

¿Qué es lo distintivo de Cinemateca o debería serlo?

What is distinctive, or should be, about *Cinemateca*?

Manuel Esmoris*

* Máster en Gestión Cultural por la Universidad de Barcelona. Presidió la Comisión de Patrimonio Cultural de la Nación entre 2005 y 2008.

✉ esmoris.manuel@gmail.com

Resumen

En la primavera de 2017, Martín Papich, responsable de la Dirección del Cine y Audiovisual Nacional (ICAU), solicitó a Manuel Esmoris una opinión sobre la Cinemateca Uruguaya en el presente y de cara al futuro. El contexto fue la decisión de entregar a la Cinemateca las salas que se inaugurarían en el edificio de la CAF (Banco de Desarrollo de América Latina, antes Corporación Andina de Fomento) ubicado en el predio del antiguo Mercado Central. Esmoris decidió remitir por escrito su respuesta sobre cómo debía producirse la adjudicación de las salas a la institución. El autor aceptó que el documento, inédito hasta hoy, fuera publicado en esta edición de *Cuadernos del CLAEH*.

Palabras clave: cine, usuario cultural, archivos cinematográficos, Uruguay.

Abstract

In the spring of 2017, Martín Pachich, in charge of the National Film and Audiovisual Direction (ICAU), asked Manuel Esmoris for an opinion on the situation of Cinemateca Uruguaya (Uruguayan film library) at present, today and in the future. Esmoris, who had been president of the Nation's Cultural Heritage Commission between 2005 and 2009, decided to leave a written response. The context was the decision to allocate to Cinemateca Uruguaya the rooms that would be inaugurated in the building of the former Central Market, now premises of the Andean

Development Corporation. The response was pro bono and answered the question of how the allocation of the rooms to the institution should take place. Esmoris agreed on publishing the document, yet unpublished, in this edition of Cuadernos del ClaeH.

Keywords: cinema, cultural users, film archives, Uruguay.

Dame tu amor a mí, te estoy hablando, hablando a tu corazón.

Charly García

En una frase: Cinefilia amigable para públicos diversos

Cinemateca es¹ una institución que cultiva la *cinefilia* en estrecho vínculo con los lenguajes, los gustos, el sentido común y las preferencias de *los ciudadanos* (en particular los de clase media). Tanto los satisface como les muestra cine peculiar, novedoso, sea contemporáneo o del pasado.

Al ser una *organización cultural*, privada y sin fines de lucro, se especializa en conocer y abordar sistemáticamente el cine, y sabe vincularlo con los públicos.² Su servicio principal es la exhibición de todo tipo de cine del mundo para *públicos diversos*, entre los cuales se encuentran, de manera privilegiada, los asociados.

Cinefilia, un concepto riguroso con contenidos amplios y plurales

- a. Por un lado, Cinemateca aborda, incorpora, conoce el cine desde todas las facetas, temáticas, formas, finalidades, estéticas, cronologías, corrientes, autores; el entretenimiento, la experimentación, las novedades, la mirada hacia el pasado del género, las realizaciones de todas las naciones, regiones y etnias.

1 O debería ser.

2 Prácticamente ninguna organización pública o privada, con o sin fines de lucro, tiene un solo público. Como se dice en marketing, cada uno de los públicos está segmentado por diversas variables: nivel económico-cultural, proximidad de las salas, edad, sexo, nivel de cinefilia, horario en que puede asistir a las funciones, pertenencia a instituciones educativas o salidas con servicios de compañía, entre muchas otras, en distintas combinaciones.

- b. Exhibe producciones que forman parte del llamado *mainstream*, así como obras de circuitos más artesanales, donde los medios son menos poderosos o directamente escasos en la realización, la fuerza de distribución y los espacios de exhibición (me refiero a ese plural mundo llamado *alternativo* o, en términos de poder y economía, *pobre*, como el caso uruguayo).
- c. Cinemateca es una institución abierta al universo de todo el cine. No cultiva prejuicios, aunque irremediamente toma posición, obra por obra y en su conjunto. La postura general de la institución, planteada más arriba, es la de *una relación estrecha entre las películas y la mente y las emociones de los públicos*. Parte del supuesto de que hay buen y mal cine en todas partes, sea el realizado con gran presupuesto y férreas instancias de control desde la realización hasta la exhibición o, en el otro extremo, la producción artesanal con bajo presupuesto y muchas incertidumbres sobre la accesibilidad a pantallas y públicos.

Tradicionalmente la cinefilia que promueve Cinemateca no tiene en cuenta los públicos³

Las formas de promover la cinefilia o el gusto por el cine o las ganas de asistir a Cinemateca, si se desea atraer y cultivar públicos distintos, deben apartarse bastante de los cánones tradicionales, tales como hacer hincapié en la retrospectiva de los autores, en el cine de determinado país, en las corrientes estéticas que existen y existieron —todo lo propio y trillado de la Cinemateca y el resto de las instituciones similares en el mundo—.⁴ Se trata de tener en cuenta la propia escala de mercado y una actitud

3 ¿Cuándo se utiliza la expresión *públicos* y cuándo *espectadores*? *Públicos* contiene a los distintos sectores de la sociedad que en parte asisten o podrían asistir a la Cinemateca. Están integrados por grupos de personas de características similares. Un público es, por ejemplo, el conformado por personas de nivel cultural alto, ya retiradas del mundo laboral, que residen cerca de la(s) sala(s) de Cinemateca. Otro pueden ser los universitarios de las carreras de humanidades y artes, como Comunicación, Historia, Antropología, Música, Artes Visuales, Letras. Es la Cinemateca la que *ordena* los públicos y en cada uno de ellos debería operar para que asistiese la mayor cantidad posible de personas. *Los que concurren son espectadores y ellos son parte de alguno(s) segmento(s)*.

4 Una limitación que debe *remar* la Cinemateca de Uruguay es la escala del mercado. En San Pablo o el DF de México les basta con captar un mínimo porcentaje de la población —muy por debajo de un punto decimal o aun mucho menor—. Por tanto, esas instituciones y las de otras ciudades como Berlín, Madrid o París pueden realizar una actividad basada en la cinefilia tradicional, aquella que está concentrada en el producto (las películas y su entorno inmediato) como la corriente de *Cahiers du Cinéma*, y no en la asociación entre películas y públicos. Para este enfoque, lo que tiene el público en la mente y el corazón prácticamente no interesa; solo es de atención la creación y el tipo de cánones que se mencionaron. Artistas como Hitchcock, John Ford, Charles Chaplin, Buster Keaton, George Lucas, Steven Spielberg, los hermanos Joel y Ethan Coen, Martin Scorsese, Francis Ford Coppola, Federico Fellini, todo el neorrealismo italiano, Paul Thomas Anderson, Mike Leigh y otros tienen o tenían en la mente y el

menos soberbia y endogámica, que se aparte de la cinefilia convencional, aquella que no considera sentimientos ni emociones y encara las películas con la frialdad de un cirujano, diseccionándolas por los planos, el *tempo* y simbologías que la mayoría de los espectadores no notan aunque se les expliquen.



Aunque se trate de una institución con cierto perfil académico por su organización y sus finalidades internas, esto ocupa un lugar secundario, ya que lo imperioso es atraer públicos, darles satisfacción y educarlos a partir de sus resortes comunes, que en definitiva se encuentran en la sensibilidad. Los criterios y cánones de la cinefilia no habitan en la mente de la mayor parte de los públicos. Se reconoce que a los socios actuales —no a los que van a venir y se buscará fidelizar— les gusta orientarse por los criterios de la Cinemateca, razón por la cual estos no deben ser abandonados. Aunque

corazón a los espectadores, e intuyen o intuían que iban a tener *éxito*, volumen de espectadores; eso les importa o les importaba. Ninguno de ellos realizó ni fue financiado con independencia de quiénes y cuántos se sentaran en las butacas. Sin embargo, de Ingmar Bergman, Wim Wenders y David Lynch en la mayor parte de su obra, Andrei Tarkovsky y Michelangelo Antonioni, entre otros realizadores, difícilmente se pueda decir que se ponían en el lugar del público, pero si hacían ese ejercicio sabían que el número de asistentes sería exiguo en términos relativos. Como estamos hablando desde el lado de la realización, construimos una valoración con relación a la obra y la captación de público. Esto no significa desmerecer la calidad de los títulos que tienen poco público, como tampoco lo contrario, despreciar a los exitosos. De todas maneras, es muy noble el desafío de conectar con públicos diversos, de que la Cinemateca sea, *pero bien, bien público*, su marca reconocida como una organización a la que se puede acceder como quien va pedir un préstamo monetario rápido. Cinemateca quiere vivir y vive entre los ciudadanos.

resulte redundante, aquí se propone seguir usando la academia en el orden interno de los productos, combinada con una fuerte *apertura sensible y mental* sin perder un ápice de calidad. El propósito es estar vivencialmente entre los públicos, como forma de generar consumidores y asociados satisfechos, más educados en su sensibilidad e informados, pero de manera gradual; no hay otra. La mayoría de estos públicos no tienen por qué someterse a los rigores académicos que propone la Cinemateca.⁵

En el periódico *La Diaria*,⁶ Miguel Lagorio, docente de cine para adolescentes por Cinemateca, expresó la posición tradicional de la institución:

«Para mí sería más cómodo trabajar con películas que sé que los enganchan de entrada, porque las conocen o porque hay códigos que conocen, pero prefiero trabajar con códigos que no les son muy conocidos, que por ahí los embolan, pero capaz que alguno ve alguna escena de una película, le copa y quiere ver un poco más», explicó Lagorio, que busca estimular entre los jóvenes otro tipo de cine al que no es tan fácil acceder.

