

La gestión de teatros: modelos y estrategias para equipamientos culturales

Lluís Bonet
Héctor Schargorodsky

La gestión de teatros: modelos y estrategias para equipamientos culturales

Lluís Bonet
Héctor Schargorodsky

Quaderns Gescènic

Edita: Bissap Consulting S.L.

c/ Lluís Montané 2, 1-2 08470 Sant Celoni

Consejo de Redacción: Toni Benavent , Lluís Bonet, Jaume Colomer,
Eduardo Galán y Carles Molinet.

Colección: Quaderns de Cultura, nº 4

“La gestión de teatros: modelos y estrategias para equipamientos culturales”

Autoría: Lluís Bonet i Héctor Schargorodsky

Coordinación editorial: Jaume Colomer y Bernat Casso

Primera edición: Octubre 2016

@Lluís Bonet

@Héctor Schargorodsky

Diseño y maquetación: Bernat Casso

Corrección lingüística: Aniela Ventura

Impresión: Gràfiques Gispu

Depósito Legal:

ISBN: 978-84-938519-1-0

www.gestiondeteatros.com

ByS@gestiondeteatros.com

A la memoria de Carlos María Manuel Elia

A Roxana Meygide y Joan Fonollosa

Índice general

Presentación	13
Primera parte: sistema escénico y modelos de gestión	21
1. El sistema de producción y exhibición escénica	23
1.1 El papel social del espectáculo en vivo.....	24
1.2 El sistema escénico y sus mercados	26
1.3 Tipologías de equipamientos teatrales.....	34
1.4 Las políticas públicas de apoyo al sector escénico	38
2. Gobernanza y estructura organizativa	45
2.1 Gobernanza, institucionalidad y forma jurídica	46
2.2 Los grupos de interés	52
2.3 Misión y orientaciones del equipamiento escénico	57
2.4 Perfil y funciones de la dirección	65
2.5 Estructura organizativa de los teatros.....	70
3. Los proyectos de gestión	75
3.1 Introducción a los proyectos de gestión	76
3.2 El proyecto artístico	78
3.3 El proyecto de producción.....	91
3.4 El proyecto de desarrollo territorial.....	101
Segunda parte: gestión de recursos	117
4. Recursos humanos	121
4.1 Características y especificidades.....	122
4.2 Diagnóstico del personal.....	125
4.3 Estrategias de intervención	132
5. Recursos financieros y costos	141
5.1 La planificación presupuestaria	143
5.2 Estrategia de costos.....	146
5.3 Fuentes de financiación	152
5.4 La aportación pública.....	163
6. Marketing, comunicación y relaciones institucionales	167
6.1 El sistema escénico y sus públicos	168
6.2 Las estrategias de marketing y comunicación	173
6.3 Instrumentos a disposición	177
6.4 Relaciones institucionales y protocolo	186

7.	Recursos materiales y servicios	189
7.1	La gestión de infraestructuras.....	190
7.2	La gestión de proveedores.....	194
8.	La evaluación de la gestión	199
8.1	El concepto de evaluación y la cuestión de la calidad.....	200
8.2	Tipologías de evaluación	203
8.3	Evaluación interna, indicadores y control de la gestión	206
9.	A modo de epílogo	217
10.	Referencias bibliográficas	225

Índice de ilustraciones

Esquema 1: El paradigma estructura-estrategias-resultado aplicado al sector escénico.....	27
Esquema 2: El sistema escénico.....	29
Esquema 3: Gobernanza y niveles de decisión.....	49
Esquema 4: Interacción con los distintos grupos de interés de un teatro	55
Esquema 5: Lógicas en tensión fruto de la relación con distintos grupos de interés	56
Esquema 6: Orientaciones y finalidades de dos teatros con misiones distintas.....	64
Esquema 7: Cadena de valor y matriz estratégica de un proyecto escénico	69
Esquema 8: Los proyectos estratégicos de un teatro y su interrelación con el entorno.....	77
Esquema 9: Estrategias y acciones del proyecto artístico.....	80
Esquema 10: Factores del proceso de programación artística	89
Esquema 11: La producción en los teatros de producción propia y en los teatros de exhibición	93
Esquema 12: Estrategias y actores del proyecto de desarrollo territorial	103
Esquema 13: Cooperación interinstitucional con entidades de base, el sector profesional y las redes internacionales	111
Esquema 14: Una administración al servicio del proyecto del teatro	119

