para esa parte artística, que también tiene o debería tener el cine”¹⁵².

Dicha cualidad también se advierte en los discursos de otros entrevistados considerados públicos externos de la organización. Gerardo Castelli, coordinador de la Licenciatura en Comunicación Audiovisual en Universidad ORT afirma: “el perfil de la ECU es más,

¹⁵¹ Canu, A. & Suster, N. (19 de mayo de 2020). Entrevista realizada a Ricardo Casas [inédita]. Ver Anexo 9.13.16, p. 424.

¹⁵² Canu, A. & Suster, N. (19 de mayo de 2020). Entrevista realizada a Ricardo Casas [inédita]. Ver Anexo 9.13.16, p. 424.

llamémosle artista, si se quiere. Tiene una mirada más hacia lo cinematográfico”¹⁵³. Por otro lado, uno de los encuestados, al ser consultado sobre cuáles piensa que son los valores de la ECU, respondió: “creo que formar profesionales con una gran sensibilidad artística y con noción de la realidad del mundo audiovisual en el Uruguay”¹⁵⁴.

A su vez, Inés Olmedo, ex-coordinadora de la Escuela, explica su sensación al entrar en contacto con la Escuela por primera vez: “fue muy lindo porque había todavía una mística muy fuerte”¹⁵⁵. Este atributo pareciera tener un peso considerable en la construcción de imagen de la ECU. En ese sentido, el docente Fernando Hernández, expresa: “yo me doy cuenta cuando me preguntan dónde trabajo y nombro a la ECU... hay como cierta reacción de: bueno, trabajas en la ECU, el prestigio sin dudas”¹⁵⁶.

Otra de las características que se atribuyen a ECU y que ayuda a construir su Perfil de Imagen Corporativa, es su asociación con la noción de cine, como una especificidad que distingue a esta institución educativa dentro del panorama del sector audiovisual en general. Lorena Pérez, encargada del Archivo Fílmico de Cinemateca, resume esta cualidad cuando explica, haciendo referencia a la ECU: “es sobre cine, nada más. Las demás generalmente, yo hice la ORT, son licenciaturas en comunicación con especializaciones. En la ECU desde que entraste estás trabajando en lo que son procesos de creación”¹⁵⁷. La noción de cine fuertemente asociada a la identidad de ECU se presenta también como un atributo de naturaleza diferencial; varios de los alumnos y egresados consultados en el marco de la presente investigación lo subrayan: “me parece la escuela más preparada para estudiar cine”¹⁵⁸, “pienso que es la mejor opción para estudiar cine en Uruguay”¹⁵⁹, o “la ECU se enfoca más en el cine que otras escuelas que tienen un enfoque más tecnológico de la disciplina”¹⁶⁰. Gerardo Castelli alude con precisión a esta cuestión; si bien la ORT propone una oferta educativa en audiovisual, el diferencial de ECU en estudios especializados únicamente cine es notorio, y constituye un factor distintivo de relevancia que solo se puede atribuir a la ECU; la palabra “cine” integra la identidad verbal de la

¹⁵³ Canu, A. & Suster, N. (20 de mayo de 2020). Entrevista realizada a Gerardo Castelli [inédita]. Ver Anexo 9.13.17, p. 426.

¹⁵⁴ Encuesta anónima realizada a alumnos de ECU. Ver Anexo 9.12, p.270.

¹⁵⁵ Canu, A. & Suster, N. (28 de enero de 2020). Entrevista realizada a Inés Olmedo [inédita]. Ver Anexo 9.13.11, p. 368.

¹⁵⁶ Canu, A. & Suster, N. (15 de noviembre de 2019). Entrevista realizada a Fernando Hernández [inédita]. Ver Anexo 9.13.4, p. 298.

¹⁵⁷ Canu, A. & Suster, N. (30 de diciembre de 2019). Entrevista realizada a Lorena Pérez [inédita]. Ver Anexo 9.13.9, p. 345.

¹⁵⁸ Encuesta anónima realizada a alumnos de ECU. Ver Anexo 9.12, p. 266.

¹⁵⁹ Encuesta anónima realizada a alumnos de ECU. Ver Anexo 9.12, p. 266.

¹⁶⁰ Encuesta anónima realizada a alumnos de ECU. Ver Anexo 9.12, p. 267.

organización. Al respecto, Castelli explica que en la ORT existen dos ejes, la comunicación en general y el audiovisual en particular, mientras que:

La ECU, desde su propio nombre lo dice, es una escuela de cine. El foco está puesto pura y exclusivamente en lo cinematográfico. Entonces también es un diferencial, nos separamos también en eso. Probablemente la formación en ORT abarca un panorama más grande de lo que es el mundo audiovisual, pero a su vez, la ECU tiene la ventaja de estar enfocada solamente en un elemento, que es la construcción cinematográfica, por lo tanto es una fortaleza mayor¹⁶¹.

Probablemente, los atributos: prestigio/Cinemateca, mística, aura, artístico y cine estén directamente ligados para ciertos perfiles de públicos más conocedores del sector. Una egresada encuestada anónimamente para este proyecto, expresó creer que la trayectoria de los creadores que han salido de la ECU, cómo se han vinculado con el medio en Uruguay e internacionalmente, y su vínculo con la Cinemateca, hacen que no sea una escuela más de cine¹⁶² y agrega, “sin llegar a tener una gran carga académica, y con cierto énfasis en el hacer, tiene también un lugar el culto al cine, el estudiar la historia del cine, y la creación audiovisual”¹⁶³.

Buena parte de la imagen que se construye sobre ECU en sus públicos está relacionada con la historia de Cinemateca y con el valor simbólico y patrimonial que esta tiene, no solo en Uruguay sino en la región. Agustín Banchemo, docente de ECU y egresado de la institución, afirma que lo mejor que tiene la Escuela es “estar asociado a Cinemateca, en el sentido histórico. También cuando se habla de la ECU afuera, en festivales por ejemplo, cuando decís que sos de ECU, te preguntan por Cinemateca, automáticamente Cinemateca es una institución reconocida internacionalmente.”¹⁶⁴ Además, para entender cómo es la imagen que se tiene de la ECU, Banchemo agrega que fue socio de Cinemateca desde sus 23 años “ininterrumpido, todos los años fui socio y por eso naturalmente aunque hubiese habido competencia en ese momento, que no la había, igual hubiese hecho la ECU porque estaba muy alineado en ese sentido”¹⁶⁵.

¹⁶¹ Canu, A. & Suster, N. (20 de mayo de 2020). Entrevista realizada a Gerardo Castelli [inédita]. Ver Anexo 9.13.17, p. 426.

¹⁶² Encuesta anónima realizada a alumnos de ECU. Ver Anexo 9.12, p. 267.

¹⁶³ Encuesta anónima realizada a alumnos de ECU. Ver Anexo 9.12, p. 267.

¹⁶⁴ Canu, A. & Suster, N. (11 de junio de 2020). Entrevista realizada a Agustín Banchemo [inédita]. Ver Anexo 9.13.18, p. 441.

¹⁶⁵ Canu, A. & Suster, N. (11 de junio de 2020). Entrevista realizada a Agustín Banchemo [inédita]. Ver Anexo 9.13.18, p. 441.

En el mismo sentido, Castelli sintetiza:

Si tu idea es estudiar cine, es probable que vayas a la ECU, porque ésta tiene, como te decía hoy y puede ser que suene un poco raro, ese vínculo “romántico” con el objeto cinematográfico. La ECU está asociada a la Cinemateca, la cual es la institución pionera en el cine uruguayo, básicamente¹⁶⁶.

Por su parte, Fernando Hernández, relata: “para los que estudiamos actuación, venir a la ECU era como un polo, sigue siendo, pero creo que menos, era como un centro de atracción para todo lo que tenía que ver con cine”¹⁶⁷ y acota “sigue teniendo, igual, el nombre ECU como una gran atracción”¹⁶⁸.

Una evidencia clara de la importancia de la imagen de Cinemateca en la construcción de imagen de ECU en la mente de sus públicos, es que casi el 70% de los alumnos y ex-alumnos encuestados la eligieron como el mejor adjetivo para describir a la Escuela. Un 95% eligió la palabra cine, y un 77% consideró la noción “buenos profesores”, que abordaremos a continuación.

Una porción destacable de los públicos encuestados aluden a la calidad en la enseñanza de los profesores de la Escuela. La ECU tiene la particularidad de que la mayoría de sus docentes son ex-alumnos y/o egresados, y esto pareciera constituir un diferencial en sí mismo. El distintivo de calidad y la peculiaridad de que quienes constituyen el plantel docente sean o bien formados en la propia escuela y/o reconocidos en el medio, son atributos que aparecen ciertamente instaurados en la imagen de ECU. Un alumno explica que eligió estudiar en ECU porque “la mayoría de los profesores eran egresados (...) Además, varios de los nuevos grandes perfiles, ejemplo: Lucía Garibaldi, salieron de esa escuela”¹⁶⁹. A su vez, Banchemo también identifica como atributo de ECU, que sea la única escuela con docentes egresados de la propia institución, y esto constituiría, en su opinión, un fuerte diferencial en relación con la competencia: “primero que nada, yo creo que la ECU es la única escuela que tiene egresados

¹⁶⁶ Canu, A. & Suster, N. (20 de mayo de 2020). Entrevista realizada a Gerardo Castelli [inédita]. Ver Anexo 9.13.17, p. 427.

¹⁶⁷ Canu, A. & Suster, N. (15 de noviembre de 2019). Entrevista realizada a Fernando Hernández [inédita]. Ver Anexo 9.13.4, p. 298.

¹⁶⁸ Canu, A. & Suster, N. (15 de noviembre de 2019). Entrevista realizada a Fernando Hernández [inédita]. Ver Anexo 9.13.4, p. 299.

¹⁶⁹ Encuesta anónima realizada a alumnos de ECU. Ver Anexo 9.12, p. 266.

que son docentes”.¹⁷⁰ El docente agrega, reafirmando la calidad percibida que se le otorga a la Escuela que “el perfil del egresado de ECU, yo creo que son hoy en día los que mejor se paran en un set o es el que está más preparado en el oficio, aparte de complementarse con los contenidos teóricos”¹⁷¹. Sin ser categórico, Gerardo Castelli, que representa una institución que considera a la ECU como competencia, afirma “tanto la gente de ORT como de ECU son los que salen más capacitados en la parte de lo que es realización y de enfrentar los procesos, y los proyectos de realización en las distintas áreas”¹⁷².

Otro de los atributos que surgen es aquel vinculado a la trayectoria y permanencia en el tiempo de la institución y el ser identificada como la primera escuela de cine del país “Yo creo que lo que tiene ECU para dar fuerte es que es la escuela más vieja, la que tiene más experiencia, la que tiene más egresados, que tiene una institucionalidad más marcada, más definida”¹⁷³.

En otro orden de cosas, al ser consultados sobre debilidades o atributos negativos de la ECU, los encuestados, que cabe recordar que son públicos internos y mixtos, mencionaron varios, entre las que se encuentran: programas anticuados, altos costos para el equipamiento brindado, desactualización en equipos, infraestructura, materiales de estudio, y los pocos recursos con los que cuenta la Escuela. Incluso Diego Soria expresó que “la escuela no tiene una cámara de cine pero es la escuela de cine”¹⁷⁴.

Joaquín Correa, ex estudiante de ECU, expone: “está muy bien posicionada hasta cierto punto, porque incluso mucha gente quizá no sabe de otra escuela, es como la ECU y nada más”¹⁷⁵. Además, agrega “Elegí la ECU porque tenía buenas críticas y por comentarios de la gente. (...) No fue muy difícil decidir, porque era eso o hacer una carrera más larga que tuviera un poco de cine”¹⁷⁶. Correa también alude a la percepción de la ECU que podrían tener ciertos públicos:

¹⁷⁰ Canu, A. & Suster, N. (11 de junio de 2020). Entrevista realizada a Agustín Bancho [inédita]. Ver Anexo 9.13.18, p. 446.

¹⁷¹ Canu, A. & Suster, N. (11 de junio de 2020). Entrevista realizada a Agustín Bancho [inédita]. Ver Anexo 9.13.18, p. 444.

¹⁷² Canu, A. & Suster, N. (20 de mayo de 2020). Entrevista realizada a Gerardo Castelli [inédita]. Ver Anexo 9.13.17, p. 427.

¹⁷³ Canu, A. & Suster, N. (11 de junio de 2020). Entrevista realizada a Agustín Bancho [inédita]. Ver Anexo 9.13.18, p. 443.

¹⁷⁴ Canu, A. & Suster, N. (2 de julio de 2020). Entrevista realizada a Diego Soria [inédita]. Ver Anexo 9.13.22, p. 483.

¹⁷⁵ Canu, A. & Suster, N. (07 de noviembre de 2019). Entrevista realizada a Joaquín Correa [inédita]. Ver Anexo 9.13.2, p. 289.

¹⁷⁶ Canu, A. & Suster, N. (07 de noviembre de 2019). Entrevista realizada a Joaquín Correa [inédita]. Ver Anexo 9.13.2, p. 286.

Lo que pasa con la ECU es que hacia afuera se venden como que han llegado a festivales con cortos o que hay exalumnos con películas y venden mucho esa imagen, pero en realidad hay mucha gente que se hizo a sí misma, no es tanto el mérito de la escuela. En la ECU encontraron un lugar para darle para adelante al cine. Mucha gente pensaba que la ECU era pública y nada que ver. Pagabas y no tenías una cámara nueva para filmar¹⁷⁷.

Para concluir, se introducirá el concepto de capital simbólico propuesto por Pierre Bourdieu y Jean-Claude Passeron en su libro *La Reproducción* (1996). Álvaro Acevedo Tarazona (2000) al referirse a las aportaciones de Bourdieu, explica que el sociólogo desarrolla una ampliación de la noción de capital “el cual no se presenta de una única forma a nivel económico sino que se expresa de varias formas de acuerdo a los campos específicos en que se produce, concentra, disputa y pierde por los agentes sociales”. (s/f, p. 303). Bourdieu define el capital en general como "una fuerza dentro de un campo" o "energía de la física social" (1977). En esta noción, incluye a todos los bienes, materiales y simbólicos, sin distinción, que se presentan ellos mismos como raros y dignos de ser buscados en una formación social concreta o en uno de los diferentes campos relativamente autónomos que configuran el espacio social de las sociedades modernas (Fernández & Puente, 2009).

Aunque existen tantas formas de capital como campos, Bourdieu (1986) distingue cuatro tipos principales de capital: capital económico en un sentido estricto, capital cultural, capital social y capital simbólico, algo en lo que pueden convertirse los demás tipos de capital. La distribución de los distintos tipos de capital es lo que configura la estructura del espacio social y determina las oportunidades de vida de los agentes sociales. (Fernández, 2013, p. 35).

La distribución de los distintos tipos de capital es lo que configura la estructura del espacio social y determina las oportunidades de vida de los agentes sociales. El capital social se define como el “conjunto de recursos actuales o potenciales que están relacionados con la posesión de una red de relaciones más o menos institucionalizada de mutuo conocimiento y reconocimiento” (Tarazona, s/f, p. 304), el cultural como el que “cubre los bienes culturales, la formación y la educación” (Tarazona, s/f, p. 304), el económico como el que corresponde al bienestar económico, y el político como el que hace uso de todo lo que tenga que esté relacionado con el poder político. El conjunto de todos estos capitales forman el ya anunciado

¹⁷⁷ Canu, A. & Suster, N. (07 de noviembre de 2019). Entrevista realizada a Joaquín Correa [inédita]. Ver Anexo 9.13.2, p. 288.

capital simbólico. Entre las numerosas descripciones que Bourdieu nos ofrece de la noción de capital simbólico, distinguimos la siguiente:

El capital simbólico, es cualquier propiedad (no importa el tipo de capital, físico, económico, cultural, social) cuando es percibida por agentes sociales cuyas categorías de percepción son tales que están en medida de conocerla (de percibirla) y de reconocerla, de darle valor. (Bourdieu, 2001, p. 116)¹⁷⁸.

Si algo de destaca en esta definición es que el capital simbólico no es un tipo más de capital, sino una forma de subrayar algunos rasgos relacionales del capital en general. Para Fernández (2012) la noción de capital simbólico no puede separarse de la de *habitus* ya que se origina “en la necesaria dimensión fenomenológica de lo social, esto es, en el conocimiento y en el reconocimiento de los demás tipos de capital por parte de unos agentes sociales que disponen de determinadas categorías de percepción y de valoración”. (p. 28). Es entonces justamente este reconocimiento lo que hace que cualquier propiedad se transforme en “simbólicamente eficiente, como una verdadera fuerza mágica” (Bourdieu, 2001, p. 173)¹⁷⁹. Así, para Bourdieu, el capital simbólico es un poder reconocido, a la vez que desconocido, y, como tal, generador de poder simbólico y de violencia simbólica.

La noción de capital simbólico es uno de los conceptos más complejos construidos por Pierre Bourdieu. Tarazona (2013) esboza una síntesis al definirlo como el formato que “toman todos los tipos de capitales cuando su posesión es percibida como legítima, de esta manera, el capital simbólico se manifiesta bajo las nociones de prestigio, renombre, reputación y autoridad personal que entregaría a los sujetos el ‘poder de consagrar’” (p. 304).

A continuación, habiendo introducido esta noción, analizaremos lo que podría considerarse el capital simbólico de la ECU, conformado en gran medida por el legado de la CU, y su impacto en los distintos atributos y notoriedad de la Escuela.

Se puede considerar a la ECU como una institución bien posicionada, con alta notoriedad y con marcado liderazgo dentro del sector, donde los distintos públicos consultados hacen valoraciones sobre todo positivas, sin que las consideraciones negativas tengan el

¹⁷⁸ “Le capital symbolique est toute propriété (quel que soit le type de capital, physique, économique, culturel, social) lorsqu'elle est perçue par des agents sociaux ou des catégories de perception sont telles qu'elles sont capables de le connaître (de le percevoir) et de le reconnaître, de donner de la valeur”. Traducción: Laura Pouso.

¹⁷⁹ “Symboliquement efficace, comme une véritable force magique”. Traducción: Laura Pouso.

suficiente peso como para afectar la reputación de la institución. Los atributos de prestigio, vinculados con Cinemateca; el carácter cinéfilo y el aura vinculada al perfil artístico de la Escuela y a la institución de la que forma parte, son atributos fundamentales que contribuyen a construir confianza, credibilidad, reputación, notoriedad e imagen.

Las nociones antes mencionadas, que conforman el panorama de atributos con los que cuenta ECU, poseen un valor como activo intangible para la organización. Un valor “simbólico”, que usa para intercambiar por otros capitales, ya sean de característica social y político, para los grandes acuerdos y socios estratégicos con los que cuenta ECU, o para el capital cultural, en todo lo asociado no solo con la cultura cinéfila uruguaya, sino con una institución que ha hecho historia en nuestro país, tanto en el diseño de políticas culturales privadas para el acceso a expresiones cinematográficas diversas, como en la programación sistemática de eventos culturales como festivales, ciclos y otros. Si bien existe en nuestro país amplia oferta educativa en materia de estudios audiovisuales, la ECU se posiciona como una escuela de formación artística que promueve la emergencia de cineastas locales con el respaldo simbólico -aunque no práctico, ni motivacional, ni financiero, como ya hemos señalado- de la CU. Su capital simbólico es entonces considerable, y se encuentra presente en el imaginario colectivo, no solo de quienes conforman el sector audiovisual y cinematográfico, sino de todas aquellas poblaciones o grupos de interés amantes del cine de autor y del cine en general. A través de este capital simbólico irriga prestigio, renombre y reputación sobre todos los que conforman la institución y principalmente sobre sus cineastas egresados y sus creaciones, contribuyendo a la conformación de la marca personal de los futuros artistas.

Tabla 10. Cuadro comparativo o de herramientas

ECU			Campus Film			ORT			Escola Livre de Cinema - Brasil			Ucine - Argentina		
Principales canales, plataformas, actividades y herramientas de comunicación relevadas	Valoración cualitativa	Valoración cuantitativa	Principales canales, plataformas, actividades y herramientas de comunicación relevadas	Valoración cualitativa	Valoración cuantitativa	Principales canales, plataformas, actividades y herramientas de comunicación relevadas	Valoración cualitativa	Valoración cuantitativa	Principales canales, plataformas, actividades y herramientas de comunicación relevadas	Valoración cualitativa	Valoración cuantitativa	Principales canales, plataformas, actividades y herramientas de comunicación relevadas	Valoración cualitativa	Valoración cuantitativa
Sitio web	Gran cantidad de información. Estética que no se ajusta a los estándares modernos. En el celular, la página se adapta de manera tal, que el recorrido visual es muy malo, y no acompaña a un primer lector de la página.	3	Sitio web	Moderna, se ajusta a los estándares actuales, interactiva y buen uso de la modalidad responsive	5	Sitio web	En términos de diseño cuenta con una paleta de color sobria y poco atractiva pero en cuenta con Información relevante, organizada, funcional, ajustada a la estrategia	4	Sitio web	En términos de diseño el sitio es moderno, sin embargo, no es lo suficientemente legible la información que allí se encuentra.	3	Sitio web	Sitio web <i>responsive</i> y muy intuitivo en el que la paleta de colores sobrio hace juego con la estética del diseño en si. Cuenta con un fácil acceso a la información necesaria.	5
Redes Sociales	No hay un uso coherente entre las redes sociales que utiliza la organización.	2	Redes Sociales	Coherencia estética e informativa entre las redes sociales. Buen uso de las mismas a nivel de consulta con el consumidor. Ajustado a la estrategia	5	Redes Sociales	Las redes sociales se comparten con todas las orientaciones de comunicación. Sin embargo, esta área cuenta con su propio logo y paleta de colores. El uso de las redes es activo, sin embargo con poca coherencia estética e informática.	3	Redes Sociales	Las redes sociales no se usan activamente. No hay coherencia estética entre las publicaciones de cada red social.	2	Redes Sociales	Buen manejo de las redes sociales de Instagram, Youtube, Twitter y Facebook, en los que se replica el contenido entre si, pero siempre apuntando a un público joven en específico	4
Mailing (Newsletter)	Información funcional sin un ajuste estético correspondiente	3	Mailing (Newsletter)	Buen uso de la paleta cromática, información relevante y correcta integración entre el texto y las imágenes	4	Mailing (Newsletter)	No hay newsletter, se envían banners sin una periodicidad establecida para comunicar eventos u otros. No hay una paleta cromática establecida.	2	Mailing (Newsletter)	No se pudo obtener la información	-	Mailing (Newsletter)	No se pudo obtener la información	-
Folletería	Calidad media, Calidad de impresión modesta y contenidos poco ajustados al mensaje que se desea transmitir	2	Folletería			Folletería	Muy buena calidad, ajustada a la estrategia, públicos y mensaje de la empresa. versión digital e impresa acordes.	4	Folletería	No se pudo obtener la información	-	Folletería	No se pudo obtener la información	-
Spots (Cinemateca)	Buena calidad, limitados a uso único en Cinemateca	4	Spots	Buena calidad, utilizando en diversos soportes	4	Spots	Los spots publicitarios son compartidos entre diseño y todas las áreas de comunicación. Buena calidad.		Spots	Los spots publicitarios son de baja calidad y son compartidos en las diversas redes sociales	3	Spots	No se encontró ningún spot	-
Cartelería	Calidad media y desactualizada (al momento)	2	Cartelería			Cartelería	Hace un excelente uso de cartelería, que claramente tiene una estrategia por detrás.	5	Cartelería	No se pudo obtener la información	-	Cartelería	No se pudo obtener la información	-

Fuente: elaboración propia.

5.4 Análisis del sistema comunicacional

Para Fernández Collado (1991) “la comunicación se refiere a un tipo específico de patrones informativos: los que se expresan de forma simbólica” (p. 18). “Para que haya comunicación es necesario un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso” (Op.cit., p. 19). Estas personas que intervienen en los procedimientos “están en continuo proceso de organización y reorganización. La comunicación es el proceso por el que estos miembros acostumbran a facilitar la realización de actividades coordinadas” (Lucas Marín, 1997, p. 103).

Las acciones de comunicación de una organización surgen con el objetivo de transmitir un conjunto de mensajes. Estas acciones tienen como propósito llegar a los diferentes públicos y por lo tanto, se dividen en dos dimensiones según los públicos con los que se comunican. De esta manera, la comunicación interna se establece como aquella dirigida hacia los públicos internos de la organización y la comunicación externa como aquella dirigida hacia los públicos externos.

A continuación, se abordarán los mecanismos y procesos comunicacionales de la organización, tanto en su comunicación interna como externa.

5.4.1 Comunicación interna

La comunicación interna “sirve como canal de comunicación entre los miembros de la organización. A través de ella se genera un flujo de comunicación que fluye en todos los sentidos para informar y ser informado” (Castillo Esparcia en Losada Díaz, 2010, p. 271). Si los trabajadores están bien informados, “si conocen la misión, los valores, la estrategia empresarial, si existe una línea de comunicación eficaz entre los empleados, la dirección y los diferentes departamentos el desempeño de la empresa es superior” (Oyarvide, Reyes, Montaña, 2017, p. 299).

Diversos autores coinciden en afirmar que la gestión estratégica de la comunicación interna suele ser uno de los aspectos más olvidados dentro de las organizaciones, sin embargo, también advierten sobre su capital importancia para el desarrollo de la firma en sus diversas aristas ya que contribuye desde la experticia de la disciplina a mejorar el clima social interno de la organización, elevar el espíritu de trabajo en equipo, incrementar el rendimiento de los trabajadores, modificar ciertos comportamientos, mejorar la eficacia y la satisfacción de los públicos internos, entre otros.

Adentrándonos en el estudio de la comunicación interna de ECU, se analizarán sus procesos, el tipo y la valoración cualitativa de contenidos que se transmiten, los canales de comunicación interna y las herramientas comunicativas destinadas específicamente a dichos públicos. Así, se podrán advertir cinco categorías de vínculos entre los públicos internos: el de los integrantes del equipo de gestión entre sí, el del equipo de gestión con los docentes, el del equipo de gestión con los alumnos, el de los docentes con los alumnos y el de la ECU con las autoridades de Cinemateca. Se hace una distinción entre estas categorías, dada las especificidades relevadas en cada área. Además de la comunicación verbal interpersonal, los principales canales de comunicación interna detectados en la organización son dos: el e-mail institucional, y la aplicación Whatsapp.

La comunicación entre los integrantes del equipo de gestión

Este equipo es el encargado de gestionar académica y administrativamente la Escuela. Para eso, consolidar un buen sistema de comunicación interna asentado en procesos, canales y herramientas ajustadas a las necesidades de la organización resulta de importancia estratégica. Consultado sobre las modalidades que usan para comunicarse entre ellos, Buchichio indica:

Tenemos un grupo de Whatsapp interno, del equipo, donde estamos todos, menos el administrador porque no usa celular. Después usamos el mail, entre nosotros es por mail y con los docentes también. Regularmente y de manera institucional es todo por mail. Entre el equipo no tenemos reuniones pautadas, sí tenemos estipulada una reunión a fin de año para evaluar cómo fue el año, mejoras, etc¹⁸⁰.

De lo relatado por Buchichio, se constata que los canales elegidos por el equipo para comunicarse de forma mediada son: el correo electrónico institucional y un grupo de Whatsapp. El correo institucional se considera un canal más formal, y se utiliza para el traspaso de archivos, documentos e información necesaria para el correcto funcionamiento de la Escuela, mientras que el grupo de Whatsapp se presenta como un canal informal y funcional a los propósitos de comunicación diaria del equipo.

En cuanto a los procesos de comunicación no mediada (cara a cara), Buchichio plantea: “siempre hay mucha comunicación verbal porque somos pocos y estamos muy cerca, de hecho, nunca hay nada relevante que pase y no nos enteremos rápido porque somos una escuela muy

¹⁸⁰ Canu, A. & Suster, N. (1 de noviembre de 2019). Entrevista realizada a Enrique Buchichio [inédita]. Ver Anexo 9.13.1, p. 278

chica”¹⁸¹. Los integrantes del equipo de gestión consultados en el marco de este trabajo concuerdan en que siempre se mantienen informados, y al ser pocos en el equipo relativizan la importancia de desarrollar otro tipo de procesos; será interesante reflexionar si la nueva sede se prestará para que la comunicación sea tan fluida como hasta ahora. En la antigua sede todos los miembros del equipo trabajaban en la misma oficina, excepto Buchichio y Carriquiry que contaban con un espacio personal de trabajo. En la nueva sede, cada miembro del equipo cuenta con su propia oficina. La mudanza se produjo a inicios del 2020 pero la crisis alteró el funcionamiento habitual por lo que la presente investigación carece de datos significativos que permitan evaluar cómo se dan los procesos en la nueva sede que reabrió sus puertas durante el mes de junio del presente año.

En otro orden de cosas, se observa que no existen reuniones de equipo pautadas con una frecuencia regular sino que se reúnen sólo una vez a final de año a modo de evaluación general. De todas formas, se destaca que en situación de crisis durante el estado de emergencia sanitaria, por primera vez, las reuniones se volvieron frecuentes relevando la situación de la Escuela todos los días vía zoom.

Como ya se dijo, el Administrador, Diego Carriquiry, no integra el grupo de Whatsapp. Si bien la razón aludida es que el Administrador no cuenta con teléfono móvil, esto se ajusta a lo planteado en otros apartados sobre su modalidad de trabajo. El administrador forma parte del equipo de gestión por su función, pero en la práctica, se advierte su nula integración a los procesos o instancias de trabajo colectivo o reuniones de balance anual.

La comunicación entre los miembros del equipo de gestión de ECU es de naturaleza horizontal, incluso con el propio Buchichio que posee un estilo de gestión de corte participativo donde parece convivir lo formal con lo informal.

La comunicación entre el equipo de gestión y los docentes

La información de interés para los docentes es compartida por el equipo de gestión de forma vertical descendente a través del correo institucional. El uso del correo electrónico como canal de comunicación en la institución es algo establecido, sirve como vía de comunicación formal ya que no todos los docentes están en la Escuela al mismo tiempo. Además, es una forma de dejar constancia escrita de las informaciones compartidas. A su vez, las comunicaciones más urgentes con los docentes que necesitan de una rápida respuesta, se hacen a través de Whatsapp.

¹⁸¹ Canu, A. & Suster, N. (1 de noviembre de 2019). Entrevista realizada a Enrique Buchichio [inédita]. Ver Anexo 9.13.1, p. 278-279.

Además, existen instancias presenciales de seguimiento de la evolución de los cursos entre cada docente y el Coordinador General. Buchichio o la Coordinadora Académica son las personas encargadas de comunicarse directamente con los docentes por todo tema. Podría inferirse que una de las funciones del Administrador sería comunicarse con los profesores por pago de haberes, pero como aclara María Satriano, la relación se da a la inversa, “cuando no nos pagan capaz que vamos con el administrador”¹⁸².