Lo que hay que estimular como prioridad no es la información y el conocimiento de las cosas que son canónicas en la historia del cine según dictan los *nerds*, sino una buena y amplia sensibilidad que está presente en miles de películas contemporáneas del *mainstream* y de fuera de él.

Esto no invalida ni lo alternativo ni el pasado, pero les quita ese peso muerto, alejado de las personas medias, ejemplificado por la revista *Cahiers du Cinéma*, tan famosa como castradora de la sensibilidad más primitiva y pura.

Lagorio quiere reproducir personas como él: espectadores para los que las emociones están en un segundo plano. Lo relevante es lo formal, lo analítico. Es como si al fútbol la gente lo viviese sin emociones: esquema de juego, trama de jugadores, planteo táctico, reglamento, nada más.

Ese enfoque es lo opuesto de lo que se propone en este documento. Hay innumerables obras contemporáneas llenas de todo tipo de planos; por ejemplo, el *007* de Sam Mendes, las obras de la saga de Bourne⁷ o *Mr. Turner* (donde las obras de arte juegan con la naturaleza filmada). Lagorio podría optar por alguna de ellas, mucho más cercanas al público, para enseñar lo que le parece importante. Muchos padres de familia de

5 Cuando las personas van a un museo tienen una experiencia sensible por sobre todas las cosas. Esto es lo que debe asumir la Cinemateca: la dimensión sensible de las obras en conexión con la sensibilidad de las personas.

6 Cecilia Álvarez, «Comenzaron talleres de cine para estudiantes de enseñanza media en Cinemateca 18», *La Diaria*, Montevideo, 30 de mayo de 2017, en <https://ladiaria.com.uy/articulo/2017/5/comenzaron-talleres-de-cine-para-estudiantes-de-ensenanza-media-en-cinemateca-18/#!>.

7 Hasta ahí todas remiten en mayor o menor medida a directores históricos como Alfred Hitchcock, cuyas obras, pese al valor innegable que se sigue apreciando en su carrera, *se cayeron* claramente en actuación (para los estándares actuales los actores son *de madera*), en música y en algunos tiempos y situaciones que les sobran.

nivel cultural alto han convidado a sus hijos adolescentes grandes a ver películas de Hitchcock (las más impactantes, como *Psicosis* o *Los pájaros*) y los muchachos no las resistieron, se aburrieron y abandonaron antes de que terminaran. Tal vez diez o quince años después, cuando tengan una sensibilidad educada, sí puedan apreciarlas.

Lagorio forma parte de la cinefilia que da por buenos muchos supuestos erróneos:

- a. El cine del pasado contiene mejores elementos que el del presente.
- b. El cine actual está en crisis.
- c. Verdaderamente no se puede ver cine contemporáneo —el *bueno*, según sus criterios— sin conocer los antecedentes, la historia.
- d. Es imprescindible someterse a contenidos como la obra divulgativa, explicativa, del documental de Scorsese *Un viaje por la historia del cine norteamericano*, tres horas de cinefilia pura. El problema es que, si bien tiene un planteo ameno (importa mucho como él se expresa), el ciudadano común de nivel cultural alto no conoce ni el 1% de las películas que cita. Es un producto bien realizado cuyo público son *nerds*, estudiantes de cine y muy poquito más; ahuyenta al público general. El director técnico de fútbol Rafael Bielsa es afecto a las explicaciones rigurosas; sin embargo, para quienes son aficionados al fútbol, sus intervenciones resultan más que atractivas y los enriquecen. Hay que tratar de ser como Bielsa, que además es aficionado al cine.

Énfasis estratégicos

Una vocación por atender y fidelizar públicos diversos, una institución con tendencias populares⁸

- La Cinemateca no es una institución semisubterránea ni habita en el umbral entre lo claramente público y un grupo que con relación al cine cultiva ciertos ritos, como una secta, para usar cuyos servicios las personas deben *iniciarse*.⁹ Es

8 Esto implica cambiar la idea de una Cinemateca de y para *cultos*, para intelectuales (una palabra que no incluye a médicos, matemáticos, ingenieros ni otros académicos y profesionales, referida a quienes tienen o pueden acceder a los *secretos* de la sociedad, los cuales deben ser tenidos en cuenta por todo el mundo o al menos por corrientes de opinión e intervención política social).

9 Como ironiza Leo Maslíah:

«Era un concierto de música culta / y renacían las fuerzas ocultas / de los antiguos maestros geniales, / de los eternos, de los inmortales. / Era un concierto, era el goce más fino, / era un contacto con algo divino. / Era solemne, era casi sagrado, / era un placer de lo más elevado».

una institución como OCA, como el Teatro Solís y como la murga Agarrate Catalina: *fresca* y valorada por toda la ciudadanía (aunque la mayoría no use sus servicios, como sucede con todas las salas de artes escénicas, pero pueda llegar a hacerlo). Está atendiendo públicos diversos, afiliados o no.

- Cultiva alianzas, convenios y similares que favorecen tanto a la propia Cinemateca como a aquellos con quienes esta se asocie o acuerde.
- Procura calidad en todo, todo el tiempo: comunicación,¹⁰ proyección, confort de las salas, atención al público y demás rubros. Tiene una impecable imagen corporativa, inconfundible (y no vieja y raída como la actual), con un color predominante en todos los soportes, paredes, uniformes de quienes atienden público, el boletín, el sitio web, etcétera.
- Su gerenciamiento inspira confianza y posee mando controlado, pero no cuestionado periódicamente. Es profesional, ejercido por una persona capacitada y con experiencia en ello, acompañada por una estructura mínima de colaboradores cotidianos. Todos son rentados e ingresan por concurso. Hay que responder si no sería mejor que no fuesen siquiera socios, a fin de no estar contaminados por todo el derrotero de crisis de la institución y por una tradición que en este documento se pide cambiar.
- Muestra una constante apertura e innovación, de acuerdo con sus fuerzas, orientadas a mejorar los contenidos y las otras formas de servicio a los socios y los distintos públicos (por ejemplo, pago en Abitab, Red Pagos y otras formas de cobranza).
- Establece una comunicación clara a través de todos los medios: televisión, radio, prensa (papel y digital), redes sociales y otras posibles innovaciones.
- Es independiente y asociacionista.
- Actúa con realismo. Emprende y sostiene proyectos que se puedan sustentar. Es decir, no toma riesgos por el solo hecho de que es «lo que debe hacer», sino porque apuesta a algo valioso que a la vez insume una cuota razonable de esfuerzos y recursos, sin estoicismo ni pérdidas económicas.¹¹

10 El punto *comunicación* merece un desarrollo en sí mismo. La comunicación —como toda la Cinemateca— debe habitar en la mente de las personas. Esta filosofía no ha sido tenida en cuenta.

11 El Festival de Cine está cargado de exageración, en el número de películas que se visionan previamente, en la abrumadora programación, la cantidad de invitados y otros. El emprendimiento ocupa el lugar primordial de la actividad de Cinemateca y no permite prestar atención a los proyectos para otros ciudadanos. El Festival de cine debería reducirse al menos a la mitad y utilizar los recursos *sobrantes* en proyectos que atraigan nuevos públicos.

La puja por los fondos públicos

Cinemateca debería pujar por la distribución de fondos y presupuestos públicos: Ministerio de Educación y Cultura (MEC), Intendencia de Montevideo (IM), Congreso de Intendentes...

Es decir, presentar la estructura, la composición del gasto, los resultados y otros, para que sea posible evaluar y formar opinión sobre qué lugar ocupa el cine y dentro de él Cinemateca, como institución de difusión, atesoramiento y formación. Con esa información al menos aproximada, pero siempre honesta, se puede reclamar con más fundamento.

Pero, por sobre todo, deberá haber un buen manejo de los números propios, transparente, de fácil acceso y valoración por el sector público, del que se tratará de captar más recursos.

Esto debe estar acompañado por el cumplimiento de los valores que la institución decida promover, así como la calidad cotidiana del servicio en todos sus niveles, desde los técnicos, como la proyección, hasta la atención al público.

Como en todas partes del mundo, se procurará ejercer un buen *lobby*, cultivando *padrinos fuertes*, que en lo posible trasciendan las administraciones de turno. En ese funcionamiento habitual de la sociedad deberá incluirse la Cinemateca.