Esquema 15:	
Dedicación de cada perfil profesional en función de la tipología de teatro.....	124
Esquema 16:	
La gestión económico-financiera	143
Matriz 1:	
Contratos con implicación explícita de recursos humanos en función de la repercusión de costos indirectos por áreas de actividad	148
Matriz 2:	
Tipos de contrato más habituales por áreas programáticas del teatro con implicación explícita de recursos humanos	149
Esquema 17:	
Fuentes de ingresos	154
Esquema 18:	
Barreras de acceso por tipologías de público	170
Esquema 19:	
El papel de la evaluación interna y de la evaluación externa en el proceso de gestión de un equipamiento	204
Esquema 20:	
El proceso de construcción de indicadores	207
Esquema 21:	
Campos a evaluar en un teatro	209

Presentación

Aporte y estructura de la obra

La gestión de un teatro es una aventura apasionante. En primer lugar, porque trabajar junto a los artistas para ayudar a hacer realidad sus proyectos es algo intrínsecamente motivador. Además, porque se trata de hacer llegar al público un conjunto de propuestas que le permitirá emocionarse, soñar, reflexionar, sufrir o reír; y que contribuyen a aumentar el capital cultural y los lazos sociales de una comunidad. Y finalmente, porque gestionar un teatro o un auditorio implica resolver cada día desafíos nuevos, con un cuadro de mando con numerosos indicadores cualitativos intangibles, característica común al conjunto del sector de la cultura. Todo ello requiere de mucha profesionalidad pero también de mucha flexibilidad y capacidad de liderazgo.

Esta es una obra que tiene por ambición una mirada analítica e integral sobre la gestión de equipamientos escénicos, sean grandes teatros, auditorios, salas alternativas o cualquier otro tipo de espacio adaptado para la representación del espectáculo en vivo. Combina aportes procedentes de la economía de la cultura, la ciencia política y la planificación estratégica para proponer, desde una perspectiva crítica, un modelo de gestión fácilmente adaptable a realidades diversas. Incorpora la experiencia de muchas tipologías de teatro y de un gran número de directivos, con una gran diversidad de acentos

Existen muy pocos libros que aborden esta temática desde este punto de vista. El diseño o la planificación estratégica cuenta con algunas obras de referencia centradas en el campo de la cultura, pero muy pocas específicamente centradas en cómo gestionar integralmente teatros. La mayoría de las publicaciones se centran en la realidad de un solo país o tienen de referente el universo anglosajón. En nuestro caso, se recoge la mirada de unos 30 profesionales de siete países distintos, en su mayoría de los mundos latinos de América y de Europa. Además, el método utilizado para recoger su visión –con entrevistas, sesiones de debate colectivas y reseñas– permite alimentar la aportación conceptual de los autores con la experiencia concreta del ejercicio de la profesión.

Se ha querido huir del clásico libro de texto, así como del análisis de casos, pero es evidente que, dada la ambición temática de la obra y el propio perfil de los autores, se pretende acompañar el proceso de formación y reflexión profesional de aquellos que se dedican a la gestión cultural. Quizás por ello se utilizan numerosos esquemas y ejemplos. Los modelos que se presentan no pretenden ser universales, pues cada contexto requiere de sus propias soluciones. Las denominaciones utilizadas pueden ser distintas en otras latitudes o contextos institucionales, pero la esencia de la gestión de un equipamiento teatral será la misma. Como comenta Guillermo Heras, coordinador del Programa de cooperación iberoamericano Iberescena, *“he visto copiar muchos modelos que al ser trasladados a realidades socioculturales diferentes, han fracasado estrepitosamente. De ahí que el análisis profundo del espacio donde se va a desarrollar un proyecto cultural sea tan importante para definir los parámetros sobre los cuales iremos edificando el proyecto”* (Heras, 2012, p.41). Es desde esta filosofía que el libro comparte modelos y recomendaciones.

