

ANTECEDENTE DE VALIDACIÓN

Caso MUNAR

Incubación de talento y transformación de recursos urbanos

TESIS DEL CASO

MUNAR demostró que edificios subutilizados, materiales de rezago, talento artístico, curaduría y acceso al mercado podían combinarse para producir carreras, obras y actividad cultural. El mecanismo de incubación funcionó; lo que no llegó a consolidarse fue el sistema financiero e institucional necesario para sostenerlo y escalarlo.

Ubicación: Av. Don Pedro de Mendoza 1555, La Boca, Ciudad de Buenos Aires.

Impulsor y cofundador: Ariel Benzacar, ingeniero industrial y emprendedor.

Propósito del documento: Presentar MUNAR como antecedente verificable del Protocolo de Prosperidad, distinguiendo la experiencia realizada del modelo posterior que no llegó a implementarse.

Base documental: Testimonio de Ariel Benzacar; sitio y video institucionales de MUNAR; normativa y comunicaciones del Gobierno de la Ciudad; registros públicos de actividades y trayectorias artísticas.

“La primera etapa salió bien, pero no fue un trabajo profesional y ordenado.”

— Ariel Benzacar

1. Alcance y valor probatorio

Este documento no presenta a MUNAR como una empresa consolidada ni como una demostración de rentabilidad financiera. Lo presenta como una prueba piloto: una experiencia real que permitió observar qué sucede cuando se conectan recursos dispersos dentro de una organización con libertad creativa, selección profesional y acceso al mercado.

El caso aporta evidencia de factibilidad operativa y de resultados profesionales observables. No permite, por sí solo, calcular el retorno de una cartera de obras ni atribuir causalmente toda la trayectoria posterior de los artistas a su paso por MUNAR. Esa prudencia fortalece su utilidad como antecedente: separa lo comprobado de lo proyectado.

2. Dos etapas de una misma intuición

Etapa	Mecanismo	Resultado y límite
1998: arte e industria	En Florida 1000, Ruth Benzacar, Luis Fernando Benedit y Ariel Benzacar impulsaron un centro para traducir ideas del arte contemporáneo en diseño industrial y productos.	Se fabricaron y ofrecieron prototipos y productos. La contracción manufacturera impidió ampliar la transferencia hacia la industria local.
Desde 2016: residencias	Tres inmuebles sobre Pedro de Mendoza fueron reciclados y conectados para alojar residencia, talleres y exhibiciones.	La incubación artística produjo vínculos y carreras. La falta de una estructura financiada agotó la capacidad administrativa.
Profesionalización	Se proyectó un equipo estable y un acervo de obras que permitiera recuperar inversión a largo plazo.	No se consiguió el grupo inversor. Este modelo quedó como proyecto y no debe confundirse con la experiencia ejecutada.

2.1. Primera etapa: transferir talento a la manufactura

Para Luis Fernando Benedit, arquitecto y artista conceptual, una justificación del arte contemporáneo era su versión aplicada en el diseño industrial. Bajo la galería de Ruth Benzacar se organizó un centro de diseño que convocó profesionales, entre ellos Fabián Daiez y Jorge Chernoff, para ajustar conceptos artísticos a las exigencias de fabricación y mercado.[1][2]

La Fundación financiaba el desarrollo. Se importaban productos de referencia o contramuestras y se generaban alternativas nacionales. Entre los trabajos recordados se encuentran el cuchillo de Benedit,

un mate, una pelota de polo y prototipos de muebles. Todo se concebía para su venta: no era una actividad filantrópica, sino un intento de incorporar diseño y valor agregado a la producción.

El antecedente conceptual era Alessi: una industria tradicional que convirtió diseño y talento en diferenciación productiva. Según el testimonio de Benzacar, la experiencia creativa fue excelente, pero la apertura económica y la retracción manufacturera de los años noventa redujeron drásticamente la base industrial capaz de absorber esos desarrollos. La formulación causal deberá respaldarse con datos macroeconómicos si se incorpora al cuerpo principal del Protocolo; aquí se conserva como contexto testimonial.