Luego de la instalación de las nuevas salas (en el edificio de la CAF, detrás del Solís), debería desaparecer la idea, constante en la opinión pública desde hace muchos años, de que la Cinemateca es una institución con una prolongada crisis estructural. Si esta opinión perdura, la consecuencia debería ser el cierre de la institución o el abandono del apoyo del sector público.

Los servicios de la Cinemateca

Cinemateca brinda tres servicios (archivo, exhibición y escuela de cine) y estos deben ser parte de la institución pero claramente autónomos, aunque imbuidos de la filosofía que se expuso en este documento; en sus finalidades, en sus prestaciones, en sus formas de organización y financiamiento, en sus formas de abordar a sus públicos y todos los contenidos. Deben pensarse como autónomos dentro de una institución medianamente compleja y con pesos de financiamiento distintos.

Exhibición: habitar en la mente y el corazón de los públicos

El servicio de la exhibición es el más conocido, el que da sentido a la Cinemateca. Debe vincular más público y autofinanciarse. Por tanto, es el más importante y aquel al cual dedicar más energías, para cuidarlo, hacer crecer el número de personas vinculadas y captar recursos.

La exhibición debe dejar en segundo lugar a la cinefilia.¹²

A continuación, dos propuestas para programar:

1. La experiencia humana

Se puede comenzar con un ejemplo. Las estaciones climáticas: verano, otoño, invierno y primavera. Que según esta clasificación, que no es de la cinefilia, la exhibición se realice en consonancia con las estaciones reales; por ejemplo, cuando empieza el verano, un ciclo de películas ambientadas en esa estación. Es un intento de habitar o estar más presentes en la mente y el corazón de los ciudadanos. Este modelo de temáticas para la programación se puede realizar con films de todos los tiempos, sin cargar demasiado de pasado antiguo.¹³ Para el pasado antiguo están los ciclos tradicionales, los regidos por la cinefilia.

Y esta forma abierta se puede continuar con el deporte (el fútbol, si fuese posible), el miedo, la alegría, los colores, el emprendimiento (no desdeñar el capitalista ni nada), la revolución en sentido amplio (no solo político, sino también la industrial, la informática, la financiera), dictaduras, derechos humanos, la mujer (no limitada a las reivindicaciones feministas, sino en cuanto a la forma de encarar la vida), el valor, la diversidad (en consonancia con los festejos de esta), las drogas, la juventud (desde James Dean hasta la actualidad), la magia (en sentido amplio), la intuición, la oscuridad, el amor, el odio, la venganza, la pérdida, el corazón, la mente, la criminalidad, la piedad; es decir, temas que ya habitan en los ciudadanos. (Estos asuntos véaselos no de forma literal, sino como parte de una tormenta de ideas.)

Viralizarse en la sociedad

Las diez películas favoritas de... es una forma de programación a partir de las preferencias cinematográficas de personalidades, instituciones, empresas, todo de fuera del cine uruguayo, incluida la crítica, actores y demás.

12 Soy consciente de lo radical de esta frase. Reconozco que puede admitir matices, pero, dado el apego exclusivista a la cinefilia que ha regido toda la vida de la institución y que ya no tiene sentido que este acapare toda la tarea, es preciso probar otros andariveles.

13 Las películas anteriores a la década del sesenta, en su gran mayoría, no son del gusto de las personas. Para evidenciar o desacreditar esto se sugiere dar un vistazo a los registros de lo que han retirado un número X de socios de Video Imagen (el video *culto*).

Por ejemplo, una lista de posibles nombres de personas e instituciones que programen podría incluir:

- Marcelo Bielsa, César Menotti, Víctor Hugo Morales, Ignacio Iturria, Carlos Sevoso (artista plástico), Carlos Musso (artista plástico), Eduardo Fernández (músico), Álvaro Pierrri (músico).
- Jorge Camiruaga (músico), Pablo Uribe, Juan Campanella, Ricardo Darín, Benicio del Toro, Javier Bardem, Emma Thompson, Julio Bocca, Cristina García Banegas, María José Siri, Deborah Rodríguez (velocista uruguaya), Lola Moreira (campeona juvenil de vela), Tim Burton, Mike Leigh, Arotxa, Julio Chávez, Jaime Roos, La Vela Puerca, Ombú, No Te Va Gustar, Cuarteto de Nos, Agarrate Catalina, Diablos Verdes, Cayó la Cabra, Paul Thomas Anderson, Matt Damon, Anthony Hopkins, Gérard Depardieu, Fernando Cabrera, Ana Prada, etcétera. (Me inclino por no convocar a políticos ni editorialistas de medio alguno. Son más las pérdidas o los riegos que las ganancias.)
- Boliches: los del Parque Rodó, como Escaramuza y los otros. Los del Centro, como Andorra y Candy. Esos boliches tienen un público al que no le satisface lo estandarizado; prefiere cuestiones alternativas; tiene nivel económico y cultural alto. Cinemateca es un mundo alternativo, al igual que esos boliches, pero deberá ser resplandeciente, cautivador como Escaramuza.
- Los cuadros de fútbol de la A y de la B.
- Empresas: desde el Automóvil Club hasta Coca-Cola, Saman, UPM y muchas más. Lo bueno de un primer contacto con estas empresas es que en una segunda oportunidad se les propondrá patrocinio. Pero antes se las invitó a conocer la Cinemateca y a que formen parte de su actividad. Mucha gente de edad avanzada recuerda cómo se sorprendía en su niñez y juventud cuando Coca-Cola regalaba bebida. Coca-Cola los estaba haciendo pasar por la experiencia. Cinemateca debe proponerse lo mismo.
- El PIT-CNT en su conjunto y algunos gremios, como el SUNCA, COFE o AEBU.
- Los clubes de básquet de primera y segunda.
- Los referentes de la historia musical tropical de este país, que están en el ciclo de TV Ciudad *Memoria tropical*.
- Facultades de Humanidades, Arquitectura, Comunicación, Diseño, Música, Bellas Artes, pero no las escuelas de cine.
- Los bachilleratos artísticos.
- Pensar si no es posible una experiencia con niños de 12 años que programen para niños más chicos. Es una tentativa. Se plantea realizarla desde una institución educativa, pública o privada, donde el cine se aborde de forma sistemática.

Esto y mucho más para viralizarse en la sociedad, para que la Cinemateca sea conocida, para que los demás sepan que ella los tiene en cuenta.

Es una manera de meter a Cinemateca en sus instituciones y que ellos ingresen, que *pasen el umbral de la puerta* de donde están las salas que no conocen. Es decir, se las invita a un desafío, una experiencia totalmente nueva. La concreción de cada programación significará al menos una asociación de imagen entre la Cinemateca y quien programe. No es plata, pero es asociación, y eso es mucho; en algún momento se transforma en plata y más espectadores. Esto hay que publicitarlo de forma muy amplificada. Cinemateca pasará a estar asociada a cada una de las figuras e instituciones que se nombraron; por ejemplo, al arroz Saman, que está en todos lados.¹⁴

¿Cómo es el proceso en términos generales?

Se invita con tiempo a la persona u organización. Se trata de tener un contacto personal o —si no es posible— por algún otro medio (teléfono, correo electrónico u otro). Se le cuenta, se explica y se le piden los nombres de los films.

Se propone que elijan diez películas, siete de las cuales tienen que ubicarse temporalmente entre la década del sesenta y el presente. Para la cinefilia están los otros ciclos.

Se programa y se invita a la persona u organización a la inauguración del ciclo, para que con sus invitados (hasta llenar la sala si es posible) lo presente brevemente. Debe ser breve, pues por delante hay aproximadamente dos horas.

Convendría que hubiese un producto filmado de quien programó (si es una persona) o un representante (si es una organización), de un minuto por película, que se emitirá al comienzo de cada film. Cada ciclo tiene que tener un «*packing* de imagen» en el que quien programa da la cara.

Si se puede, sacar partido de todas las comunicaciones, redes que forman parte del control que tiene la figura, la empresa, la institución. Facebook, Twitter, etcétera, personales e institucionales. Que ellos publiquen que programan en Cinemateca y las

14 Quien escribe estas líneas ejerció el cargo de presidente de la Comisión de Patrimonio (2005-2006). Un año antes había leído un libro de Joel Rosenberg, *Un grito de gol*, que historia de forma periodística el relato de fútbol. Al terminarlo tenía claro que el relato de fútbol es un bien patrimonial por el carácter identitario, por la vigencia (¿de un siglo ya?) sin interrupciones, por el valor emocional que tiene para miles de personas, por la variedad de propuestas. Cuando llegó la propuesta de dirigir la institución patrimonial oficial, estábamos a un mes del Día del Patrimonio. Había que elegir un tema y un homenajeado. Entre mis asuntos programáticos estaba darle importancia, reconocimiento, al llamado *patrimonio inmaterial*. Bien, el relato de fútbol es patrimonio e inmaterial. Así salió el homenaje a Carlos Solé. De manera vivencial los medios de comunicación pasaron relatos de Solé y los programas de fútbol hablaron de ello, de patrimonio, relato de fútbol y Solé. Y dos diarios titularon algo así como: «El patrimonio inmaterial en la agenda». Casi sin plata (no había presupuesto), con los recursos que están en la propia sociedad se llegó a dar un *golpe*. Sin apartarse de la visión dominante de patrimonio —la arquitectura—, por un momento estuvimos en los hogares de los ciudadanos. Se viralizó.

películas son tales y van en tal fecha. Ellos pasarán a *hablar* por Cinemateca o junto con ella.