En todo caso, los parámetros que permiten gestionar los equipamientos escénicos son un excelente paradigma para gestionar otros proyectos artísticos o patrimoniales. En ellos se producen prototipos, pues cada espectáculo es distinto, se diseñan estrategias de comunicación para captar la atención de públicos con motivaciones diversas y se trabaja pensando no solo en las audiencias sino también en el crecimiento del conjunto de la comunidad del territorio donde está ubicado.

A lo largo de la historia de Occidente, la gestión de teatros ha sido una actividad eminentemente empírica, más allá de su larga permanencia temporal y su relevante valoración social. La transmisión del conocimiento en este campo se ha limitado a la descripción de los pasos o actividades que comprende. En algunos casos de forma jocosa e irónica, como el texto de Benedetto Marcello ya en la temprana fecha de 1720, o de manera enciclopédica en el manual de Contey y Langley (2007). Con el desarrollo de la formación académica en el ámbito de la gestión y administración de la cultura, han aparecido un número creciente de trabajos, siendo la mirada desde el marketing la más abundante, con textos clásicos como los de Colbert y Cuadrado (2003) o Kotler y Scheff (2004). Faltaba, sin embargo, una mirada plural basada en la experiencia de teatros de la América y la Europa latinas.

El salto cualitativo que este libro plantea consiste en estructurar y sistematizar, desde una perspectiva holística, la gestión de teatros sobre la base de tres proyectos interrelacionados, complementarios entre sí: el proyecto artístico, el proyecto de producción y el proyecto de desarrollo territorial. Estos dialogan con los procesos clásicos de gestión de las organizaciones: las estrategias sobre

recursos humanos, financiación y costes, marketing y comunicación, gestión de recursos materiales y servicios, y los modelos e indicadores de evaluación. Todo ello alimentado con modelos conceptuales, citas, reflexiones críticas y ejemplos.

En la primera parte del libro, se presentan cada uno de estos proyectos y sus respectivas estrategias, precedidos por dos reflexiones conceptuales clave: la primera sitúa los teatros como parte del sistema de producción y exhibición, sus mercados y las respectivas políticas gubernamentales de apoyo. La segunda analiza en profundidad el sistema de gobernanza, las relaciones entre el nivel político, estratégico y operativo, así como el perfil y funciones de la dirección y la estructura organizativa de los teatros, entre otros aspectos.

La segunda parte está dedicada, desde una perspectiva estratégica, a la gestión de los distintos recursos necesarios para la buena implementación de los tres grandes proyectos del teatro: artístico, producción y desarrollo territorial. El primer ámbito analizado es el de la gestión de los recursos humanos, elemento central en cualquier organización, pero un desafío grande cuando se trata de cohesionar el personal artístico con el técnico y el administrativo. Cuestiones como la cultura organizativa, el perfil, el proceso de selección o las motivaciones del personal, así como los regímenes laborales y la cuestión salarial constituyen el eje central de dicho ámbito. La segunda estrategia analizada es la relativa a los costos y los recursos financieros: desde la estrategia de planificación presupuestaria y de costos, hasta las diversas fuentes de financiación (política de precios, mecenazgo y patrocinio, o publicidad, entre otros). Incluye también una reflexión sobre los condicionantes y efectos de la aportación pública.

El marketing, la comunicación y las relaciones institucionales conforman el tercer ámbito considerado. A partir de una reflexión sobre cómo se imbrican en el sistema escénico, se analizan las distintas estrategias frente a los medios de comunicación y la dinamización de las redes sociales, así como los instrumentos a disposición (distribución, tarificación, promociones, publicidad o atención al público). Asimismo, se analizan las particularidades de las relaciones institucionales y el protocolo.