Sin embargo, no existen instancias regulares formales y presenciales u online ni entre docentes, ni entre éstos y el equipo de gestión. Al no existir este tipo de espacios, mucha información sobre los cursos, alumnos y gestión de las aulas se pierde. Varios docentes no se conocen entre sí, ni tienen información suficiente sobre los cursos que se dictan en la Escuela. Esto supone un problema, ya que los profesores muchas veces no cuentan con los datos necesarios para cubrir dudas que puedan surgir de los estudiantes e incluso para cruzar cursos de manera de complementarse unos con otros. Agustín Banchemo expresó al respecto que la comunicación entre el equipo y los docentes no es una tarea sencilla, cada docente desarrolla un vínculo diferente con la Escuela ya que no todos dictan cursos consecutivamente todos los años, lo que supone diferentes tipos de compromisos. “Eso hace que no sea fácil comunicarse o trazar lazos. A veces, aunque creo que no está bueno, depende mucho de las personas y no de la institución”¹⁸³.

Por último, en lo que refiere a la comunicación entre estos actores durante la emergencia sanitaria, aumentaron las reuniones y los vínculos debido a la necesidad de ayudar y escuchar a los docentes en lo que refería a la adaptación a nuevas metodologías y herramientas para dictar los cursos.

La comunicación entre el equipo de gestión y los alumnos

Al igual que en los dos casos anteriores, la comunicación se da a través del correo institucional y grupos de Whatsapp con cada generación como señala María Satriano:

Todo *mail*. Con los alumnos también. No somos lo suficientemente grandes para que, si existiera un problema, no pudiéramos solucionarlo personalmente. En general, las comunicaciones son por *mail*, y ahora que los chicos usan el teléfono, si hay una comunicación urgente como que un

¹⁸² Canu, A. & Suster, N. (7 de noviembre de 2019). Entrevista realizada a María Satriano [inédita]. Ver Anexo 9.13.3, p. 294.

¹⁸³ Canu, A. & Suster, N. (11 de junio de 2020). Entrevista realizada a Agustín Banchemo [inédita]. Ver Anexo 9.13.18, p. 442.

docente no venga y avise muy sobre la hora, avisamos por Whatsapp. Tenemos un grupo con todos los alumnos. Uno por generación¹⁸⁴.

Además de lo planteado por la Coordinadora Académica, también utilizan la vía telefónica para comunicarse con alumnos por todo lo relativo a inscripciones y pagos. También a modo de evaluación al final de cada semestre se programa una reunión entre Enrique Buchichio y los estudiantes.

Como menciona Satriano, existe un grupo de Whatsapp con los grupos de cada generación, sin embargo, consultados los alumnos al respecto, este canal no parece resultar demasiado eficaz como plantea Perandones “Pasan esas cosas, como el celular de Enrique no está en el grupo, está el de la ECU que si escribe alguien de ahí nunca sabes quién es, a veces hay como esos vacíos. (...) El Whatsapp no es muy eficiente”.¹⁸⁵

La encuesta realizada a alumnos y ex alumnos para este proyecto arroja que la comunicación es percibida en términos generales como efectiva y fluida. Sin embargo, se encuentran ciertos comentarios puntuales que expresan lo contrario: “Ellos se comunican bien con los alumnos pero no viceversa”¹⁸⁶; “regular, debería ser mejor. Se olvidan de mandar materiales/información/programas o tienen errores más seguido de lo que debería”¹⁸⁷. A su vez, Joaquín Correa, ex alumno de ECU, plantea: “tuve un profesor que en el 2014 se fue a trabajar al mundial de camarógrafo y preguntamos quién queda en su lugar y no había mucha respuesta”¹⁸⁸. Este tipo de situaciones reflejan inconsistencias en los procesos y problemas en la comunicación entre estudiantes y la Escuela.

La comunicación entre alumnos y docentes

En lo que refiere a la comunicación entre alumnos y docentes existe en la institución una Intranet que podría funcionar como un espacio de transmisión de información y comunicación entre docentes y alumnos, sin embargo, ni profesores ni estudiantes hacen uso de sus funciones. Federico Sánchez alumno de ECU relata: “nunca funcionó muy bien entonces quedó abandonado”¹⁸⁹. Por su parte, Perandones agrega: “hay una plataforma que se llama

¹⁸⁴ Canu, A. & Suster, N. (7 de noviembre de 2019). Entrevista realizada a María Satriano [inédita]. Ver Anexo 9.13.3, p. 294.

¹⁸⁵ Suster, N. (7 de julio de 2020). Entrevista realizada a Paulina Perandones [inédita]. Ver Anexo 9.13.24, p. 500.

¹⁸⁶ Encuesta anónima realizada a alumnos de ECU. Ver Anexo 9.12, p. 271.

¹⁸⁷ Encuesta anónima realizada a alumnos de ECU. Ver Anexo 9.12, p. 272.

¹⁸⁸ Canu, A. & Suster, N. (7 de noviembre de 2019). Entrevista realizada a Joaquín Correa [inédita]. Ver Anexo 9.13.2, p. 286.

¹⁸⁹ Canu, A. (7 de julio de 2020). Entrevista realizada a Federico Sánchez [inédita]. Ver Anexo 9.13.25, p. 507.

Intranet que siempre estuvo pero nunca nadie la usó, nosotros nos reímos un poco. Una vez quisimos acceder y no pudimos, entonces quedó en la nada y los docentes creo que tampoco entran”¹⁹⁰. De esta forma, la comunicación entre estos dos actores es principalmente cara a cara y fuera del aula a través del correo institucional.

La comunicación entre autoridades de Cinemateca y equipo de la ECU

Como se advirtió en el apartado de Cultura Corporativa, el vínculo entre la Escuela y las autoridades de Cinemateca ha sido complejo desde los inicios de las actividades en ECU. Desde un principio hubo diferencias con la coordinación de la Escuela; diferencias relativas ya sea a la gestión del Coordinador General de turno en ECU, o a su gestión financiera. Actualmente, Enrique Buchichio y Diego Carriquiry son los principales interlocutores del departamento con las autoridades. Los canales que usan son tres: el correo institucional, Whatsapp, y la vía telefónica. Buchichio y Carriquiry establecen comunicaciones con las autoridades de forma separada y atendiendo a temas específicos de cada área. El proceso es vertical ascendente. Según el Coordinador General la comunicación con la CU es unilateral, como se menciona en el apartado 5.2 Análisis de la cultura organizacional.

A su vez Buchichio agrega: “el vínculo es complejo. En los hechos es un vínculo de dependencia. Nosotros funcionamos acá, ellos allá y no tenemos mucha comunicación”¹⁹¹. Esta afirmación del Coordinador General pone de manifiesto otro de los aspectos que seguramente contribuye a acentuar las fallas comunicacionales y que ya se ha mencionado: la distancia geográfica que existe entre la sede de Cinemateca y la de la ECU. En ese marco, no existen instancias pautadas de reunión, ni nada parecido para paliar esta distancia. Según el Coordinador la falla se debe a que la Escuela no es una prioridad para la institución: “lo que pasa es que Cinemateca está muy concentrada en su propia función, en las salas de cine y el archivo filmico”¹⁹².

Esta modalidad de comunicación de tipo reactiva e irregular genera, como se ha abordado en otros capítulos, zonas de conflicto que se ven acentuadas por las opacidades respecto a los balances de gestión financiera, la distancia geográfica y las diferencias culturales. Por su parte, Torrens señala: “Hay una falla sistemática en la comunicación de las dos entidades,

¹⁹⁰ Suster, N. (7 de julio de 2020). Entrevista realizada a Paulina Perandones [inédita]. Ver Anexo 9.13.24, p. 498.

¹⁹¹ Canu, A. & Suster, N. (1 de noviembre de 2019). Entrevista realizada a Enrique Buchichio [inédita]. Ver Anexo 9.13.1, p. 277.

¹⁹² Canu, A. & Suster, N. (1 de noviembre de 2019). Entrevista realizada a Enrique Buchichio [inédita]. Ver Anexo 9.13.1, p. 277.

la Cinemateca y la Escuela de Cine. En cómo se vehiculiza esa información, cuándo llega y cómo llega esa información. Ahí hay un problema”¹⁹³.

Esta afirmación de Torrens pone además de manifiesto la percepción del funcionario que considera que se trata de dos instituciones y no de una sola (CU) que alberga un departamento pedagógico (ECU). Esta mirada subraya un entramado complejo de impresiones y apreciaciones confusas sobre la pertenencia de ECU a Cinemateca. No existiría un claro sentimiento de patrimonio común.

Sin embargo, la frecuencia en la comunicación ha aumentado con la organización de la mudanza de la Escuela y con la reforma estatutaria, uno de los pocos procesos de trabajo colectivo con las autoridades de Cinemateca, más allá del festival organizado todos los años.

Por último, consultada Lorena Pérez, encargada del Archivo Fílmico, expresó: “hoy en día se está haciendo un plan, por lo que tengo entendido como para estrechar mucho más la relación Cinemateca-ECU”¹⁹⁴.

Procesos de comunicación interna

En lo que refiere a los procesos de comunicación interna se puede determinar que en la ECU conviven tanto los procesos de comunicación formal como informal. Los procesos formales suelen estar influidos por dos aspectos: los funcionales y los jerárquicos. Los jerárquicos refieren a que “las diferentes posiciones tienen previsto un orden de prioridad formal en las tareas de responsabilidad, mando y comunicación” (Marín, 1997, p. 171). Esta modalidad comunicativa pareciera ser la imperante (dentro de lo que se pudo investigar en el marco del presente proyecto) en la CU, donde la comunicación se da de manera vertical, descendente y formal. Asimismo se ha podido advertir que cuando la comunicación se da de manera vertical ascendente, desde ECU a las autoridades de Cinemateca, no se recibe *feedback* alguno tal y como ha sido manifestado en otros capítulos del presente proyecto.

En cuanto a la comunicación formal funcional, la ECU cuenta con procesos vinculados a la comunicación mediada, “es necesario tener en cuenta como la comunicación personal directa, cara a cara, ha ido ampliándose mediante la comunicación personal mediada” (Marín, 1997, p. 218). Entendiendo que la tecnología es hoy en día una de las principales herramientas de comunicación, la comunicación formal se suele establecer entre “emisor-medio y medio-

¹⁹³ Canu, A. & Suster, N. (28 de enero de 2019). Entrevista realizada a Gonzalo Torrens [inédita]. Ver Anexo 9.13.10, p. 360.

¹⁹⁴ Canu, A. & Suster, N. (30 de diciembre de 2019). Entrevista realizada a Lorena Pérez [inédita]. Ver Anexo 9.13.9, p. 343.

receptor” (Ibídem) para ello los medios más utilizados por la organización son el correo electrónico y la aplicación Whatsapp. El email se suele usar no solo como canal sino como forma de documentación y conservación de información relevante.

En cuanto a los procesos de comunicación informal, se dan de manera horizontal, se producen de forma espontánea y no obedecen a patrones de comportamiento establecidos por la organización, ya que la misma no cuenta con procesos formalmente diseñados. Entre el equipo de gestión esta modalidad comunicativa es la más utilizada, se da cara a cara y es la que tal vez favorece la construcción de un fuerte sentido de pertenencia. De todas formas, en algunos casos genera problemas como la pérdida de información en su transcurso y la ausencia de una agenda de reuniones pautadas que faciliten la sistematización de los procesos y el acopio de información relevante, cuestiones que algunos funcionarios y alumnos han señalado como atendibles.

5.4.2 Comunicación externa

En *La Comunicación en la Empresa y en las Organizaciones* (1997), Lucas Marín explica que “la comprensión adecuada de lo que es una organización sólo es posible si somos capaces de tener al menos una somera idea de su entorno relevante. La comunicación con lo que le rodea es una necesidad para adaptarse y sobrevivir” (p. 196). A su vez, y como ya se ha dicho, el autor define a la organización como un sistema abierto, y detalla que cuando se considera a la organización como uno, “la visión que tiene el individuo sobre las variables determinantes de la organización y su modo de influencia, determinan en gran parte su comportamiento” (Marín, 1997, p. 196). Además, el autor desarrolla la idea de que la organización, al ser un sistema abierto, recibe *inputs* y libera *outputs*, con el fin de estar siempre en equilibrio.

Como se menciona en los capítulos anteriores, la ECU no cuenta con un Plan Estratégico de Comunicación, tanto para su comunicación interna como externa, y por lo tanto, sus *stakeholders* no son analizados ni jerarquizados de forma estratégica, haciendo que la gestión de la comunicación externa sea aleatoria, sin un plan definido, y con escaso abordaje estratégico. Las tácticas utilizadas por ECU en comunicación externa están en su mayoría enfocadas a su público objetivo. El propio Coordinador General es el encargado de llevar a cabo esta área, tanto en planificación como en ejecución. “La comunicación de ECU hacia

afuera no es profesional. Primero que nada, falta profesionalizarla, todo se hace a pulmón. Responde también a una lógica que presupuestalmente no podemos cubrir, en teoría”¹⁹⁵.

Gestión de los vínculos con los públicos externos

De los distintos aspectos analizados, podemos decir que la ECU no cuenta una adecuada estrategia de Relaciones Públicas, lo que afecta la adecuada gestión de vínculos con los públicos externos de la organización. En primer lugar, analizaremos los vínculos con los medios de comunicación. La relación con estos suele darse para eventos importantes de la Escuela, como festivales o la reciente mudanza. Actualmente cuentan con algunos vínculos clave: han desarrollado acuerdos con TNU y TV Ciudad donde se difunden los spots promocionales de la institución. “Con TV Ciudad sobre todo tenemos un vínculo muy directo, hay un programa que se llama *Corre Cámara* donde colaboramos con contenidos y parte del acuerdo es que difundan comunicación de la escuela, los spots, etc. durante todo el año”¹⁹⁶. En cuanto a la gestión de la agenda de prensa “Lo que hacemos es tratar de generar entrevistas, notas, yo conozco gente en los medios, pero es mínima la bola que me dan”¹⁹⁷.

El programa *Corre Cámara* de TV Ciudad es producido por el canal en colaboración con ECU. El mismo, es un programa de cortometrajes audiovisuales que formaron parte del Festival Internacional de Escuelas de Cine, organizado por la ECU y Cinemateca, y de entrevistas a alumnos y ex alumnos, lo que ayuda a darle notoriedad a la Escuela en otros ámbitos. Con los otros medios de comunicación, la relación, como relata Buchichio, es mínima y únicamente para eventos muy puntuales.

Entre los medios de los que se relevó notas o información referente a ECU se encuentran: Montevideo Portal, Radio Uruguay, La Diaria, Revista Film, Portal 180 y La Mañana En Casa. En los casos en que aparece un vocero, este rol siempre lo cumple Buchichio. De todas formas, la aparición en medios no es una recurrente, y debería ser un vínculo para mejorar en el futuro.

A su vez, en lo que refiere a vínculos con instituciones públicas no cuentan con una relación trabajada. En cuanto al MEC, no son reconocidos por la institución como educación terciaria oficial. Buchichio comenta sobre esto, expresando que es algo a tratar “hace muchos

¹⁹⁵ Canu, A. & Suster, N. (1 de noviembre de 2019). Entrevista realizada a Enrique Buchichio [inédita]. Ver Anexo 9.13.1, p. 279.

¹⁹⁶ Canu, A. & Suster, N. (1 de noviembre de 2019). Entrevista realizada a Enrique Buchichio [inédita]. Ver Anexo 9.13.1, p. 279.

¹⁹⁷ Canu, A. & Suster, N. (1 de noviembre de 2019). Entrevista realizada a Enrique Buchichio [inédita]. Ver Anexo 9.13.1, p. 279.

años y que es complejo porque entre otras cosas implica rearmar un poco la estructura académica de la Escuela, es un viaje que tenemos que hacer en algún momento pero hasta ahora no ha sido posible”¹⁹⁸.

En cuanto a otros públicos externos con los que tienen un vínculo mediado por la comunicación, se destaca Musitelli, proveedor de la ECU de equipo audiovisual hace ya muchos años, y con quien tienen una excelente relación. Con los otros públicos externos como la competencia o la comunidad barrial, la ECU no tiene ningún tipo de vínculo gestionado, por lo que es un aspecto digno de ser trabajado por la comunicación externa.

Canales y herramientas de comunicación

Para hablar de los canales de comunicación externa utilizados por la ECU, se destaca que en su mayoría se hace uso de canales digitales, conformados por herramientas como las redes sociales, correo electrónico y el sitio web institucional. A su vez, otro canal que utilizan es el telefónico. Si bien hoy en día la mayoría de sus comunicaciones externas son a través de canales digitales, las consultas por teléfono siguen teniendo un importante papel en la ECU principalmente en lo vinculado a las inscripciones.

En cuanto a las herramientas, comenzaremos analizando sus plataformas digitales. Actualmente, la Escuela cuenta con un sitio web, un boletín digital, un perfil de Facebook [*fanpage*], una cuenta de Instagram, una de Twitter y una de Youtube. Uno de los mayores problemas que se enfrentan hoy en día respecto a las plataformas digitales, y a la comunicación externa, se vincula a que el Coordinador General actúa como encargado de comunicación, y no existe una persona dedicada a este aspecto. No significa que haga un mal trabajo, sino que no le puede dedicar el tiempo que este departamento necesita, y tampoco está formado en el mismo. Buchichio explica:

En los hechos también soy el encargado de comunicación. He tenido gente que me ha ayudado por períodos, pero en los hechos soy el encargado de comunicación, lo cual es terrible. Estudié comunicación social, fui periodista, pero no debería el coordinador general hacerse cargo de algo tan específico como la comunicación¹⁹⁹.

¹⁹⁸ Canu, A. & Suster, N. (25 de junio de 2020). Entrevista realizada a Enrique Buchichio [inédita]. Ver Anexo 9.13.21, p. 472.

¹⁹⁹ Canu, A. & Suster, N. (1 de noviembre de 2019). Entrevista realizada a Enrique Buchichio [inédita]. Ver Anexo 9.13.1, p. 275.

Lo planteado por Buchichio deja ver que la comunicación es un área a la cual le gustaría darle importancia. Sin embargo, parecen no contar con los recursos necesarios para poder llevarla a cabo de manera profesional. A las redes se les da “muy poca bola”²⁰⁰, “contamos con un diseñador que es tercerizado, no es parte del equipo, lo contratamos para cosas puntuales”²⁰¹. Sin embargo, la ECU cuenta con un presupuesto mensual de \$5000 destinado a la pauta de publicidad en redes sociales²⁰². En diversas ocasiones ha sido la pareja de Buchichio quien ha colaborado con el diseño para las redes, actualmente es Zelmar Borrás, diseñador gráfico que trabaja para el estudio Atolón de Mororoa quien brinda ayuda para la generación de ciertos contenidos.

En cuanto al sitio web, este se presenta como una plataforma intuitiva y con gran cantidad de información. Sin embargo, dicha información no siempre está actualizada, ejemplo de ello son los precios e inicios de los cursos que presentan la información del año 2020, pero sigue publicada la información de cursos de años anteriores hasta el 2015 inclusive. Además, la estética general del sitio no es una moderna. Este es un factor importante ya que el rubro en el cual está inserta la organización es uno creativo y de innovación. De todas formas, dentro de la web se puede deducir de qué trata la organización ya que el cine y la formación son aspectos que aparecen constantemente en el sitio. El sitio web es *responsive*, lo que refiere a que se adapta a los dispositivos móviles con un diseño acorde para ver en pantalla. También cuentan con un boletín digital que se envía por correo electrónico todas las semanas con información relevante de la institución y nuevos cursos o talleres.

Si se analiza la URL, esta es: www.ecu.edu.uy/sitioweb. El nombre de la Escuela conforma los caracteres del dominio. Además, cuenta con el dominio *.edu*, el cual alude a una institución de carácter educativo, y este tipo de dominios son utilizados únicamente con fines educativos. Por último, cuenta con el dominio *.uy*, aludiendo al lugar donde se encuentra la organización físicamente.

El posicionamiento dentro del buscador Google ubica a la organización como la primera cuando se buscan escuelas de cine en Uruguay. A pesar de no pautar con anuncios, ECU aparece como la primera opción, esto denota que cuando se habla en las distintas redes o sitios sobre educación en cine en Uruguay, la ECU es mencionada más veces que las demás, contando así con un posicionamiento totalmente orgánico.

²⁰⁰ Canu, A. & Suster, N. (1 de noviembre de 2019). Entrevista realizada a Enrique Buchichio [inédita]. Ver Anexo 9.13.1, p. 279.

²⁰¹ Canu, A. & Suster, N. (1 de noviembre de 2019). Entrevista realizada a Enrique Buchichio [inédita]. Ver Anexo 9.13.1, p. 279.

²⁰² Ver Anexo 9.2, p. 227.

En cuanto a Facebook²⁰³, es una plataforma que la Escuela sigue utilizando, y actualmente cuentan con 12,019 “me gusta”.²⁰⁴ Fue una de las primeras redes sociales con las que contó la Escuela. Sin embargo, hoy ya no parece ser la principal debido al tráfico de personas hacia otras redes como Instagram. En cuanto al contenido, en la mayoría de los casos se replican entre Instagram y Facebook los mismos. La *fanpage* cuenta con un área de opiniones, en la cual se puede calificar a la Escuela del uno al cinco, y hasta el momento cuentan con 16 opiniones y puntajes, los que promedian 4,8 de 5. Aunque esta red social haya perdido popularidad, siguen haciendo un buen uso de la misma, constantemente publicando contenido e incentivando a la interacción.

En lo que respecta al Instagram, no hay una estética clara ni definida, aunque desde que fue necesario trasladar sus clases a aulas virtuales, debido a la pandemia mundial del COVID-19, han estado mejorado su uso, haciendo publicaciones constantes, y con la nueva estética diseñada por Borrás, lo que les da cierta uniformidad en cuanto a las publicaciones. Es una red importante para el público joven, sin embargo, el contenido publicado no tiene una coherencia. Actualmente cuentan con 5,664²⁰⁵ seguidores en la plataforma. Para esta red en particular, Buchichio plantea que hay una “persona que me da una mano, es de onda y solamente en Instagram”²⁰⁶.

ECU también utiliza Twitter²⁰⁷ desde noviembre del 2012, y hasta el momento cuentan con 1759 seguidores²⁰⁸. La información compartida en esta red en algunos casos dista un poco de lo expresado anteriormente ya que hacen uso del *retweet* de forma constante, lo cual no es negativo, pero si solo se hace uso de este recurso y se publica poco contenido original, no lo hace ver como una página profesional. Sin embargo, al igual que en Instagram, han estado haciendo un mejor uso con publicaciones originales en el año 2020. Uno de los usuarios más replicados desde el 2019 es Cinemateca, y este hecho no es menor, ya que es la única red en la que se ve un vínculo cercano entre ambas. Además, se comparten concursos, películas y en algunos momentos, la programación de Cinemateca.

En cuanto a Youtube²⁰⁹, esta es la red con menos seguidores ya que cuenta con 997 suscriptores²¹⁰. La misma existe desde el 2010 y ha tenido un total de 229.161

²⁰³ Recuperado de: www.facebook.com/ECU-Escuela-de-Cine-del-Uruguay-507855275907590/.

²⁰⁴ Dato recogido del Facebook de ECU el 7 de agosto de 2020.

²⁰⁵ Dato recogido del Instagram de ECU el 7 de agosto de 2020.

²⁰⁶ Canu y Suster. (1 de noviembre de 2019). Entrevista realizada a Enrique Buchichio [inédita]. Ver Anexo 9.13.1, p. 279.

²⁰⁷ Twitter de ECU: @ECUCine.

²⁰⁸ Dato recogido del Twitter de ECU el 7 de agosto de 2020.

²⁰⁹ Canal de Youtube de ECU: ECUcinemateca.

²¹⁰ Dato recogido del Youtube de ECU el 7 de agosto de 2020.

visualizaciones²¹¹. Dentro de la misma, se encuentran publicados los *spots* publicitarios de la escuela para dar a conocer la carrera, además de cortometrajes y ejercicios de alumnos, como rodajes de egreso. Sin embargo, durante la pandemia han estado realizando los denominados “Zoom In”, en los cuales invitan a profesionales del mundo del cine, tanto de la región como de Uruguay, y estos se encuentran subidos al canal, lo que lo hace muy atractivo no solo para estudiantes y potenciales estudiantes, sino también para toda persona que trabaje o se interese por el cine y lo audiovisual.

La Escuela también ha generado herramientas como folletos, carteles, *roll-ups* y *spots* para promocionar y lograr tener presencia en diversos ámbitos. Los folletos institucionales²¹² tienen, por lo general, una estética similar a la que se utiliza para la cartelera y para ciertos contenidos en las redes sociales. La folletería impresa actualmente cuenta con *El caballo en movimiento* de Edward Muybridge, junto a las palabras *¿vivís cine? Hace cine* y el logo de Cinemateca y ECU. Los colores que se utilizan no son similares a los del logo y se encuentran en degradé. Además, la impresión de los mismos no está actualizada²¹³ y cuenta con la vieja dirección de la organización, además de no contar con el plan de la carrera actualizado. Más allá de eso, el folleto es preciso y coherente en cuanto a la información. Estos solo están disponibles en la sede de ECU, contando con nulos ejemplares en la Cinemateca.

En lo que respecta a los carteles, hay algunos de ellos con una estética similar a la de los folletos y *roll-ups*, pero también hay más diversidad, en los que se utilizan otras tipografías y colores. De todas formas, todas cuentan con el logo de Cinemateca y de ECU.

Los *roll-ups* institucionales²¹⁴ son soportes que se suelen utilizar en la Escuela, pero también en Cinemateca para generar presencia y difundir la Escuela. Estos cuentan con una estética similar a los folletos, con colores en degradé, mismos textos y logos.

Los *spots* de ECU se llevan a cabo a través de agencias en la mayoría de los casos. Estos se suelen realizar para publicitar la Carrera de Realizador Cinematográfico y el Festival Internacional de Escuelas de Cine. Este tipo de *spots* se renueva cada año, aludiendo en cada edición a diferentes temáticas. Cabe destacar que estos *spots*, sólo se publican en el canal de Youtube, y se transmiten antes de las proyecciones en Cinemateca. En los *spots* para la Carrera siempre está presente la premisa: *¿Vivís Cine? Estudia/Viví Cine*.

²¹¹ Dato recogido del Youtube de ECU el 23 de julio de 2020.

²¹² Ver en Anexo 9.5, p. 246.

²¹³ Dato recogido el 20 de febrero de 2020 al visitar la nueva sede de ECU.

²¹⁴ Ver en Anexo 9.6, p. 246.

Gestión de la comunicación externa durante la pandemia

Cabe reconocer que ECU gestiona adecuadamente la comunicación a partir de la pandemia del COVID-19. En materia de comunicación externa, la ECU utilizó sus plataformas digitales generando contenido de interés en sus distintos canales digitales, siempre invitando a la interacción. Además como se mencionó antes, se produjeron diversas charlas a través de la plataforma Zoom, denominadas “Zoom In”, con invitados de la industria cinematográfica local y regional e internacional.

La ECU se centró en sus canales digitales, específicamente en Instagram para poder lograr un alcance mayor, que lo obtuvieron, y el tiempo de reacción a la declaración de emergencia sanitaria en Uruguay, fue uno muy rápido y acertado por parte de la Escuela, logrando publicar contenido relevante de forma constante y coherente. A su vez, durante la pandemia comenzaron a utilizar de manera eficaz el recurso de Instagram Story, en el que en reiteradas ocasiones informaron de las distintas charlas, invitaron a alumnos y seguidores a interactuar gracias a historias interactivas, y también se contó con la participación de los docentes como protagonistas de algunas de ellas.

Eventos y Festivales

La ECU cuenta con ciertos eventos que lleva a cabo tanto de manera anual, como puntual. Más recientemente se ha organizado en febrero de 2020 un brindis de inauguración del nuevo espacio Escuela para presentar el nuevo local.

Otro tipo de eventos en los que participan son las ferias universitarias, acontecimientos clave para una institución que busca captar públicos que están por comenzar sus estudios terciarios. Como narra Buchichio a menudo son invitados a “ferias estudiantiles y cada vez más, todos los años hay dos o tres colegios que se suman, que nunca nos habían invitado y de repente nos empiezan a invitar. Y desde hace aproximadamente cinco años participamos de la Expo Educa”.²¹⁵ Se destaca el hecho de que cada vez más la ECU es invitada a participar en estos eventos, de todas formas, se estima pertinente comenzar a gestionarlos estratégicamente y participar cada año de nuevas ferias universitarias.

El Coordinador General suele asistir todos los años a eventos internacionales para mejorar los vínculos con organizaciones extranjeras: “Eso ya genera interacción con representantes de las escuelas de otros países, de manera cara a cara. Sean directores

²¹⁵ Canu y Suster. (1 de noviembre de 2019). Entrevista realizada a Enrique Buchichio [inédita]. Ver Anexo 9.13.1, p. 279-280.

coordinadores, docentes, etc. Se exploran posibilidades de convenio. Nosotros formamos parte de CILECT desde el año 2000²¹⁶. Este hecho es visto como una oportunidad a considerar para la conformación del Plan de Comunicación Corporativa.

Desde el 2000, ECU organiza el Festival Internacional de Escuelas de Cine (FIEC), constituyendo el único espacio de Uruguay, que se dedica exclusivamente a la exhibición de producciones cinematográficas de institutos de educación audiovisual, no solo local, sino internacional. Hasta febrero de 2020, el FIEC logró reunir (en toda su historia) producciones de más de 90 escuelas audiovisuales de todo el mundo.

En el sitio web de ECU, se explica que la misión de los festivales consiste en: “permitir el acceso del público a ese tipo de producción no comercial que habitualmente no tienen difusión más allá del ámbito académico (...), mantener un vínculo directo con otros centros de formación del país y del exterior”²¹⁷. El festival tiene lugar en agosto de cada año, con una duración de cuatro días. El jurado se compone de profesionales del sector de distintos países, y desde 2014 existe un jurado estudiantil integrado no solo por alumnos de ECU, sino también por estudiantes de otras tres instituciones de formación audiovisual pública y privada. A su vez, en el marco del festival se llevan a cabo talleres y conferencias por parte de realizadores, alumnos y docentes, tanto uruguayos como extranjeros. El festival se solía realizar en la ECU, en la Sala Pocitos de Cinemateca, pero desde el 2019 tiene lugar en Cinemateca.

La convocatoria para recibir trabajos se realiza a través de las escuelas miembro de CILECT y de Feisal, aunque también está abierta a otras instituciones que no sean miembro de estos organismos. La convocatoria se abre en febrero de cada año y se cierra en el mes de mayo. La selección de trabajos se suele anunciar en julio.

A modo de conclusión, la ECU necesita una mejor gestión de su comunicación externa. Si bien durante la pandemia ha hecho un trabajo activo en sus plataformas digitales, la falta de una persona encargada de llevar a cabo acciones y planes, hace que esté en desventaja frente a otros competidores. No hay una estrategia clara por detrás que le de coherencia a la comunicación. A pesar de no contar con un manejo estratégico de la misma y como se mencionó en el apartado correspondiente, su imagen es privilegiada, sin embargo, no parecería aprovecharla para comunicarse con sus públicos externos. Un plan y persona dedicados a esto, haría que la Escuela se enriquezca y crezca en un sentido comunicacional

²¹⁶ Canu, A. & Suster, N. (1 de noviembre de 2019). Entrevista realizada a Enrique Buchichio [inédita]. Ver Anexo 9.13.1, p. 282.

²¹⁷ Extraído de: <https://ecu.edu.uy/sitioweb/festival/>.