Todo esto se enmarca en una nueva institución abierta, con nexos nuevos, que muy probablemente seduzcan a parte del público y no le gusten a otra parte —como algunos socios muy apegados a la cultura de Cinemateca tradicional—. Pero si algo parecido a esto sucede o se teme que ocurra, hay que recordar que existe el resto de las salas.

Dos salas tendrán como prioridad las dos estrategias nuevas de programación presentadas: la que se acaba de describir y de la programar de acuerdo a ideas, conceptos, preocupaciones, pulsaciones, experiencias claramente identificables por las personas.

Estas iniciativas pasarán a compartir con un porcentaje importante lo que hoy son los criterios con los que se programa, como retrospectivas de diverso tipo (Mastroianni, Liv Ullmann, Chaplin, etcétera) y demás. Hay que hacerlo sin engaños; esto es parte de una nueva etapa de Cinemateca, combinación de cinefilia tradicional con cine popular.¹⁵

Archivo

El servicio de archivo es el más crítico en financiamiento. En realidad, los archivos de cualquier naturaleza no se autofinancian, como tampoco lo hacen los museos. El archivo cultural más grande de este país es la Biblioteca Nacional. ¿Alguien imagina que pueda autofinanciarse? No, y toda su economía y gestión están sumergidas, desde la conservación hasta el salario de los funcionarios.

Siempre se habla del valor del archivo de la Cinemateca, pero no se expresa ni se muestra qué contenido concreto posee. Se habla de cientos de miles de piezas o unidades, pero ¿qué hay ahí? *Juntar* fue y sigue siendo propio de una ideología de la Cinemateca y en general de personas que están enamoradas de algo; por ejemplo, los pioneros de la arqueología reunieron miles de boleadoras que hoy podemos ver en los acervos. ¿Para qué?

15 Siendo Mario Sagradini director del Museo del Parque Rodó, en 2008, convocó a personalidades de otras disciplinas a que realizasen «curaduría». En realidad, se trataba de que eligiesen del acervo un número limitado de obras para ser exhibidas. Quien escribe estas líneas recuerda lo seleccionado por el músico Leo Maslíah. Lo que se propone para Cinemateca es socialmente muchísimo más amplio y diverso que la élite de creadores como la que integra el citado músico. Por estos días (mayo de 2018) hubo un chisporroteo por la actuación de *Los Fatales* en el Teatro Solís. Para algunos casos de la última propuesta puede pasar lo mismo. Si se mide en términos del lugar o los días que ocuparán en la programación, esas películas *fatales* del cine no tendrán mayor incidencia en la imagen de Cinemateca.

Se ha dicho —más en el pasado que en el presente— que el archivo de Cinemateca es un orgullo a escala internacional. ¿Es posible dudar de todo esto al menos provisoriamente y que el sector público, desde el momento en que va a intervenir con recursos y con dinero, tenga el derecho de hurgar en todos los ámbitos de la Cinemateca? Un juego limpio y transparente de los dos lados, donde ambos ganen y probablemente ambos tengan que cambiar algún punto de vista.

El archivo es un lugar central donde intervenir; primero, conociéndolo a fondo; segundo, estableciendo un orden jerárquico de bienes: los que se tienen que preservar con prioridad, un grupo intermedio y un tercero dentro del cual habrá piezas que no valga la pena mantener. Hay que encontrar una forma de realizarlo con la participación de personas cinéfilas pero que hayan practicado o al menos tengan presente un claro vínculo entre cine y espectadores.

Tal vez sean dos las razones para la existencia del archivo y de cada una de sus piezas.

Una razón material se pone en juego con aquellas películas o eventualmente fragmentos de obras muy importantes en la historia del cine que no están disponibles. Ahora bien, en el mundo contemporáneo de lo digital, ¿cuántas películas relevantes para la exhibición pública no se pueden conseguir? Toda aquella que se pueda conseguir debería de dejar de existir en el archivo, salvo que se demuestre que el formato digital tiene menos calidad que el acetato. Suena radical para quienes aman ese archivo, pero ellos deberán fundamentar por qué invertir en mantener acetatos de obras que ya están en formato digital.

Otro material a proteger serían los testimonios de hechos históricos que por distintas vías llegaron a la Cinemateca. Nuevamente, si esos testimonios están en formato digital, las cintas deberían dejarse de lado.

Es preciso disminuir el acervo en acetato. Supongamos que Cinemateca tiene una copia de *Amarcord* de Fellini. En primer lugar hay que preguntarse si esa copia es legal en Uruguay y en el mundo. Pero pasemos por alto eso, que —dicho de manera ligera— no implicaría un perjuicio a nadie. Si comprar *Amarcord* en formato digital resulta barato y los derechos de exhibición pública son menores que mantener la copia, se debería pasar a digital.

Por otra parte, es seguro que el archivo almacena una cantidad de material de dudoso valor histórico o cinematográfico.

No tiene por qué haber una sola visión sobre el contenido del archivo de Cinemateca. Por eso se propone que se realice una revisión exhaustiva por una comisión que designe el sector público e incluya representantes de Cinemateca.

El sector público se hará cargo del archivo en conjunto con Cinemateca. El sector público lo financiará, pero no dejará de imponer razonables condiciones de lo que debe mantenerse, pieza por pieza, con un fundamento honesto.

Por otro lado, al ser un archivo privado, debería ofertar servicios de venta de los contenidos, aunque esto no signifique un monto importante en comparación con los costos del propio archivo.

Los públicos de la Cinemateca

Los cinéfilos

Los cinéfilos son personas a las que les interesa el cine no solo como fuente de placer, entretenimiento, sino como reflexión sobre las corrientes estéticas en la historia del cine, los autores, los países de origen, etnias y otros, que son la base de los actuales criterios de programación de la Cinemateca Uruguaya.

Es probable que un número importante de los cinéfilos residan en distintas zonas y estén dispuestos movilizarse algunos kilómetros dentro de la ciudad para ver determinada película o ciclo. Hay que confirmar esta hipótesis con los datos que se les solicitan más adelante.

Los institutos de enseñanza de idiomas y los colegios bilingües

Colegios y liceos como el Alemán, el British o el Francés, entre muchos otros, pueden practicar su lengua viendo cine de sus países sin subtítulos.

Jubilados y pasivos

Son personas con tiempo libre que sienten la necesidad de salir de tarde —no de noche—, tanto por intereses culturales como para no pasar encerradas en su hogar. En muchos casos estas salidas tienen valor terapéutico. En promedio, el poder adquisitivo de este grupo es medio o medio-bajo, y su nivel educativo es terciario, aunque no posean titulación. Una hipótesis que debe confirmarse es que por lo general no residen muy lejos de las salas a las que habitualmente asisten. Por tanto, Cinemateca es para ellos un cine de barrio, al que pueden ir por una muy económica suscripción.

Servicios de compañía como SECOM, AMEC, Pulso y otros pueden ser aliados, compradores de butacas de manera previa para los afiliados que quieren o necesitan salir de su hogar y disfrutan el cine como pasatiempo y entretenimiento.

El sistema educativo

Dos opciones:

Primera opción: los contenidos de los programas

1. Tanto para primaria como para secundaria, los contenidos tienen que estar vinculados a temas de los programas.

Por ejemplo, en tercer año del ciclo básico se trata la Revolución Industrial. Se podría estructurar una «obra» de una hora y media de duración con fragmentos de películas de ficción donde se vea a alguien usando un telar de mano, familiar, luego un telar de fábrica (sería notable tener la transición entre ambos), la energía hidráulica del molino en las textiles, el vapor, las minas de carbón, el ferrocarril, el barco de vapor, el telégrafo, los capitalistas, los financistas, el Estado, los obreros, la emigración a América, alguna revuelta obrera...

De memoria, podrían usarse *La llegada del tren*, *La línea general*, *Tiempos modernos*, *Daens*, *La tierra prometida*, *Qué verde era mi valle*, *Germinal*, etcétera. Existe un documental muy bueno de la BBC denominado *Qué hizo por nosotros la revolución industrial*, que está en YouTube bajo dos formatos: en capítulos, que es muy largo, y en una muy buena versión resumen. Si esto último se consiguiese, también sería un material fenomenal que prácticamente nadie ve en la plataforma nombrada. Lo que importa es que los adolescentes se lleven una imagen concreta de lo que dicen los libros y cómo lo recogió el cine.