La cuarta estrategia incorpora la cuestión de la gestión de infraestructuras y de proveedores. Examina las consecuencias de los retos tecnológicos, e incluye el análisis de las estrategias de inversión, la problemática del mantenimiento y los temas de prevención y control de la seguridad. Finalmente, la segunda parte del libro se cierra con los procesos de evaluación y de control de la gestión, con un debate sobre la cuestión de la calidad y una propuesta de tablero de mando y de indicadores de evaluación.

Un capítulo final, a modo de epílogo, presenta las conclusiones destiladas a lo largo del proceso de escritura del libro, con el objetivo de plantear más preguntas que respuestas específicas. Se profundiza en las cualidades del gestor teatral para remarcar la necesidad de liderazgo y mirada holística para conducir equipamientos que se sitúan en la encrucijada de lógicas artísticas, sociales, económicas y políticas.

Finalmente, la bibliografía del libro conforma un aporte no menor. En ella se destacan no solo las referencias de las citas incluidas en el texto sino también algunos de los textos de referencia internacional, buena parte de las obras originarias en el mundo latino de América y Europa, así como aquellas obras propias que han servido de génesis para este libro. Entre ellas la tesis de doctorado de Héctor Schargorodsky, “Gestión y desempeño de los teatros públicos en la ciudad de Buenos Aires” y las diversas obras sobre economía, gestión y política de la cultura publicadas por Lluís Bonet.

Génesis del proyecto

La idea de escribir este libro surgió durante el transcurso de diversos seminarios y proyectos de cooperación interuniversitaria que realizamos de forma conjunta los directores y docentes de las maestrías y posgrados en administración de la cultura de las universidades de Barcelona y Buenos Aires. En cada encuentro se compartía información sobre distintos aspectos, tanto prácticos como teóricos, relacionados con los contenidos de las materias centrales de los respectivos programas de formación. Por otra parte, la revisión de la literatura específica existente, relativamente escasa, no llegaba a satisfacer las inquietudes de docentes y alumnos respecto a las claves conceptuales que rigen el funcionamiento de los espacios y proyectos culturales en nuestras regiones.

Al mismo tiempo, la realidad latinoamericana y europea nos mostraba distintos procesos evolutivos: conflictos, reconversiones o efectos de la crisis económica, pero también proyectos innovadores, otros altamente implicados socialmente o en busca de la excelencia para poder competir interna e internacionalmente. Además, el recambio generacional, con jóvenes mejor preparados que sus antecesores, estaba ampliando los resultados de muchos proyectos. Todo ello necesitaba ser contado y conceptualizado, superando el análisis de caso o de buenas prácticas. De aquí el intento de escribir un libro sobre gestión de teatros que partiera de escuchar a sus equipos directivos. Gracias al apoyo inicial del Programa de Cooperación Interuniversitaria “Administración profesional en las organizaciones del sector cultural”, financiado por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), pudimos reunir a directores

del Río de la Plata, España y Francia en diversos seminarios seminales clave. Al mismo tiempo, el entusiasmo, visión, tesón y perspicaz análisis de Carlos Elia fueron fundamentales. Su convicción sobre la necesidad de compartir la experiencia de los profesionales, con un enfoque científico y a la vez comprensible, alimenta desde los inicios la presente obra. A partir de estos estímulos, el libro fue surgiendo lentamente en estancias periódicas de los autores en ambos lados del Atlántico.

Cabe destacar que sin las citas y comentarios de un buen número de responsables de teatros públicos, comerciales e independientes, así como de expertos del mercado escénico de distintos países, no se hubiera alcanzado el resultado que aquí se presenta. Nos hubiera gustado contar con más mujeres entre las directoras invitadas a participar en los debates, pero a semejanza de lo que sucede en muchos otros ámbitos de la realidad organizacional, los responsables de la gran mayoría de los teatros son hombres.

Agradecimientos

Por todo ello, quisiéramos destacar en primer lugar nuestra deuda con Carlos María Manuel Elia, primer director de la carrera de Administración de Artes del Espectáculo de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires y director del Complejo Teatral de Buenos Aires.