2.2. Segunda etapa: transformar inmuebles en infraestructura artística

Tras la etapa de Donadeu y su reconversión como constructor, Benzacar adquirió y unió tres propiedades sobre la ribera. Inicialmente funcionaron como depósitos de materiales. La creación del Distrito de las Artes abrió la posibilidad de destinarlas a talleres y residencias, dentro de una estrategia que buscaba cambiar progresivamente la dinámica social y cultural de La Boca.

El proceso comenzó con la recuperación de un primer piso junto al artista Luis Terán. Luego se recicló el edificio completo, se incorporaron las propiedades contiguas y se amplió la superficie disponible. Una descripción pública registra aproximadamente 3.500 m² en dos plantas, con salas de exhibición, patio, antiguos espacios frigoríficos y un gran taller de residentes.[3]

3. La prueba piloto

Durante aproximadamente dos años circularon quince artistas: tres vivían en el departamento y el resto concurría a trabajar. Después, los espacios continuaron cedidos como talleres durante otros dos años. MUNAR no cobraba alquiler ni comisión; en algunos casos aportaba vivienda y dinero. El plazo de residencia se consideraba suficiente para producir aprendizaje, transformación personal y maduración profesional.

Recurso disponible	Organización aplicada	Transformación observada
Inmuebles y metros ociosos	Reciclaje progresivo; residencia, talleres y salas	Infraestructura cultural activa
Rezagos de construcción	Libre disponibilidad para los artistas	Insumos convertidos en obras
Talento emergente	Selección, tiempo, espacio y acompañamiento	Producción sostenida y maduración
Curaduría	Seguimiento y selección profesional	Orientación sin imponer una rutina burocrática

Recurso disponible	Organización aplicada	Transformación observada
Galerías y exhibiciones	Muestras en planta baja y talleres abiertos	Contacto directo con curadores, coleccionistas y mercado
Conocimiento disperso	Talleres sin puertas y convivencia	Intercambio de técnicas y experiencias

3.1. Libertad como tecnología organizativa

Cada artista recibía una llave. No había horarios ni obligaciones formales. Los talleres carecían de puertas, de modo que las técnicas y los conocimientos circulaban naturalmente. El video institucional identifica esa libertad como uno de los recursos inmateriales fundamentales del resultado.[4]

La ausencia de control horario no equivalía a ausencia de método. La selección curatorial, el acceso permanente, la convivencia y la exposición al mercado conformaban un dispositivo de desarrollo. MUNAR organizaba condiciones; no dirigía la creación.

3.2. El mercado dentro del ecosistema

Las galerías pequeñas alquilaban ocasionalmente las salas de la planta baja para montar exposiciones de mayor escala. Ese ingreso fue limitado, pero la actividad produjo un efecto más valioso: durante las inauguraciones llegaban galeristas, curadores y coleccionistas, mientras los talleres permanecían abiertos.

Los residentes podían exhibir su trabajo, iniciar relaciones y vender. El producido quedaba íntegramente para el artista o su galería. Así, el mercado no aparecía al final de la residencia; ingresaba al proceso sin controlar la práctica artística.

4. Resultados observables

El propio video de MUNAR afirma que la mayoría de los residentes encontró galerías, realizó muestras y obtuvo un lugar en el mundo del arte.[4] La documentación pública permite identificar, como mínimo, algunos recorridos consistentes con esa afirmación. Estos ejemplos prueban continuidad profesional, no causalidad exclusiva.