Se deberá construir una ficha para el docente y otra para los alumnos, y colgarlas en la web de manera libre. De esta forma, una vez que pasaron por la experiencia de la Cinemateca y del tema concreto, tendrán material que les permita reflexionar tanto sobre el contenido (en el ejemplo, la Revolución Industrial) como sobre la película.

Para captar estos clientes lo mejor es comenzar por las autoridades centrales de Primaria y Secundaria. Que pasen por una experiencia, mostrarles el proyecto total y luego elaborar una nota destinada a todos los profesores y maestros del país de acuerdo a un tema central que está en los programas.

El envío no debe restringirse a Montevideo, sino llegar a todo el país.¹⁶ Secundaria cuenta con un sistema de correo interno que debería aprovecharse. La Cinemateca debe preparar un material gráfico muy seductor.

Cuando se realice la primera experiencia, que puede ser piloto o no, es necesario filmarla y colgarla en la página web y en YouTube. Sería mejor tener este registro antes de hacer el envío a las instituciones, o sea, un piloto con unos grupos a los que se tiene acceso por confianza, interés previo, etcétera.

Secundaria puede brindar el nombre de todos los docentes, asociados a un teléfono o correo electrónico. Estas formas de comunicación también hay que explotarlas, además de las redes sociales, como Facebook, Google+, etcétera.

Segunda opción. Cine que atraiga jóvenes.

Si se quisiese brindar cine no vinculado al programa sino solo por placer y divulgación, al público adolescente podrían ofrecérsese películas como *Antes del amanecer*, *El club de los poetas muertos*, *Easy rider*, *Belleza americana*, *Escuela de rock*, etcétera. El sitio web L20 Listas orienta sobre otros posibles títulos: <http://listas.20minutos.es/lista/mejores-peliculas-para-adolescentes-10930/>.

A fin de evitar el costo de traslado, para las instituciones públicas podría haber un acuerdo entre Cinemateca y CUTCSA.

Con esta política se estarían formando nuevos públicos. Invertir energías en esto es infinitamente más rentable, en todas las dimensiones, que el esfuerzo realizado para el Festival, por ejemplo, con la dimensión desmesurada que hoy posee.

Esta actividad, claramente de extensión, es rentable y probablemente se convierta en muy masiva. En el pasado Cinemateca la llevó adelante con mucho éxito de público.

Sus consecuencias serían:

- a. La presencia de la Cinemateca en la sociedad, que no vale solo en sí misma, sino también como presencia o imagen fuerte ante otras instituciones, como empresas con fines de lucro, intendencias, MEC, etcétera.
- b. La creación de públicos. Algunos de los asistentes serán futuros socios de la Cinemateca.

16 Prácticamente de todo el interior vienen escuelas y liceos de paseo a la capital. Algunos de ellos optarán por el uso de este servicio.

Los costos de viaje a la experiencia y la ubicación geográfica de las salas

Empecemos con un ejemplo familiar. Video Imagen y sus actuales sucesores han cumplido un papel central en la cultura cinematográfica de Montevideo, gracias a una colección muy amplia de temas, un *stock* muy numeroso, empleados que se ponen del lado del cliente y, si este tiene dudas, lo aconsejan y orientan de manera minuciosa, personalizada.

Pero este club de video tiene una ventaja, que es la geográfica. Se encuentra en Pocitos, un barrio denso, habitado por personas de alto nivel cultural, criadas y educadas en el consumo cultural, con tiempo libre para ver películas y realizar otras actividades, con poder adquisitivo alto, que han viajado al exterior y visitado lugares históricos e importantes museos. Todo esto está bien cerca de un club de video excepcional, pero este es el primer radio. En las zonas alejadas residen personas con las mismas características que no tienen en sus inmediaciones videos de este tipo.

Hubo un videoclub similar, el Video del Cordón, en Tacuarembó y Yaro. Cerró. No pudo tolerar la competencia con lo que se brinda por internet y la oferta de calidad de la TV cable. En ese barrio los clientes reales no eran suficientes para alcanzar el punto de equilibrio.

Las salas de Cinemateca

Las tres nuevas se ubican en la sede de la CAF, en el antiguo Mercado Central. Es importante que sean nuevas; eso siempre es atractivo, tanto por la arquitectura como por la comodidad de las butacas y la calidad de la proyección. Sin embargo, tres salas podrían ser muchas para gestionar y programar de primera. Por lo menos hay que tenerlo presente.

Cinemateca debe asociarse con el Teatro Solís o el Sodre, creando lazos de beneficios recíprocos. El más sencillo, evidente, es la comercialización de la capacidad ociosa de las salas en determinadas programaciones. Por ejemplo, en los conciertos de las orquestas, funciones de la Comedia Nacional, obras de ballet, algunas localidades de las óperas, presentaciones de músicos populares uruguayos.

Las autoridades del sector público deben definir esta asociación como un apoyo fundamental a la Nueva Cinemateca y una sinergia urbana cultural. Al respecto habrá publicidad estática en las salas, con los tres logos y una consigna de cercanía geográfica y bienes culturales; algo así como «La Ciudad Vieja en cultura tiene lo mejor. Disfrútalo». Deben aparecer como instituciones hermanas, no competitivas (aunque a veces

la programación lo sea). Las tres salas están para cultivar en los ciudadanos las mejores expresiones culturales de manera amigable. (Tal vez deba expresarse con los términos *fraternidad y complementariedad*, o solo con el primero, que es contundente. Una sola palabra tiene más fuerza.)

No hay que descartar una estrategia que a partir de acciones positivas contribuya al cierre de las salas comerciales del Centro, lo que en teoría beneficiaría más a Cinemateca.

1. Se recomienda cerrar la sala de Carnelli y el cine 18 de Julio, pues por el número de butacas, de acuerdo a la situación de Cinemateca, no es necesario mantenerlas si funcionan estas tres de CAF. La del MTOP puede usarse para la Escuela de Cine del Uruguay (ECU) y de manera poco intensiva para público en general, convertida en una sala netamente académica, con un programa acorde con el plan de estudios de la ECU. Los estudiantes deberían identificarla como *su* sala, aunque a veces abierta al público. De todas maneras, no queda claro si esto es posible. La prioridad es la ECU.
2. Necesidad de estacionamiento en las salas de la CAF.
3. En Pocitos nos enfrentamos a un problema: la sala es antigua y de por sí no atrae (si estuviese en otra zona, prácticamente no tendría público). Pero, por las características del barrio, convoca a cierto número de espectadores. Ese número sería mayor si la sala estuviese al nivel de las de los multicines. Se propone acordar que dos salas de algún multicine de la zona sean programadas y administradas por Cinemateca. Si esto se logra mediante un convenio a diez años —en principio—, sería bueno cerrar Pocitos. El cierre debe ir acompañado de la búsqueda de un negocio inmobiliario que contemple la construcción de un edificio en altura y dos salas como las de la CAF. Estas dos nuevas salas serán de propiedad pública y pasarán a ser utilizadas por Cinemateca bajo la forma de comodato precario por un lapso de 30 años. Llegado el momento de la firma del comodato, se dejan las salas comerciales mencionadas.
4. Si se concreta que las salas de Cinemateca son dos multicines en Pocitos y tres flamantes en Ciudad Vieja, nos encontramos con una imagen completamente cambiada de la institución. *Todo nuevo, todo brillante*, acorde a una nueva etapa.
5. Así, Cinemateca experimentará un cambio drástico hacia la pulcritud, la contemporaneidad, lo que influirá en el favor del público.

Los días de funciones, de apertura de las salas

Es preciso revisar si hay necesidad de tener funciones todos los días de la semana. Por ejemplo, qué puede suceder en las nuevas salas un domingo de tarde. La zona está *muerta* y Cinemateca no la va a revivir proyectando películas. Hay que preguntarles a las salas de teatro cómo se comporta el público un domingo de tarde y de noche, y lo mismo a las salas de cine comercial. Si el número de espectadores es muy bajo, no convendría abrir. Es algo a analizar.

El sábado es claro que sí, y con trasnoches en una de las salas. Luego, entre semana, ¿cómo es el comportamiento? ¿Vale la pena abrir todos los días? Se deja planteada la pregunta. Es cierto que hay que valorar cierta *adicción* que tienen algunos socios, ante los cuales cerrar esos días puede tener un costo importante.

El poder, el gerenciamiento y el control

La estructura superior rentada

Gerenciamiento

- Se requiere una persona con mando, que ingrese por concurso, en la que se deposite confianza y no sea cuestionada periódicamente.
- Debe existir un coordinador, gerente o director ejecutivo. No hay que temer a los dos últimos nombres; es más, el rol de *director ejecutivo* representa mejor a una asociación sin fines de lucro. Llamarlo *coordinador* ya implica una rebaja de la autoridad en términos semánticos. No deberían usarse *gerente* ni *CEO*, nombres del universo con fines de lucro.
- Deber ser un profesional de la gerencia, con sensibilidad y conocimientos sobre cine, pero no es fundamental que sea un cinéfilo de la élite de la Cinemateca. Es más, conviene que mantenga cierta distancia de los hábitos de los *iniciados* (se usa la expresión como una caricatura cariñosa, para ser gráfico), de aquellos que se encuentran fuertemente vinculados a los contenidos del cine en sentido académico.¹⁷ Posee manejo de las materias de la gerencia (personal, flujo de caja, cumplimiento de lo programado, comunicación, etcétera).