En segundo lugar, agradecer a todos los directores de teatros, miembros de equipos directivos y expertos del sector escénico participantes en los seminarios organizados por los autores o que entrevistamos durante el proceso de elaboración del libro. Su generosidad en brindar aportes valiosos y en generar un ambiente de apertura y libertad durante el diálogo ha sido fundamental. Aunque la lista es larga, queremos agradecer de todo corazón a: Antonio Álamo, Julio Baccaro, Juan Calzada, Francesc Casadesús, Gonzalo Centeno, Jaume Colomer, Rubens Correa, Fernando De Rito, Alfred Fort, Ariel Goldemberg, Gerardo Grieco, Mercedes Guillamón, Guillermo Heras, Leandro Iglesias, Domènec Reixach, Andrés Rodríguez, Carlos Rottemberg, Salvador Sunyer, Kive Staiff, Ricardo Szwarczer, Toni Tarrida y Margarida Troguet.

Asimismo, esta obra no hubiera sido posible sin contar con la lectura crítica y los comentarios atinados de la versión final del libro de Tino Carreño, Jaume Colomer, Leandro Iglesias y Ariel Stolier, así como el diseño y soluciones gráficas de Bernat Casso. También el apoyo incondicional de los demás compañeros de los respectivos programas de formación que nos acompañan habitualmente en nuestras reflexiones sobre la gestión de la cultura y sus contextos. Por el lado catalán, la sintonía y sostén al proyecto por parte de Albert de Gregorio, Àngel

Mestres, Emmanuel Négrier, Pep Salazar y Jordi Tresserras. Por el lado porteño, Cecilia Báez, Bruno Maccari, Graciana Maro y Carlos Moneta. A todos ellos, ¡muchas gracias!

Desde una perspectiva institucional, nuestras respectivas universidades y el Complejo Teatral de Buenos Aires nos han permitido dedicar tiempo, usar sus instalaciones y servicios, y contar con esta gran comunidad de profesionales, docentes y estudiantes que año tras año han escuchado versiones parciales del libro y enriquecido con sus aportes nuestros pensamientos. Finalmente, queremos agradecer al Programa de Cooperación Interuniversitaria de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), sin la ayuda del cual no habiéramos podido cruzar tantas veces el Atlántico, reunir a nuestro alrededor docentes y profesionales del sector y terminar publicando el libro.

Lluís Bonet y Héctor Schargorodsky
La Molina y El Moro, 2016.

Primera parte

Sistema escénico y modelos de gestión

1.



El sistema de producción y exhibición escénica

1.1 El papel social del espectáculo en vivo

La esencia de las representaciones de teatro, música y danza en Occidente no ha variado substancialmente en los últimos 2500 años pues el espectáculo en vivo es, en última instancia, un encuentro directo que transmite y genera emociones entre los artistas y el público. Desde este punto de vista, las funciones en los teatros de la antigua Grecia tienen muchos aspectos en común con las representaciones actuales. El *θέατρον* o *theatrón* griego era y continúa siendo ese “lugar para contemplar”, donde la comedia, la tragedia, la danza y la música reflejan el estado de ánimo espiritual, las preocupaciones, los conflictos y los intereses de la sociedad.

Lo que ha cambiado, más allá de las obvias diferencias de perspectiva ideológica, estética, social, política y religiosa que nos separan de aquella época, son las perspectivas creativas y sociales, así como los procesos de gestión y la tecnología necesaria para construir y compartir al público los espectáculos. Por una parte, creadores e intérpretes han profundizado sus lenguajes, métodos y técnicas. Por la otra, la interrelación con los públicos se ha transformado acentuadamente a lo largo del tiempo. En los últimos años, por ejemplo, se ha pasado de una relación unidireccional, en el mejor de los casos con el objetivo de democratizar el acceso a la cultura, a estrategias de empoderamiento del público incorporándolo en los procesos creativos o de co-programación.

De esta forma, los espacios para la representación han evolucionado y los circuitos de distribución se han complejizado hasta conformar el actual sistema escénico, que en la mayoría de los países occidentales comprende desde el teatro de titularidad pública al gran teatro comercial, desde las “salas y” compañías independientes a las grandes empresas de producción, desde las fábricas de creación o de residencia artística a los espacios polivalentes, desde los colectivos de artistas a las agencias de distribución. Todo esto se ve reflejado en su distribución espacial, su conformación organizacional o en la integración de los equipos de personal que trabajan en ellos.