6. CONCLUSIONES DE DIAGNÓSTICO

Debido a la complejidad de una organización como ECU, y al alcance del análisis realizado, se decidió separar las conclusiones en diversos aspectos de la organización, que consideramos como los más relevantes al momento de elaborar un diagnóstico y conclusiones, para la planificación y armado de un plan de comunicación. Es por eso, que además de presentar un análisis FODA, también se hace una distinción entre las conclusiones acerca de la estructura organizacional, filosofía corporativa, identidad, cultura, imagen y sistema de comunicación.

6.1 Análisis FODA

En lo que respecta al análisis FODA, este se utiliza para identificar opciones que ofrecen una combinación distinta de los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas). La matriz FODA “no solo ayuda a generar opciones estratégicas sino que también estima hasta qué punto son adecuadas” (Johnson, Scholes y Whittington, 2006, p. 343). En este caso los factores que comprenden la matriz se presentan en orden de importancia.

Tabla 11. Matriz F.O.D.A

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ● Prestigio de ECU en función de su pertenencia a la CU y de su propia trayectoria (25 años de actividad). ● Capital simbólico como legado intangible de CU y de los egresados de la institución con mayor reconocimiento por su labor artístico. ● Primera escuela uruguaya de formación artística especializada en cine que ofrece carreras, diplomados y talleres destinada a un público objetivo interesado específicamente en los estudios artístico-cinematográficos. ● Alta notoriedad de la organización, sólido reconocimiento en su sector de actividad como escuela especializada en cine y formación de artistas cinematográficos. ● Fuerte sentido de pertenencia y cohesión entre docentes, alumnos y la mayoría de los integrantes del equipo de gestión de la propia escuela. ● Recursos financieros generados por la propia ECU a partir de matrículas y cuotas han asegurado hasta hoy su permanencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ● La organización reporta a las autoridades de la CU y los ingresos económicos provenientes de las cuotas abonadas por los alumnos son gestionados por dichas autoridades a través del Administrador delegado a la ECU. La ECU carece de autonomía de gestión sobre los recursos que genera. ● Falta de transparencia por parte de la administración de Cinemateca en la gestión de los recursos financieros generados por la ECU que conducen a que el Coordinador General de la Escuela no conozca con precisión el estado de las finanzas institucionales. ● Ausencia de una política institucional clara y contundente de parte de la CU en relación con la misión y visión de su escuela de formación artística en cine. ● Dificultades manifiestas en la gestión del vínculo con la Coordinadora General de CU y con el Administrador Diego Carriquiry. Se advierte mal clima, tensiones y conflictos. ● La cultura burocrática de Cinemateca incide generando obstáculos en la gestión de recursos, decisiones estratégicas y pago de salarios. ● La comunicación organizacional no es percibida por ninguno de los miembros del equipo como una disciplina de gestión estratégica; no se

<ul style="list-style-type: none"> ● Referentes del sector audiovisual-cinematográfico que han integrado o integran la institución o son egresados de la misma. ● Prestigio creciente de egresados de ECU tanto en Uruguay como en el exterior. ● Sistema de becas para estudiantes de bajos recursos. ● Fuertes vínculos con asociaciones internacionales del sector cinematográfico (CILECT, FEISAL, etc.). ● Identidad verbal consolidada. ● Nueva sede con distribución espacial más adaptada a la actividad académica y localizada en el circuito cultural de la Ciudad Vieja. ● Fuerte presencia en festivales de escuelas de cine nacionales e internacionales. ● Organización del Festival Internacional de Escuelas de Cine desde 2000 (20 ediciones). ● Las producciones de la Escuela en festivales estudiantiles son las más premiadas del sector en Uruguay. ● Buena gestión académica y tecnológica en contexto de crisis sanitaria del COVID-19 (la Escuela pudo funcionar de manera virtual). 	<p>planifica ni se procede de manera proactiva y/o prospectiva. La comunicación se circunscribe a la gestión de canales, redes sociales y producción de herramientas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Las relaciones públicas se desarrollan de manera intuitiva sin responder a estrategias específicas de gestión profesional de vínculos en ninguna de sus áreas de desarrollo. ● Inconsistencias en la definición formal de la filosofía corporativa. ● Falta de coherencia en la expresión de las manifestaciones de la identidad visual y ambiental. ● Material de uso didáctico, equipamiento técnico específico y otros insumos requeridos para la actividad pedagógica escasos y/o desactualizados lo que vuelve a la institución menos competitiva en esos planos. ● Gestión inacabada en función de la obtención del reconocimiento del MEC como institución terciaria.
Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ● Conflicto creciente con las autoridades de CU que implique aumento de las tensiones o un eventual cierre de la Escuela o separación de partes. ● Que aquellas universidades que ofrecen título de grado en audiovisual otorguen un mayor énfasis a la formación artística en cine. ● Disminución en el interés de las nuevas generaciones hacia los estudios artístico-cinematográficos. ● Crisis económica. ● Crisis sanitaria. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Otorgar la justa dimensión a la gestión estratégica y proactiva de la comunicación organizacional en sus diversos planos de modo de acrecentar el capital comunicacional de la Escuela. ● Comunicar con mayor eficacia los atributos diferenciales de la organización y sus aportes al desarrollo de la industria cinematográfica uruguaya. ● Reforzar las nuevas instancias de relacionamiento con autoridades de Cinemateca surgidas de manera eventual a partir de la mudanza a la nueva sede. ● Convertirse en líder de opinión y referente en materia de enseñanza de cine en la región. ● Desarrollar culto a la personalidad de los cineastas egresados de ECU, asociándose a la imagen y valores de la organización. ● Afianzar la notoriedad de la organización por fuera del sector. ● Generar políticas institucionales de captación de fondos, de alianzas estratégicas, de relaciones públicas institucionales internacionales. ● Desarrollar la oferta educativa destinada a los adolescentes.

	<ul style="list-style-type: none"> ● Posicionar a la nueva sede en el circuito cultural de la Ciudad Vieja. ● Obtener el reconocimiento como institución de carácter terciario. ● Considerar el uso de softwares y plataformas audiovisuales como espacios de divulgación de las producciones de ECU.
--	--

Fuente: elaboración propia.

6.2 Principales conclusiones de diagnóstico

6.2.1 Sobre el vínculo con las autoridades de CU

El Coordinador de la ECU reporta a las autoridades de CU y diversos aspectos de su organización dependen de ella. Este vínculo tanto en lo que hace a la toma de decisiones globales como en lo referido a la gestión financiera de la Escuela ha sido desde los inicios de ECU conflictivo y complejo. La ECU surge como un proyecto pedagógico pero también como una nueva unidad de negocio. A lo largo de los años puede advertirse la ausencia de una política institucional clara en relación con el sentido profundo de contar con una escuela de realización cinematográfica. Estas inconsistencias y fragilidades han impregnado los flujos de comunicación y los vínculos interinstitucionales en general.

Por un lado, se detecta una clara falta de transparencia por parte de la administración de Cinemateca en la gestión de los recursos financieros generados por la ECU lo que genera problemas tanto para el equipo de gestión de la escuela como para el propio Coordinador, quien no conoce con precisión el estado de las finanzas institucionales. La falta de claridad en este aspecto es atribuida por buena parte de los entrevistados a la política de la administración de la CU quien ha delegado en la figura de Diego Carriquiry desempeñar esta tarea en la ECU.

La falta de autonomía en la gestión de sus recursos ha provocado que los diversos coordinadores de ECU hayan tenido conflictos con las autoridades de Cinemateca a lo largo de los años. Como evidencia la investigación todos han planteado la dificultad en el acceso a las cifras y balances de la Escuela, trayendo como consecuencia en ciertos casos la renuncia del o la coordinadora de turno.

Además de la falta de autonomía en la gestión financiera existe entre ECU y Cinemateca escasa o nula fluidez en la comunicación. No se advierte procesos bidireccionales ni *feedback* de ningún tipo sobre el desempeño de ECU, sus docentes, sus estudiantes, egresados o su equipo de gestión. Esta ausencia casi total de diálogo, retroalimentación y manifestación de una política institucional sólida de las autoridades de Cinemateca repuesto a su Escuela de Cine podría

ciertamente considerarse como una negligencia. Se advierte de todas formas que la mudanza a la nueva sede permitió dio lugar a una gestión más fluida del vínculo entre la Escuela y los representantes de CU.

6.2.2 Sobre la gestión de la comunicación (interna y externa)

A lo largo de su historia la ECU nunca ha considerado desarrollar un área de comunicación ni contratar un profesional especialista en la materia ni destinar presupuestos específicos al desarrollo de una política comunicacional propia que pudiera expresarse a través de un plan estratégico de comunicación. CU sí cuenta con un encargado de comunicación pero sin incidencia en las actividades de la Escuela. En el rol del Coordinador General de ECU recae asumir entre sus tareas algunos aspectos comunicacionales, de forma reactiva y sin que medie una estrategia y objetivos. Lo antedicho permite poner en evidencia de qué forma se considera la comunicación en la institución limitándola así a la gestión de canales de comunicación, redes sociales institucionales, producción de herramientas y algunas limitadas acciones con la prensa.

En lo que respecta a la comunicación interna, se advierten fallas en los procesos, una cierta informalidad y falta de rigor a la hora de transmitir los mensajes. También resulta claro el mal clima organizacional presente entre Carriquiry y el resto de los integrantes del equipo. A lo largo del presente trabajo se han podido relevar carencias o descuidos en la transmisión de mensajes hacia el plantel docente.

En lo que refiere a la gestión de la comunicación externa no se advierte una planificación estratégica. Los contenidos que se vierten en los distintos canales de comunicación institucionales resultan insuficientes; siempre de carácter informativo con nula interacción. A su vez, el resto de las herramientas de comunicación destinadas a los públicos externos se encuentran desactualizadas y remiten a otras épocas de la institución.

En lo que refiere a la identidad, se relevó una falta de coherencia en la expresión de las manifestaciones de los vectores visual y ambiental. Se constata la falta de un Manual de Identidad Gráfica, lo que provoca falencias en la correcta aplicación de la identidad visual y la convivencia ciertamente caótica de elementos de distinta índole. Además, el vínculo a nivel identitario entre ECU y Cinemateca ha sido precario a lo largo de los años, generando un distanciamiento que no le genera ningún beneficio a la Escuela.

La identidad visual a lo largo de los años ha sido expresada sin coherencia ni estrategia alguna. Sin embargo, a partir de la mudanza a la nueva sede y la celebración de los 25 años de la ECU se comenzó a planificar un rediseño de identidad proponiendo así un nuevo isologotipo, colores corporativos, nueva tipografía y uso de elementos gráficos. De todas formas la falta de

asociación con la CU sigue estando presente en acciones, canales y herramientas de comunicación.

Respecto a la identidad ambiental, la ECU ha abandonado después de 25 años su antigua sede de la calle Chucarro para ubicarse en una casona patrimonial e histórica de la Peatonal Sarandí. Sin embargo, en ella se advierte la nula presencia de señalética interna y una inadecuada aplicación de señalética externa en la fachada que no contempla el el valor patrimonial de la residencia.

Como se estableció en el apartado que refiere a la cultura de la organización, en ECU predomina una cultura de clánica atravesada a su vez por la impronta cultural burocrática característica de la Cinemateca. De esta forma, se reconoce que la filosofía fundacional de CU marcó transversalmente a la de ECU generando una subcultura de clan como forma de resistencia, de esta forma, la mayoría de los funcionarios poseen un marcado sentido de pertenencia hacia la Escuela. Sin embargo, la falta de instancias de intercambio y encuentro comienza a afectar la cultura de la organización, así como la fluidez en los procesos comunicativos. Como se mencionó en el capítulo correspondiente, la cultura de “todo a pulmón” y del “menos es más” de Martínez Carril sigue presente en ECU.

6.2.3 Sobre la gestión de las relaciones públicas

La ECU no ha desarrollado una gestión ni estratégica ni proactiva con todos sus grupos de interés, limitándose a mantener y fidelizar los vínculos con algunas instituciones extranjeras y festivales internacionales. No existe planificación de gestión de vínculos ni con los medios de comunicación ni con instituciones educativas de formación secundaria ni con posibles sponsors o aliados estratégicos ni con las autoridades gubernamentales. A su vez, la ECU no parecería preocuparse por gestionar vínculos con la competencia, con otros actores del sector cinematográfico o audiovisual, o con la comunidad geográfica en la que está inserta. La vocería institucional recae siempre en la figura de Enrique Buchichio sin que exista una plataforma discursiva institucional consolidada ni una planificación asertiva o proactiva.

6.2.4 Sobre la notoriedad de la organización

La ECU cuenta con una alta notoriedad en el círculo de escuelas de cine del país. Si bien la organización no cuenta con sondeos que permitan aseverar que se encuentra en el *Top of Mind*, por ejemplo, sí hemos podido corroborar su alto grado de reconocimiento por parte de distintos grupos de interés. Su imagen entre los profesionales del sector es buena en función de

lo que se desprende de lo recabado en entrevistas en profundidad y encuestas, tanto con actores internos como externos a la organización.

Los atributos con los que se asocia con mayor frecuencia a ECU son: prestigio, cine, aura, Cinemateca, formación artística, docentes egresados, primera escuela de cine del país, calidad. Dicho conjunto de atributos resulta ser una ventaja competitiva para ECU.

Como se mencionó en el capítulo dedicado a la imagen corporativa de la organización, los atributos o percepciones negativas que se tiene de la ECU, están relacionadas a la falta de recursos, materiales de estudios desactualizados, o desorganización en general, factores que, si la ECU no tuviese el capital simbólico con el que cuenta, afectarían su imagen y posicionamiento. El formar parte de Cinemateca otorga a ECU un capital simbólico intangible y valioso que le ha brindado muchas oportunidades en términos de contactos con otros profesionales del sector a nivel internacional.

7. PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN

Habiendo presentado el diagnóstico se desarrollarán en el siguiente capítulo los ejes fundamentales del PEC con el fin de atender los aspectos observados, proponiendo así una serie de acciones para gestionar estratégicamente la comunicación institucional. Como expone Libaert “no hay comunicación organizacional sin un plan de comunicación. Para que la comunicación organizacional exista y sea reconocida con pleno derecho como una actividad profesional, tiene que sustentarse en una base metodológica indiscutible” (2014, p. 19). Angélica Enz (2012) considera al PEC como la oportunidad de volcar los problemas y necesidades, así como las estrategias para dar respuesta a los mismos.

A continuación se desarrollarán las estrategias comunicacionales diseñadas para ECU, partiendo de la definición de objetivos, de los públicos a los cuales está destinado el plan, de las acciones que se llevarán adelante y de las herramientas, soportes, personas implicadas para su ejecución y métodos de evaluación. Asimismo, se presentará un cronograma con el fin de establecer las acciones en el tiempo y un presupuesto estimado de costos. Tal y como afirmó el Coordinador General de ECU, este departamento goza de autonomía con respecto a CU en todo lo relativo a la gestión de su comunicación. Se ha previsto un PEC de un año de duración, a implementarse entre diciembre de 2020 y diciembre de 2021.

7.1 Cuadro de mando

Tabla 12. Cuadro de mando integral

Objetivos de negocio	Objetivos generales del PEC	Objetivos específicos del PEC	Públicos objetivo del PEC	Mensaje	Estrategia	Acciones de comunicación	Herramientas de comunicación	Canales de comunicación de la org o externos
Posicionar a la ECU como primera opción para estudiar cine en Uruguay y como escuela de referencia en la región	Profesionalizar la gestión estratégica de la comunicación externa e interna de la institución y cambiar al proceso de cambio en el que se encuentra la organización	Gestionar profesional y estratégicamente los canales de comunicación externa institucionales en cuanto a frecuencia de posteos y programación de contenidos.	Alumnos actuales y potenciales Equipo de gestión y docentes Autoridades de Cinemateca Medios de comunicación Egresados de ECU Líderes de opinión Influencers Bachillerato artístico Instituciones educativas Festivales internacionales de escuelas de cine Sponsors y aliados estratégicos	La ECU es una escuela privada de formación artística en cine perteneciente a la Cinemateca Uruguaya que desde hace 25 años forma cineastas profesionales reconocidos por sus creaciones a nivel nacional e internacional	A través de técnicas de relaciones públicas y priorizando la especialidad artística en cine de la escuela, aumentar su notoriedad con el fin de posicionarla e incrementar las inscripciones. Refundar la mística de una escuela artística a través de la comunicación de sus ambientes diferenciados en este campo.	Agenda de reuniones del equipo de gestión	Manual de inducción digital	Whatsapp
		Mejorar los procesos de comunicación interna, los canales y las herramientas.				Agenda de reuniones de coordinación docente	Vídeo de inducción a la vida académica para estudiantes.	Correo institucionales
	Desarrollar profesionalmente la gestión de los vínculos con determinados stakeholders de relevancia para la organización hoy.	After Office de los jueves				Encuesta digital	Sitio web	
	Gestionar estratégicamente los vínculos con los medios de comunicación, influencers y líderes de opinión tanto a nivel nacional como regional	Inducción para las nuevas generaciones				Manual de identidad gráfica	Youtube	
Aumentar el número de inscriptos en 2021	Aumentar la notoriedad de la organización en determinados grupos de interés	Posicionar a los egresados de ECU como cineastas reconocidos a nivel nacional e internacional.				Fiesta de bienvenida para las nuevas generaciones	Folletería institucional	Instagram
		Consolidar las manifestaciones de la identidad visual, objetiva y ambiental				Encuesta digital estudiantil	Fotografías internas	Website institucional
Abrir una nueva unidad de negocio destinada al público adolescente	Gestionar estratégicamente y con coherencia los distintos vectores identitarios de la escuela.	Promover rituales de afirmación de la cultura organizacional				Grupo de reflexión sobre filosofía corporativa	Base de datos de prensa	Facebook
		Delimitar y definir los aspectos que componen a la filosofía corporativa				Rediseño de identidad visual	Pin	Twitter
Desarrollar políticas de relaciones públicas con el bachillerato artístico y otras instituciones educativas que tengan oferta artística en su currícula	Desarrollar políticas de relaciones públicas con el bachillerato artístico y otras instituciones educativas que tengan oferta artística en su currícula	Captar y fidelizar nuevos alumnos para todas las opciones de su oferta educativa				Intervenciones sobre la identidad ambiental	Señalética interna y externa	Teléfono
		Desarrollar técnicas de relaciones públicas con el bachillerato artístico y otras instituciones educativas que tengan oferta artística en su currícula				Diseño de objetos identitarios institucionales	flyers	zoom
Aumentar la captación de fondos de terceros	Desarrollar una política institucional de captación de sponsors y de aliados estratégicos	Desarrollar una política institucional de captación de sponsors y de aliados estratégicos				Creación de contenidos digitales	Banners	
		Captar sponsors y aliados estratégicos				#HagoCine	Manual de inducción audiovisual	
						Publicidad en redes sociales	Dossier de prensa	
						Snapshots	Guacil de prensa	
						Nuevas pestañas dentro de la web	Landing page	
						Actualización de base de datos	Position paper	
						Visita de prensa a la sede de la Escuela		
						Llamado a inscripciones		
						Prensa en festival		
						Prensa para eventos		
						Participación en ferias educativas en Montevideo		
						Día abierto de la ECU para bachillerato artístico		
						"La matiné en ECU". Recordado open doors		
						Reunión autoridades MEC		
						Fortalecer vínculos con Acoprod e ICAU		
						Infraestructura para egresados		
						Corte! Una producción de ECU		
						Acciones en contexto carcelario		
						Mujeres de Película - agenda de la mujer		
						Master Class online		
						Penés cine		
						Una casa de artistas		
						Las bicicletas son para el verano		
						Cinema Paradiso		
						Campaña de vis pública		
						Gestión de vínculos internacionales		

Fuente: elaboración propia.

7.2 Objetivos

Capriotti explica que los objetivos en un Plan de Comunicación son fundamentales cuando se aspira a “diseñar una estrategia comunicativa, puesto que guiarán toda la actividad de planificación posterior del programa, facilitarán la elección y la puesta en marcha del mismo y permitirán su evaluación y el análisis de los resultados desde una perspectiva cuantificable” (2013, p. 223). Como explica el autor, los objetivos son una pieza clave para el desarrollo del plan, y estos van a influir en la manera en que sus distintos públicos perciben a la organización. Sin embargo, el establecimiento de objetivos, siempre está sujeto a diversos factores internos y externos, que hacen que su posibilidad de concreción sea factible o no. Más allá de los recursos financieros de la organización, existen otros dos tipos de recursos que influyen en la viabilidad de los objetivos: los humanos y los temporales.

Por último, el autor define que si bien hay distintos tipos de objetivos, hay ciertas condiciones que estos siempre deben cumplir: ser claros y concretos, ser flexibles y ser asumibles (Capriotti, 2013).

A continuación presentaremos los objetivos generales y específicos del presente PEC.

7.3 Objetivos generales

Libaert explica que “los objetivos de comunicación sólo pueden definirse una vez que se haya establecido el objetivo de la empresa, el cual puede ser estratégico o de comunicación” (2014, p. 133). Es por eso que los objetivos generales del plan propuesto para la ECU están sujetos a sus objetivos institucionales. Dichos objetivos han sido expuestos en el capítulo 3.4, pero para facilitar la comprensión del lector se volverán a exponer a continuación:

- Obtener el reconocimiento como institución de carácter terciario
- Aumentar la oferta educativa
- Aumentar el número de inscriptos
- Desarrollar estrategias de captación de fondos
- Mejorar la infraestructura y el equipamiento técnico
- Convertirse en una escuela de referencia en la región
- Desarrollar una propuesta para adolescentes

A partir de estos objetivos institucionales, se procede a definir los objetivos generales de comunicación:

- Profesionalizar la gestión estratégica de la comunicación externa e interna de la institución y contribuir al proceso de cambio en el que se encuentra la organización.
- Aumentar la notoriedad de la ECU entre determinados grupos de interés.
- Gestionar estratégicamente y con coherencia los distintos vectores identitarios de la organización.
- Desarrollar políticas de relaciones públicas con el bachillerato artístico y otras instituciones educativas que tengan oferta artística en su currícula.
- Desarrollar una política institucional de captación de sponsors y de aliados estratégicos.

Según Libaert, dentro de un Plan de Comunicación, conviven distintos tipos de objetivos. En los que acabamos de enumerar hay una fuerte apuesta al posicionamiento de la organización, siendo este tipo de objetivos definidos como el autor como los que pretenden “que la empresa se haga presente en la mente del público” (Libaert, 2014, p. 135). Si bien la ECU ya cuenta con una alta notoriedad, existen determinados grupos de interés con los que la institución debería incrementar los esfuerzos puestos en la gestión de relaciones públicas y desarrollo vincular para obtener mayores réditos y alianzas.

A su vez, los objetivos también se enfocan en tres áreas fundamentales: definir una identidad clara, generar vínculos beneficiosos para la oferta de la Escuela, y desarrollar una política de captación de sponsors. Estos dos últimos están estrechamente ligados a los objetivos de negocio de la ECU que se centran en aumentar los fondos, abrir una nueva unidad de negocio para adolescentes y aumentar el número de inscriptos. El autor explica que “en la comunicación organizacional el objetivo se tiene que comprender en función de los objetivos comerciales” (Libaert, 2014, p. 146), y eso es justamente lo que se pretende con estos objetivos: alinear los objetivos de negocio/comerciales, con los propuestos en el Plan de Comunicación. Finalmente, todo se apoya en una meta específica: gestionar estratégica y profesionalmente la comunicación, otorgándole un lugar central en la organización.

7.4 Objetivos específicos

Los objetivos específicos se relacionan directamente con los objetivos generales, dando cuenta de los procesos necesarios para su concreción. Así, los objetivos específicos orientan el abordaje del proyecto. A continuación se plantean los objetivos específicos del PEC, poniéndolos en relación con el objetivo general al que obedecen:

- **Profesionalizar la gestión estratégica de la comunicación externa e interna de la institución y contribuir al proceso de cambio en el que se encuentra la organización.**
 - a) Gestionar profesional y estratégicamente los canales de comunicación externa institucionales en cuanto a frecuencia de posteos y programación de contenidos.
 - b) Mejorar los procesos de comunicación interna, los canales y las herramientas.
- **Aumentar la notoriedad de la organización en determinados grupos de interés.**
 - a) Desarrollar profesionalmente la gestión de los vínculos con determinados *stakeholders* de relevancia para la organización hoy (instituciones educativas, comunidad barrial, competencia, gobierno)
 - b) Gestionar estratégicamente los vínculos con los medios de comunicación, *influencers* y líderes de opinión tanto a nivel nacional como regional.
 - c) Posicionar a los egresados de ECU como cineastas reconocidos a nivel local, regional e internacional.
- **Gestionar estratégicamente y con coherencia los distintos vectores identitarios de la Escuela.**
 - a) Consolidar las manifestaciones de la identidad visual, objetual y ambiental.
 - b) Promover rituales de afirmación de la cultura organizacional.
 - c) Delimitar, definir y contribuir al reconocimiento de los factores que componen a la filosofía corporativa.
- **Desarrollar políticas de relaciones públicas con el bachillerato artístico y otras instituciones educativas que tengan oferta artística en su currícula.**
 - a) Captar y fidelizar nuevos alumnos para todas las opciones de su oferta educativa.
 - b) Desarrollar tácticas de relaciones públicas con el bachillerato artístico y otras instituciones educativas que tengan oferta artística en su currícula.
- **Desarrollar una política institucional de captación de sponsors y de aliados estratégicos.**
 - a) Captar sponsors y aliados estratégicos.

7.5 Públicos objetivo

En esta etapa se vuelve necesario precisar quiénes serán los públicos objetivo del PEC, es decir, aquellos a los que se destinarán las diferentes acciones propuestas. Como expresa Capriotti “no son necesariamente todos los públicos identificados por la organización (...) sino solamente aquellos con los que la organización ha decidido realizar una campaña o acción de comunicación” (2009, p. 239). Los públicos meta son:

- Públicos internos: equipo de gestión, docentes.
- Públicos mixtos: alumnos actuales, autoridades de Cinemateca, egresados de ECU.
- Públicos externos: alumnos potenciales, medios de comunicación, líderes de opinión, *influencers*, instituciones educativas secundarias, festivales internacionales de escuelas de cine, sponsors, aliados estratégicos, gobierno (MEC).

7.6 Mensaje

El mensaje ayuda a la dirección y coherencia del Plan, tiene que impactar dejando una marca en los públicos. Siempre que la organización se comunique debe hacer referencia al mensaje. Para Libaert, “el mensaje se define como el núcleo duro del conjunto de los discursos de la empresa” (2014, p. 162), y por lo tanto, debe ser coherente, tener la capacidad de ser distinguido de otros mensajes, ser comprensible, durable, adaptable y legible. Asimismo, “debido a que el carácter de los destinatarios no es absoluto, resulta indispensable que el mensaje sea homogéneo. Éste se puede adaptar a los interlocutores, pero su base debe permanecer intacta” (Op.cit., p. 161).

En este caso, el mensaje que corresponde a la estrategia diseñada para ECU en el marco del plan es el siguiente: La ECU es una escuela privada de formación artística en cine perteneciente a la Cinemateca Uruguaya que desde hace 25 años forma cineastas profesionales reconocidos por sus creaciones a nivel nacional e internacional.

El mensaje sugerido como marco y sustento del Plan de Comunicación cumple con las características planteadas por Libaert y en ese sentido, se aspira a que irrigue al conjunto de acciones y herramientas especialmente diseñadas para esta organización en función del diagnóstico establecido.

7.7 Estrategia

La estrategia se puede entender “como el arte de dirigir un proceso que nos ayudará a tomar las decisiones óptimas en cada momento o en su defecto a reducir sus riesgos” (Centro Europeo de Postgrado, s/f, p.10). Capriotti (1999) afirma que las estrategias “son las líneas globales de acción de la empresa para lograr una posición competitiva en el mercado” (p. 76). A su vez, define que deben enmarcar objetivos ambiciosos que apuesten hacia un mejor futuro. De esta forma, y teniendo en cuenta el diagnóstico establecido, la estrategia a aplicarse se servirá de técnicas de relaciones públicas, priorizando la especificidad artística en cine de la Escuela para aumentar su notoriedad con el fin de posicionarla e incrementar las inscripciones. También se apelará a consolidar los atributos simbólicos de una escuela artística en cine.

7.8 Plan de acción (tácticas, herramientas/recursos, evaluación)

Para Capriotti (2009) todo Plan se sustenta en la selección de acciones y técnicas lo que “consiste en elegir aquella combinación de actividades, y dentro de cada acción, los medios y soportes que se consideren más adecuados para lograr el mayor alcance e impacto en los públicos de la organización” (p. 247). Dicha selección permitirá enviar el mensaje definido previamente a los públicos seleccionados.

A continuación se describirán las acciones, herramientas y canales destinados a los públicos internos y externos de la organización, seleccionados con el propósito de cumplir con los objetivos planteados.

7.8.1 Acciones de comunicación interna

a) Agenda de reuniones del equipo de gestión

Se propone para el Equipo de Gestión una agenda de reuniones semanales de una hora de duración los días jueves a las 16:30 hs (una hora y media antes del comienzo de clases). Las mismas tendrán lugar a partir de la primera semana de febrero del 2021. El propósito de esta acción será formalizar un espacio de encuentro que permita a los miembros del equipo sistematizar la información y definir los procesos comunicativos y de gestión general a llevarse a cabo. El diagnóstico puso en evidencia la existencia de procesos de comunicación informal y horizontal entre los miembros del equipo. Se evaluó que esto no necesariamente tiene implicancias negativas, pero se advirtieron fallas en la transmisión de la información, diversas confusiones e inconsistencias en la modalidad de transmitir los mensajes con eficacia. Por ende,

se considera que sería beneficioso para el equipo desarrollar un ámbito de encuentro que le permita la puesta en común de lo acontecido y la planificación estratégica y prospectiva.

Quien presidirá la reunión será el Coordinador General. Un miembro del equipo llevará adelante la minuta de lo conversado y controlará el tiempo de duración de la reunión. Se espera que de esta manera exista un mejor desarrollo de los procesos, mayor eficacia en la transmisión de información, así como dinamismo y participación colectiva en la toma de decisiones respecto a la Escuela.

La evaluación de la acción se llevará a cabo en dos períodos: fin del primer y segundo semestre. Para la misma se tomarán como herramientas las minutas, eligiendo los temas más relevantes, y evaluando cuáles de ellos fueron desarrollados o resueltos con eficacia.

b) Agenda de reuniones de coordinación docente

Con el objetivo de planificar y evaluar lo trabajado académicamente en cada semestre y facilitar la integración y el intercambio entre los profesores que conforman el cuerpo docente de la Escuela se propone una agenda de reuniones al inicio y fin de cada período. El diagnóstico efectuado permitió advertir dos situaciones: por un lado, muchos de los profesores no se conocen entre sí, y no tienen instancias de intercambio de pareceres o de puntos de vista sobre la enseñanza artística en cine, ni sobre metodología aplicada en los cursos, y por otro lado, se advirtió la falta de conocimiento acerca del contenido en profundidad de los programas de los cursos, no sólo entre docentes, sino entre coordinación académica general y el cuerpo docente.

A continuación se presenta el cronograma de reuniones:

Reunión general de inicio de cursos - última semana de febrero.

Participantes: Catalina Marín, Enrique Buchichio, María Satriano, cuerpo docente de la carrera de Realización.

Duración: 60 minutos.

Lugar: Sala principal de la ECU.