17 Este punto es discutible. Cada institución tiene sus tradiciones y estas la marcan. La figura y la épica de Manuel Martínez Carril marcó a la Cinemateca y sigue haciéndolo. Fue un hombre que hizo de todo. Manejaba las relaciones entre las instituciones, programaba o marcaba la programación; internamente su palabra tenía un peso casi incuestionable. Fue quien estructuró la institución y marcó la forma de

- Se confía en esa persona y se la deja hacer, porque se supone que comparte lo que aprobó un colectivo. Un/a director/a ejecutivo/a tiene mando porque ha sido seleccionado/a a través de una convocatoria abierta (no puede haber otra manera). No puede ser cuestionado constantemente; al contrario, debe ser acompañado, respaldado.
- Es el/la responsable de las relaciones institucionales; supervisa, observa y coordina los tres servicios de la Cinemateca: programación-exhibición, escuela de cine y archivo.
- Es quien da vida a las campañas y estrategias de captación de nuevos socios.
- Es quien impulsa, gestiona y remata los acuerdos con empresas y otras instituciones que puedan aportar recursos y dinero; por ejemplo, el patrocinio.
- Se encarga de todos los temas de personal.
- Es la cara visible de la Cinemateca junto con quien presida la sociedad civil. En las gestiones más relevantes participarán y firmarán juntos.

Comunicación

- Su responsable es el segundo lugar en jerarquía luego del director ejecutivo. Además de ser una persona que sepa manejar todos los soportes y medios, debe tener imaginación e iniciativa para proponer espacios, buscarlos al menor costo o, si es posible, gratis. Su línea es construir implicación entre Cinemateca y los ciudadanos. Probablemente necesite un asistente. La tarea de comunicación puede estar apoyada sin costos, a cambio de patrocinio, por una empresa que conozca la institución Cinemateca y la lleve en su corazón. Hay casos; no se nombran para no despertar susceptibilidades.
- La redacción del programa deberá quedar en manos de dos personas, a fin de mostrar pluralidad. Tendrá un estilo subjetivo, con fundamento en las emociones que suscita y las ideas que brinda la película. Evitará los cánones de la cinefilia y su asepsia, así como la orientación a lo formal.
- Hoy al lector de los programas se lo obliga a conocer mucho de cine. Eso debe desaparecer. Quienes redacten los programas firmarán con iniciales cada pastilla. En los créditos al comienzo del programa, donde están las personas que integran la dirección de la sociedad civil, también aparecerán los nombres de la instancia sector público, con las iniciales al costado. El público tiene que saber quién le habla.

entenderla dentro de la sociedad. Por tanto, hay que tomar una decisión muy clara: se decide permanecer dentro de esa tradición o se busca un cambio que claramente exprese otra gestión, que represente una nueva Cinemateca vinculada con los ciudadanos.

Secretaría

- Trabaja en forma adjunta al director ejecutivo y en segunda instancia al responsable de comunicación.

Programación

- Participan tres personas: una por Cinemateca, otra por el sector público y una tercera en acuerdo con las otras dos. Quienes tengan remuneración por el sector público no percibirán ingreso. Es aconsejable que quienes programen sean los mismos que redacten las *pastillas* del programa.

Servicios tercerizados

- **Asesoría jurídica.** Es muy probable que en un proyecto de este tipo, que cuenta con la participación directa del sector público, un estudio de abogados acepte realizar la tarea de manera honoraria, como patrocinante.
- **Todo lo técnico.** Desde lo sanitario hasta los equipos de proyección.
- **Finanzas, contabilidad, administración agregada (no lo cotidiano), asesoramiento en inversiones.** Al igual que para los ítems anteriores, se buscará una organización que ya actúe en el mercado y cuya escala le permita brindar a Cinemateca un trabajo solvente de manera honoraria, como patrocinante. Apoyará en todo momento tanto al director ejecutivo como a la instancia público-privada. Sería notable que actualizase día a día o semana a semana la información básica que necesita el director ejecutivo.
- **Mensajería.** Mejor si se puede tercerizar.
- **Limpieza.** Tercerizada.
- **Estadísticas orientadas a la mejora de las performances de la Cinemateca.** Requiere una persona que maneje estadísticas con interpretación, según la implicación Cinemateca-públicos, que es la gran consigna. A tiempo parcial, con una dedicación promedio de dos horas diarias, sin estar físicamente en la institución.
- **Extensión.** Las tareas vinculadas con el sector educativo deben estar a cargo de un profesional que conozca tanto sobre cine como sobre los diversos escalones del sistema educativo. Es probable que al principio y en algunas *zafras* necesite el apoyo de otra persona, la que sería contratada a término. Además de las tareas con el sistema educativo, esta persona creará y llevará adelante otras formas de extensión.

Salas

Boletería, proyección y personas que reciben al público. Sería ideal contar con guardarrobas, así como con algún asiento especial para personas que tienen problemas de movilidad o embarazadas.

Tanto el personal de boletería como quienes reciben al público serán pasantes por un año. La recepción del público no será neutra, como en todos los cines, sino implicada: se procurará saludar a cada persona, recordar el nombre de los habitués, conocer algunas frases centrales de la película que se va a emitir y registrar los comentarios, directos e indirectos, para hacerlos llegar a la Dirección. La encargada de cada sala debe ser una persona activa.

Las salas lucirán una prolija cartelería, novedosa, amigable, donde se exprese el nombre o número de la sala, las formas de comunicación con la Cinemateca (teléfono, Facebook y demás), los nombres del responsable de sala, del boleterero y de quien proyecta. Además habrá un reloj con fecha, como los de los aeropuertos.

Cada sala contará con cinco monitores que exhibirán fragmentos o *trailers* (si los hubiera) de la película del día y las de las cuatro siguientes fechas. Las fechas serán indicadas con el mismo sistema de los relojes de aeropuertos: día de semana abreviado y número del día.

Esto último le dará a la Cinemateca un aire de cine que prácticamente no posee —los afiches, cuando los hay, no suelen ser de calidad—, pero el sistema propuesto es revolucionario para todas las salas del Uruguay.

Se supone que todo estará libre de escaleras y que además habrá al menos un baño para discapacitados.

La persona de la sala estará uniformada con el color de la institución: amarillo con ribetes grises y falda o pantalones grises. No será un uniforme convencional; tendrá uno o dos toques alternativos que transporten a quien lo vea hacia un imaginario contemporáneo, no rutinario o asceta como los del Solís y el Sodre.

Recursos externos con posibilidades de acceder

IMPO. Impresiones de programas y otros, como papel membretado y sobres, imprescindibles para la comunicación en todos los niveles. Un sobre es la primera imagen de la institución ante una empresa de la que se busca patrocinio o para convocar a liceos a alguno de los ciclos.

El Correo. Envío certificado de correspondencia, con un cupo generoso.

UTE. Subvención total del consumo.

Antel. Subvención de teléfono y ADSL con un tope generoso.

Servicios de compañía para personas mayores. Precio paquete en horario de la tarde y días a convenir.

Cutcsa. Transporte de escolares y liceales que concurren en grupo a los ciclos.

BPS. Dos por uno para los mayores de 65 años, financiado por el BPS, para aquellos pasivos que ganan menos de 15 mil pesos. Hay que evaluar si este acuerdo conviene o genera entradas gratis de quienes hoy pagan.

Automóvil Club. Dos por uno para menores de 60 años, es decir, los que aún no se han jubilado.

Otros cambios

La programación presentada de forma amigable a los ciudadanos es la que debe impregnar todas las comunicaciones.

El programa¹⁸ tendrá un cambio radical en la calidad de papel y tipografía más grande.

Se enviarán notas periódicas a patrocinantes, mecenas, autoridades públicas, proveedores. Los *otros* tienen que ver en Cinemateca algo distinto, positivo, entusiasta, emotivo, por el cine y por las personas, nunca por una sola de las partes.

