



## FÁBRICA DE MEDIOS. EXPERIMENTOS Y DESAFÍOS DE UN MODELO HÍBRIDO DE ORGANIZACIÓN

GERMÁN OVANDO

Director Creativo Fábrica de Medios

En enero de 2016, la Fábrica de Medios abrió sus puertas por primera vez en un espacio conocido como IF Blanco, en la comuna de Recoleta.

Para nosotros fueron días emocionantes. Se iban a comenzar a poner a prueba nuestras teorías respecto a lo que estábamos levantando: un espacio físico de 500 m<sup>2</sup>, habilitado con fibra óptica, mesas de trabajo y una pequeña cocina. Un pedacito de territorio en Recoleta, en el que queríamos crear un entorno de trabajo amigable para creativos, técnicos y productores de ámbitos como el desarrollo de contenidos, el diseño e incluso la tecnología. Esperábamos construir un ecosistema donde convivieran pequeñas empresas y talento creativo independiente, pero no sólo para compartir un espacio. Queríamos que colaboraran, que trabajaran juntos y levantaran proyectos comunes.

Es importante aclarar que ni yo, ni los otros cuatro fundadores de la fábrica somos académicos o gestores culturales. Provenimos del sector audiovisual: somos un periodista y cuatro técnicos creativos vinculados a la edición audiovisual y la post-producción. Nuestro origen es hacer y atender las necesidades de clientes, directores y productores. Y esa

historia ha definido también nuestro foco. Creemos que la Fábrica de Medios debe ser un proyecto productivo y económicamente sostenible en el tiempo.

Además, Fábrica de Medios es un proyecto privado en su origen. Es una empresa audiovisual la que comenzó todo: Panóptico Spa. Sin embargo –y aquí es donde se comienzan a cruzar fronteras y a hibridar procesos– el proyecto posee un espíritu vinculado a valores sociales.

Para profundizar un poco en eso, es necesario comprender la lógica de trabajo de la Fábrica de Medios (o FDM, como la llamamos nosotros).

Hoy FDM está habitada por 15 pequeñas empresas del sector creativo. Visto desde el prisma productivo, nuestra capacidad interna es de alrededor de 80 profesionales en áreas complementarias de la comunicación y el contenido, como producción, realización audiovisual, fotografía, diseño, post-producción, programación web e interactividad.

Por separado, cada empresa puede actuar por su cuenta, pero la apuesta de FDM es generar procesos asociativos y de colaboración entre sus miembros, de manera de aumentar capacidades junto a los otros miembros de FDM y así poder enfrentar desafíos que no podría resolver cada equipo de manera solitaria. La estructura organizacional de la FDM busca, de esta forma, disminuir riesgos y compartir beneficios.

En el proceso de entender lo que nosotros mismos estamos levantando, nos dimos cuenta de que ya no sólo operábamos en el ámbito de la producción audiovisual, sino que para lograr los objetivos de sustentabilidad y de trabajo asociativo comenzamos a cruzar formas de articulación y diseño del proyecto más cercanas a las que realizaría un gestor cultural, sumadas a habilidades propias del mundo del emprendimiento y los negocios.

Junto con comprender esto, nos dimos cuenta que para que FDM pudiera desarrollarse no bastaba con “vender más servicios”, sino que necesitábamos articular a nuestra comunidad creativa en ejes de acción que les permitieran aprovechar al máximo sus habilidades. Solo esto ya es un gran desafío actual para nosotros, y un imperativo.

Pero también tenemos que articular otro tipo de acciones. Por ejemplo, apoyar a las empresas y talentos dentro de FDM a encontrar nuevas oportunidades y aprender cómo explotarlas. Y esto también es clave, porque normalmente las empresas pequeñas y los creativos *freelance* o cumplen con sus clientes o salen a vender. Es muy difícil que puedan hacer las dos cosas al mismo tiempo. Y eso también es un desafío para la FDM.

Otro reto importante es la creación de comunidad, tanto internamente como de manera externa, conectando a la FDM y sus miembros con otras organizaciones, otros creativos o incluso con oportunidades de aprendizaje o entrenamiento.

Hoy mismo, y con la experiencia acumulada durante nuestro primer año, estamos realizando modificaciones al proyecto para adaptar la gestión a estos y otros desafíos.

Construir día a día la Fábrica de Medios ha sido una experiencia intensa, en la que hemos pasado desde momentos de frustración a momentos de euforia. Pero más allá de toda esa intensidad física y emocional, y mirando desde la distancia aquel día en que abrimos las puertas, hemos conseguido avanzar en múltiples ámbitos: el espacio pudo convocar a la gente y hoy es un lugar vivo y activo. Ha logrado conectarse con otras iniciativas y organizaciones más allá de nuestro alcance territorial; nos estamos conectando con otros gestores y empresarios de la creatividad con el mismo espíritu en Perú y Colombia; hemos generado trabajo asociativo y estamos comenzando lentamente a entrar en procesos de desarrollo de contenido original y propiedad intelectual.

El principal resultado de todo este proceso es que la vida es más fácil, más amigable y más humana en grupo, cuando hay valores más profundos que solo los transaccionales. Me atrevería a decir que esto es el corazón del proyecto social de la Fábrica de Medios. Aún hay mucho trabajo por delante y muchas lecciones por aprender, pero en el tiempo que llevamos, todo este experimento, de creer que de manera asociativa se puede llegar más lejos, vale la pena. ■