Artista	Vínculo documentado con MUNAR	Trayectoria posterior observable
Stella Ticera	Residencia Boca de Fuego 2020-2021.[5]	Primera individual en Ruth Benzacar en 2022; luego incorporada al programa de la galería.[6][7]

Artista	Vínculo documentado con MUNAR	Trayectoria posterior observable
Sofía Durrieu	Incluida entre las residentes y con obra/proyecto documentado en MUNAR en 2018.[1][8]	Relación formal con Ruth Benzacar desde 2019 y exhibiciones en Buenos Aires y Europa.[9][10]
Ulises Mazzuca	Exposición Fuego Sonámbulo en Centro MUNAR, 2019, y registro como residente. [11][12]	Exhibiciones en Argentina, Chile y España; residencia internacional en ISCP, Nueva York.[11][13]

5. Por qué se detuvo

MUNAR pagaba servicios, impuestos, reparaciones, mantenimiento, seguridad para inauguraciones y honorarios curatoriales. También absorbía el tiempo de gestión de Diego Benzacar, Charly Herrera y el propio impulsor. Los alquileres de salas no cubrían esa estructura y no se había diseñado desde el inicio una contabilidad específica del programa.

La interrupción fue consecuencia de un agotamiento administrativo y financiero, no de la ausencia de actividad o de resultados artísticos. Para apoyar a los artistas, los impulsores compraron una cantidad significativa de obras y, según el testimonio de Benzacar, ese conjunto se revalorizó. Sin embargo, las adquisiciones no respondían a un procedimiento periódico, una política de precios ni una administración profesional del acervo. La revalorización es un resultado económico relevante, pendiente de documentar mediante inventario, fechas, precios de compra y valuaciones o ventas comparables.

6. El modelo de profesionalización que no se ejecutó

A partir de la prueba piloto se formuló una segunda etapa. Requería capital para contratar un gerente, limpieza, seguridad, mantenimiento y curadores independientes; convocar nuevas cohortes; y comprar periódicamente una selección de obras a un valor previamente definido.

Las piezas adquiridas formarían un acervo. A medida que los artistas maduraran y fueran incorporados por galerías, una venta gradual del stock permitiría recuperar parte de la inversión. La comparación propuesta por Benzacar es la representación de futbolistas: detectar talento, darle condiciones de desarrollo, conectarlo con un mercado profesional y participar económicamente de su consolidación.

La propuesta no se concebía como una apuesta de rentabilidad extraordinaria comparable con una inversión temprana en una gran empresa tecnológica. Debía ser económicamente sostenible y razonablemente rentable, pero también atractiva por la experiencia: acompañar una transformación, convivir con la creatividad, aprender y participar de una comunidad. Su retorno esperado combinaba rendimiento patrimonial, disfrute y capital social.

DISTINCIÓN ESENCIAL

Este modelo financiero fue una propuesta posterior. MUNAR no llegó a operar como fondo, no compró obra con un procedimiento sistemático y no demostró todavía la rentabilidad del acervo.

La diferencia ética y patrimonial es relevante: el vehículo proyectado no sería propietario de una parte del artista ni de toda su producción futura, sino únicamente de las obras que comprara mediante acuerdos transparentes.

7. El contraste institucional

La Ley 4.353 creó el Distrito de las Artes en 2012. Reconoció actividades de creación, producción, gestión y comercialización; estudios de artistas; centros culturales; y desarrolladores que aportaran a la compra, ampliación, reforma o refacción de inmuebles para infraestructura artística. También estableció beneficios tributarios condicionados a la inscripción registral.[14][15]

En 2016, la normativa asignó a la autoridad tareas de coordinación con el sector privado, difusión, internacionalización, generación de empleo y atracción de inversiones.[16] El Gobierno también documentó intervenciones físicas en la calle Necochea y comunicó obras de puesta en valor del espacio público.[17][18]

Según el testimonio de Benzacar, MUNAR no recibió los beneficios ni el acompañamiento que esperaba: la inversión, los gastos y la gestión quedaron a cargo de los propietarios. Aún falta incorporar expedientes, inscripciones, solicitudes o comunicaciones que permitan determinar con precisión la situación jurídica de MUNAR frente al registro y los motivos administrativos por los que no accedió a cada beneficio.