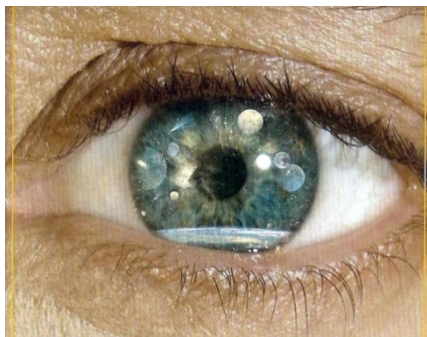
Con todo respeto por la intención y la realización, el mural plasmado en el frontón de la Sala 18 de Julio con motivo del Festival es una muestra de lo que no debe hacerse. Los directores de cine no tienen rostro para los ciudadanos; solo lo tienen

18 El programa es antiguo. Está impregnado de cinefilia. No le brinda al espectador entusiasmo por la obra. Si Cinemateca, tal como dice, programa buen cine, debe decírselo al público en la primera línea. Y debe tener tonos subjetivos, no como si hablase Hegel desde *La Historia* sobre cine. Por ejemplo, para estos días se programó la película *Stop Making Sense*, de Jonathan Demme, que es un registro de un concierto de la banda Talking Heads. El programa hace referencia a que esa banda formó parte de la corriente *new wave*, lo que le exige al lector saber qué fue esa corriente. Es algo innecesario, que entorpece la lectura, aleja a quien lee. Le sigue y cierra con los destaques de unos planos que usa el director. Un comentario podría haber sido: «Pocas veces se ha visto una amalgama pop entre una de las bandas más amenas e inteligentes del rock, Talking Heads, y un director de cine, Jonathan Demme. *Stop Making Sense* es ineludible. Si la conoce, vale la pena volver a disfrutarla, y si no, prepárese para una grata sorpresa». No escribimos para hacer comentarios como los actuales; solo mostramos de manera un poco atrevida cómo tratar de entusiasmar al público sobre un producto excelente. Otro caso. En 1992, en febrero, el programa de Cinemateca comenzaba a referirse a la película *Pacto de amor*, de David Cronenberg, con una sintética descripción y valoraba: «Se destaca la doble actuación de Jeremy Irons». Debería decir: «Si usted se acerca a esta película, no solo no le será indiferente ni pasará como una más, sino que probablemente llegue a sentir efectos en la entraña. A exitosos mellizos ginecólogos que nunca pensaron en separarse les llega el momento de la desunión. Una paciente se pone en el medio al generarles una fuerte atracción. Ambos llegan a percibir sensaciones propias de la muerte hasta que se avecina el final, donde ternura, locura y desgarró se adueñan de la pantalla y penetran en el espectador». Esto es una aproximación; los que saben y comparten la forma aquí dicha lo pueden expresar mucho mejor.

para un grupo de personas que cultivan la cinefilia. El cine, la música y toda actividad humana tiene su *star system*, que está compuesto por actores, no por directores. La opción más adecuada para comunicarse con el público habría sido pintar actores, los mejores y contemporáneos. No históricos y geniales como Marcello Mastroianni o Liv Ullmann, porque la mayoría de la población ya no los reconoce, y evitar al ícono de Chaplin porque es antiguo y las personas ven cine actual. Pero hay grandes actores contemporáneos que representan o forman parte del buen cine, como Meryl Streep, Ricardo Darín, Nicole Kidman, Leonardo DiCaprio, Jack Nicholson, Gérard Depardieu, Matt Damon, Anthony Hopkins —todos en películas *clásicas*, pese a ser recientes— y muchos otros que están en la mente de los ciudadanos. La alternativa sería una imagen bien reconocible de una película, como la tan difundida *ET* o aun el enigmático feto de *2001* (aunque esa imagen desconocida para la mayoría se podría confundir con algo religioso o místico, en un mundo plagado de iglesias salvadoras), la imagen frontal del rostro aterrorizado de la mujer de *Psicosis*, Hannibal Lecter con la cabeza enchalecada y la boca con barrotitos...; imágenes que unen los intereses de Cinemateca con la captación de atención por el público. Una imagen fuerte, contundente, reconocible o que despierte mucha curiosidad.

El logo, la marca

El ojo de la imagen es similar al que Kubrick toma en primerísimo plano en *2001*.



Se propone un ojo humano asociado a la palabra CINEMATECA o CINEMATECA URUGUAYA. Eso implica abandonar el actual, de carácter artesanal y que constituye una abstracción compleja.

Se propone el uso del color amarillo intenso para la tipografía, como la muestra que se adjunta (las pantallas mienten, pero es una aproximación). El amarillo no es utilizado por organizaciones de ningún tipo. Por lo tanto, está *disponible*.



Como fondo, gris. Más oscuro llevaría a una identificación con el club de fútbol cuya hinchada suele armar lío.



Se propone el uso del color amarillo intenso para la tipografía. El amarillo no es utilizado por organizaciones de ningún tipo. Por lo tanto, está *disponible*. Como fondo, gris. Más oscuro llevaría a una identificación con el club de fútbol cuya hinchada suele armar lío.

Las nuevas salas deben expresar estos cambios en su papelería y otros objetos, sitio web y demás soportes electrónicos.

Una música identitaria, para las salas, para el contestador, para las otras pantallas que se mencionan más adelante, para el Facebook. No debe sonar a Uruguay. Lo ideal sería conseguir algo de Nino Rota, como la música de *Amarcord*. (<https://www.youtube.com/watch?v=bk4MEhUkxco>). No tiene que ser figurativo, sino abstracto; como la música de los supermercados, pero inteligente.

Monitores en las salas. Sin audio, para anunciar las películas de los próximos días, usando *trailers* si los hay o fragmentos fabricados.

El programa impreso. Tendrá un cambio radical para ser atractivo y crítico (en un estilo como tuvo la revista catalana *Ajo Blanco*, llena de imágenes, que en muchos casos eran de temas que planteaban cuestionamientos). Además de un cambio hacia lo subjetivo, la impresión vivencial, emotiva de la película, el programa debe regalar al lector fotogramas y fotografías con *power* que no tienen por qué estar vinculados a la programación. No usar imágenes de fuera del cine sea —del periodismo, de las artes visuales o cualquier otro campo—. Existen decenas de miles de fotos fascinantes para publicar. Hay que tratar de que la impresión del programa la financie el IMPO, en cuya pantalla, dicho sea de paso, se puede publicitar todo el año a Cinemateca mediante un corto, y en el verano eventualmente proyectar películas para *la familia*, que es el público mayoritario que está en la explanada municipal.

Comunicación geográfica, en los hogares. Es fundamental para las nuevas salas. Se propone encartar un *flyer* o un minifolleto con buena foto del edificio y del inte-

rior de una de las salas (con público, no vacía) en algunas facturas de la IM, de Antel o de UTE, anunciado la novedad. Para ello se definirá un radio próximo a las salas. La impresión estará a cargo del IMPO. Pueden alternarse UTE y Antel. Colocar algo más al ensobrar para un radio bastante acotado no significaría mucho más trabajo. Pocitos no necesita esto; es la zona que más sabe de la existencia de la Cinemateca.

Otras pantallas de publicidad

Pantalla del IMPO: perfil entretenimiento.

Vera tv: perfil cinefilia amigable; por ejemplo, los jueves.

Canal 5: perfil cinefilia amigable, algún día de la semana.

tv Ciudad: cinefilia con entretenimiento (este canal tiene muy pocos espectadores).

Algún canal de aire privado: cinefilia, en trasnoche, los viernes, en el último programa.

(Aunque sean 5000 personas las que vean cine de Cinemateca por esas pantallas, con un comentario previo de una persona que sabe y tiene buena comunicación, vale la pena emitir, programar. No es costoso y esa red atraerá públicos y bienes.)

Un sistema de información

Es preciso contar con un diagnóstico elaborado sobre bases rigurosas.

Instrumentos

Sistematizar la planilla de socios

Esto implica tomar todos los socios actuales y registrar:

- **Edad**, en tramos de cinco años o similar (lo que los especialistas indiquen, pero en una primera instancia no pueden ser tramos largos).
- **Sexo**.
- **Situación de actividad** (activo, pasivo).
- **Zona de residencia** (se obtiene por la dirección o por el número de teléfono fijo).

Sistematización de los borderós de los últimos cinco años

Incluye **título, género** (usando no más de cinco, y aquí discriminar el cine uruguayo), **fechas** (y de ahí las temporadas, tales como las estaciones climáticas) y **ciclo** (nombre y tema).

Número de asistentes agrupados cada dos meses, por un lado, y **por estaciones del año**, por otro. Ver cómo influyen el clima y los ritmos sociales (tales como las vacaciones veraniegas, más intensas en enero y menos en febrero); examinar si en febrero la predisposición a actividades al aire libre reduce la asistencia a Cinemateca. También considerar qué ocurre en la Semana de Turismo¹⁹ y vacaciones de primavera, así como en el período entre el 15 de diciembre y 6 de enero.

Número de asistentes a cada ciclo. Prestar atención al cruce por estaciones, al momento del Festival y a alguna otra cuestión que se considere realmente especial.

Asistencias. Por socios, por pago de entradas, por dos por uno con BROU, Antel (como hubo), por Socio Espectacular, por Tarjeta Joven y otras. Estas cosas, como muchas de las ya nombradas, no suelen tomarse en cuenta por quienes gestionan. Solo ven los ingresos totales y si cubren los egresos.

Cuántas personas distintas asisten a las funciones (divididas entre socios de la Cinemateca, Socio Espectacular y las demás categorías). Esta información solo puede obtenerse mediante una encuesta en las propias salas, que no es fácil de hacer ni barata.