Los espectáculos en vivo se pueden presentar en diferentes espacios, desde calles, plazas, casas particulares, iglesias, bares y otros lugares de reunión social, hasta en espacios construidos específicamente para ese fin. Estas estructuras, que llamaremos genéricamente teatros, pueden tener configuraciones espaciales muy distintas: tamaño muy variado, escenarios fijos o móviles, o la distinta ubicación del público respecto al escenario, entre otras variantes. Lo mismo sucede con su equipamiento técnico: salas muy sencillas coexisten con otras ultramodernas equipadas con sofisticados sistemas escenográficos, acústicos, de iluminación y de sonido, de seguridad o de climatización.

La diversidad de las estructuras teatrales es producto de la interacción de distintos factores entre los que se pueden incluir: las corrientes estéticas de cada época, los géneros y estilos artísticos, la incorporación de nuevos grupos, clases y colectivos sociales a la producción y el disfrute de espectáculos en vivo, los distintos modelos de gestión de la producción y la exhibición, así como también los hábitos particulares de cada ciudad o región. El resultado visible en los espacios escénicos de hoy es una compleja heterogeneidad en la cual puede seguirse la evolución constructiva que acompañó los cambios sociales, políticos y tecnológicos de Occidente. Pueden apreciarse los distintos modelos organizativos y arquitectónicos que definieron épocas y estilos, tales como el teatro isabelino o los corrales de comedia en los siglos XVII y XVIII, los salones de los palacios, así como el más moderno teatro a la italiana, todos ellos típicas construcciones de las ciudades europeas. Cabe señalar que este último modelo es el que se instauró también en América durante el siglo XIX, constituyendo la base material sobre la cual se fundó el sistema escénico contemporáneo. Éste ha evolucionado tanto hacia salas altamente especializadas y tecnificadas, como hacia la ruptura de todo tipo de convenciones espaciales.

Por otra parte, los cambios de hábitos de la sociedad, junto con la aparición de nuevas formas de comunicación y entretenimiento tales como el cine, la televisión o internet, con las posibilidades de la interacción digital, también han incidido sobre los procesos de gestación, construcción y entrega del espectáculo en vivo. La adaptación ha sido doble, por un lado un público cada vez más omnívoramente exigente obliga a la modificación de formatos, contenidos y valores; por otro, las nuevas necesidades de expresión e innovación nacidas en el seno del propio mundo escénico son siempre un dinámico motor de cambio y transformación. Otro factor a tener en cuenta es la fuerte competencia del conjunto de alternativas ofrecidas para el tiempo de ocio o de desarrollo personal. La variedad de bienes y servicios ofertados exige concebir e implementar imaginativas estrategias comerciales y de comunicación para no perder lugar en los respectivos mercados. De todas formas, tal como señala Kive Staiff, el

histórico director del Teatro San Martín de Buenos Aires, *“el teatro es un arte que va a seguir viviendo en tanto y en cuanto mantenga la presencia humana; esa es la ventaja que tiene respecto de otras manifestaciones artísticas. Hay un movimiento, una vibración inconsciente entre el espectador, que está ahí, viendo a un artista, un intérprete de carne y hueso que está prodigándose arriba de un escenario”*.¹