El acompañamiento público requerido no se limitaba a transferencias monetarias. Un proyecto de estas características necesita un contexto social: continuidad de actividades, reconocimiento, circulación de participantes y una masa crítica que legitime el compromiso de inversores, coleccionistas y colaboradores. Ese capital social también forma parte del retorno. La ausencia de una comunidad institucionalmente articulada volvió árida y solitaria una tarea que dependía de cooperación sostenida.

HALLAZGO INSTITUCIONAL

La política pública reconoció en sus normas la infraestructura artística, la inversión y el empleo; MUNAR produjo esos bienes en la práctica. El caso revela la distancia que puede existir entre el mandato escrito y la capacidad administrativa de acompañar una transformación concreta.

8. Qué aporta al Protocolo de Prosperidad

Validación de la definición de riqueza. MUNAR convirtió stocks disponibles —edificios, materiales y tiempo— más capacidad de transformación —talento, curaduría, construcción y organización— en producción y carreras.

El emprendedor como bien escaso. La experiencia dependió de alguien dispuesto a reunir recursos, asumir costos, tolerar incertidumbre y sostener una organización cuyo valor no estaba asegurado.

La libertad como recurso productivo. Llaves, ausencia de horarios y talleres abiertos no fueron concesiones decorativas; formaron parte del mecanismo que produjo intercambio y aprendizaje.

Mercado y desarrollo no son opuestos. El contacto temprano con galerías y coleccionistas permitió validar y profesionalizar la producción sin subordinar la libertad creativa.

La entropía aparece en la desconexión. El valor creado se distribuía entre artistas, galerías, coleccionistas y el barrio, mientras la infraestructura que lo hacía posible carecía de un mecanismo estable para financiarse.

El Estado no necesita elegir artistas. Puede reconocer proyectos capaces de seleccionarlos, medir resultados, cumplir beneficios, coordinar actores y reducir costos de transacción sin dirigir la producción estética.

El capital social también es riqueza. La rentabilidad económica podía convivir con disfrute, pertenencia, reconocimiento y participación en el crecimiento de otros. La política municipal debía contribuir a crear esa masa crítica, no reemplazar la iniciativa privada.

9. Qué prueba y qué no prueba

El caso permite sostener	El caso todavía no permite sostener
Que existió una experiencia real de residencia, talleres y exhibiciones.	Que el modelo de acervo hubiera sido rentable.

El caso permite sostener	El caso todavía no permite sostener
Que se activaron inmuebles, materiales y capacidades disponibles.	Una tasa de retorno, plazo de recupero o valuación del stock.
Que hubo libertad operativa, curaduría y contacto con el mercado.	Que toda la carrera posterior de cada artista se deba a MUNAR.
Que varios participantes continuaron en galerías y circuitos profesionales y que las obras adquiridas se revalorizaron según el testimonio del impulsor.	La magnitud de esa revalorización y el impacto económico total sin inventarios, cuentas, facturas y series de costos.
Que la carga administrativa y financiera no fue sostenible a pulmón.	La responsabilidad jurídica del Estado sin revisar expedientes concretos.

10. Uso recomendado dentro del Protocolo

MUNAR debe incorporarse como estudio de caso, junto con Donadeu, para mostrar que el Protocolo no nace únicamente de una formulación teórica. Ambos antecedentes presentan contextos distintos — industria rural y ecosistema cultural urbano—, pero comparten una misma lógica: recursos disponibles, talento, organización emprendedora, producción de riqueza y discontinuidad cuando el entorno institucional no protege la capacidad creada.

En una presentación breve, el caso puede condensarse en una secuencia de cinco pruebas: recurso ocioso; intervención organizativa; mecanismo de transformación; resultado observable; cuello de botella institucional-financiero. En una versión técnica, debe acompañarse con un dossier de evidencias.

10.1. “La nada es igual al todo”

La máxima de Ariel Benzacar resume la lógica común de sus proyectos: “La nada es igual al todo”. La nada no designa una ausencia material absoluta. Designa aquello que el sistema no ve, no valora o no sabe conectar: un edificio usado como depósito, materiales de descarte, artistas sin mercado suficiente, conocimiento disperso y un barrio sin masa crítica organizada.