Objetivo: Presentación general de las dinámicas y procesos del año curricular.

Comentarios: Se servirá café y té.

Reunión general de inicio de cursos - última semana de febrero.

Participantes: Catalina Marín, Enrique Buchichio, María Satriano, cuerpo docente de los diplomados y talleres.

Duración: 60 minutos.

Lugar: Sala principal de la ECU.

Objetivo: Presentación general de las dinámicas y procesos del año curricular.

Comentarios: Se servirá café y té.

Reunión de evaluación de fin de primer semestre - última semana de julio.

Participantes: Catalina Marín, Enrique Buchichio, María Satriano, y docentes que dictaron cursos durante el primer semestre.

Duración: 90 minutos.

Lugar: Sala principal de la ECU.

Objetivo: Evaluación general del semestre.

Comentarios: Se servirá café y té.

Reunión de evaluación de fin de segundo semestre - última semana de diciembre.

Participantes: Catalina Marín, Enrique Buchichio, María Satriano, y docentes que dictaron cursos durante el segundo semestre.

Duración: 90 minutos.

Lugar: Sala principal de la ECU.

Objetivo: Evaluación general del semestre.

Comentarios: Se servirá café y té.

La oratoria y el orden del día serán definidos por el equipo de gestión y se dará participación a los docentes para que expresen comentarios y puntos de vista. El Coordinador General y la Coordinadora Académica evaluarán la asistencia y participación de los profesores.

Para la evaluación de la acción, se le enviará a cada docente una breve encuesta en la que se evaluará si los diferentes temas presentados resultaron relevantes, se abrirá un espacio para proponer otros asuntos, y también se dejará lugar para comentarios. La encuesta será digital en el formato de *Google Forms* y estará a cargo de María Satriano.

c) *After office* de los jueves

Se plantea esta acción para generar instancias de carácter informal destinadas a los siete miembros del equipo de gestión. Afianzar la cultura organizacional promoviendo ritos y desarrollando valores comunes que favorezcan la consolidación de una identidad cultural sólida por fuera de las tareas de gestión habituales, se propone como una instancia de encuentro fuera de la sede. Partiendo del diagnóstico efectuado, se advirtió que el equipo de gestión no desarrolla ningún tipo de actividad extra laboral, ni cuenta con espacios de socialización más allá de los proyectos vinculados a la institución. Se apuntará a inducir a la programación de actividades informales por fuera del ámbito de la Escuela, que permitan distender y tener otro tipo de acercamientos. Se propone establecer un cronograma de *after office* para el segundo jueves de cada mes. La evaluación estará sujeta a la cantidad de veces que se organice el *after* y a la asistencia al mismo.

d) Inducción para las nuevas generaciones

Para los alumnos de las nuevas generaciones de la Carrera de Realización Cinematográfica y los Diplomados se agendará para el primer día de clases una reunión de inducción a la vida académica que tendrá lugar en el salón principal de la ECU. Su objetivo será introducir a las nuevas generaciones en los aspectos administrativos, académicos y de funcionamiento general. La planificación, contenidos y herramientas de comunicación necesarias serán elaboradas por el equipo de gestión en la segunda y cuarta semana de febrero. La reunión será guiada por Enrique Buchichio y María Satriano y se invitará a participar a los miembros del equipo de gestión y docentes. También se invitará a un egresado de la última generación para que narre su experiencia en ECU, y la reunión culminará con un video institucional con diversos fragmentos de materiales producidos por alumnos. A su vez, se le entregará a cada alumno un manual de inducción en formato digital con el logo de la ECU y la leyenda “Bienvenido a tu primera función”, el mismo contendrá una breve historia de la ECU, el organigrama, los correos electrónicos y teléfonos de la administración. El manual se distribuirá por mail a todos los estudiantes para que sea fácil su descarga desde cualquier smartphone, además, se agregará en una pestaña del sitio web institucional de ECU para que pueda consultarse libremente.

Para la evaluación de la acción, se analizará la incorporación de las pautas de vida académica por parte de los estudiantes.

e) **Fiesta de bienvenida para las nuevas generaciones**

Se propone una fiesta a modo de bienvenida para las nuevas generaciones de la ECU cuya organización será delegada a los alumnos avanzados de la carrera, quienes deberán elegir un nombre para el evento, hacer un *spot* promocional, y diseñar un *flyer* de convocatoria. El objetivo es promover la consolidación de una comunidad de alumnos comprometidos con la Escuela y con sus compañeros.

Se aspira a generar un evento que se replique año a año y que contribuya a cimentar los valores de la cultura organizacional. Las temáticas variarán año a año intentando establecer vínculos con el universo del cine. La fiesta tendrá lugar la tercera semana de marzo y su organización comenzará a principios de mes. El objetivo de la acción es introducir a los nuevos alumnos a la vida en ECU en un ambiente festivo y distendido. Los estudiantes tendrán la opción de vender bebidas y comida para recaudar dinero para sus producciones de egreso. Cada generación podrá contar con su propia barra. En cuanto a la fiesta, esta tendrá lugar en la sede de la ECU, y participarán los alumnos de ECU, alumnos de otras carreras y escuelas y universidades con oferta educativa en audiovisual o en artes escénicas.

Se programará música en vivo, a cargo de “Tom Chris & Tom”, banda de la escena *indie* uruguaya afín al ambiente. Además, para el resto de la jornada, se contratará un *DJ*, para musicalizar el encuentro. A su vez, en la fiesta se sortearán pines y buzos *hoodies* de la escuela. El cupo máximo será de 250 personas, considerando las dimensiones de la nueva sede. La convocatoria a estudiantes de otras escuelas y universidades se hará a través del Instagram institucional. Se controlará el ingreso en la puerta, para no exceder los límites de capacidad locativa.

Se establecerá la última semana de febrero, un sistema de alianzas estratégicas con las áreas de marketing de Birra Bizarra, Futuro Refuerzos, alfajores Juana la Loca, helados Conaprole y la línea de agua vitale de Coca Cola para que sus productos puedan degustarse en la fiesta, ofreciéndoles un stand en la fiesta, las cuales se promoverán a través de las distintas plataformas digitales.

En cuanto a la evaluación, se medirá la asistencia a la fiesta, así como también el dinero recaudado por los alumnos de cuarto año para la financiación de sus proyectos finales y la eficacia en la gestión de las alianzas estratégicas.

f) Encuesta digital estudiantil

Hasta el momento la ECU cuenta con un sistema de encuestas estudiantiles manual; los estudiantes completan un formulario impreso en clase. Esta modalidad presenta fragilidades tanto en la recolección de los datos como en el carácter anónimo de la encuesta. Se considera pertinente entonces la implementación de una encuesta digital a través de Google Forms. Este tipo de formularios cuentan con un diseño adaptativo fácil de realizar, modificar y contestar. A su vez, las respuestas se recopilan de manera ordenada y automática facilitando la lectura de datos con diversos tipos de gráficos.

Se generarán así tres modelos de encuestas: una para los estudiantes de la carrera, una para los Diplomados y una última para los talleres. La encuesta será enviada por María Satriano, a la base de datos de alumnos de toda la Escuela. En el caso de la carrera y diplomados se enviará a fin de cada semestre, en el caso de los talleres, al final de los mismos. Se medirá el éxito de la acción, evaluando el grado de participación en la encuesta, es decir, cuántas personas efectivamente la completaron, y el resultado de la encuesta.

7.8.2 Gestión de la Identidad

a) Grupo de reflexión sobre filosofía corporativa

Del diagnóstico establecido se denota que ni la CU, ni la ECU en su especificidad en tanto escuela de formación artística, han definido formalmente su filosofía corporativa. De este modo, se producen zonas grises a la hora de transmitir con contundencia misión, visión y valores tanto a los públicos internos y mixtos como a los externos de mayor relevancia. En el marco de la presente investigación no se ha hallado ningún documento ni registro que considere estos aspectos. En principio, podría considerarse que la definición de dicha filosofía corporativa para ECU como departamento de Cinemateca debería ciertamente provenir de la institución que la contiene. Sin embargo, al no detectar intención alguna de la propia Cinemateca de formalizar en documentos la filosofía y valores ni para sí misma ni para la ECU resta entonces conducir a la Escuela a pensarse en este sentido. Cabe destacar que la reforma estatutaria que otorga a la ECU un reconocimiento como servicio pedagógico dentro de la CU, es el inicio de un camino que sin duda, permitirá afianzar la misión y la visión institucional. La ECU debe pensarse a sí misma en su quehacer y su proyección para poder luego constituir un relato sólido que le permita narrarse antes sus diversos públicos incluida las autoridades de Cinemateca con mayor contundencia. Para ello se propone que funcionarios y docentes integren un grupo de reflexión cuyo eje será vertebrado en torno a los componentes de la filosofía corporativa. Se trabajará en

tres etapas: la primera se llevará a cabo la segunda semana de abril, la segunda y la tercera serán las dos primeras semanas de mayo, respectivamente. Una vez elaborado el documento con la síntesis de lo abordado se procederá a plasmar formalmente la filosofía corporativa. A continuación se detalla el funcionamiento de cada una de las reuniones:

Etapa 1: Equipo de Gestión.

Moderador: Consultor en comunicación.

Contenido: Se harán diversas preguntas sobre cuáles son los valores que se perciben dentro de la ECU, y cuál debería ser su filosofía, utilizando los últimos 5 minutos para una puesta a punto y conclusiones escritas.

Duración: 60 minutos.

Comentarios: Se servirá café y té.

Etapa 2: Equipo de Gestión y docentes interesados.

Moderadores: Enrique y Consultor en comunicación

Contenido: En base a las conclusiones obtenidas de la Etapa 1, se presentarán las mismas ante docentes interesados en participar en el futuro establecimiento de filosofía y valores, y se discutirán con ellos, llegando a unas segundas conclusiones.

Duración: 60 minutos.

Comentarios: Se servirá café y té.

Etapa 3: Establecimiento de la filosofía corporativa y valores.

Contenido: El Equipo de Gestión intercambiará con los docentes, Asamblea de Socios y Comisión Directiva de Cinemateca la información obtenida en las dos etapas anteriores, y en base a la misma, establecerá un documento digital que determine la filosofía corporativa de la ECU, su visión, su misión, y sus valores.

Comentarios: Se servirá café y té.

La filosofía corporativa será luego publicada en el sitio web institucional y se realizará un ploteo en una pared visible para todos los públicos de la organización atendiendo a las pautas de identidad visual y ambiental de la sede.

Se observará el desempeño del equipo de gestión y docentes, en relación al grado en que sus acciones cotidianas reflejan y promueven la filosofía corporativa entre los estudiantes.

b) Rediseño de identidad visual

Como se observó en el diagnóstico, la ECU carece de un Manual de Identidad Gráfica por lo que el uso de las distintas manifestaciones de su identidad visual presenta inconsistencias de distinta índole. Como se ha señalado, hay una caótica convivencia de logos, colores y tipografías y aunque actualmente se esté trabajando en el desarrollo de una nueva identidad visual esta no parece ajustarse aún a lo que la ECU necesita para homogeneizar su identidad ni para generar coherencia y pertenencia con la CU.

En este caso, se propondrá desarrollar un nuevo isologotipo aprovechando la coyuntura de la mudanza a la nueva sede y haciendo uso de la tipografía institucional de Cinemateca para construir un relato visual coherente. De esta forma, se trabajará en estrecha colaboración con Zelmar Borrás, diseñador gráfico, indicándole la necesidad que represente para la institución estar visualmente asociada a la CU puesto que dicha asociación genera en la mente de los públicos atributos de valor diferenciales. Por ende, se le sugerirá, tomar como fuente de inspiración el isologotipo de Cinemateca con su ojo característico, e intentar generar líneas de diseño que de alguna manera hermanen a ambas instituciones en la expresión de su identidad visual.

A su vez, se sugerirá revisar la nueva propuesta de colores corporativos aún no aplicada en la institución. Como se ha visto Borrás plantea una paleta cromática de seis colores que no incluyen los colores institucionales de Cinemateca Uruguay (blanco y negro). Se evaluará la posibilidad de adoptar la tipografía y colores corporativos de CU e incluir tres colores más para poder diferenciarse entendiendo que la Escuela ofrece un servicio diferente. Una vez aprobada la nueva identidad visual se solicitará al diseñador la entrega del Manual de Identidad Gráfica. Se planea llevar a cabo la acción las dos últimas semanas de enero, aprovechando que en febrero se refuerzan las comunicaciones para las inscripciones.

Esta táctica será evaluada revisando que en todas las plataformas institucionales se encuentra la última versión del isologotipo y colores corporativos en su versión más reciente y de manera idéntica. Además, se deberá evaluar si se cuenta con todos los modelos posibles de aplicación. En este sentido, cada cuatro meses se analizará si todos los soportes están haciendo un uso correcto de dichos elementos.

c) Intervención sobre la identidad ambiental

Actualmente la ECU no cuenta con una adecuada señalética externa, tiene simplemente un pequeño cartel en la fachada que distorsiona el valor patrimonial de la casa que la aloja. En este marco se propone diseñar y aplicar un nueva señalética externa respetando el valor patrimonial del edificio a colocarse en uno de los costados de la puerta de ingreso con el nuevo isologotipo en blanco y negro. Además, se recomendará la aplicación de una correcta iluminación de la fachada resaltando así la presencia de la casa en la Peatonal Sarandí.

En lo que refiere a la señalética interna, se instalarán carteles en los distintos ámbitos con el nombre del espacio respetando la tipografía y colores corporativos. La tipografía será letra negra sobre fondo blanco y tres colores de los propuestos por Zelmar Borrás, en este caso el azul marino oscuro (Pantone #031744), verde oscuro (Pantone #022612) y naranja fuerte (Pantone #dc9404), entendiéndose los efectos y las asociaciones que tienen estos colores por sobre los otros planteados. En este sentido, se optará por utilizar el naranja para identificar las oficinas, el azul para las aulas y el verde para espacios técnicos. El baño, sala de limpieza y cocina se identificarán con el blanco y negro. Además de los nombres se recomienda generar señalética interna con indicaciones para orientar a docentes y alumnos.

La acción se llevará a cabo las dos primeras semanas de febrero, y a modo de evaluación se supervisará la correcta colocación de la cartelería en fachada, de la adecuada iluminación y de la señalética interna. Además el equipo de gestión estará atento a comentarios sobre la aplicación de dichos elementos.

d) Diseño de objetos identitarios institucionales

A lo largo de sus 25 años de historia, la ECU no ha desarrollado una política sostenida en el tiempo en lo que hace a la producción de objetos identitarios institucionales. En la línea de afianzamiento de las manifestaciones visibles de la identidad, se propone afirmar la cuestión de la identidad objetual. Se diseñarán buzos modelo *hoodies* y pines con los colores corporativos (blanco, negro, azul, verde y naranja) para funcionarios y alumnos.

En este sentido se invitará a los alumnos a poner dentro de una buzonería frases memorables de la historia del cine nacional e internacional, así como frases icónicas de la vida estudiantil en la ECU. Con la información brindada por los alumnos se diseñarán los buzos y pines incorporando las frases. Los buzos serán vendidos a los estudiantes al costo y ofrecidos a los funcionarios, los mismos se confeccionarán en febrero de manera que al inicio de clases los alumnos los puedan adquirir. Se realizará una primera tanda de 30 buzos a modo de prueba, de

acuerdo a la demanda de los mismos se podrá realizar de ser necesario una segunda tanda. Además, se mandarían a confeccionar 200 pines que se regalarían a los asistentes a la fiesta de bienvenida en la que también se sortearían tres *hoodies*.

Las acciones relativas al diseño de dichos objetos tendrán lugar la primera semana de marzo de 2021, y la tercera semana de marzo se venderán los buzos y se entregarán los pines. A modo de evaluación se tendrá en cuenta la participación de los estudiantes, la cantidad de pines repartidos, la cantidad de buzos vendidos y si fue necesario encargar una segunda tanda de *hoodies*.

7.8.3 Gestión de plataformas digitales

El recurso a Internet como “herramienta de *comunicación dialógica* se ha incrementado en los últimos tiempos a tal punto que se ha convertido en una pieza clave de la comunicación organizacional”, señala Ileana Zeler (2020, p. 69) y agrega “esto provocó que las organizaciones migren a los espacios digitales”. En este sentido, se entiende que para sostener vínculos eficaces con determinados públicos clave las empresas no solo deben transmitir información, “sino que también deben estar dispuestas a interactuar con sus públicos, escucharlos, conocer cuáles son sus necesidades y requerimientos” (Zeler, 2020, p. 69). Las redes sociales constituyen un canal ideal para el fomento de la comunicación interactiva dialógica.

a) Creación de contenidos digitales

Como se menciona en el diagnóstico la gestión de contenidos digitales de ECU es llevada a cabo por el propio Coordinador y no parece obedecer a una política institucional específica, sino que las redes sociales son utilizadas como canales para postear distintos contenidos sin mantener coherencia entre sí.

En este contexto se promoverá el diseño de un plan mensual de posteos en Instagram, Facebook, Twitter y Youtube que se validará la semana anterior al posteo. De esta forma, la ECU se asegurará contar con contenidos especialmente diseñados en función de las necesidades comunicativas para compartir en las redes, atentos a no repetir posteos y desarrollar información y mensajes relevantes para compartir entre los grupos de interés.

Los posteos para Instagram, Facebook y Twitter serán de una frecuencia de tres veces por semana y girarán en torno a los siguientes ejes temáticos: propuestas académicas, funcionamiento de la Escuela, y eventos. Los mismos serán *flyers* y *banners*. Asimismo serán divididos en un 60% en posteos informativos y un 40% en interactivos a modo de generar mayor vínculo con los públicos de redes sociales. Los posteos interactivos se vincularán a juegos con

preguntas sobre el cine, fragmentos de video a modo que los alumnos adivinen películas, preguntas sobre el funcionamiento de la ECU, etc.

La evaluación se realizará a través de la lectura de las métricas de las redes sociales, evaluando así el alcance y la cantidad de interacciones con cada uno de los posteos.

b) #HagoCine

Parte del capital comunicacional y simbólico de la ECU lo constituyen las creaciones cinematográficas de sus egresados. Para trabajar sobre la noción marca persona en torno a la figura de los egresados se establecerá el programa *#HagoCine*, que consistirá en una serie de 12 cortos motivacionales de tres minutos donde los profesionales narrarán su experiencia en el sector y el descubrimiento de su vocación por el cine. Los egresados serán: Ana Micenmacher, Cristhian Orta, Damián Vicente, Federico Grampín, Gonzalo Lugo, Jeremías Segovia, Joaquín Mauad, Juan Ponce de León, Karen Antunes, Marcela Matta, Silvana Camors y Sofía Casanova Amoroso. Los videos se publicarán en Instagram TV y en el canal de YouTube de la institución con una frecuencia mensual. Las publicaciones se presentarán en las redes sociales acompañadas del hashtag *#HagoCine*. Los cortos serán filmados la última semana de diciembre de 2020 con el fin de contar con el material para todo el año. La filmación de los mismos estará a cargo del equipo de gestión y se utilizará equipos de filmación provistos por la ECU. En la jornada de filmación se servirá café, té y agua.

Por otra parte, se realizarán cuatro vivos de Instagram en el año, con egresados en el que los alumnos podrán enviar preguntas de forma que el entrevistado vaya respondiendo y así se guíe el vivo. Los vivos tendrán lugar un domingo de mayo, julio, setiembre y noviembre a las 19.30 horas. Se generará una lista con cuatro egresados: Lucía Garibaldi, Pedro Luque, Rodolfo Santullo y Belén Ballesteros.

La evaluación de dicha acción se realizará a través de las interacciones en cada uno de los videos en lo que respecta a los cortos motivacionales. Los vivos en Instagram se evaluarán teniendo en cuenta el número de personas que participen de los mismos.

c) Publicidad en redes sociales

La ECU cuenta con un promedio anual de \$60.000 para destinar a publicidad en redes sociales. Sin embargo, se advierte que la gestión de dichas pautas no obedece a una perspectiva profesional desde la óptica de la comunicación institucional sino que responden a los criterios intuitivos del Coordinador de la institución. Entendiendo que estas plataformas resultan interesantes teniendo en cuenta el público objetivo de la organización, se propone desarrollar

una planificación y gestión profesional de las pautas en las mismas. En primer lugar, se plantea diseñar dos campañas para el mes de febrero: la primera con ocasión del llamado a inscripciones de la Carrera de Realización Cinematográfica, y la segunda para promocionar los Diplomados. Los contenidos serán de naturaleza audiovisual, *flyers* o *banners* con el slogan Hacé Cine para promocionar la ECU en Youtube e Instagram. Por otro lado, se diseñarán banners para las redes sociales propias de la ECU, a cuya difusión se destinará un presupuesto. Se invertirá también en anuncios superpuestos semitransparentes que aparecen en el 20% de la parte inferior del video en Youtube.

A modo de evaluación se analizarán las interacciones y reproducciones en las redes sociales además de la tasa de reconversión, es decir, la cantidad de personas que consumieron algún servicio de ECU por haberlo visto en redes sociales. Este último aspecto será medido en una encuesta digital una vez que el alumno llegue a la ECU.

d) Snapshots

Para toda institución educativa el plantel docente representa parte de su capital, de su imagen, de su reputación y de su valor diferencial. Con el fin de dar a conocer a los docentes de la institución a los potenciales alumnos, se filmará una serie de videos de dos minutos, en los que cada docente se presentará e introducirá de forma panorámica y creativa los contenidos de su materia. Durante la primera semana de febrero, distribuidos en dos jornadas de filmación llevadas a cabo el dos y cinco de dicho mes se captarán los relatos de 16 docentes. En la jornada de filmación se servirá café, té y agua para los presentes. El ciclo de *snapshots* (pre lanzamientos) se publicará en los distintos medios digitales de la Escuela con un intervalo de dos días, y servirá para promover los cursos entre potenciales alumnos e interesados. Cada video terminará con el *slogan*: Hacé Cine. A su vez, los *snapshots* se publicarán en el sitio web de ECU, a modo de hacer crecer la marca empleadora. Los docentes serán: Cristian Pauls, Daniela Speranza, Cecilia González, David Esteban Cubero, Gabriela Freire, Antonella De Ambroggi, Soledad Castro, Andrés Costa, Daniel Fernández Vaga, Miguel Lagorio, Julián Goyoaga, Gabriela Balkey, Rodolfo Santullo, Juan Ignacio Fernández, Florencia Chao y Catalina Marín. La filmación estará a cargo del equipo de gestión y se usarán equipos de filmación provistos por ECU.

Para medir el impacto de la acción, se analizará las diferentes métricas provistas por las plataformas digitales. Entre estas, se prestará principal atención al alcance obtenido, las veces que el contenido fue compartido, y la interacción que haya supuesto. La evaluación de cada video se llevará a cabo cinco días después de publicado.

e) Nuevas pestañas dentro de la web

Se propone generar un apartado de preguntas frecuentes dentro del sitio web institucional de la ECU. Este tipo de apartado juega un rol importante para quienes deseen inscribirse a las distintas opciones que la Escuela ofrece y ayudan a evitar la pérdida de tiempo para el equipo de gestión contestando ciertas preguntas. Esta sección contará con las típicas preguntas que potenciales alumnos harían a la institución en caso de estar interesados en inscribirse. Para ello, se resumirán en formato *online* las preguntas frecuentes recibidas tanto por email como por teléfono y con dicha información se creará el apartado. Entre octubre y marzo se recolectarán las preguntas y en abril se diseñará el apartado “Preguntas frecuentes” en la web institucional.

También se integrará al sitio web un apartado con el Manual de Inducción a la vida académica para que cualquier alumno que lo desee pueda consultarlo de manera fácil y rápida. El mismo tendrá una versión escrita para descargar en formato PDF y otra audiovisual, la inducción audiovisual tendrá una duración de quince minutos, y estará a cargo del equipo de gestión de ECU. El apartado llevará el nombre de “Estudiar en ECU”. Por último, se incluirá un apartado con todas las notas de prensa alguna vez realizadas a la ECU, ya sean en video, radio o prensa escrita. El apartado se llamará “Prensa” e irá por debajo de la sección de Noticias con la que actualmente cuenta el sitio web.

A modo de evaluación se verá la cantidad de interacciones y de ingresos a los distintos apartados de forma anual.

7.8.4 Acciones de relaciones públicas

7.8.4.1 Relaciones con la prensa

a) Actualización de base de datos

Contar con una base de datos para gestionar los vínculos con la prensa es fundamental para ECU. Una base de datos es una herramienta para el almacenamiento estructurado de información. ECU ya cuenta con una base de datos de prensa especializada que es necesario actualizar restableciendo contacto con todos los medios relevantes para una institución con estas características. Se pondrá especial énfasis en establecer contacto con los productores y canales de TV ya que integran el mismo sector de actividad y esto puede ser aprovechado de manera favorable. Se promoverá el uso de Excel para la recopilación de datos (ya que este software permite la fácil exportación).

La actualización de la base deberá estar terminada para el momento de promocionar el lanzamiento del llamado a inscripciones 2021. Como forma de evaluación se examinará la actualización de la base de datos dos veces por año.

b) Visita de prensa a la sede de la Escuela

Se considera un acontecimiento de contenido noticioso la mudanza de la ECU a la nueva sede casona patrimonial de la Ciudad Vieja. Por ende, se considera de interés invitar a la prensa especializada en cine y arte a visitar la sede. Para la misma se contactará a la base de datos previamente realizada, se entregará un *dossier* con la historia de la institución y de la casa. La acción se llevará a cabo la segunda semana de abril de 2021, y se medirá contabilizando la cantidad de notas logradas.

c) Llamado a inscripciones

Con el objetivo de captar y fidelizar nuevos alumnos para todas las opciones de la oferta educativa y a modo de profesionalizar la comunicación externa de la organización se confeccionará una agenda de prensa para comunicar el llamado a inscripciones de manera estratégica apuntando a una mayor eficacia en el alcance de nuevos públicos tanto en Montevideo como en el interior del país. Se recurrirá a medios de alcance nacional pero también se hará un especial énfasis en la prensa radial, escrita y televisiva del interior del país. En ese sentido, a partir del mes de diciembre de 2020 se trabajará en promover el llamado a inscripciones, teniendo como vocero principal a Enrique Buchichio quien podrá asistir a las notas acompañado de Catalina Marín y según el contexto de algún estudiante avanzado de la carrera de Realización. Para constituir la agenda de prensa se establecerá un primer contacto con los periodistas o productores en el que se enviará un dossier de prensa presentando a la ECU y su carrera y diplomados. Dicho *dossier* incluirá una breve gacetilla a modo de síntesis y se acompañará de fotografías en alta definición para la prensa escrita y un corte de prensa de 45 segundos para TV y portales.

El llamado a inscripciones tendrá lugar desde diciembre de 2020 a febrero de 2021. Se intentará lograr entrevistas en Montevideo y el interior con diversos medios, para radio se contactará: radio 180, FM Gente 107.1, DelSol 99.5, Atlántida FM 89.9, 1050 AM, en prensa escrita se establecerá contacto con La Diaria, Montevideo Portal, Actualidad, La Red 21, Tiempo, La Colonia Digital y El Este. En lo que refiere a TV se contactará a Canal 10, Canal 4, TV Ciudad, TNU y POP TV, señal de televisión que se emite por Internet.

Se evaluará el éxito del llamado a inscripciones de tres maneras puntuales. Se evaluará a través de un *clipping* la cantidad de notas obtenidas, se medirá cuántos de los nuevos inscriptos provienen de Montevideo, y cuántos del interior, teniendo así un panorama de qué conversión tiene el llamado a inscripciones en el interior del país. Al inscribirse de manera presencial se les preguntará cómo se enteraron de la existencia de la institución, a modo de tener una noción de cuál fue la mejor herramienta y/o canal utilizado para la atracción de alumnos.

d) Prensa en festival

Para promover el festival que organiza la ECU de manera anual cada mes de agosto, se volverá a contactar a la prensa siguiendo el mismo esquema de trabajo del llamado a inscripciones. El vocero institucional será nuevamente Enrique Buchichio quien podrá asistir acompañado de alguno de los jóvenes cineastas que presentan sus cortos en el festival. Como material de apoyo se utilizará un *dossier*, una gacetilla, fotografías ilustrativas en alta definición, el afiche del festival y un trailer del festival y los trailers de los propios cortos. Se evaluará a través de un *clipping* la cantidad de notas obtenidas.

e) Prensa para eventos

Más adelante se dará cuenta de los eventos que realizará la organización y en cada uno de ellos se contactará la prensa y se evaluará la cantidad de notas conseguidas, siempre contando con Buchichio como vocero institucional acompañado de estudiantes. El calendario del llamado a la prensa estará sujeto a la cantidad de eventos que realice la Escuela durante el año.

7.8.4.2 Relaciones con las instituciones educativas

a) Participación en ferias educativas en Montevideo

Se propone participar en las ferias educativas que tienen lugar en los distintos liceos de Montevideo, por lo general entre setiembre y octubre, con el objetivo de captar potenciales alumnos, además de presentarse como una opción válida más frente a las distintas propuestas educativas.

Para dichas ferias se producirá folletería específica destinada al público objetivo (alumnos de 6to año de bachillerato) en la que se presentará el Plan de estudios de la carrera y las diversas opciones de diplomados y talleres que existen en ECU. La representación de la institución en estas instancias estará a cargo de Enrique Buchichio o de María Satriano, quienes asistirán acompañados de un docente de la carrera.

Además de la folletería, también se contará con un video institucional a proyectar en una televisión plasma (provisto por ECU) con diversos fragmentos de cortos y largometrajes de ficción producidos por alumnos de la ECU, así como los snapshots producidos por los docentes. Dicho video tendrá una duración de 15 minutos y estará en constante reproducción en el *stand* asignado para la ECU. Se realizará también una tanda de 1000 pines con el slogan *Hacé Cine* y el logo de ECU para obsequiar a quienes visiten el stand. Dependiendo del éxito de la acción, se evaluará repetir la misma al siguiente año, incluyendo liceos y ferias educativas del interior del país.

Para medir el éxito de la acción, en primer lugar se preguntará a los alumnos que se inscriban en el período siguiente, si asistieron a algunas de estas ferias, midiendo de esta forma el grado de conversión de las mismas.

b) Día abierto de la ECU para bachilleratos artísticos

Uno de los objetivos específicos planteados en el Plan de Comunicación consiste en desarrollar tácticas de relaciones públicas con el bachillerato artístico y otras instituciones que cuenten con oferta artística en su currícula. En este marco se ofrecerán charlas y actividades para alumnos del bachillerato artístico de distintos liceos públicos y privados de Montevideo y Canelones. Los mismos tendrán lugar la tercera semana de octubre de 2021. Para la coordinación de las distintas charlas y actividades, se contactará a Mariella Chiossoni, actual Coordinadora de Artes Escénicas y Medios Audiovisuales en el Consejo de Educación Secundaria.

Los encuentros tendrán lugar en la sede de la ECU, donde se comenzará con una charla a cargo de dos alumnos y de Agustín Banhero. Luego de la charla introductoria en donde se contará sobre la Escuela y sus opciones, se pasará al estudio central de ECU, donde los alumnos invitados tendrán la posibilidad de usar las diferentes cámaras, siempre bajo la supervisión de Banhero con la idea de que puedan experimentar los distintos recursos disponibles en ECU.