1.2 El sistema escénico y sus mercados

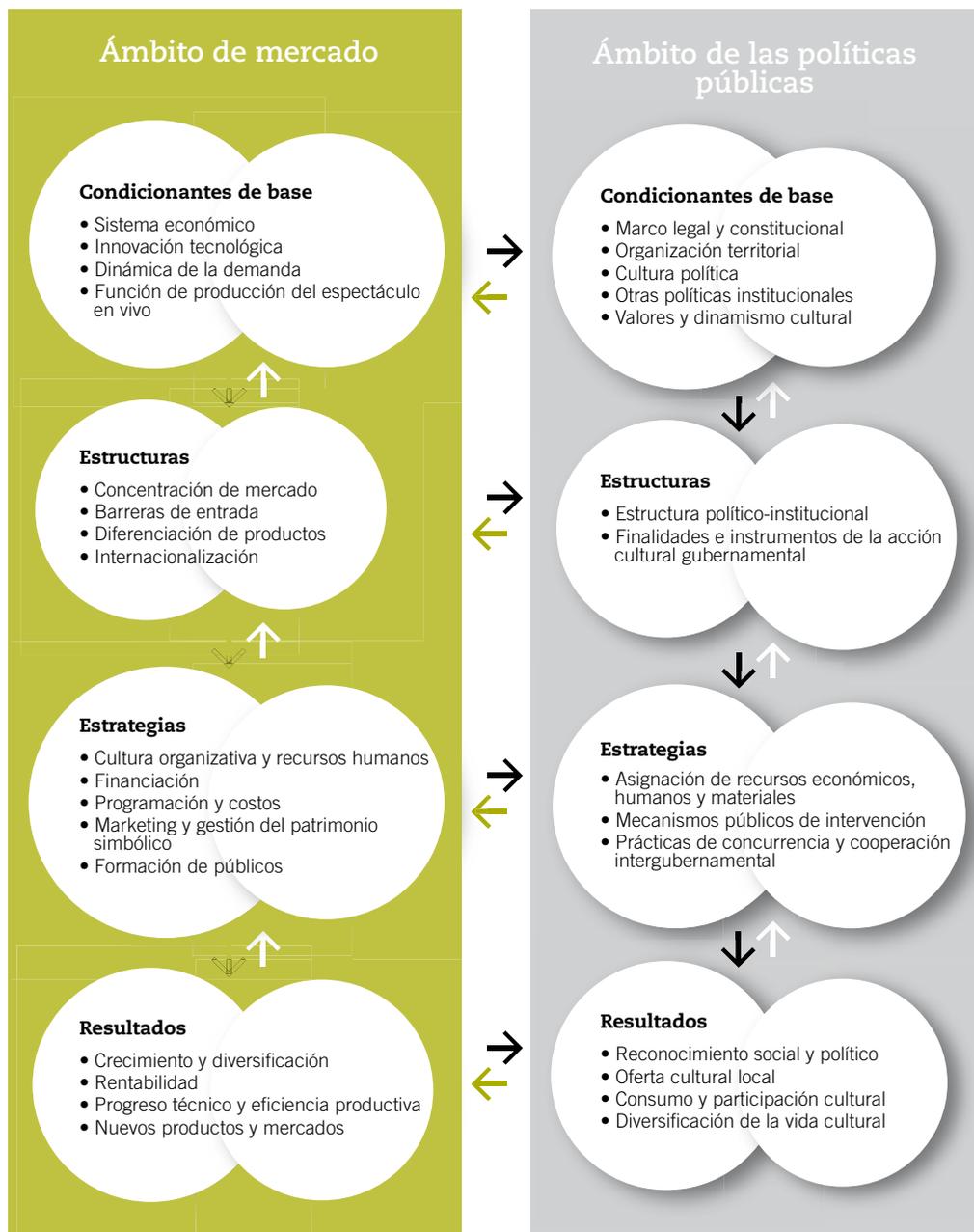
Una forma de entender el funcionamiento de los teatros como espacios para la representación escénica consiste en situarlos dentro de un sistema, donde participan además otras organizaciones. Las funciones de formación, producción, exhibición y conservación de la herencia recibida se reparten entre organizaciones que, a veces, cumplen más de una función. El rol principal del equipamiento “teatro” es la exhibición, pero dependiendo de su misión, capacidad y recursos, puede contribuir asimismo en las demás funciones, en particular la producción de espectáculos.