Cuando esos elementos se reconocen como recursos y se combinan con capacidad de transformación, aparece un conjunto que antes parecía inexistente. En MUNAR, de aquello que socialmente contaba como poco o nada surgieron espacios, obras, aprendizaje, vínculos, carreras, patrimonio y capital social. La riqueza no fue importada desde afuera: estaba latente y necesitó organización para volverse visible.

11. Dossier pendiente para robustecer la prueba

Evidencia	Utilidad
Fotografías antes, durante y después	Demostrar recuperación física y uso productivo de los inmuebles.
Nómina completa de residentes y fechas	Medir alcance y reconstruir cohortes.
Catálogos, invitaciones y publicaciones	Acreditar continuidad de actividades y vínculos institucionales.
Facturas y gastos de servicios, seguridad y mantenimiento	Estimar el costo real de incubación por artista.
Obras adquiridas y datos de compra	Reconstruir el acervo informal y ensayar una valuación histórica.
Expedientes y comunicaciones con la Ciudad	Determinar beneficios solicitados, concedidos o incumplidos.
Testimonios de artistas y curadores	Documentar transformación profesional y aportes específicos de MUNAR.

Conclusión

MUNAR ofrece un antecedente valioso porque muestra tanto la potencia como el límite de una intervención emprendedora. La prueba piloto reunió recursos que estaban separados y produjo un ecosistema fértil. Su debilidad no estuvo en la selección del talento ni en la dinámica de desarrollo, sino en la ausencia de un vehículo capaz de capturar una parte razonable del valor creado y financiar la continuidad.

Para el Protocolo de Prosperidad, la lección no consiste en subsidiar indefinidamente un centro cultural. Consiste en identificar una capacidad de transformación que ya produjo resultados, remover obstáculos, medirla, profesionalizarla y diseñar una estructura donde quienes generan, acompañan y financian el crecimiento puedan sostenerlo sin destruir la libertad que lo hizo posible. También consiste en reconocer que determinados proyectos requieren una masa crítica: la política pública puede crear contexto, continuidad y capital social para que una actividad razonablemente rentable y humanamente valiosa deje de depender de la soledad de un único impulsor.

Fuentes y evidencia pública

- [1] [MUNAR, Cronología institucional](#)
- [2] [Di-Conexiones, entrevista por los 25 años de Punta Diseño Industrial](#)
- [3] [El Ojo del Arte, ficha del espacio MUNAR](#)
- [4] [Ariel Benzacar, video “Munar, un lugar donde habita el arte”](#)
- [5] [Registro público de Stella Ticera en Boca de Fuego / MUNAR](#)
- [6] [Ruth Benzacar, exposición Imán de Stella Ticera](#)
- [7] [ArteBA, Carlos Huffmann y Stella Ticera en Ruth Benzacar](#)
- [8] [Tique, proyecto de Sofía Durrieu en MUNAR, 2018](#)
- [9] [Ruth Benzacar, perfil de Sofía Durrieu](#)
- [10] [Livie Gallery, perfil de Sofía Durrieu](#)
- [11] [Ruth Benzacar, perfil de Ulises Mazzuca](#)
- [12] [Arte Online, registro de Ulises Mazzuca como residente](#)
- [13] [ISCP, perfil internacional de Ulises Mazzuca](#)
- [14] [Boletín Oficial de la Ciudad, Ley 4.353/2012](#)
- [15] [Boletín Oficial de la Ciudad, Decreto 240/2013](#)
- [16] [Boletín Oficial de la Ciudad, Resolución 631/2016](#)
- [17] [Buenos Aires Ciudad, obras en Calle Necochea](#)
- [18] [Buenos Aires Ciudad, Fortaleciendo el Desarrollo Cultural de la Ciudad](#)

Fuente testimonial

Conversaciones de trabajo con Ariel Benzacar, 3 de septiembre de 2026. Los hechos atribuidos exclusivamente a este testimonio están identificados como tales y deberán complementarse con documentación primaria cuando esté disponible.