Una vez terminada la actividad, se invitará a ir hacia la sede de la CU (ubicada a 450 metros de la sede de la Escuela), donde en la sala Martínez Carril se exhibirán tres cortos de egresados de la Escuela. Luego, se encenderán las luces de la sala, y Enrique Buchichio se presentará y explicará las ofertas que ofrece la ECU, abriendo un espacio para posibles preguntas. La actividad terminará allí, y se entregará a cada participante folletería institucional con las distintas ofertas académicas y el programa de becas. La evaluación de dicha acción se realizará contabilizando la cantidad de alumnos del bachillerato artístico que asistieron a la actividad y cuántos de los nuevos inscriptos asistieron a esta actividad.

c) "La matiné en ECU" - Recorrido open doors

Se aspira a que la invitación a La Matiné en ECU, se convierta en un evento que se repita año a año; apunta exclusivamente a estudiantes adolescentes con el fin de generar vínculos que permitan captar nuevos alumnos. Como se ha mencionado, la Escuela tiene como meta ampliar su oferta educativa a los adolescentes, por lo que la acción que se describe a continuación pretende constituir un atractivo para estos públicos.

“La matiné en ECU” será organizada por el equipo de gestión, y tendrá lugar la segunda semana de febrero de cada año (atendiendo a que no coincida con el feriado de carnaval). El nombre elegido para la actividad proviene del universo cinematográfico, y alude a las funciones que se daban en horario matutino o en las primeras horas de la tarde, pensadas para un público juvenil.

La convocatoria se realizará a través de las redes sociales de ECU y se pondrá un *banner* en Cinemateca de forma que los padres que asistan al cine tengan conocimiento de la acción.

La matiné comenzará a las 18 hs, estará destinada a un máximo de 50 jóvenes de entre 12 y 15 años cuyos padres hayan completado previamente un formulario en el sitio web de la Escuela. Se programarán distintas actividades para que los asistentes puedan conocer la historia de la Escuela, los distintos cursos que allí se dictan, y las producciones audiovisuales de los estudiantes. El cronograma será el siguiente:

Lugar: Hall de Entrada de la ECU

Descripción: Se invitará a los presentes con distintos snacks, jugo y refrescos de la firma Pepsico con quien se establecerá una alianza estratégica con el área de marketing proporcionándole un *stand* de degustación de productos dentro de la matiné. A su vez, habrá una mesa exclusiva con folletería presentando la carrera, talleres, cursos, y diplomados. También, habrá distintos códigos QR en formato de stickers pegados por toda la sede. Al ser escaneados, los llevará a una *landing page* donde habrá una recomendación de una película y también aparecerá la foto de un docente, junto a una breve biografía del mismo y un texto explicando por qué recomienda dicha película.

Horario: 18 hs a 18:30hs

Charla introductoria:

Lugar: Salón Principal

Descripción: Enrique Buchichio se encargará de hacer una breve presentación de la escuela. Incluyendo la historia y trayectoria.

Horario: 18:30hs a 18:45hs

Charla de egresado:

Lugar: Salón Principal

Descripción: Pedro Luque brindará una charla a través de una videollamada (ya que reside en Los Ángeles) sobre su paso por la ECU, lo que aprendió allí, y como aplica lo aprendido en su exitosa carrera en Hollywood. Los últimos 15 minutos serán destinados a preguntas por parte de los alumnos.

Horario: 18:45 hs a 19:45 hs

Recorrida a cargo de Agustín Banchemo:

Lugar: Sede de la ECU

Descripción: Agustín Banchemo hará un recorrido personalizado por toda la sede de la ECU, mostrando y contando cada salón y departamento dentro de la misma, registrando todo el recorrido a través de un vivo de Instagram. También se hará énfasis sobre la historia del edificio.

Horario: 19:45 hs a 20:15 hs

“Cineasta por un rato” y conversación con alumnos:

Lugar: Estudio Central de la ECU

Descripción: Alumnos seleccionados de ECU mostrarán a los participantes como manejar cámaras y micrófonos. Este segmento concluirá con una charla de preguntas y respuesta de los invitados con los alumnos.

Horario: 20:15 a 21:15 hs

Cierre

Lugar: Salón Principal

Descripción: Buchichio y el equipo de gestión darán cierre a la actividad, invitando a los participantes a inscribirse al curso de adolescentes y entregarán la folletería correspondiente al 2021 a los mismos, y un pin con el lema de la escuela: “Hacé Cine”.

Horario: 21:15 a 21:30 hs

Al finalizar el evento los alumnos podrán escanear un código QR que los direccionará a una encuesta para brindar *feedback* sobre la jornada.

Para la evaluación de la acción se utilizarán diversas herramientas. En primer lugar, se medirá el número de asistentes con el número de registrados, y se verá si se cumplió con el número esperado. En segundo lugar, como se mencionó, se tendrá en cuenta la encuesta proporcionada a los participantes en donde dejarán *feedback* sobre el evento, y de esta manera saber qué aspectos mantener y cuales mejorar para cuando este se replique. En tercer lugar, se analizará el porcentaje de rebote y número de visitas de la *landing page*. Por último, cuando comiencen los talleres para adolescentes, se verá cuántos de los anotados fueron partícipes del evento.

7.8.4.3 Lobbying

a) Reunión autoridades MEC

Entendiendo que uno de los objetivos actuales de la ECU es la obtención del reconocimiento como institución terciaria por parte del Ministerio de Educación y Cultura se agendará una reunión con la Comisión Coordinadora del Sistema Nacional de Educación Terciaria a los efectos de iniciar un camino en la enseñanza formal como carrera artística terciaria no universitaria. La reunión será solicitada en mayo del 2021 por Enrique Buchichio quien asistirá acompañado de la Coordinadora Académica a modo de continuar el camino iniciado por las Escuelas de Formación Artística del Sodre en 2019 en lo que hace al desarrollo de la formalización de la enseñanza artística en nuestro país. Se considera una acción de lobbying porque implica el desarrollo de un discurso persuasivo para el reconocimiento de la formación artística en cine, no constituye un mero trámite sino que demanda una gestión más compleja, se entregará un *position paper* a los políticos, el cual se realizará la semana anterior.

Una vez entendido el camino a recorrer y las gestiones a realizar se distribuirá el trabajo entre los diferentes integrantes del equipo de gestión con el fin de obtener el reconocimiento lo antes posible.

7.8.4.4 Gestión de vínculos con actores del sector de actividad

a) Fortalecer vínculo con Asoprod e ICAU

Con el objetivo de acercar dos instituciones importantes como Asoprod e ICAU, a la ECU, se propone una serie de charlas brindadas por referentes de estas dos organizaciones, para presentarlas a los alumnos. Tanto Asoprod como ICAU son dos promotores de la revisión y actualización de la denominada Ley de Cine, aparte de estar sumamente relacionados con la mayoría de proyectos audiovisuales nacionales.

Las charlas tendrán lugar la primera semana del mes de mayo, a cargo de Javier Palleiro por Asoprod, quien además es docente de ECU, e Inés Peñaricano por el ICAU. Se invitará a los alumnos de segundo año en adelante. La preparación de la misma estará a cargo de María Satriano.

Para la evaluación de la acción, se tomará en cuenta y analizará la cantidad de asistentes, y también acciones en conjunto que puedan surgir de dicha actividad.

7.8.4.5 Fortalecimiento del vínculo con los egresados

a) Infraestructura para egresados

Con el fin de afianzar el vínculo con los egresados y de generar acciones para que los mismos tengan un relacionamiento continuo con la ECU se propone generar una propuesta respecto al uso de la infraestructura. De esta forma, los egresados podrán con anticipación de 15 días hacer reservas de salones de la ECU para uso personal, de manera gratuita.

María Satriano será la responsable de llevar a cabo las reservas y las mismas se podrán realizar enviando un email y justificando el uso del espacio requerido. De esta forma, si para ese momento la ECU no necesita hacer uso de ese espacio en particular, se le prestará al egresado. Satriano deberá llevar una lista del pedido de los egresados y del salón ofrecido. En marzo de 2021 se lanzará la iniciativa a través de las redes sociales y newsletter institucional. A modo de evaluación se analizará en diciembre de 2021 cuántos egresados hicieron uso de los espacios evaluando así darle continuidad o no a la acción.

7.8.5 Mediación cultural y captación de nuevos públicos

a) ¡Corte! Una producción de ECU

Con el objetivo de aumentar la notoriedad y de gestionar estratégicamente los vínculos con algunos grupos de interés se programará un circuito de proyecciones en diversos centros culturales de Montevideo y el interior del país. Entendiendo que muchos de estos centros ofrecen propuestas culturales y educativas para la ciudadanía, entre ellas la proyección de cortos y películas se generará una asociación en la cual ECU proveerá a estos centros con trabajos de alumnos y egresados. Las proyecciones contarán con el logo de ECU y el de Cinemateca además del video institucional de ECU.

Entre los centros culturales a los cuales se les brindará cortos se encuentran: Centro Cultural Peñarol, Espacio Lazaroff, Casa de Cultura de Libertad, Teatro Politeama de Canelones, Teatro Larrañaga de Salto, Cine teatro de Treinta y Tres, Teatro Bastión del Carmen

en Colonia, Centro Cultural Terminal Goes, Complejo Municipal Sacude, Casa de la Cultura Daniel Fernández Crespo, Centro Cultural Nuevo París entre otros.

Se les brindará cortos todos los meses la segunda semana del mes a cada uno de los centros, comenzando en febrero de 2021, y también será en dicha semana cuando se visiten las cárceles. A modo de evaluación se analizará cuántos cortos se compartieron con los centros culturales y la cantidad de personas que asistieron a ver los mismos.

b) Acciones en contexto carcelario

En el entendido que muchas escuelas de formación artística realizan actividades y llevan a cabo acciones en el contexto carcelario, resulta relevante que ECU como institución educativa genere al menos una acción que vincule a los alumnos con la población carcelaria. De esta forma, se proveerá a la cárcel de Punta de Rieles y al Establecimiento de Reclusión para Mujeres una serie de cortos realizados por los alumnos.

La actividad comenzará en febrero de 2021 y asistirán dos docentes, un miembro del equipo de gestión y el equipo de alumnos que realizaron el corto. La acción tendrá lugar tres veces en el año, en los meses de febrero, abril y julio. Se brindará una charla previa explicando lo que se enseña en la ECU, y el proceso de creación del corto. Se comunicará a la prensa a través de una gacetilla.

A modo de evaluación se tomará en cuenta la recepción por parte de las autoridades de las cárceles, y también se le enviará una encuesta digital a los docentes y alumnos que participaron. Estas acciones tendrán lugar la tercera semana de agosto.

c) Mujeres de Película - agenda de la mujer

Con el objetivo de posicionar a la ECU en el marco de la agenda de la mujer del mes de marzo de 2021 y aprovechar dicha instancia para establecer una gestión proactiva y estratégica con los medios de comunicación, *influencers* y líderes de opinión se llevará a cabo un ciclo de charlas titulado *Mujeres de Película*, que contará con la participación de cineastas uruguayas y otras mujeres vinculadas al sector. El ciclo tendrá lugar durante la segunda semana del mes de marzo teniendo en cuenta el día de la mujer y consistirá en una serie de tres encuentros.

El primer encuentro será presidido por Lucía Garibaldi, directora y guionista egresada de ECU. Se proyectará su última película *Los tiburones* y luego se abrirá un espacio para debate. En el segundo encuentro se proyectará una película y se programará una mesa redonda de mujeres de cine (Leticia Jorge, Virginia Martínez, Inés Bortagaray, Ana Katz, Roxana Blanco, Jenny Goldstein, Adriana Loeff y Daniela Speranza) sobre la representatividad femenina en el

sector. El tercer y último encuentro consistirá en la proyección y posterior debate de la película *En la puta vida* de Beatriz Flores Silva con la invitación de María Urruzola escritora de *El huevo de la serpiente*, libro en el cual se basó la película.

Los eventos estarán destinados a la prensa, *influencers* y líderes de opinión, alumnos actuales y potenciales, graduados, y a la comunidad. Para llevar a cabo dichos eventos se generarán alianzas con *sponsors* estratégicos para su financiamiento. En todos ellos se servirá café y té.

A modo de evaluación se medirá la cantidad de asistentes a los diversos eventos, además de la aparición en medios masivos, la cual puede medirse en términos de cantidad de notas y espacio destinado (en centímetros o minutos según el medio).

d) *MasterClass online*

Con el objetivo de alcanzar nuevos públicos (especialmente potenciales alumnos uruguayos y extranjeros) y afianzar los vínculos con los ya existentes se programará un ciclo de clases magistrales *online* que se promoverá en todo el territorio nacional y en el exterior. Durante la emergencia sanitaria del COVID 19 la institución brindó clases magistrales *online* con cineastas y actores del sector audiovisual con importante repercusión. Las clases se efectuarán a través de la plataforma Zoom y se confeccionará una agenda anual con los nombres de quienes la integrarán y los temas a tratar durante el año. Se propone para el comienzo de las mismas a: Pablo Stoll, Álvaro Buela, Roberto Suárez, Margarita Musto, César Charlone, Enrique Fernández, Sergio De León, Paula Villalba, César Troncoso, etc. Las clases tendrán lugar desde la primera semana de marzo de 2021 hasta la primera semana de diciembre de dicho año, repitiéndose todos los meses.

Para establecer la agenda se contactará a personas vinculadas a ECU y también se hará uso de los contactos con los cuales actualmente cuenta la Cinemateca afianzando el vínculo y generando una interesante lista de reconocidos cineastas. Se les pagará a los expositores \$500 por las clases dictadas, y \$350 a los asistentes, dividiendo según la cantidad de los mismos, el 60% del monto final para la ECU, y el restante 40% para la persona que brinde la clase. La difusión de las clases magistrales será a través del mail institucional, las redes sociales y la web de ECU. La evaluación se medirá contando la cantidad de personas que asisten a cada una de las Masterclass.

e) Pensá cine

Con el objetivo de posicionar a la ECU dentro de las escuelas de la región se organizará una mesa redonda con distintos profesionales del cine para debatir y argumentar sobre el futuro del sector. Teniendo en cuenta que durante la pandemia del COVID-19 el sector del cine se vio golpeado a nivel local e internacional, será interesante generar una instancia para debatir sobre el futuro de la disciplina, la misma será a través de un *webinar* por la plataforma Zoom a modo de abrir la convocatoria a toda la región. Para el debate se invitarán cineastas nacionales e internacionales y se difundirá la convocatoria con otras escuelas de cine de la región. El moderador de los encuentros será Enrique Buchichio.

Para la difusión se generarán alianzas con otras escuelas de forma que quienes participen lo compartan en sus páginas web institucionales con el logo de todas las instituciones que forman parte. Además, se difundirá por redes sociales y en la sección cultural de La Diaria.

El debate tendrá lugar el 12 de agosto del 2021 y serán Enrique Buchichio y Catalina Marín los encargados de comunicarse con las diferentes escuelas a modo de entablar contactos y afianzar la propuesta. Como método de evaluación se analizará la cantidad de asistencias así como la cantidad de escuelas que participen.

7.8.6 Eventos en Ciudad Vieja y patrocinio Katoen Natie

En lo que refiere a las acciones relativas al posicionamiento de la ECU en el circuito cultural de la Ciudad Vieja se plantea generar un contrato de esponsorización con la empresa Katoen Natie para que patrocine las actividades culturales promovidas por la Escuela en Ciudad Vieja. La firma blega desarrolla desde hace años un programa de patrocinio empresarial especialmente destinado a quienes promuevan actividades culturales en la Ciudad Vieja, zona en la que opera la empresa. Se establecerá un primer contacto con Fernando Correa actual encargado de RRHH y de RSE quien diseña estas estrategias para la firma, se le presentará un dossier con la propuesta integral. El objetivo de Katoen Natie a través de su programa de sponsoreo se enmarca en su estrategia de RSE para públicos internos, por lo que se invitará a los empleados a participar de todas las actividades culturales.

a) Una casa de artistas

A modo de aumentar la notoriedad de la nueva sede de la institución y de gestionar estratégicamente los vínculos con los medios de comunicación, líderes de opinión, instituciones artístico-culturales de la zona, comunidad de la Ciudad Vieja y otros *stakeholders* se presentan

diversas acciones para insertar a la ECU dentro del circuito cultural de la Ciudad Vieja, el cual tiene como objetivo revalorizar el valor histórico, social, cultural y patrimonial del espacio y posicionar a la Escuela como semillero de cineastas.

La acción consiste en integrar a la nueva sede de la ECU a la agenda de propuestas desarrolladas tradicionalmente en las jornadas del Patrimonio, que tienen lugar un fin de semana de octubre en todo el país. Este evento que se celebra desde 1995 tiene como objetivo abrir las puertas a la ciudadanía de los edificios patrimoniales tales como museos, iglesias, casas de interés histórico o arquitectónico y otras instituciones con entrada libre y gratuita. Uno de los objetivos de incorporar a la Escuela a esta agenda es aumentar la notoriedad de la nueva sede, de la propia Escuela ante públicos no necesariamente cinéfilos, atraer la atención de los medios de comunicación generando noticia a partir de un doble interés: por un lado, la posibilidad de visitar una escuela de cine y por otro, una de las casas patrimoniales de la Ciudad Vieja que albergara, entre otras familias, a la del reconocido actor teatral y guionista cinematográfico Antonio Larreta, como ya se dijo. En el recinto se colocarán folletos con la programación de la CU.

La acción se realizará a través de visitas guiadas por turnos, cada visita tendrá una duración de una hora con intervalos de dos horas, por lo tanto, a lo largo de cada día se programarán cinco visitas. Para las mismas se invitará a estudiantes de EMAD a leer fragmentos del libro *El jardín de invierno* de Antonio Larreta mientras que un mediador cultural comparará los relatos del mismo con los espacios de la ECU, generando un educativo e interactivo recorrido. La visita finalizará con la proyección de un corto de los estudiantes.

A la noche, teniendo en cuenta que en la jornada del Patrimonio se organizan toques musicales se intervendrá la fachada con imágenes de películas uruguayas y el *slogan* Hacé Cine.

La acción se comunicará a través de las redes sociales de la organización y se integrará a las actividades del Patrimonio por lo que se deberá inscribir a la ECU a través del formulario de inscripción que se habilita en junio. De esta forma, una vez que la Comisión del Patrimonio Cultural de la Nación publique las actividades la ECU podrá figurar. Además, como todos los años, la prensa publicará nuevos recorridos en los que la ECU tendrá la posibilidad de aparecer.

A modo de evaluación se medirá la cantidad de asistentes en cada uno de los recorridos y en la propuesta nocturna. Además se medirá la aparición en medios masivos, que puede medirse en términos de cantidad de notas y espacio destinado (en centímetros o minutos según el medio).

b) Las bicicletas son para el verano

Continuando con el objetivo de posicionar a la ECU dentro del circuito cultural de Ciudad Vieja y tomando como referencia los ciclos de Cinemateca con Cine a Pedal, se promoverá una acción similar pero programando cortos de alumnos y egresados. El evento consiste en proyectar con permiso de la Intendencia de Montevideo, en Plaza España, ubicada a 400 m de la Escuela, una serie de cortos seleccionados por Enrique Buchichio en función de criterios de programación específicos. En este sentido, se establecerá un programa de captación de *sponsors* y auspiciantes que puedan acompañar este evento de intervención urbana de forma de contribuir con la financiación de la acción. Se sugiere contactar a: Municipio B, Eficiencia Energética, Ministerio de Industria, Energía y Minería, MEC, ICAU, Katoen Natie, Tándem Bici + Café y Bluzz Bar.

El evento promoverá el uso de energía sustentable a través del empleo de bicicletas como forma de generar energía eléctrica la cual permitirá la proyección de la película. El mismo, será abierto a todo público y gratuito. Durante la proyección se presentarán cinco cortos y el *spot* publicitario con el que cuenta ECU al inicio y cierre del evento. El evento tendrá lugar la última semana de enero teniendo en cuenta el inicio de clases en el corto plazo y el clima ya que será al aire libre. La invitación se realizará a través de la web, redes sociales y correo institucional de la organización.

Para llevar a cabo la acción se contratará a la organización Efecto Pedal quienes proveen bicicletas fijas y con bases especiales en donde el público puede colocar sus propias bicicletas, voltímetro LED, proyector, pantalla inflable, generador y compresor. En lo que respecta al financiamiento se pretende que la organización Katoen Natie asuma los costos actuando como *sponsor* del evento.

A modo de evaluación se medirá la cantidad de asistentes al evento. Además se medirá la aparición en medios masivos, que puede medirse en términos de cantidad de notas y espacio destinado (en centímetros o minutos según el medio).

c) Cinema Paradiso

Durante el año, se programarán dos noches de proyección de cortos de alumnos en una pantalla sobre la fachada de la Escuela por la Peatonal Sarandí. El objetivo será aumentar la notoriedad de la nueva sede de ECU y programar actividades para los vecinos del barrio y la comunidad educativa de la ECU de forma de dar a conocer las nuevas generaciones de futuros cineastas. Para la programación de los cortos se promocionarán en Instagram una serie de ocho

tráilers, creados por los propios alumnos, que los seguidores podrán votar eligiendo así los dos cortos más votados. El primer corto se exhibirá el 13 de abril del 2021 a las 20.00 hs y el segundo el 12 de noviembre del 2021 a las 20.00 hs.

Para la evaluación de la acción se utilizará, en primer lugar, la herramienta de métricas de Instagram, en la que se verá cuántas personas votaron, y cuántas personas interactuaron con las distintas publicaciones, definiendo así el alcance de la acción. Además, luego de finalizado el encuentro, se medirá tanto en Instagram como Twitter, la cantidad de menciones de la ECU y de las palabras clave “Cinema Paradiso”. Para las proyecciones en sí, se evaluará midiendo la cantidad de asistentes.

7.8.7 Publicidad

a) Campaña de vía pública

Se considera pertinente hacer una campaña de vía pública a través de mupis y laterales de ómnibus. Para dicha acción se hará uso del hashtag #HacéCine y un código QR que al escanearlo llevará al sitio web institucional de ECU. En ese sentido, se instalarán tres mupis en la zona de Montevideo, dos en Pocitos y uno en Punta Carretas cerca de liceos. Por otra parte, se contratará el lateral de dos ómnibus de las líneas 191 y 145. Los mupis y laterales contarán con fotografías de alumnos filmando, el isologotipo de ECU y el slogan Hacé Cine. La campaña se realizará la primera semana de diciembre.

A modo de evaluación se entiende que la vía pública es uno de los espacios donde con solo salir a la calle el individuo ya se expone a este tipo de pautas. En ese sentido, se tiene en cuenta que las dos líneas escogidas de ómnibus tienen recorridos largos por diversas zonas de la ciudad lo que ayudaría a circular el latera.

7.8.8 Gestión de vínculos interinstitucionales

A lo largo de la presente investigación se han advertido las distintas rispideces en el vínculo entre las autoridades de CU y la ECU, lo que ha conducido con el paso del tiempo a debilitar la comunicación integral, disminuyendo así las posibilidades de aprovechar en su máxima expresión el capital simbólico y comunicacional de la Escuela y de la Cinemateca. De esta forma, en términos comunicacionales y de gestión de vínculos, la retroalimentación se percibe como baja y las oportunidades de crecimiento conjunto y posicionamiento en el marco de la formación cinematográfica promovida por la Cinemateca son escasas. Como pretende demostrar la investigación estos conflictos han estado presentes desde la propia fundación de la Escuela, a veces con mayor tensión y otras signadas por la indiferencia. La gestión del

conflicto o del mal clima interinstitucional ha sido un tema omnipresente en el análisis de nuestro caso de estudio. Sin embargo, y como se ha expresado en el apartado correspondiente al marco metodológico, la información y opiniones recabadas en la investigación pertenecen mayoritariamente a funcionarios o ex-funcionarios de ECU y profesionales del sector, y solamente una de las entrevistas pertenece a una funcionaria de Cinemateca, en este caso, la encargada del Archivo Fílmico, Lorena Pérez.

Por lo tanto, consideramos que si bien los mensajes emitidos por Cinemateca han sido contundentes y precisos, solo contamos con la voz de ECU para establecer un diagnóstico en profundidad sobre la naturaleza y expresión de este vínculo. En este marco, pensar acciones de comunicación interna tendientes a apaciguar un conflicto cuyas causas son opacas y donde faltan no solo voces sino elementos que permitan configurar un plan de acción desde ECU hacia las autoridades de la Cinemateca se vuelve complejo.

De todos modos, resulta insoslayable incluir dentro del presente PEC acciones que tiendan a vincular ambas partes a través de un mismo mensaje institucional y de una identidad visual similar.

De esta manera, a continuación se presentan una serie de tácticas tendientes a continuar la línea de acercamiento comenzada por Buchichio a fines de 2019 a través de los dos grandes logros institucionales, la nueva sede y la reforma estatutaria. La primera acción a plantear pretende incentivar a la ECU a hacer uso del logo de Cinemateca en todas sus manifestaciones de comunicación. Actualmente solo se usa en folletería y cartelería institucional externa pero no en sus redes sociales, principal canal de comunicación externa en el momento. A través de este cambio se pretende a nivel discursivo y de imagen vincular a la Cinemateca con el departamento, generando una asociación en diversos niveles que contribuya y refuerce en el imaginario colectivo, a asociarlas.

Por otro lado, también se propone hacer mención de la Escuela en las diversas apariciones que tiene la CU, tanto en medios de comunicación, como algunas de sus publicaciones en redes sociales. Es habitual que la Cinemateca aparezca en distintos medios, pero hasta el momento no se ha hecho mención de la Escuela. El ejemplo más reciente es la reapertura de sus salas, debido a la pandemia del COVID-19, en la que distintos medios se acercaron a la Cinemateca, para hacer notas sobre el tema. Si bien la ECU nunca dejó de dar clase, y se adaptó de buena manera a las clases *online*, esto no fue mencionado por la Directiva de Cinemateca al ser consultada sobre la actividad de la institución. Creemos que la promoción de la ECU por parte de Cinemateca redundaría en un amplio beneficio para ambas.

7.9 Presupuesto

El presupuesto fue elaborado en base a valores reales, los cuales fueron consultados a una variedad de proveedores. Se aclara que los precios estipulados según presupuestos solicitados al momento de elaboración del Plan de Comunicación. Puede variar ligeramente al momento de la ejecución de la acción.

***Todos los precios cotizados en dólares estadounidenses fueron convertidos a pesos uruguayos, tomando la cotización del 13 de agosto del 2020: \$42,45.**

****No se considera para el presupuesto del Plan de Comunicación el monto ya destinado exclusivamente a publicidad en plataformas digitales, y se asume que se cuenta con el mismo.**

*****En lo que refiere al presupuesto de Atolón de Mororoa al ser una relación de tanto tiempo, su diseñador Borrás plantea que los precios siempre se consultan y se cobran más baratos de lo que puede figurar en la siguiente tabla.**

Tabla 12. Presupuesto

Acción	Detalle	Proveedor	Cantidad	Importe	Total
Agenda de reuniones de coordinación docente.	Café Bracafé soluble sticks x 14 u	Tienda Inglesa	12	56	672
	Té Hornimans x 50 u		4	168	672
	Servilleta de Papel ELITE Cocktail Lisa x 50		4	38	152
	Vaso descartable transparente 330 ml 50un.	Disco	4	109	436
Inducción para las nuevas generaciones	Diseñador Gráfico / Manual de inducción digital	Atolón de Mororoa	1	5.094	5.094
Fiesta de bienvenida para las nuevas generaciones	Contratación banda: Tom Chris & Tom	Tom Chris & Tom	1	5.000	5.000
	Contratación de DJ	Alex DJ	1	3.500	3.500
Grupo de reflexión sobre filosofía corporativa	Vaso descartable transparente 330 ml 50un.	Disco	3	109	327
	Café Bracafé soluble sticks x 14 u	Tienda Inglesa	5	56	280
	Té Hornimans x 50 u		2	168	336
	Ploteo en pared de vinilo	Z Vista - Imagen publicitaria	1	3.000	3.000
Rediseño de identidad visual	Diseñador Gráfico / Manual de Identidad Gráfica	Diseñadora freelance	1	21.225	21.225
Intervención sobre la identidad ambiental	Diseño de cartelería interna y externa	Atolón de Mororoa	1	10.613	10.613
	Instalación de iluminación - Proyector Philipps 50 W	Fivisa	3	1.698	5.094
	Impresión de cartelería interna	Roar comunicación visual	23	890	20.470
	Impresión cartelería para fachada - Saliente cuadrado mediano 1m x 80cm		1	5.500	5.500
Diseño de objetos identitarios institucionales	Buzos <i>Hoodies</i> con personalizable en espalda de 30cm x 40cm	Famet	30	700	21.000

	Pines de ECU	Copiplan	200	20	4.000
Creación de contenidos digitales	Diseñador Gráfico / Flyers y Banners	Atolón de Mororoa	1	4.245	4.245
#HagoCine	Café Bracafé soluble sticks x 14 u	Tienda Inglesa	2	56	112
	Té Hornimans x 50 u		1	168	168
	Agua Salus 6.25 L		2	99	198
	Vaso descartable transparente 330 ml 50un.	Disco	1	109	109
Publicidad en redes sociales **	Diseñador Gráfico / Diseño de contenidos	Atolón de Mororoa	1	4.245	4.245
Snaphost	Café Bracafé soluble sticks x 14 u	Tienda Inglesa	3	56	168
	Té Hornimans x 50 u		1	168	168
	Vaso descartable transparente 330 ml 50un.	Disco	1	109	109
	Agua Salus 6.25 L	Tienda Inglesa	2	99	198
Llamado a inscripciones	Diseño <i>Dossier</i> de prensa	Atolón de Mororoa	1	4.245	4.245
Participación en ferias educativas en Montevideo	Folletos Dúpticos A4 Abiertos	Imprenta Diagonal	1.000	6,25	6.250
	Pines de ECU	Copiplan	1.000	20	20.000

Día abierto de la ECU para bachilleratos artísticos	Folletos Dúpticos A4 Abiertos	Imprenta Diagonal	600	6,25	3.750
"La matiné en ECU" para adolescentes y bachilleres. Recorrido <i>open doors</i>	Stickers QR 10cm x 10cm	Imprenta Diagonal	10	40	400
	Diseño de Landing Page	Atolón de Mororoa	1	12.735	12.735
	Folletos Dúpticos A4 Abiertos	Imprenta Diagonal	50	6,25	312
	Pin de ECU	Copiplan	50	20	1.000
	Diseño de Banner en Cinemateca	Atolón de Mororoa	1	4.245	4.245
	Imrpesión de Banner - <i>Roll Up</i>	Imprenta Diagonal	1	2.750	2.750
	Acciones en contexto carcelario	Transporte ida y vueta para alumno y miembro del equipo de gestión a Cárcel Punta de Rieles	Uber	3	1.396

	Transporte ida y vuelta para alumno y miembro del equipo de gestión a Cárcel de Mujeres	Uber	3	1.470	4.410	
Mujeres de Película - agenda de la mujer	Café Bracafé soluble sticks x 14 u	Tienda Inglesa	3	56	168	
	Té Hornimans x 50 u		1	168	168	
	Vaso descartable transparente 330 ml 50un.	Disco	1	109	109	
Pensá Cine	Diseñador Gráfico / Diseño de Contenidos para redes sociales	Atolón de Mororoa	1	4.245	4.245	
Una casa de artistas	Folletos Dípticos A4 Abiertos	Imprenta Diagonal	300	6,25	1.875	
	Mediador cultural	Bruno Grisi	1	3.000	3.000	
Campaña de vía pública	Mupi	JCDecaux	3	5.000	15.000	
	Lateral de ómnibus	JCDecaux	2	3.500	7.000	
Honorarios	Diagnóstico	Natalia Suster y André Canu		100.000	100.000	más IVA
	Diseño de plan de Comunicación e implementación	Natalia Suster y André Canu	14	30.000	420.000	más IVA
				Total \$	732.941	más Iva

	Total US\$	17.266	más Iva
--	-----------------------	--------	------------

8. REFERENCIAS

8.1 Referencias bibliográficas

- Beltrán, M. (s/f). *Cinco vías de acceso a la realidad*. Reis.
- Benjamin, W. (1989). *La obra de arte en la época de su reproductibilidad técnica*. Buenos Aires: Taurus.
- Bourdieu, P. & Passeron, J.C. (1996). *La Reproducción*. México: Fontamara.
- Bourdieu, P. (2001). *Langage et pouvoir symbolique*. Paris: Seuil.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo*. Chile: Libros de la Empresa.
- Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ariel.
- Capriotti, P. (2013). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Málaga, España: IIRP.
- Costa, J. (2004). *Dircom on-line*. La Paz: Design grupo editorial.
- Costa, J. (1999). *La comunicación en acción*. Barcelona: Paidós Ibérica S.A.
- Denison, D. (1991). *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Bogotá: Legis
- Denison, D. (1996). *What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars*. (21). *Academy of Management Review*.
- Domínguez, C. M. (2013). *24 ilusiones por segundo: la historia de Cinemateca Uruguay*. Montevideo: Cinemateca Uruguay.
- Enz, A. (2012). *Manual de comunicación para organizaciones sociales: hacia una gestión estratégica y participativa*. Buenos Aires: Comunia.
- Fernández Collado, C. (1991). *La comunicación en las organizaciones*. México D.F.: Editorial Trillas.
- Freeman, E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University.
- Freeman, E. (s/f). La gestión empresarial basada en los stakeholders y la reputación. Recuperado de: <https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2012/02/BBVA-OPenMind-La-gesti%C3%B3n-empresarial-basada-en-los-stakeholders-y-la-reputaci%C3%B3n-R-Edward-Freeman.pdf.pdf>
- Grunig, J. E. & Hunt, T. (2003). *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Herrera, C., Nadal, F. & Robledo, C. (2014). *Diccionario de la Empresa Cinematográfica*. España: Zumaque.
- Horkheimer, M. & Adorno, T. (1998). *Dialéctica de la ilustración. Fragmentos filosóficos*. Madrid: Trotta.
- Johnson, G., Scholes, K., y Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica*. PEARSON EDUCACIÓN S.A.: Madrid.