Es casi desconocida una encuesta que con ese objetivo realizó la Filarmónica de Montevideo, la cual arrojó que, en promedio, a cada uno de los 10 conciertos del ciclo en el Teatro Solís asistían algo menos de 400 personas. Los encuestadores, de una manera muy didáctica para no confundir a los espectadores, preguntaron en el segundo concierto si habían asistido al primero; en el tercero, si habían asistido a uno de los dos anteriores, y así sucesivamente hasta el décimo, cuando se les preguntaba a cuántos del total del ciclo habían asistido. Esto dio como resultado que el número de espectadores distintos era de 650. Es decir, la Filarmónica de Montevideo invertía alrededor de un millón de dólares entre salarios y gastos (más los gastos que jamás se contabilizan en el sector público, como sala, energía eléctrica, lugar de ensayo, etcétera) para bastante menos de mil personas.

Toda esta digresión viene a cuento de ilustrar cómo se mueve el sector público y cómo eso es posible verlo con datos empíricos, interpretables pero no rebatibles si están bien recabados y elegidas las variables.

19 Semana de Turismo para Cinemateca es un momento especial, por su ya tradicional festival. Es preciso evaluar qué resultados de asistencia produce.

¿Quién realiza todo este trabajo estadístico imprescindible, para gestionar y evaluar todos los involucrados, sector público y Cinemateca?

Ni Cinemateca, ni la Intendencia, ni el Ministerio de Educación y Cultura están en condiciones de destinar recursos a esto. Se propone que sea Antel, y que además de hacerlo genere un programa informático en el que la propia Cinemateca pueda cargar los datos, usando el asociado una tarjeta con chip.

1. Sobre la plantilla de socios es más sencillo, y debería estar todo asociado en términos de variables con lo de este punto y el anterior.
2. Sobre los títulos, géneros, etcétera, se necesita una persona de Cinemateca que, borderó a borderó, le indique a quien carga los datos qué significa cada título; por ejemplo, la nacionalidad, que no fue mencionada más arriba.
3. Si los borderó no se guardaron —cosa extremadamente grave—, es muy probable que Agadu conserve una copia. Si Cinemateca los solicita, se la prestará. Aquí no se ha considerado la posibilidad de que Cinemateca tenga borderó en digital aunque no con todas las variables necesarias. Eso ahorraría mucho trabajo. Si los disponibles no fueran cinco años sino tres, valdría igual, aunque la perspectiva sería más acotada.

Necesaria y justificada subvención pública

Todo lo que se plantea en el presente documento tiene como implícito una subvención permanente de sector público a la Cinemateca. Dicha institución es un bien meritorio, como dicen los economistas. Esto significa que el mercado no puede financiarlo ni en calidad ni en cantidad, lo mismo que al Sodre, al Solís o al Museo del Parque Rodó, todas instituciones culturales que pueden hacer despliegues muchas veces de gran porte. Un título de ópera o ballet ronda los 300.000 dólares; la masa salarial de la Filarmónica es de 2 millones de dólares al año y se superpone de manera total con la Ossodre, en la irracionalidad de competir por los mismos públicos. La cantidad de concurrentes promedio de la temporada de la Filarmónica no supera las 400 personas. Un título de la Comedia Nacional ha llegado a 100.000 dólares de producción, programado en la sala principal del Solís, con una ocupación no mayor del 20% en el total de funciones. Los espectáculos de la Comedia Nacional cuestan un millón y medio de dólares por año.

Este particular contexto sobre algunos de los recursos que existen en el sector público cultural se ponen sobre la mesa para mostrar que las artes escénicas son las eternamente favorecidas, y que a una institución como Cinemateca, dedicada a una parte de la política pública hacia el arte cine, se le debe financiamiento, orientando los fondos hacia la exhibición, procurando un incremento del número de socios y de los espectadores no socios. La ECU no debe recibir financiamiento público, y al archivo, según los resultados de una evaluación que debe realizarse (planteada en este documento), se le podrá asignar no más de un cuarto del total que le otorgue el sector público al conjunto de la institución.

El monto a transferir por el sector público, expresado en un mes, equivaldrá a la suma de los tres salarios más altos de una institución como el Solís (incluidos todos los aportes sociales).

Lo que propone este documento no se puede realizar sin sueldos que se equiparen a los altos del Solís o el Sodre. No se puede argumentar que el aporte del sector público son las salas de la CAF y nada más. Esas son bienvenidas, pero necesitan mucha gestión para llenarlas o llegar a un porcentaje de ocupación alto, digno, no como en la actualidad.

Cinemateca, bien meritorio (o por qué financiarla desde el sector público)

Cinemateca es un bien meritorio. Forma parte del grupo de servicios que el mercado no puede financiar en cantidad y calidad. Claro que bienes meritorios puede haber muchos; por ejemplo, un viaje a la Luna para un grupo de personas (se pone un ejemplo extremo para que se entienda). El sector cultural está lleno de demandas de bienes que, por más meritorios que sean, el Estado uruguayo no puede ni debe financiar; por ejemplo, becar artistas, financiar la realización de películas en cantidades sin límite y sin tener en cuenta ningún tipo de resultado de públicos, financiar teatros cuyo público es escaso y además no agregan nada a la programación existente.

¿Por qué se puede considerar a Cinemateca un bien meritorio?

- Porque brinda un cine que de otra forma no se exhibiría. Ese cine se encuentra en su mayoría por fuera del *mainstream*.
- Porque por una baja cuota se accede a un esparcimiento o consumo cultural de calidad.
- Porque es posible ver el cine en toda su historia.

- Porque lo anterior sucede (o va a suceder) en salas de calidad. En pantalla grande y en espacio de cine, que es lo mejor, lo propio del arte, insustituible por las otras pantallas existentes.
- Porque, si bien siempre debería estar actualizándose, no pacta con las formas y los contenidos voraces, sin memoria, fútiles, propios de muchas tendencias de derechas, izquierdas y vértices. Cinemateca busca encontrarse en implicancia con una interpretación del sentido común de la población. Es decir, con la mayoría que no conoce ni comprende los diversos lenguajes que ha tenido la cultura cinematográfica que la ha identificado, y de la cual ha abusado, convirtiéndose en un espacio para iniciados. La institución debería estar en un constante desafío por incorporar públicos por la vía de entender el sentido común de los distintos sectores de la sociedad.
- Por la tradición, la historia y porque ella no se ha agotado, aunque tampoco renovado. Se trata, por tanto, de mantenerla, buscando nuevas propuestas que incluyen todos los *haceres* de la institución, desde la programación hasta el responsable de cada sala.
- Porque integra la cultura cinematográfica del país. Esto coadyuva no solo al enriquecimiento de públicos, sino a la influencia en personas del cine, realizadores y el resto de los rubros; de igual manera que en individuos que son productores en el resto de las artes y profesiones, como las visuales, la literatura, el teatro, la arquitectura, los que producen historia, el ballet, la ópera y quizás más.

El compromiso de Cinemateca y las personas que la dirigen

Yo, Manuel Esmoris, he sido sincero en todo lo dicho. No tengo responsabilidades institucionales; por tanto, soy más privilegiado a la hora de ejercer la libertad de expresión.

Y en este último punto quiero decir que me generan dudas que las personas que han pasado la mayor parte o buena parte de existencia dentro de la Cinemateca, en los lugares de contenidos y gerenciamiento, puedan admitir una propuesta como esta. Es difícil salirse del *trillo*, con todas sus implicancias, y no me refiero a nada material, sino a lo emocional, interpersonal (nacional e internacional), a lo intelectual.

Por tanto, me cabe decir que se precisa una sólida sinceridad de los actuales directivos de Cinemateca para decidir si continúan o dan un paso al costado, obviamente en el caso de que se asuman los contenidos neurálgicos del presente documento (muy probablemente con la incorporación de otros aportes). Si las decisiones son muy distintas a las planteadas estas páginas, retiro el cuestionamiento.

Mis películas preferidas son *Magnolia*, *Persona*, *El pasajero*, *Batman returns*, *Estado de gracia*, *Alas del deseo*, *La zona*, *Mr. Turner*, *Amarcord*, *El gran Lebowski*, *El aura*, *El rey de la comedia*, *El gran pez* y algunas más, que también me emocionaron, me hicieron reír, me angustiaron, me entretuvieron, me hicieron reflexionar, entre tantas variables que tienen el corazón y la mente de los humanos. Variables que la cinefilia tradicional deja en un segundo plano o directamente desprecia, produciendo una nefasta distancia con el resto de los seres humanos.

Mis actores favoritos: Jack Nicholson, Julianne Moore, Meryl Streep, Philip Seymour Hoffman, Al Pacino, Marcello Mastroianni, que en general han hecho de todo con una fluidez envidiable. Todos están muy por encima del cine anterior a la década del sesenta, esa prehistoria de la actuación con representaciones estereotipadas, duras, sin matices.