- Kotler, P. (2002). Dirección de Marketing: Conceptos Esenciales. PEARSON EDUCACIÓN: México
- Lamelin, A. (2004). *Métodos cuantitativos de las ciencias sociales aplicados a los estudios urbanos y regionales*. Puebla: Dirección General de Fomento Editorial.
- Larreta, A. (2002). *El jardín de invierno*. Montevideo: Ediciones de la Plaza.
- Libaert, T. (2014). *El plan de comunicación*. México: Limusa.
- Losada Díaz, J.C. (2010). *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. España: Ariel
- Marín, L. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: Bosch Casa Editorial.
- Nisivoccia, G. (2011). *Quitando palos de la rueda*. Uruguay.
- Radakovich, R. (s/f). *Industrias creativas Innovadoras. El cine nacional de la década*. PRODIC-CSIC-FIC-UDELAR / ICAU- MEC.
- Ritter, M. (2012). *Cultura organizacional*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.
- Robbins, S.P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson: México
- Saez, G. (2004). *Institutions et vie culturelle*. Paris: La documentation française.
- Sanz de la Tajada, L, A. (1994). *Integración de la identidad y la imagen de la empresa: desarrollo conceptual y aplicación práctica*. Madrid: ESIC.
- Schein, E., H. & Schein, P. (2017). *Organizational culture and leadership*. Wiley: Estados Unidos.
- Taylor y Bogdan. (1996). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. España: Paidós.
- Zeler,I. (2020). *Inmediaciones de la comunicación*. (15) ORT.

8.2 Referencias electrónicas

- 40 de fiebre. (s/f). *¿Qué es el diseño responsive?* Recuperado de: <https://www.40defiebre.com/que-es/disenio-responsive>
- 40 de fiebre. (s/f). *¿Qué es la tasa o porcentaje de rebote?* Recuperado de: <https://www.40defiebre.com/que-es/tasa-porcentaje-rebote>
- AGADU. (s/f). *Somos AGADU*. Recuperado de: https://www.agadu.org/somos_agadu_historia_autoridades.php
- Almada, N. (2014). *Historia, cultura y medios de comunicación en el cine y Cinemateca durante la dictadura*. Recuperado de: <https://revistas.ort.edu.uy/letras-internacionales/article/view/56>
- Araújo Vila, N. (2011). *El sector audiovisual como consumo de ocio en la nueva era. La televisión, un medio todavía en auge*. A Coruña: Universidad de Vigo. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4125818>

- Audiovisual451 (2020). *Los espectadores de cine en Europa crecieron un 4,5 por ciento en 2019 hasta 1.340 millones*. Recuperado de: <https://www.audiovisual451.com/los-espectadores-de-cine-en-europa-crecieron-un-45-por-ciento-en-2019-hasta-1-340-millones/>
- Batlle, D. (2017). *C3M – Cinemateca del Tercer Mundo*. Recuperado de: <https://www.retinalatina.org/c3m-cinemateca-del-tercer-mundo-de-lucia-jacob/>
- Batlle, J & Vergara, M. (2018). *Industrias Creativas para un Montevideo Innovador y co-creativo*. Recuperado de: <http://montevideo.gub.uy/sites/default/files/biblioteca/informefinal-industrias-creativas-mvd.pdf>
- BBVA (s/f). *La gestión empresarial basada en los stakeholders y la reputación*. (s/f) Recuperado de: <https://www.bbvaopenmind.com/articulos/la-gestion-empresarial-basada-en-los-stakeholders-y-la-reputacion/>
- Camarena Martínez, J., L. (2016). *La organización como sistema: el modelo organizacional contemporáneo*. (01) Oikos Polis, Revista Latinoamericana. Recuperado de: <https://files.uagr.edu.bo/entidad/161/file/indexed/repec/grm/oikosp/201604.pdf>
- Centro Europeo de Postgrado (s/f). *Dirección Estratégica*. Recuperado de: <https://www.ceupe.com/blog/la-direccion-estrategica.html#:~:text=Como%20primera%20idea%20podemos%20entender,Para%20M.>
- Comisión Europea (2009). *The impact of culture on creativity*. Recuperado de: <https://keanet.eu/publications/impact-of-culture-on-creativity/>
- Compromiso audiovisual Uruguay 2015-2020*. (2014). Recuperado de: https://www.recam.org/_files/documents/compromiso_audiovisual_digital.pdf
- Constitución de la República (1967). Recuperado de: <https://www.impo.com.uy/bases/constitucion/1967-1967>
- Constitución de la República (2014). Recuperado de: <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/19307-2014>
- Contartese & Ríos. (s/f). *El sector audiovisual uruguayo: principales políticas y datos*. Recuperado de: https://oibc.oei.es/uploads/attachments/42/El_sector_audiovisual_Uruguay.pdf
- Dirección de Planificación. (2017). *Consumos culturales*. Uruguay: Presidencia. Recuperado de: <https://www.opp.gub.uy/sites/default/files/inline-files/Informe%20Consumos%20Culturales.pdf>
- Dodecá. (s/f). *Escuela de Cine. Uruguay*. Recuperado de: <https://dodeca.org/escuela/>
- Dominzain, et.al (2014). *Imaginario y Consumo Cultural*. Tercer Informe Nacional sobre Consumo y Comportamiento Cultural. Uruguay. Recuperado de: https://icau.mec.gub.uy/innovaportal/file/67163/1/imaginarios_y_consumo_cultural_-_tercer_informe_-_2014.pdf
- Dubra, A & Tapia, C. (2019). *El Frente destina menos recursos al área de cultura del MEC que antes de la crisis de 2002*. El país. Recuperado de: <https://www.elpais.com.uy/que-pasa/frente-destina-recursos-area-cultura-mec-crisis.html>

- ECOS. (2018). *Cinematografía y la gran mudanza: cierran salas históricas y abren nuevas*. Recuperado de: <https://ecos.la/WW/10/5Sentidos/2018/11/21/28660/cinematografia-y-la-gran-mudanza-cierran-salas-historicas-y-abren-nuevas/>
- ECU. (2020). *Diplomados*. Recuperado de: <https://ecu.edu.uy/wp-content/uploads/2019/11/Diplomados-ECU-2020.pdf>
- ECU. (s/f). *Quiénes somos*. Recuperado de: <https://ecu.edu.uy/sitioweb/quienes-somos/>
- Edmondson, R. (2004). *Filosofía y principios de los archivos audiovisuales*. París. Recuperado de: https://unesdoc.unesco.org/in/documentViewer.xhtml?v=2.1.196&id=p::usmarcdef_0000136477_spa&file=/in/rest/annotationSVC/DownloadWatermarkedAttachment/attach_import_4aaabc0a-6622-4731-9473-2f3eb8c208a4%3F_%3D136477spa.pdf&locale=es&multi=true&ark=/ark:/48223/pf0000136477_spa/PDF/136477spa.pdf#%5B%7B%22num%22%3A96%2C%22gen%22%3A0%7D%2C%7B%22name%22%3A%22XYZ%22%7D%2C57%2C510%2Cnull%5D
- El País. (2018). “Somos de los países con menos población en educación terciaria”. Recuperado de: <https://www.elpais.com.uy/informacion/educacion/paises-poblacion-educacion-terciaria.html>
- El Observador. (3 de diciembre de 2019). *En 2019, el consumo de internet superó al de la televisión*. Recuperado de: <https://www.elobservador.com.uy/nota/en-2019-el-consumo-de-internet-supero-al-de-la-television-2019123175410>
- El Observador. (10 de julio de 2018). *Cine nacional: más de 700 mil espectadores y 200 premios internacionales a diez años de la ley*. Recuperado de: <https://www.elobservador.com.uy/nota/cine-nacional-mas-de-700-mil-espectadores-y-200-premios-internacionales-a-diez-anos-de-la-ley-2018710500>
- El Observador. (2016). *Para hacer del cine uruguayo una industria*. El Observador. Recuperado de: <https://www.elobservador.com.uy/nota/para-hacer-del-cine-uruguayo-una-industria-2016722500>
- Elkin Jaramillo. (s/f). *Análisis PEST(EL)*. Escuela de Alta Dirección y Administración: Barcelona. Recuperado de: https://www.academia.edu/38214807/Analisis_PESTEL
- Enz, A., Franco, V., Spagnuolo, V. (2012). *Manual de comunicación para organizaciones sociales: hacia una gestión estratégica y participativa*. Buenos Aires: Comunia. Recuperado de: http://antezanacc.com/docs/Manual_de_comunicacion_para_organizaciones_sociales.pdf
- Facultad de Información y Comunicación. (s/f). *Licenciatura en Comunicación*. Montevideo, Uruguay. Recuperado de: <https://fic.edu.uy/ensenanza/grado/lic-en-comunicacion>
- Falco, A. (2019). *Uruguay busca meterse en el G20 del sector audiovisual*. El Observador. Recuperado de: <https://www.elobservador.com.uy/nota/uruguay-busca-meterse-en-el-g20-del-sector-audiovisual--201992721323>
- Fernández, J. M. (2013). Capital simbólico, dominación y legitimidad. Las raíces weberianas de la sociología de Pierre Bourdieu. (98). *Papers Revista de Sociología*. Recuperado de: <https://papers.uab.cat/article/view/v98-n1-fernandez/pdf>

- Fernández, J. M. y Puente, A. (2009). *La noción de campo en Kart Lewin y Pierre Bourdieu: un análisis comparativo*. (127). Revista Española de Investigaciones Sociológicas.
- Gobierno Vasco. (2013). *Las Industrias Culturales y Creativas*. Recuperado de: https://www.kultura.ejgv.euskadi.eus/contenidos/informacion/keb_argit_sormen_industria_2013/es_def/adjuntos/industrias_culturales_creativas_2013.pdf
- Heredia Ruíz, V. (2016). *Revolución Netflix: desafíos para la industria audiovisual*. Universidad de Medellín: Colombia. Recuperado de: <https://revistachasqui.org/index.php/chasqui/article/view/2776/2947>
- Hernández, S. (2013). *Caso de éxito en Uruguay*. Recuperado de <http://www.gestioncultural.org.uy/caso-de-éxito-en-uruguay/>
- Hernández, R. y Fernández, C. (s/f). *Validación de un instrumento para medir la cultura empresarial en función del clima organizacional y vincular empíricamente ambos constructos*. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4032694>
- Horacio, A. (1996). *La comunicación positiva y el entorno organizacional*. RAZÓN Y PALABRA. Recuperado de: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n4/andrade.html>
- ICAU (s/f). *¿Qué es ICAU?* Recuperado de: https://ica.u.mec.gub.uy/innovaportal/v/4605/3/mecweb/que_es_
- Instituto BIOS. (s/f). *Animación y Producción Audiovisual*. Uruguay. Recuperado de: <http://www.biosportal.com/area/dcpa-cursos/animacion-produccion-audiovisual.php>
- Instituto de Estadística. *Estadísticas Cinematográficas Europeas*. Comunidad de Madrid. Recuperado de: <https://www.madrid.org/iestadis/fijas/efemerides/cineseur.htm>
- Instituto Escuela Nacional de Bellas Artes. (s/f). *Licenciatura en Lenguajes y Medios Audiovisuales*. Uruguay. Recuperado de <http://www.enba.edu.uy/index.php/licenciatura-en-medios-audiovisuales>
- Instituto Nacional de Estadística y Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información. (2016). *Principales Resultados Encuesta Usos de las Tecnologías de la Información y Comunicación*. Recuperado de: <http://www.ine.gub.uy/documents/10181/35933/Principales+Resultados+de+la+Encuesta+de+Usos+de+las+Tecnolog%C3%ADas+de+la+Informaci%C3%B3n+y+la+Comunicaci%C3%B3n+2016/d39637e9-a606-4084-ae3c-1d722df31b76>
- Instituto de Comunicación y Desarrollo (2001). *La Sociedad Civil en Uruguay: Desafíos cruciales y un vasto potencial*. Recuperado de: http://www.lasociedadcivil.org/wp-content/uploads/2014/11/indice_civicus_uruguay.pdf
- Intendencia de Montevideo. (s/f) *Cultura*. Recuperado de: <https://montevideo.gub.uy/institucional/dependencias/cultura>
- Izquierdo-Castillo, J. (2015). *El nuevo negocio mediático liderado por Netflix: estudio del modelo y proyección en el mercado español*. España: Universitat Jaume I de Castellón. Recuperado de: <http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2015/nov/14.pdf>

- Jerusalmi, C, et.al. (2009) *Estudio de caso CLUSTER AUDIOVISUAL en Uruguay*. Instituto de Competitividad, Universidad Católica del Uruguay. Montevideo: Uruguay. Recuperado de: https://ucu.edu.uy/sites/default/files/facultad/fce/i_competitividad/cluster_audiovisual.pdf
- Johanna Milena Ortiz Parra. (2008). “*Construyendo identidad corporativa desde la cultura organizacional en eléctricos y ferretería Delta Ltda*”. - *Una oportunidad de comunicación a partir de un diagnóstico organizacional*”. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá DC.
- Jódar Marín, J., A. (2010). *La era digital: nuevos medios, nuevos usuarios y nuevos profesionales*. Universidad de los Hemisferios: Quito, Ecuador. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/277267268_La_era_digital_nuevos_medios_nuevos_usuarios_y_nuevos_profesionales
- Mariño, P. (2008). *El Cine: Análisis y Estética*. Colombia: Ministerio de Cultura. Recuperado de: <https://www.mincultura.gov.co/areas/cinematografia/publicaciones/Documents/El%20Cine%20An%C3%A1lisis%20y%20Est%C3%A9tica.pdf>
- Martínez Carril. (2010). *Uruguay: Una experiencia de cultura cinematográfica*. OpenEdition. Recuperado de: <https://journals.openedition.org/cinelatino/1436>
- Míguez González, M.I (2007). *Análisis del uso de los conceptos de público, stakeholder y constituent en el marco teórico de las relaciones públicas*. Recuperado de: <https://www.ehu.es/ojs/index.php/Zer/article/view/3654/3286>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2018). *El sector audiovisual tiene un componente económico y además colabora en la construcción de la identidad nacional*. Recuperado de: <https://www.gub.uy/ministerio-economia-finanzas/comunicacion/noticias/sector-audiovisual-tiene-componente-economico-ademas-colabora-construccion>
- Ministerio de Educación y Cultura. (2018). *Logro y nivel educativo alcanzado por la población - 2017*. Recuperado de: <https://www.gub.uy/ministerio-educacion-cultura/sites/ministerio-educacion-cultura/files/2019-12/logro-y-nivel-educativo-alcanzado-por-la-poblacion-2017.pdf>
- Mora Maeso, L. (2017). *Los nuevos modos de ver la televisión: Netflix, análisis de marca y comunicación*. Sevilla: Universidad de Sevilla. Recuperado de: <https://idus.us.es/handle/11441/63258>
- Netflix. *Acerca de Netflix*. Recuperado de: <https://media.netflix.com/es/about-netflix>
- Nicolás Tabárez. (2016). *Para hacer del cine uruguayo una industria*. El Observador. Recuperado de: <https://www.elobservador.com.uy/nota/para-hacer-del-cine-uruguayo-una-industria-2016722500>
- OECD. (s/f). *Uruguay*. Recuperado de: <https://oec.world/es/profile/country/ury/>
- Oficina de Planeamiento y Presupuesto. (2019). *Las industrias creativas en el desarrollo del Uruguay del futuro*. Recuperado de: https://www.opp.gub.uy/sites/default/files/inline-files/15_%20Las%20industrias%20creativas%20en%20el%20desarrollo%20del%20Uruguay%20del%20futuro.pdf

- Oficina de Planeamiento y Presupuesto. (2017). *Tendencias y factores de cambio en la economía de la Cultura*. Recuperado de: <https://www.opp.gub.uy/sites/default/files/inline-files/Informe%20Institucionalidad%20Cultural%20%28completo%29.pdf>
- Oliva-Marañón, C. (2011). *La creación léxica mediante siglas: un recurso de condensación expresiva en la prensa digital*. España: Universidad Rey Juan Carlos. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5353339>
- Oyarvide, Reyes, Montaña. (2017). *La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresa*. Dominio de las Ciencias. 3(4), 296-309.
- Pellegrino, A. (2003). *Caracterización demográfica del Uruguay*. Facultad de Ciencias Sociales. Recuperado de: http://www.anep.edu.uy/historia/clases/clase20/cuadros/15_Pellegrino-Demo.pdf
- Poder Legislativo (2008). Recuperado de: <https://legislativo.parlamento.gub.uy/temporales/leytemp5882767.htm>
- Presidencia. (2018). *Producción audiovisual uruguaya aumentó su difusión internacional con el apoyo de la Ley de Cine*. Recuperado de: <https://www.presidencia.gub.uy/comunicacion/comunicacionnoticias/a-diez-anos-de-la-ley-de-cine-uruguay-esta-en-el-foco-de-la-escena-internacional-audiovisual>
- Presidencia. (2019). *Producto interno bruto por persona de Uruguay creció 126 % en 15 años y es el más alto de América Latina*. Recuperado de: <https://www.presidencia.gub.uy/comunicacion/comunicacionnoticias/astori-acde-crecimiento-pbi>
- Quiej Villafuerte, M. (s/f). *Identidad visual y marca*. Recuperado de: <https://www.scribd.com/document/445066024/identidad-visual-y-marca>
- Real Academia Española. (2019). *Diccionario de la lengua española*. (23.a ed.). Recuperado de: <https://dle.rae.es/audiovisual>
- Rodríguez Brites (s/f). *Producción de largometrajes de ficción en Uruguay: aproximación desde la teoría general del costo*. Unidad Académica Costos y Control de Gestión - UDELAR. Recuperado de: http://fcea.edu.uy/Jornadas_Academicas/2016/Ponencias/Contabilidad/Juan_%20Rodriguez%20Brites.pdf
- Saegaert, J. (s/f). *Programa de competitividad de conglomerados y cadenas productivas*. Recuperado de: http://www.agev.opp.gub.uy/observatorio_docs/publico/219.pdf
- Sedeño Valdellós, A. (2011). *Cine y medios audiovisuales ante la globalización*. España: Universidad de Málaga. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4049574>
- Silva Rodríguez, M. (2013). *Relectura de la noción de industria cultural de Theodor Adorno*. Universidad de Medellín. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/angr/v12n23/v12n23a10.pdf>
- Szpilbarg y Saferstein (2014). *El concepto de industria cultural como problema: una mirada desde Adorno, Horkheimer y Benjamín*. Revista Calle 14: Bogotá
- Tarazona, A. (2013). *Por una vía explicativa del movimiento universitario en Colombia: un acercamiento a Pierre Bourdieu*. Prospectiva (18)

- Transforma Uruguay. (2016). *Hoja de Ruta Industrias Creativas*. Recuperado de: <https://www.transformauruguay.gub.uy/es/documentos/sector-audiovisual.pdf>
- UDELAR. (2019). *Mallas curriculares 2019 versión 2020*. Facultad de Información y Comunicación. Recuperado de: https://issuu.com/ficudelar/docs/librillo_malla_curricular_vonline_p
- UNESCO. (2014). *Informe sobre la economía creativa*. Recuperado de: <http://www.unesco.org/culture/pdf/creative-economy-report-2013-es.pdf>
- UNESCO (2010) *Políticas para la creatividad*. París. Recuperado de: http://www.lacult.unesco.org/docc/UNESCO_Guia_por_una_economia_creativa.pdf
- UNESCO. (1982). *Industrias Culturales: El futuro de la cultura en juego*. México.
- Unidad de Investigación en Economía de la Cultura y Turismo de la Universitat de Valencia. (s/f). *La cultura como factor de innovación económica y social (01)*. Recuperado de: https://www.uv.es/soste/pdfs/Sostenuto_Volume1_CAST.pdf
- Universidad Católica del Uruguay. (s/f). *Comunicación*. Montevideo, Uruguay. Recuperado de: <https://carreras.ucu.edu.uy/index.php/carreras/ciencias-humanas/comunicacion>
- Universidad de Montevideo. (s/f). *Comunicación*. Recuperado de: <https://www.um.edu.uy/facultad-de-comunicacion/oferta-academica/grado/comunicacion>
- Universidad ORT Uruguay (s/f). *Carreras y Postgrados*. Montevideo, Uruguay. Recuperado de: <https://fcd.ort.edu.uy/carreras-y-postgrados#carreras-universitarias>
- Uruguay Campus Film. (s/f). *Formación*. Montevideo, Uruguay. Recuperado de: <https://wp.uruguaycampusfilm.edu.uy/>
- Uruguay XXI (2018). *Industrias Creativas en Uruguay*. Recuperado de: <https://www.uruguayxxi.gub.uy/uploads/informacion/91288ef50ae545b4c8de625517571e0a9dec6179.pdf>
- UTU. (s/f). *Educación Terciaria*. Uruguay. Recuperado de: <https://www.utu.edu.uy/propuesta-educativa/educacion-terciaria>
- Vila, N. & Fraiz, J. (2011). *El sector audiovisual como consumo de ocio en la nueva era. La televisión, un medio todavía en auge*. Coruña: REDMARKA. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4125818>

9. ANEXOS

9.1 Imágenes de intercambio por correos electrónico y Whatsapp

Correos enviados a Diego Carriquiry

Entrevista tesis >



Natalia Suster <natisuster@gmail.com>
para adminecu, André ▾

jue., 18 jun. 11:11 ·

Hola, cómo estás?

Somos André y Natalia estudiantes de ORT de comunicación corporativa. Probablemente estés al tanto que estamos realizando nuestra tesis sobre ECU y nos gustaría entrevistarte para contar con la mirada de todo el equipo de gestión.

Tendrás disponibilidad la próxima semana para realizarla?

Aguardamos tu respuesta.

Desde ya muchas gracias.

Saludos,
Natalia

↩ Responder

↩ Responder a todos

➡ Reenviar

Entrevista >



Natalia Suster <natisuster@gmail.com>
para adminecu, André ▾

Hola Diego, ¿cómo estás?

Somos André y Natalia y quizá Enrique te comentó que estamos realizando nuestra tesis sobre ECU.

Nos gustaría coordinar una reunión si es posible para hacerte algunas preguntas sobre la organización.

Tendrás disponibilidad el jueves 14 a las 18 hs?

Aguardamos una respuesta.

Desde ya muchas gracias.

Saludos,
Natalia



Natalia Suster <natisuster@gmail.com>
para adminecu, André ▾

Hola Diego, cómo estás?

Te escribí un mail hace un tiempo y quizá se te traspapelo.

Somos estudiantes de comunicación de ORT y nos gustaría entrevistarte para nuestro trabajo final sobre ECU.


Creemos que tu rol dentro de la organización puede ser muy beneficioso y clave para nosotros para entender ciertos aspectos de ECU.

Aguardamos tu respuesta.

Desde ya muchas gracias.

Saludos,
Natalia


Correos enviados a Loren Pérez

 **Natalia Suster** <natisuster@gmail.com> 6 mar. 2020 19:45
para Archivo ▾
Lorena, cómo estás?

Perdón que te vuelva a molestar. Cuando tuvimos la entrevista se mencionó que existía un estatuto de Cinemateca que nos podría servir, podrías compartimos este material?

Desde ya muchas gracias.

Saludos,
Natalia

 **Natalia Suster** <natisuster@gmail.com> 11 mar. 2020 19:53
para Archivo ▾
Lorena, cómo estás?

Disculpa que te vuelva a molestar, era para saber si pudiste ver este correo.

Desde ya muchas gracias.

Saludos,
Natalia

Correo de Diego Sardi, Coordinador de Cine y TV de la Universidad de Montevideo

Dr. **Diego Sardi** <diego.sardi@um.edu.uy>
Date: lun., 1 jun. 2020 a las 9:21
Subject: Re: Contacto de la FCOM
To: André Canu <andrecanu@gmail.com>

Buen día, André.

Tenemos la aprobación para pasarte la información necesaria.

Primero, una aclaración. La licenciatura en Comunicación de la UM no tiene tal cosa como especializaciones definidas como audiovisual, periodismo o publicidad. Tenemos cuatro áreas de trabajo: periodismo, investigación y opinión y pública, cine y tv, y corporativa-publicidad y marketing. Mientras que los dos primeros años son comunes, en tercer y cuarto año de carrera, los alumnos pueden elegir materias electivas de estas cuatro áreas y combinarlas. A su vez, tené en cuenta que en la facultad de Comunicación de la UM, recibimos una generación por año de 50 personas aprox.

Dicho esto, podría decirte cuántos alumnos en promedio toman las principales electivas de audiovisual de 3ro y de 4to. De una generación de 50 personas, normalmente en tercero hay 15 alumnos que toman las materias principales de audiovisual, y 10-12 en 4to año. Estas estimaciones son según los últimos cuatro años de carrera. Con el nuevo formato de tesis Audiovisual implementado el año pasado (que los alumnos hacen durante el cuarto año de carrera), se puede estimar que egresarán 10 alumnos por año.

Cualquier otra duda, estoy a las órdenes.

Un saludo,

Diego Sardi, MFA
Coordinador Cine y TV
Facultad de Comunicación

Correo de Federico Beltramelli, Departamento de Medios y Lenguajes de la Facultad de Información y Comunicación, Udelar

----- Forwarded message -----

De: **Federico Beltramelli** <federico.beltramelli@fic.edu.uy>

Date: mié., 20 may, 2020 a las 9:05

Subject: Re: Información sobre estudiantes y egresados (cantidad, no datos)

To: André Canu <andrecanu@gmail.com>, Juan Pellicer <juan.pellicer@fic.edu.uy>, Santiago González Dambrasukas <santiago.gonzalez@fic.edu.uy>, Daniel Fernández Melo <daniel.fernandez@fic.edu.uy>, Leonardo Secco <leonardo.secco@fic.edu.uy>

Cc: Unidad de Comunicación - FIC <unidad.comunicacion@fic.edu.uy>, Bedeila Facultad Información y Comunicación <bedeila@fic.edu.uy>, Unidad de Apoyo a la Enseñanza <uae@fic.edu.uy>

Buenos días André, la cifra en nuestro caso es orientativa, porque nosotros no tenemos un título que refiera a cine y audiovisual en su denominación, si tenemos un trayecto de salida (egreso) que podemos asimilar a formación en cine, pero siempre dentro de una carrera cuyo título es de Licenciado en Comunicación.

A partir de esa prevención, te comento que por lo general tenemos por año cursando el Seminario de Trabajo de Grado Audiovisual a unos 60 estudiantes promedio. Se supone que quienes cursan ese seminario egresan por esa opción, pero los estudiantes pueden cambiar la orientación de salida. Casi no se da esa situación, pero está habilitada.

Las cifras globales de ingreso a la carrera de comunicación son alrededor de 1200 por año.

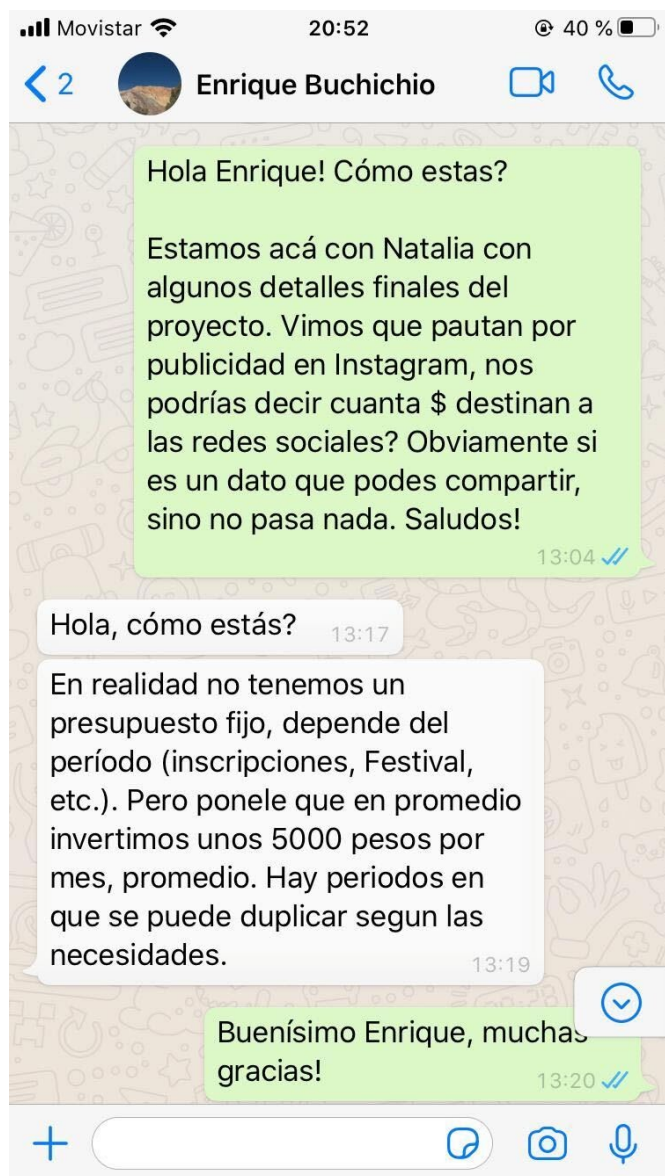
Existen otras 5 opciones de salida que agrupan cada una de ellas un porcentaje similar o superior al nuestro por año.

Estoy copiando a la UAE por si tiene más información que ofrecerte.

Cordiales saludos,

—
Federico Beltramelli | + 598 94988224
Facultad de Información y Comunicación | Udelar
Departamento de Medios y Lenguajes

Whatsapp de intercambio con Enrique Buchichio



9.2 Ley de cine

Ley N° 18284

CREACION DEL INSTITUTO DEL CINE Y EL AUDIOVISUAL DEL URUGUAY Y DEL FONDO DE FOMENTO CINEMATOGRAFICO Y AUDIOVISUAL

Documento Actualizado

Promulgación: 16/05/2008

Publicación: 02/06/2008

Registro Nacional de Leyes y Decretos:

Tomo: 1

Semestre: 1

Año: 2008

Página: 1155

Reglamentada por: Decreto N° 473/008 de 06/10/2008.

Artículo 1

Créase el Instituto del Cine y el Audiovisual del Uruguay (ICAU) como institución que funcionará en forma desconcentrada dentro del Ministerio de Educación y Cultura.

A los efectos de esta ley, se entenderá por actividades cinematográficas y audiovisuales aquellas que se expresen en un proceso creativo y productivo de imágenes en movimiento sobre cualquier soporte y de cualquier duración, destinadas a ser difundidas y comunicadas por cualquier medio conocido o que pueda ser creado en el futuro.

Artículo 2

El Instituto del Cine y el Audiovisual del Uruguay tendrá los siguientes objetivos:

- A) Defender la libertad de expresión de la obra cinematográfica y audiovisual en todas sus fases, con arreglo a los principios constitucionales de ejercicio de la mencionada libertad.
- B) Fomentar, incentivar y estimular la creación, producción, coproducción, distribución y exhibición de obras cinematográficas y audiovisuales uruguayas en el país y en el exterior.
- C) Fomentar la distribución y exhibición, en forma recíproca y equilibrada, del cine y del audiovisual de aquellos países o bloques regionales con los que se mantengan acuerdos de coproducción y cooperación.
- D) Monitorear y coordinar sistemáticamente la información que deberán aportar obligatoriamente las empresas audiovisuales como: productoras, de servicios, distribuidoras, importadoras,

exportadoras, exhibidoras, canales de televisión y cable que surjan de la implementación de la presente ley.

E) Cumplir y hacer cumplir la legislación existente en esta materia, así como promover la aprobación de las normas que se entiendan necesarias para el mejor desenvolvimiento del cine y el audiovisual nacional en sus diferentes dimensiones: cultural, artística, económica, comercial e industrial.

F) Llevar un Registro Público del Sector Cinematográfico y Audiovisual, de personas y empresas de producción, servicios, distribución y exhibición instaladas en el país, así como de las producciones nacionales y extranjeras realizadas en el país. Para estar comprendido dentro de los mecanismos previstos en la presente ley será necesario estar inscripto en el Registro.

G) Trazar las políticas vinculadas a la administración del Fondo de Fomento Cinematográfico creado por la presente ley.

H) Otorgar, de acuerdo a sus posibilidades financieras, incentivos para acrecentar la actividad cinematográfica y audiovisual nacional, en las fases de concepción, elaboración de guiones, producción, distribución y comercialización de acuerdo a un plan anual estructurado mediante concursos, premios, becas u otros medios para el cumplimiento del objetivo.

I) Instrumentar convenios de reciprocidad con otros institutos para conceder y obtener acceso preferencial a los respectivos mercados nacionales.

J) Celebrar con organismos estatales, personas públicas no estatales y organizaciones privadas convenios tendientes a la instrumentación de los mecanismos de fomento previstos en la presente ley, empleando los instrumentos jurídicos necesarios (convenios bilaterales, constitución de fideicomisos, etc.).

K) Preservar y contribuir a la conservación, mantenimiento y difusión del patrimonio fílmico y audiovisual nacional, procurando evitar la destrucción o pérdida de los filmes de corto y largometraje, mediante su depósito en los archivos fílmicos que existan en el país, cualquiera sea su soporte.

L) Fomentar las acciones e iniciativas para el desarrollo de la cultura cinematográfica, tales como la formación de espectadores y la apertura de cineclubes, la formación y perfeccionamiento de técnicos, profesionales, docentes y gestores culturales cinematográficos y audiovisuales, como asimismo el incentivo a la formación de talentos.

M) Promover la incorporación del cine y el audiovisual a la educación formal.

N) Promover acciones tendientes a la exhibición de mínimos de producción nacional de obras de ficción, documentales y animación en los medios televisivos nacionales y su difusión en el mercado internacional.

O) Promover acciones tendientes a la exhibición de mínimos de producción nacional en las salas que componen el circuito de exhibición.

P) Extender las certificaciones de nacionalidad, origen o de sello cultural a las obras audiovisuales.

(*)Notas:

Ver en esta norma, artículo: 6.

Artículo 3

Créase como cargo de particular confianza el de Director del Instituto del Cine y el Audiovisual del Uruguay, que quedará asignado en la enumeración del literal C) del artículo 9° de la Ley N° 15.809, de 8 de abril de 1986, con las modificaciones introducidas por los artículos 214 y 530 de la Ley N° 16.170, de 28 de diciembre de 1990, y por los artículos 155 y 300 de la Ley N° 16.736, de 5 de enero de 1996. Esta erogación será financiada con cargo a Rentas Generales.

Artículo 4

El Director del Instituto del Cine y el Audiovisual del Uruguay (ICAU) estará asistido por un Consejo Asesor Honorario que tendrá por cometidos asesorar respecto de las acciones a seguir, la regulación y la evaluación de los planes de desarrollo e incentivos del sector. Se pronunciará, en forma no vinculante, sobre el informe que elabore el Director del ICAU sobre la ejecución del plan de acción anual.

Se integrará con:

- El Director del ICAU, que lo presidirá.
- Un representante de la Dirección Nacional de Cultura del Ministerio de Educación y Cultura.
- Un representante del Ministerio de Industria, Energía y Minería.
- Un representante del Ministerio de Economía y Finanzas.
- Un representante del Ministerio de Turismo y Deporte.
- Un representante del Ministerio de Relaciones Exteriores.
- Un representante de Canal 5 - Servicio de Televisión Nacional.
- Un representante de Tevé Ciudad.
- Un representante por los Departamentos de Cultura de las Intendencias Municipales, designado por el Congreso de Intendentes.
- Un representante por las organizaciones públicas y privadas de conservación del patrimonio fílmico.
- Un representante por las instituciones de formación profesional en la materia objeto de la presente ley.
- Un representante por los canales de la televisión abierta y de la televisión por abonados.
- Un representante por cada uno de los siguientes colectivos:
 - A) Asociaciones de productores, directores y realizadores inscriptos en el Registro Cinematográfico.
 - B) Asociaciones de técnicos cinematográficos.
 - C) Entidades representativas de distribuidores y exhibidores cinematográficos, inscriptas en el Registro Cinematográfico.
 - D) Asociaciones de artistas.

Por cada representante se designará un suplente que sustituirá al titular en caso de ausencia de éste.

En caso de empate, el voto del Director del ICAU se computará doble.

Podrán ser invitados a participar con voz otras entidades o personas vinculadas al sector.

Artículo 5

El Consejo Asesor Honorario se reunirá por lo menos dos veces al año o cada vez que lo soliciten la mitad más uno de sus miembros o lo convoque el Director del Instituto del Cine y el Audiovisual del Uruguay (ICAU).

A partir de la integración del Consejo Asesor Honorario, éste asumirá las competencias originalmente previstas para el Consejo Nacional de

Evaluación y Fomento de Proyectos Artístico Culturales por los literales

A), B) y D) del inciso primero y por el literal D) del inciso segundo del artículo 240 de la Ley N° 17.930, de 19 de diciembre de 2005, en lo que refiere a los proyectos de fomento de la actividad cinematográfica y audiovisual.

Para el asesoramiento al Poder Ejecutivo en el otorgamiento de beneficios fiscales dentro de la mayoría requerida, deberá contarse con el voto del representante del Ministerio de Economía y Finanzas.

Sin perjuicio de su competencia, el Consejo Asesor Honorario integrará, dentro de su ámbito, una Comisión Ejecutiva Permanente, compuesta por el Director del ICAU, el representante del Ministerio de Economía y Finanzas y el representante de las asociaciones de productores, directores y realizadores inscriptos en el Registro Cinematográfico.

La Comisión Ejecutiva Permanente tendrá por finalidad coordinar y articular las actividades del Consejo Asesor Honorario con la propia del ICAU y su Dirección.

Artículo 6

El Director del Instituto del Cine y el Audiovisual del Uruguay (ICAU) tendrá las siguientes atribuciones:

A) Actuar en representación del ICAU.
B) Planificar y proponer al Ministerio de Educación y Cultura, en acuerdo con el Director de Cultura, y con informe previo de la

Comisión Ejecutiva Permanente, el plan de acción anual y los recursos económicos y técnicos y toda otra iniciativa que sirva de base al mismo, así como las prioridades para la aplicación de los recursos que integren el Fondo de Fomento Cinematográfico y Audiovisual.

- C) Ejecutar el plan de acción anual.
- D) Asesorar respecto de las normas a dictarse que sean de interés para el desarrollo del cine y el audiovisual nacional.
- E) Coordinar con cualquier otro organismo del Estado todo tipo de procedimiento o gestión necesaria para facilitar la circulación de insumos y de obras cinematográficas dentro y fuera del país.
- F) Desarrollar las actividades que se requieran para el cumplimiento de los objetivos expresados en el artículo 2° y para la administración del Fondo Cinematográfico y Audiovisual.
- G) Captar recursos financieros tales como donaciones y legados, promover proyectos de patrocinio, fomento, inversión y de cooperación internacional, y promover la creación de líneas de crédito, para el desarrollo del sector.

Artículo 7

Créase el Fondo de Fomento Cinematográfico y Audiovisual, el que priorizará el apoyo al desarrollo y la producción de proyectos cinematográficos y audiovisuales, y se nutrirá de los siguientes recursos:

- A) Una partida anual de \$ 25.000.000 (veinticinco millones de pesos uruguayos) a partir del 1° de enero de 2008, con cargo a Rentas Generales.
- B) Las donaciones y legados que lo tengan por destinatario.
- C) Otros fondos que le sean asignados.
- D) Los recursos derivados de la aplicación de los artículos 235 y siguientes de la Ley N° 17.930, de 19 de diciembre de 2005, en lo que refiere a los proyectos de fomento de la actividad cinematográfica y audiovisual.

[Referencias al artículo](#)

Artículo 8

El Instituto del Cine y el Audiovisual del Uruguay deberá informar públicamente por los medios de comunicación existentes los montos y la procedencia de los fondos que recibe y el destino que se da a los mismos.

Artículo 9

Facúltase al Poder Ejecutivo a exonerar de gravámenes aduaneros y de impuestos que gravan las operaciones de importación o se aplican en ocasión de la misma, así como de aquellos que gravan el tránsito, exportación, salida o admisión temporaria de películas y demás audiovisuales de producción nacional o coproducidos con otros países a condición de reciprocidad. El Instituto del Cine y el Audiovisual del Uruguay efectuará las certificaciones pertinentes a los efectos de acceder a la referida exoneración.

Artículo 10

A los efectos de la presente ley, son consideradas obras cinematográficas y audiovisuales nacionales las producidas por personas físicas o jurídicas con domicilio constituido en la República, inscriptas en el Registro Público del Sector

Cinematográfico y Audiovisual, que reúnan las siguientes condiciones:

A) Se realicen total o parcialmente en el territorio de la República Oriental del Uruguay.

B) Que la mayoría de los técnicos y artistas intervinientes en la producción y realización de las mismas, sin contar los extras, sean residentes en el país o ciudadanos uruguayos. Se consideran, igualmente, obras cinematográficas y audiovisuales nacionales las realizadas total o parcialmente en el territorio de la República en régimen de coproducción con otros países, que empleen personal técnico y artístico que reúna las características antedichas, en un 20% (veinte por ciento), como mínimo.

La reglamentación de la presente ley establecerá las condiciones para la obtención de ayudas, que estarán en función del porcentaje nacional en el presupuesto de la obra cinematográfica y audiovisual.

Artículo 11

El Instituto del Cine y el Audiovisual del Uruguay sucederá a todos los efectos al Instituto Nacional del Audiovisual creado por Decreto N° 270/994, de 8 de junio de 1994.

TABARE VAZQUEZ - MARIA SIMON - GONZALO FERNANDEZ - DANILO ASTORI
-
GERARDO GADEA - HECTOR LESCANO

9.3 Perfil de roles

Formando gente que hace cine desde 1995

EQUIPO DE GESTION ECU - PERFIL DE ROLES

Indice:

Coordinador General (Enrique Buchichio)

Coordinación Académica (María Satriano)

Coordinación de Producción (Catalina Marin)

Coordinación Técnica (Diego Soria)

Coordinación de Postproducción (Gonzalo Torrens)

Administración (Diego Carriquiry)

Mantenimiento (Cecilia Acuña)

Coordinador General (Enrique Buchichio)

- Coordinar, supervisar y evaluar el desempeño del equipo de gestión.
- Definir, coordinar, supervisar y evaluar el cuerpo docente y su desempeño.
- Definir, supervisar y evaluar el Plan de Estudios de la Carrera de Realización.
- Definir los programas de estudio de la Carrera de Realización (en conjunto con los docentes) y supervisar su aplicación.

- Definir el cronograma anual de cursos y talleres extracurriculares y supervisar su ejecución.
- Definir (en conjunto con Académica) el cronograma semestral de clases de la Carrera de Realización.
- Definir, ejecutar y/o supervisar la estrategia de comunicación y difusión pública de la escuela, incluyendo web, redes sociales y medios.
- Definir (en conjunto con Administración) los costos de la Carrera de Realización, cursos y talleres extracurriculares, exámenes y recursadas.
- Definir (en conjunto con Administración) el valor de la hora docente y su reajuste anual.
- Definir, coordinar y supervisar el proceso de admisión anual a la Carrera de Realización.
- Mantener reuniones periódicas con los estudiantes de la Carrera de Realización, con el objetivo de informar, escuchar sus inquietudes y necesidades, y evaluar en conjunto el desarrollo de los cursos.
- Mantener y fortalecer los vínculos institucionales de la escuela, tanto a nivel nacional como internacional.
- Generar nuevos vínculos institucionales, convenios y oportunidades para la escuela, sus estudiantes, egresados, docentes y funcionarios.
- Coordinar y supervisar la organización del Festival Internacional de Escuelas de Cine en todas sus etapas, incluyendo la selección y programación.
 - Desarrollar, coordinar y supervisar la ejecución de proyectos y eventos específicos que contribuyan a la imagen y al desarrollo de la institución, sus estudiantes, docentes y funcionarios.
 - Definir, supervisar y evaluar (en conjunto con Administración) el plan de gastos e inversiones de la escuela.
 - Definir (en conjunto con el Equipo), supervisar y autorizar los períodos de licencias y días libres de los funcionarios de la escuela.
 - Definir, supervisar y ejecutar el programa anual de becas para aspirantes y estudiantes de la Carrera de Realización, incluyendo el Concurso Hacé Cine.
 - Definir y supervisar la integración de jurados para la selección de proyectos curriculares.
 - Definir, delegar y/o supervisar la creación y/o actualización de Pautas Docentes, Pautas de Estudiantes, Pautas de proyectos curriculares y cualquier

otra pauta que establezca los procedimientos y reglas en todas las áreas de funcionamiento de la escuela.

- Determinar y comunicar eventuales sanciones disciplinarias que deban aplicarse a estudiantes de la escuela.
- Mantener contacto con la directiva y autoridades de Cinemateca Uruguay, informando periódicamente sobre los resultados de la gestión de la escuela.

Coordinación Académica (María Satriano)

- Supervisar el desarrollo de las clases curriculares y extracurriculares y el cumplimiento del cronograma de días y horarios de cada curso.
- Determinar (en conjunto con Técnica) la disposición y preparación de salones para cada clase curricular o extracurricular, incluyendo sus necesidades didácticas.
- Coordinar y comunicar a todos los involucrados cualquier alteración en el cronograma de clases, incluyendo cambios de horarios, suspensión de clases y su eventual reposición.
- Mantener contacto con el cuerpo docente sobre el desarrollo de los cursos, evaluaciones, exámenes y demás instancias de formación.
- Pedir, recopilar y reclamar los programas docentes de cada materia antes del comienzo de cada semestre.
- Mantener la información personal de contacto de cada estudiante actualizada, así como la escolaridad de cada estudiante al día.
- Controlar y registrar las asistencias e inasistencias de cada estudiante.
- Controlar y registrar las horas de clase de cada docente y comunicarlas mensualmente a Administración.
- Comunicar toda información relevante para el normal desarrollo de los cursos a todos los involucrados (estudiantes, docentes y funcionarios que corresponda).

- Responder consultas de los estudiantes sobre su escolaridad, inasistencias, programas docentes, exámenes y demás cuestiones vinculadas al área académica.
- Coordinar, comunicar y supervisar los períodos de exámenes, así como las actas correspondientes.
- Coordinar y comunicar las consultas docentes en las etapas de pre-producción y producción.
- Implementar, supervisar y desglosar las encuestas de evaluación docente al final de cada semestre.
- Supervisar el cumplimiento de las pautas curriculares desde el punto de vista académico.
- Supervisar la integración de los equipos técnicos de proyectos curriculares desde el punto de vista académico.
- Gestionar y coordinar (en conjunto con Coordinación) la confección, firma y entrega de los diplomas de egreso de la Carrera de Realización.
- Recepcionar, registrar y supervisar el préstamo de libros y otros materiales de biblioteca.
- Coordinar y supervisar el ingreso de nuevos materiales a la biblioteca o videoteca de la escuela.
- Atención al público en Bedelía (en conjunto con Producción), tanto presencial como telefónicamente.
- Informar a Coordinación General de cualquier situación extraordinaria o irregular dentro del área.

Coordinación de Producción (Catalina Marín)

- Coordinar (en conjunto con Académica y Técnica) y supervisar los rodajes curriculares, incluyendo la comunicación con los alumnos responsables.
- Definir (en conjunto con Académica) y supervisar las fechas de rodajes curriculares.
- Coordinar y supervisar la disponibilidad de equipamiento técnico aportado por terceros (Musitelli, Loop, SinSol, otros) para rodajes curriculares.
- Gestionar (en conjunto con Administración y Técnica) los seguros del equipamiento técnico, especialmente en períodos de rodaje.
- Recepcionar y chequear los documentos "Prontos para rodar" de los proyectos curriculares.
- Supervisar el cumplimiento de las pautas curriculares desde el punto de vista de producción.
- Recepcionar, evaluar y supervisar (en conjunto con Técnica) los pedidos de equipamiento y recursos técnicos para proyectos tanto curriculares como extracurriculares.
- Coordinar y supervisar (en conjunto con Técnica) el retiro y devolución de equipamiento técnico y cualquier otro insumo de la escuela para proyectos tanto curriculares como extracurriculares.
- Comunicar y supervisar (en conjunto con Técnica) la reparación y/o reposición de equipamiento dañado o perdido en rodajes tanto curriculares como extracurriculares.
- Recepcionar, evaluar y supervisar (en conjunto con Académica) los pedidos de uso de espacios y salones de la escuela, tanto con fines curriculares como extracurriculares.
- Recepcionar, evaluar y supervisar (en conjunto con Coordinación y Técnica) las propuestas de eventos y actividades extracurriculares de estudiantes-
- Asistir a Coordinación en la organización y producción del Festival Internacional de Escuelas de Cine y cualquier otro evento o actividad de la escuela.

- Definir (en conjunto con Coordinación), ejecutar y dar seguimiento al plan de difusión de cortometrajes curriculares en festivales tanto nacionales como internacionales.
- Recepcionar y evaluar las convocatorias a festivales tanto nacionales como internacionales, de acuerdo al plan mencionado en el punto anterior.
- Comunicar a los estudiantes/realizadores la selección de cortometrajes curriculares y eventuales premios en festivales nacionales o internacionales.
- Gestionar y centralizar las inscripciones para los cursos y talleres extracurriculares, incluyendo el armado de listas y entrega de diplomas.
- Implementar, supervisar y desglosar las encuestas de evaluación al final de cada curso o taller extracurricular.
- Gestionar y centralizar las inscripciones al concurso de becas Hacé Cine.
- Centralizar e incorporar a la base de datos las direcciones de email de los inscriptos a cursos y talleres extracurriculares e interesados en la carrera.
- Recepcionar y responder las solicitudes de información vía email sobre la Carrera de Realización, los cursos y talleres extracurriculares y demás actividades de la escuela.
- Atención al público en Bedelía (en conjunto con Académica), tanto presencial como telefónicamente.
- Coordinar y supervisar (en conjunto con las demás áreas) el desempeño, tareas y horarios de los alumnos becarios.
- Informar a Coordinación General de cualquier situación extraordinaria o irregular dentro del área.

Coordinación Técnica (Diego Soria)

- Coordinar y supervisar el uso, disponibilidad y mantenimiento del equipamiento y demás recursos técnicos de la escuela (equipos de cámara y sonido, equipamiento y accesorios de rodaje, proyectores, amplificadores de audio, parlantes, computadoras de uso docente y de Técnica), exceptuando las computadoras de Postproducción.
- Determinar (en conjunto con Coordinación y Administración) las necesidades de compra e incorporación de nuevo equipamiento técnico.

- Determinar y ejecutar (en conjunto con Administración) la compra y reposición de herramientas e insumos necesarios para el buen uso y mantenimiento del área técnica.
- Recepcionar y evaluar los pedidos de equipo técnico para proyectos tanto curriculares como extracurriculares, así como para las clases prácticas.
- Evaluar y determinar (en conjunto con Producción) la disponibilidad de equipamiento técnico para proyectos tanto curriculares como extracurriculares.
- Coordinar y controlar (en conjunto con Producción) el retiro y devolución de equipamiento técnico de la escuela para proyectos tanto curriculares como extracurriculares.
- Chequear y realizar mantenimiento al equipamiento técnico devuelto después de cada rodaje o ejercicio práctico.
- Informar a Producción de cualquier equipo dañado o faltante después de cada rodaje o ejercicio práctico.
- Supervisar (en conjunto con Producción) la reparación y/o reposición de equipamiento técnico dañado o perdido en rodajes tanto curriculares como extracurriculares.
- Mantener actualizado el inventario completo del equipamiento técnico de la escuela.
- Asistir al cuerpo docente en las necesidades técnicas durante el transcurso de sus clases, incluyendo la conexión a internet (exceptuando las clases de Postproducción)
- Encargarse de la proyección del Festival Internacional de Escuelas de Cine y de otros eventos de la escuela que requieran proyección en sala.
- Coordinar, supervisar y evaluar (en conjunto con Producción) el desempeño de becarios en el área técnica.
- Informar a Coordinación General de cualquier situación extraordinaria o irregular dentro del área.

Coordinación de Postproducción (Gonzalo Torrens)

- Coordinar y supervisar el proceso de postproducción de los ejercicios y cortos curriculares de la escuela, incluyendo el cumplimiento de las etapas.
- Coordinar, comunicar y supervisar las consultas de postproducción de los ejercicios y cortos curriculares de la escuela.
- Registrar y comunicar a Académica las horas docentes correspondientes a las consultas de postproducción.
- Coordinar y supervisar el uso, disponibilidad y mantenimiento del equipamiento (computadoras) y software de postproducción de la escuela, incluyendo demás implementos y equipamiento del salón de postproducción (audio, proyector, etc.).
- Determinar (en conjunto con Coordinación y Administración) las necesidades de compra e incorporación de nuevo equipamiento de postproducción.
- Determinar y ejecutar (en conjunto con Administración) la compra y reposición de herramientas e insumos necesarios para el buen uso y mantenimiento del salón de postproducción y su equipamiento.
- Definir (en conjunto con Coordinación), actualizar y comunicar las Pautas de Postproducción de los ejercicios y proyectos curriculares, supervisando su cumplimiento.

- Recepcionar y supervisar la entrega de proyectos curriculares finales, incluyendo sus documentos y materiales de difusión (ficha técnica, fotos, lista de diálogos, subtítulos, etc.)
- Mantener actualizado, respaldado y accesible (especialmente para Producción) el archivo de cortos y sus materiales para difusión en muestras y festivales.
- Recepcionar, evaluar y supervisar los pedidos de computadoras para editar y del salón de postproducción para ejercicios tanto curriculares como extracurriculares, así como para las clases prácticas de postproducción.
- Asistir al cuerpo docente en las necesidades técnicas durante el transcurso de las clases de postproducción, incluyendo la conexión a internet.
- Gestionar y mantener (en conjunto con Coordinación) el canal de YouTube de la escuela.
- Editar y/o supervisar la edición y postproducción de materiales de difusión institucional de la escuela, incluyendo spots, charlas, conferencias, etc.
- Gestionar el material audiovisual del Festival Internacional de Escuelas de Cine y el armado de la programación para proyección, así como de otros eventos de la escuela que requieran proyección en sala.
- Coordinar, supervisar y evaluar (en conjunto con Producción) el desempeño de becarios en el área.
- Informar a Coordinación General de cualquier situación extraordinaria o irregular dentro del área.
- Mantener actualizado el inventario completo del equipamiento de postproducción de la escuela.

Administración (Diego Carriquiry)

- Coordinar, ejecutar y supervisar la administración de los recursos financieros de la escuela.
- Mantener al día y accesible la información administrativa y contable de la escuela, incluyendo el historial de pagos de cada alumno.
- Definir (en conjunto con Coordinación) y ejecutar el plan de gastos e inversiones de la escuela.
- Definir (en conjunto con Coordinación) los costos de la Carrera de Realización, cursos y talleres extracurriculares, exámenes y recursadas.
- Definir (en conjunto con Coordinación) el valor de la hora docente y su reajuste anual.
- Gestionar y supervisar el cobro de cuotas mensuales de la Carrera de Realización, exámenes, recursadas, inscripciones a los cursos y talleres extracurriculares y cualquier otro servicio que brinde la escuela.
- Gestionar y fiscalizar los convenios correspondientes al pago de cuotas atrasadas.
- Realizar los depósitos bancarios correspondientes a los ingresos financieros de la escuela.
- Gestionar, comunicar y supervisar el pago de honorarios docentes.
- Gestionar (en conjunto con Administración central) y comunicar el pago de haberes del equipo de gestión, incluyendo la entrega de los recibos correspondientes.
- Gestionar y ejecutar los pagos correspondientes a servicios, seguros, abonos, compras y cualquier otro egreso vinculado a la actividad de la escuela.
- Mantener contacto periódico con la administración central de Cinemateca Uruguay.
- Informar a Coordinación General de cualquier situación extraordinaria o irregular dentro del área.

Mantenimiento (Cecilia Acuña)

- Realizar la limpieza diaria y el mantenimiento higiénico de todos los espacios de la escuela, a saber:
 - Entrada (exterior e interior)
 - Escalera
 - Pasillos
 - Hall
 - Balcón
 - Baños
 - Salones (incluyendo Postproducción)
 - Oficinas (Bedelía, Coordinación, Administración)
 - Biblioteca
 - Estudio
 - Técnica (incluyendo microondas)
 - Mobiliarios
 - Ventanas y vidrios
 - Marcos
 - Zócalos
 - Laboratorio (planta baja)
 - Videoteca (ex biblioteca)
 - Cuarto de limpieza
 - Cafetera (Coordinación) y tazas (oficinas)
 - Superficies en general (libros, accesorios, monitores, enchufes, estantes, cuadros, afiches, etc.)
 - Papeleras
-
- Gestionar y mantener sus implementos de trabajo y demás insumos de limpieza e higiene (incluyendo jabón, papel higiénico y de manos), coordinando con Administración anticipadamente su reposición.
 - Informar a Coordinación General de cualquier situación extraordinaria o irregular dentro del área.

9.4 Folletos institucionales



9.5 Roll-up



9.6 Cartelera en la vieja sede de Pocitos

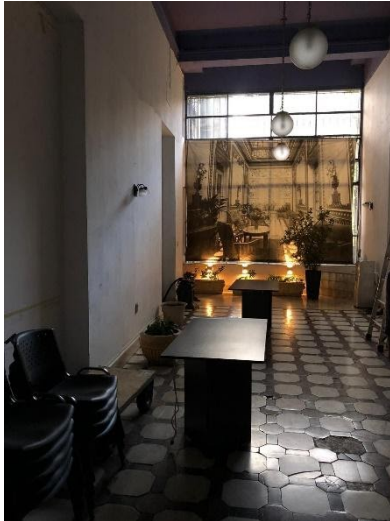


9.7 Fachada en la vieja sede de Pocitos



9.8 Fotos de la nueva sede de ECU





9.9 Películas de egresados de ECU

PELICULAS DIRIGIDAS Y/O PRODUCIDAS POR EGRESADOS ECU

Estrenadas

8 historias de amor (1999) – Proyecto de egreso de la Generación 1995 (primera generación de alumnos) - Directores: Juan Álvarez, Marisa Barboza, Gabriel Bossio, Luis González, Darío Medina, Sergio Miranda, Gabriel Pérez, Ariel Wolff

Joya (2008) – Dir. Gabriel Bossio (Gen. 1995)

Muñeco Viviente V (2008) - Dir. Maximiliano Contenti (Gen. 2003)

El cuarto de Leo (2009) – Dir. Enrique Buchichio (Gen. 2001)

Norberto apenas tarde (2010) – Prod. Micaela Solé (Gen. 1997)

La casa muda (2010) – Dir. Gustavo Hernández (Gen. 1998)

3 millones (2011) – Prod. Marcela Matta (Gen. 2001)

El cultivo de la flor invisible (2012) – Dir. Juan Álvarez Neme (Gen. 1995)

Anina (2013) – Prod. Germán Tejeira y Julián Goyoaga (Gen. 2001)

Relocos y repasados (2013) – Dir. Manuel Facal (Gen. 2004)

Rincón de Darwin (2013) – Prod. Micaela Solé (Gen. 1997)

Hélices (2013) – Co-Dir. Maximiliano Contenti (Gen. 2003)

Avant (2014) - Dir. Juan Álvarez Neme (Gen. 1995)

Manual del macho alfa (2014) – Dir. Guillermo Kloetzer (Gen. 1999)

Zanahoria (2014) - Dir. Enrique Buchichio (Gen. 2001)

Los enemigos del dolor (2014) - Prod. Micaela Solé (Gen. 1997)

Dios local (2014) - Dir. Gustavo Hernández (Gen. 1998) / Prod. Ignacio García Cucucovich (Gen. 2001)

Una noche sin luna (2014) – Dir. Germán Tejeira (2001) / Prod. Julián Goyoaga (Gen. 2001)

Retrato de un comportamiento animal (2014) – Co-Dir. Gonzalo Lugo (Gen. 2008)

El hombre nuevo (2015) - Prod. Micaela Solé (Gen. 1997)

Todos somos hijos (2015) – Co-Dir. Carlos Conti (Gen. 2000)

Las toninas van al este (2016) - Prod. Micaela Solé (Gen. 1997)

Los modernos (2016) – Dir. Mauro Sarser y Marcela Matta (Gen. 2001)

El candidato (2016) - Prod. Micaela Solé (Gen. 1997)

El sereno (2017) – Co-Dir. Joaquín Mauad (Gen. 2010)

El molino quemado (2017) – Co-Dir. Martín Chamorro y Cecilia Langwagen (Gen. 2011)

Roslik y el pueblo de las caras sospechosamente rusas (2017) – Dir. Julián Goyoaga (Gen. 2001) / Prod. Germán Tejeira (Gen. 2001)

Dos Orientales (2017) – Co-Dir. Sofía Casanova (Gen. 2003)

Ojos de madera (2017) – Co-Dir. Germán Tejeira (Gen. 2001)

Opera prima (2018) – Dir. Marcos Banina (Gen. 2008)

La noche que no se repite (2018) – Co-Dir. Manuel Berriel (Gen. 2006)

Agridulce (2018) – Dir. Carlos Conti (Gen. 2000)

Un tal Eduardo (2018) - Prod. Micaela Solé (Gen. 1997)

La caída de las campanas (2018) – Dir. Jorge Fierro (Gen. 2005)

78 revoluciones (2018) - Co-Dir. Germán Tejeira (Gen. 2001)

Fiesta Nibiru (2018) - Dir. Manuel Facal (Gen. 2004) / Prod. Ignacio García Cucucovich (Gen. 2001)

No dormirás (2018) - Dir. Gustavo Hernández (Gen. 1998) / Prod. Ignacio García Cucucovich (Gen. 2001)

Las rutas en febrero (2018) – Prod. Micaela Solé (Gen. 1997)

Los tiburones (2019) – Dir. Lucía Garibaldi (Gen. 2006)

La intención del colibrí (2019) – Dir. Sergio De León (Gen. 1995)

La fundición del tiempo (2019) – Dir. Juan Álvarez Neme (Gen. 1995)

Espíritu inquieto (2019) – Prod. Cristina Elizazu (Gen. 2005)
El gran viaje al país pequeño (2019) - Prod. Micaela Solé (Gen. 1997)
Una de nosotras (2020) – Dir. Soledad Castro (Gen. 2008)

Sin estrenar

Al morir la matinée (2020) – Dir. Maxi Contenti (Gen. 2003)
La muerte de un perro (2020) – Dir. Matías Ganz (Gen. 2006)
Carmen Vidal, mujer detective (2020) – Dir. Eva Dans (Gen. 2003)
Las vacaciones de Hilda (2021) – Dir. Agustín Bancho (Gen. 2005) / Prod. Juan Álvarez Neme (Gen. 1995)
Años luz (2021) – Dir. Joaquín Mauad (Gen. 2010)
Salam (2021) – Dir. Agustina Willat (Gen. 2007) / Prod. Enrique Buchichio (Gen. 2001)
Muerto con Gloria (2021) - Dir. Mauro Sarser y Marcela Matta (Gen. 2001)

Series

REC (2012) – Dir. Matías Ganz y Rodrigo Lappado (Gen. 2006)
Guia 19172, desmorrugando la ley (2015) – Prod. Micaela Solé (Gen. 1997)
Feriados (2016) – Co-Dir. Lucas Cilintano (Gen. 2005)
El mundo de los videos (2017) – Dir. Matías Ganz y Rodrigo Lappado (Gen. 2006)
La división (2017) - Prod. Micaela Solé (Gen. 1997)
Los demonios (2018) - Prod. Micaela Solé (Gen. 1997)
Las paquitas del humor (2018) – Dir. Juan Ignacio Monteverdi, Juan Manuel Solé y Gonzalo Lugo (Gen. 2008)
El último youtuber (2020) – Dir. Martín De Benedetti (Gen. 2014)

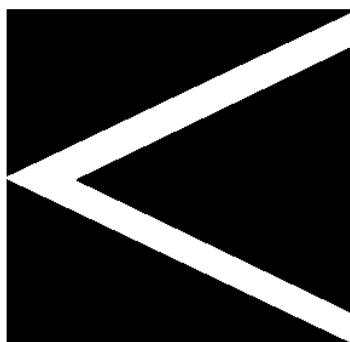
Problemas visualizados

El logo se ve pesado. Todos los elementos están muy pegados entre si. El isotipo tiene su grado de complejidad con esos triángulos concéntricos que juega en esa pesadez.



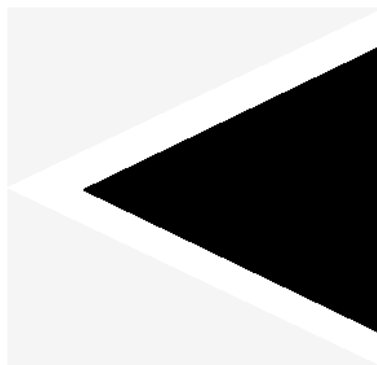
Elementos del isotipo

Simplificando el logo, tenemos dos elementos. El triángulo y su contenedor.



Elementos del isotipo

El triángulo, que nos lleva al concepto de proyección. La proyección de cine y la proyección del estudiante, de la carrera. Los estudiantes son cineastas en potencia.

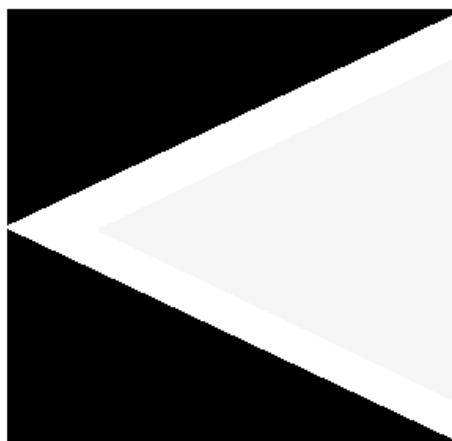


Elementos del isotipo

El contenedor de ese triángulo.

Nos lleva al concepto de la Escuela.

El lugar donde pasa esa proyección. El ambiente.



Propuesta de logo



Propuesta de logo

Se busca seguir con ambos elementos, triángulo y su contenedor.
Se eligió una tipografía con un peso similar, pero menos modulada,
más sencilla y geométrica.

Proponemos una versión donde esté solamente la sigla.



Variaciones

Solo leyenda.

Tipografía
Avenir



**escuela de cine del uruguay
sarandí 528, ciudad vieja viví
cine, hacé cine.**

Paleta de colores



Uso de elementos

El triángulo / proyección es protagonista en la gráfica propuesta, sirviendo como un elemento reconocible en las piezas de la Escuela. Eso, junto a la paleta de colores y la fotografía son parte fundamental de la comunicación.

La fotografía puede sacarse de las obras mismas producidas en la escuela. Rostros, encuadres interesantes, le dan un carácter fuerte a la comunicación. Es importante destacar la parte artística, resaltar que es una Escuela de Cine, donde el dramatismo, el detalle, el misterio, juegan un rol protagónico.





Señalética

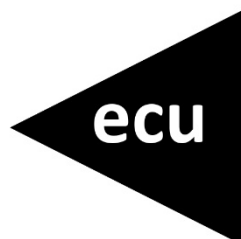
Se busca un sistema de colores para diferenciar el uso de los salones.
Salones de clase, oficinas administrativas, lugares del personal, salones de práctica, baños.

Salón 1	Salón 2	Salón 3	Oficina 1 Administración	Laboratorio de Fotografía	Depósito	Limpieza
Oficina 2 Coordinación TAA	Biblioteca	Salón 4	Salón 5	Área Técnica	Oficina de Coordinación	Salón 6
Bedelia	Estudio	Salón 7	Depósito de Arte	Salón de Postpro- ducción	Baño	
	Cocina	Oficina de Postpro- ducción y Técnica	Isla de Edición de Sonido			

Otra opción de logo

Esta opción se basa solamente en la forma del triángulo. El concepto de proyección se ve más fortalecido.

El triángulo solo también resalta la tensión, al no estar contenido, los ángulos adquieren más fuerza.



escuela de cine
del uruguay



1

PRIMER PISO

- información - bedelía
- salón 1
- salón 2
- salón 3
- salón 4
- salón 5
- coordinación de prod.
- oficina docente
- oficina cinemateca
- biblioteca

2

SEGUNDO PISO

- coordinación general
- administración
- coordinación técnica
- coordinación de postprod.
- salón de postprod.
- sala de proyección
- salón 6
- estudio
- laboratorio
- taller de técnica
- áreas de servicio y mant.
- depósito



— ecu.edu.uy
— info@ecu.edu.uy
— [@ecucineuy](https://www.instagram.com/ecucineuy)

Taller de actuación

Herramientas teóricas y prácticas para actuar ante cámaras, entendiendo además la dinámica de una producción audiovisual y cómo funciona el lenguaje cinematográfico

**Un año de duración.
Dos veces por semana.**

Inicio: julio 2020

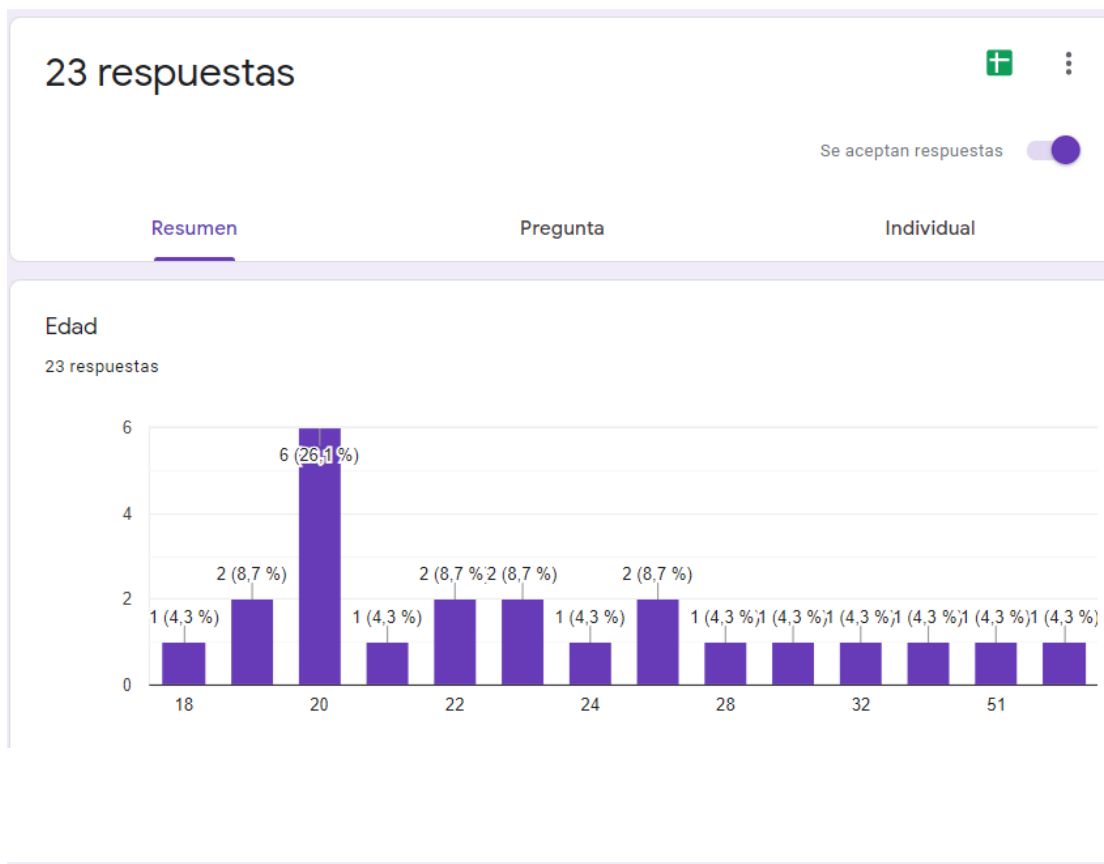
**Más información:
www.ecu.edu.uy
2916 9760 - 092 893827
info@ecu.edu.uy**

ecu
escuela de cine del uruguay

 **Cinematografía**

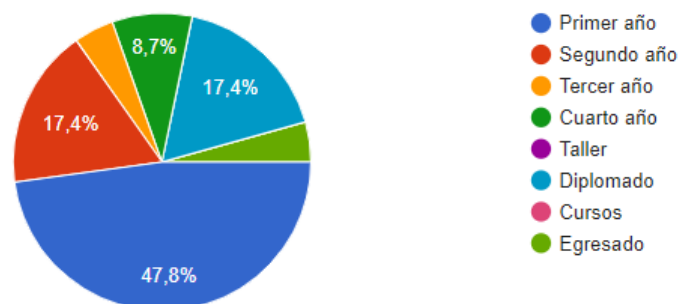
9.11 Resultado de encuesta realizada a alumnos

Capturas de pantalla. Resultados de encuesta



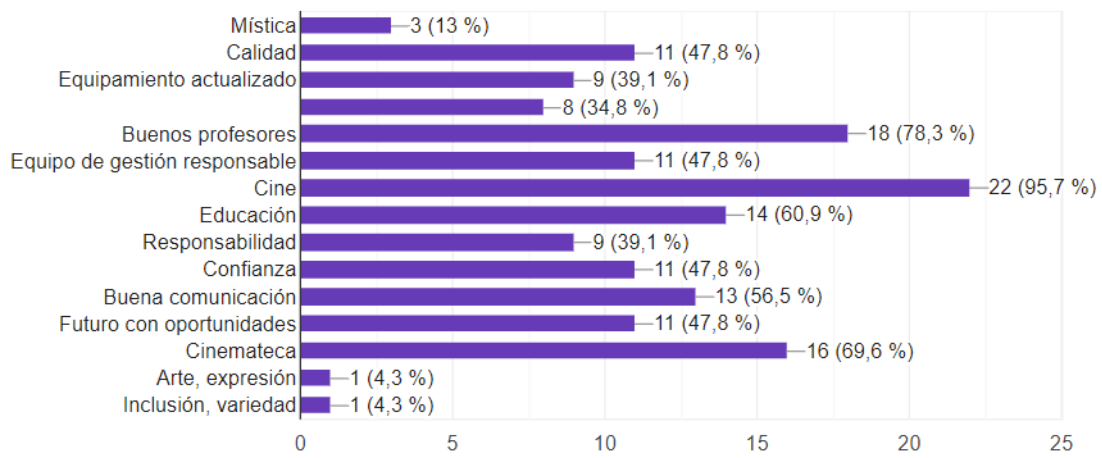
¿Qué etapa de la carrera te encuentras cursando? Si estas haciendo otro tipo de Cursos, Taller o Diplomado, favor de aclarar.

23 respuestas



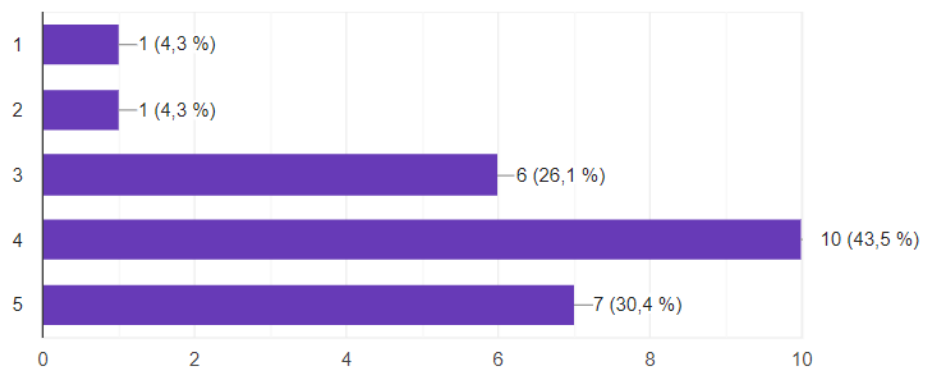
¿Que adjetivos mejor describen a la ECU?

23 respuestas



¿Del 1 al 5 cómo calificarías a ECU como opción de estudio terciario?

23 respuestas



Respuesta a encuesta

¿Por qué elegiste estudiar en ECU?

Elegí estudiar en la ECU luego de trabajar como actriz en un rodaje donde me recomendaron la ECU

Las conexiones, la Cinemateca, la reputación

Me pareció que era la mejor para lo que yo estaba buscando

Por un conocido que estudió ahí

Prestigio - Programa - Costo

Para entrar en el mundo audiovisual de forma más práctica y profunda, además de que me lo han recomendado.

El cine es lo que más me apasiona

Soy Egresado de la Tecnicatura en Audiovisuales del LATU. La mayoría de los profesores o eran egresados o daban clase ahí. Además, varios de los nuevos grandes perfiles (ejemplo: Lucia Garibaldi) salieron de esa escuela.

Porque comparé los planes de estudio y me pareció la opción más profunda y completa en realización audiovisual.

Disponibilidad de los diplomados pero también me interesa la carrera. Confirmé que resulta una opción destacable.

Ya había realizado una Licenciatura en la Udelar, pero no en el campo audiovisual. Cuando egresé sentí la necesidad de seguir estudiando más este campo que me llamaba, pero quería que fuera específico sobre cine y no solo comunicación. Así fue que di con la ECU

Porque pienso que es la mejor opción para estudiar cine en Uruguay, la más completa y la que más orientada está a mis intereses

Porque me parece la mejor opción para aprender acerca de cómo trabajar en todas las áreas de un rodaje

Es algo que siempre me llamo la atención de chico y quise probar como era

No hay muchas opciones con respecto a cine y fotografía.

Porque el cine y la animación son dos cosas que me encantan.

Porque es parte de cinemateca, eso le da respaldo de alguna manera, además de que lleva 25 años dando clase. Porque se centra en cine en específico y no tanto en publicidad o TV como otros centros. Y porque, a pesar de ser privada, siento que los profesores que dan clase en ECU lo hacen más por "amor" al cine que por otra cosa.

Porque me parece la escuela más preparada para estudiar cine y generar vínculos

Por su convenio con cinemateca, sus contactos, las posibilidades que ofrecen.

Por atracción al mundo audiovisual

Por el buen nivel que tiene académicamente

Me pareció la mejor opción.

¿Qué crees que diferencia a ECU de otras escuelas de cine como Campus Film, u otras que conozcas?

No conozco mucho de otras escuelas de cine

Estudios más íntimos

Además de la tradición y la base de ex-alumnos me parece que se enfoca más en la realización.

No conozco las otras. Entiendo que la ECU es de las más completas en la formación teórica y además apuesta a desarrollar una mirada crítica sobre hacer cine.

No tengo ni idea

Idem anterior.

Ni idea, no conozco otras escuelas.

Contactos

Quizás su extensivo contenido, y que está vinculada a casi todas las personas de la industria.

Nunca se me pasó por la cabeza comparar a la ECU con otras escuelas de cine. Siempre entendí que era la más antigua y de donde salían la mayoría de los profesionales. La duda que tuve fue entre la ECU y carreras de Comunicación con orientación Audiovisual (UDELAR, ORT), pero la ECU me pareció más específica a lo audiovisual.

La vinculación preocupada por sus estudiantes. La vinculación con el gremio más directa que en otras opciones.

Creo que la trayectoria de los creadores que han salido de la ECU, cómo se han vinculado con el medio en Uruguay e internacionalmente, y su vínculo con la Cinemateca, hacen que no sea una escuela más de Cine, no solo como realizadores o técnicos, sino que abarque el rubro en general, quizás incluso desde un punto de vista más político o social. Sin llegar a tener una gran carga académica, y con cierto énfasis en el hacer, tiene también un lugar el culto al cine, el estudiar la historia del cine, y la creación audiovisual.

-El tipo de formación que dan: abarca todos los ámbitos del cine y lo hace de forma práctica y teórica

-El foco en formar directores

Es la más completa

Realmente no sabría decirte, no conozco las otras.

La ECU se centra en cine en específico y no tanto en publicidad o TV como otras escuelas. Quizás no tiene los equipos y la cantidad de clases prácticas que tienen otras escuelas pero impulsa constantemente la reflexión acerca del arte cinematográfico en la mayoría de sus clases; la teoría es también una práctica y a veces se deja un poco de lado.

Creo que la ECU se enfoca más en el cine que otras escuelas que tienen un enfoque más tecnológico de la disciplina

El balance entre práctico y teórico. La variedad de referencias, géneros de cine y metodologías que imparten los profesores.

No sé

La trayectoria

El balance entre teórico y práctico y el programa.

¿Cuáles crees que son las fortalezas de ECU?

Los docentes son muy buenos, la locación, el programa de cada materia. Las posibilidades de realización.

Comunicación

Se van adaptando a las necesidades de los alumnos. Buen programa educativo en general

Muy buenos profesores en general, con experiencia y compromiso. Las experiencias de formación grupal, como los rodajes. El lazo con una institución histórica como la cinemateca.

Tienen buenos equipos. Hay confianza y respeto. Buenos profesores y funcionarios

El cuerpo docente. El prestigio de la escuela. Programa.

La educación.

Tienen buen equipo y buenos profesores

La dedicación hacia los estudiantes y una pasión por expandir los horizontes de los alumnos en cuanto al séptimo arte.

Me parece una formación muy personal, donde conoces a todos muy bien y todos quieren hacer cine.

Su relación con los estudiantes.

Creo que intentan ser diversos en cuanto a qué área del cine se puede ofrecer. No está tan marcado un solo camino (industria del entretenimiento, cine arte, documental, etc.). Y eso creo que puede ser algo muy positivo.

También la facilidad de acceder a gente con mucha experiencia. Uno puede llegar a gestionar una relación muy estrecha, casi de mentores, con algunas personas que están muy metidas dentro del medio.

También es relativamente fácil acceder al equipo de coordinación para todo lo que suceda dentro de la escuela. Ya sea una situación incómoda, pedir mejoras, ayuda o consejos etc.

-La formación completa

-La calidez de los docentes y funcionarios

-El compromiso

Su programa de estudio a lo largo de toda la carrera, incluyendo un montón de instancias prácticas asemejándose a lo profesional

El equipo de trabajo y contactos con medios internacionales

No veo fortalezas.

Está bien organizada y proporciona muchísimo material a nivel profesional, así como también las clases que están geniales.

Los profesores son buenos, especialmente los que dictan clases teóricas. Los alumnos somos de todas partes distintas de Montevideo y también del interior del país y esta bueno conocer todo tipo de gente que le gusta y quiere hacer cine, que en definitiva van a ser tus futuros compañeros de trabajo.

Me parece que está bueno el apostar a la experimentación y al trabajo en equipo durante la carrera

Lo esencial que se vuelve la práctica con ejercicios a lo largo de todos los años, generando que a final de año los alumnos contemos con un portfolio variado y trabajado.

Equipo docente muy diverso

La escucha que tienen hacia los alumnos, el nivel, la calidad humana

La actualización de las materias, los temas dados, etc.

¿Cuáles crees que son las debilidades de ECU?

Hasta ahora no he percibido ninguna.

Es difícil decir, sólo lo conozco en cuarentena

El equipamiento, los escasos recursos con que cuentan.

Infraestructura y equipamiento. Faltan mejores equipos y en mejores condiciones. En este sentido el costo de la carrera no es el adecuado.

En cuanto a lo edilicio creo que la nueva sede va a significar un salto favorablemente significativo

Por otro lado creo que la carrera en algunos aspectos tiene un sesgo en cuanto al público potencial. Estuve varios años interesado en entrar a la ECU pero un único turno de horarios bastante inconveniente para la mayoría de los que trabajamos hizo que no me pudiera anotar hasta que apareció la opción de un horario nocturno.

Una vez en la carrera, creo que por momentos el vínculo con los estudiantes es un poco "liceal". Hay poca libertad de elección para ir cursando la currícula, y la demanda de trabajos en horarios por fuera de clase a veces puede ser excesiva para quienes tienen trabajo y otras actividades.

Mala organización y comunicación en situaciones individuales.

Los diplomados no están del todo bien integrados en la currícula y la dinámica general.

algún que otro profesor

El programa es un poco anticuado

No podría decir con seguridad. El hecho de no tener clases presenciales no me ha expuesto lo suficiente a la institución como para encontrar algo en particular.

Yo creo que las mismas que sus ventajas: es una formación muy específica en un área en donde los estudios no son la prioridad. Ir a la ECU no te garantiza trabajo, simplemente conocimiento y contactos.

En el corto tiempo que curso no he encontrado todavía alguna

Quizás también al ser un espacio pequeño, esto hace que las reglas sean menos estrictas porque se pueden contemplar muchos casos particulares. Esto hace que muchas veces pasen ciertas situaciones que no se entiendan o que no "tengan lógica" desde el lado estudiantil. Las relaciones se vuelven muy personales y lo que una generación puede entender como bueno, quizás otra no y se exijan cambios inmediatos.

Este balance entre lo académico-profesional y mantenerse humano y cercano a los estudiantes, es un balance que por momentos puede ser complicado de transitar.

Quizás algunos cursos deberían ser más profundos (a mi gusto)

Aun no las se

Algunos profesores

Mejor comunicación, materiales de estudio, calidad de profesores, formas de dar las clases.

Es muy cara, y el ambiente en general, casi siempre, es de gente cheta y no de gente humilde que trabaja, aunque sean buena onda.

La comunicación. Especialmente la interna entre funcionarios y alumnos. Nunca hay fechas claras y concretas, siempre es un “alrededor de tal fecha” que se concreta días antes. Hay veces que no sabemos la fecha de comienzo de clases en marzo hasta unas semanas antes por ejemplo.

No las tengo claras aún

Falta de supervisión en la metodología de algunos profesores, en relación a la unión o continuación de los programas de un año para otro. La coherencia entre los programas impartidos.

Su infraestructura, no es muy inclusiva.

No sé

Falta de ciertos equipos, y falta de tiempo para que se desarrollen más algunas materias.

¿Cuáles son los valores que hay hoy en día en ECU?

Responsabilidad, puntualidad, trabajo en equipo.

Compromiso. Profesionalidad. Respeto.

Respeto, solidaridad

Respetar los procesos creativos de los estudiantes, pero aun asi buscar expandir y mejorar sus maneras de expresarse

Antifascismo y compañerismo

Buena dirección y buen plantel docente

Valores de enseñanza para el trabajo y para formarte como realizador independiente. Sin tener que seguir un estereotipo de cine

Responsabilidad, compañerismo y voluntad

No los sé.

Responsabilidad y buena comunicación.

Trabajo en equipo.

Compañerismo, apoyo

Creo que formar profesionales con una gran sensibilidad artística y con noción de la realidad del mundo audiovisual en el Uruguay

La importancia de ver, y conocer las distintas caras del cine.

¿De qué manera la escuela se comunica con los alumnos para brindar información?

A través de él coordinador, por e-mail.

Por correo

Correcta. Generalmente hay buena gestión de la comunicación.

Mail y Whatsapp

Mail y Whatsapp

A través de mail y por mensajes Whatsapp

Mail y Whatsapp

Mediante e-mail, mensaje de wsp y a veces al final o al principio de las clases online.

Por mail y Whatsapp, de muy buena manera y muy cariñosos.

Mail y Whatsapp

Emails y Whatsapp

Vía Mail

Correo y profesores

Mail

Vía Gmail

Mala

Por mail

Por mail o por anuncios en clase

De todas las maneras posibles, mail, wpp, etc.

Mail, la página web

De varias maneras, es accesible la comunicación

Como alumno o ex alumno ¿cómo sentías la comunicación con la escuela?

Bien

Buena

Buena, fluida, correcta

Buena, hasta el momento siempre encontré alguien receptivo a mis preocupaciones y consultas

Es normal ni más ni menos

Simple

Ellos se comunican bien con los alumnos pero no viceversa

Muy fluida y constante

Linda

Muy buena

Muy buena, informática y efectiva

Regular, debería ser mejor. Se olvidan de mandar materiales/información/programas o tienen errores más seguidos de lo que debería

Muy buena

Mala

Muy clara y concisa

Muy previsor, clara. De tanto en tanto con los problemas propios de las redes, malentendidos o faltas de respuesta

Excelente

Fluida

Bien

¿Recomendarías la ECU a una persona interesada en estudiar Cine? Si puedes, contanos por qué si o no.

Si

Sí, especialmente por el estudio analítico de cine

Sí, me parece que para un estudiante que está intentando formarse en cinematografía, la ECU tiene un programa que abarca de buena manera el espectro completo de la industria.

Sí, creo que en un balance general es un buen lugar para los que realmente desean hacer cine desde cualquier área.

Sí, claro

Sí

Sí, porque es un buen lugar para conocer el mundo cinematográfico

Si pero experiencia trabajando le gana a cualquier estudio

Si. En solo en primer año ya estas expuesto a muy diferentes maneras de expresarte y de pensar que te ayudan a mejorar tu arte. Lo que he aprendido en este semestre ha sido muy enriquecedor en cuanto a la técnica, y no puedo imaginarme como serán los siguientes 3 años de carrera restante. Además, es de esta escuela que salen los profesionales de mañana, así que mejor empezar a relacionarse con estas personas hoy.

Claro que sí. Es un ambiente muy cálido y una formación linda.

Si. Creo que es la mejor opción en Uruguay

Sí. Creo que si una persona que no tiene idea de cine, entra en la ECU, seguramente su punto de vista del cine va a cambiar, y va a poder comprender mucho mejor ciertas cosas. Si es quizás una persona que ya tiene cierto conocimiento o incluso experiencia previa, se puede llegar a encontrar con que algunas cosas le pueden parecer básicas. Creo que de todas formas los cursos sobre cine específicamente (desde las historias y análisis) o incluso los cursos más generales como Narrativa y/o Historia del Arte (o lo que esté ahora en la currícula) sí son materias que pueden ser importantes, si no se viene de un área artística o social.

Sí obvio, por todo lo que dije anteriormente. Es realmente a mi parecer la mejor opción. Yo tenía las expectativas muy altas antes de entrar, y estoy conforme

Sí, es una escuela muy completa, te enseña a trabajar y a desarrollar tu creatividad

No estoy seguro

Tal vez, pero advirtiéndolo con las cosas que se va a encontrar.

Si, por que es una escuela muy completa.

Si está interesado en cine en particular, es decir, en el audiovisual como arte, sí que recomiendo la ECU. Si no está seguro, quizás le recomendaría Comunicación Audiovisual en otra institución, que creo que te da un abanico un poco más amplio.

Si. Por todo lo anterior.

Definitivamente, es lo que esperas y a veces un poco más.

Si, por que tiene un muy buen nivel y es más barata que otras opciones.

Sí

Otros comentarios sobre ECU

Aguante la ECU

Mi pasaje por la ECU, con sus altibajos lo recuerdo más bien con cariño. Estoy convencida que en mi caso, que no sabía nada de cine, la ECU fue fundamental en mi aprendizaje, más allá de lo que luego yo estudié por mi cuenta. Pero sí considero que fue una buena base, bastante diversa de qué posibilidades o qué cosas se pueden desarrollar dentro del cine. A su vez también, siempre encontré una buena comunicación con el equipo docente y de dirección, que hicieron muy buena la experiencia.