El esquema interpretativo estructura-estrategias-resultados tradicionalmente utilizado por la economía industrial, adaptado al campo de las artes escénicas por Throsby y Withers (1979) y en el caso español por Bonet y Villarroya (2008), tiene una interesante aplicación en la gestión de teatros, pues facilita contrastar el ámbito de mercado con el de las políticas públicas. Dicha interacción permite ver el juego de interdependencias y relaciones de poder de carácter vertical entre los condicionantes de base (el marco legal, político, social, económico y tecnológico) y las estructuras, estrategias y resultados obtenidos. Además, a escala horizontal, muestra que la relación entre las políticas públicas y los agentes del mercado no es únicamente causal sino mutuamente interdependiente.

1. Las citas entre comillas sin fuente específica corresponden a entrevistas personales realizadas por los autores, a citas históricas o a la transcripción de los comentarios expresados en los Seminarios con directivos escénicos organizados durante la elaboración del libro entre 2007 y 2011 (mayoritariamente en las sesiones de Montevideo, Barcelona, Buenos Aires y Girona).

Esquema 1:

El paradigma estructura-estrategias-resultado aplicado al sector escénico



Fuente: Bonet y Villarroya 2008.

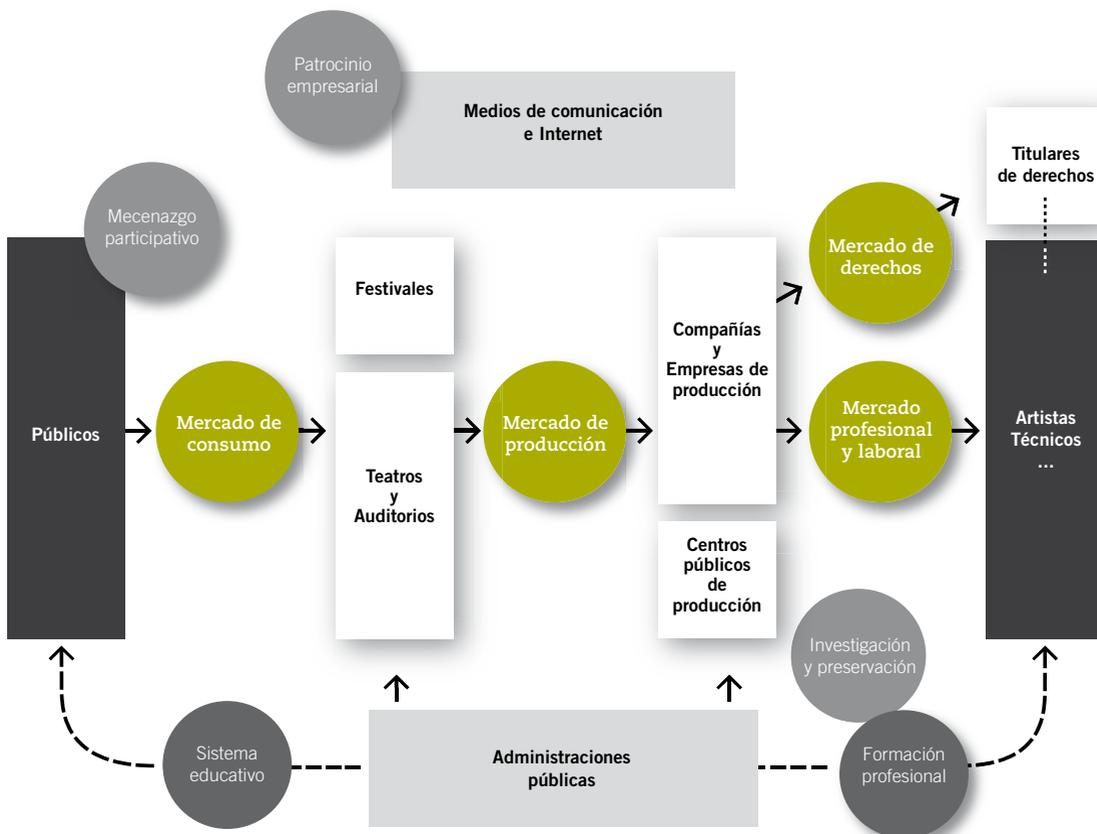
Por otro lado, las estructuras de mercado (el nivel de competitividad o internacionalización del mercado o la singularidad de los espectáculos) interactúan con las políticas públicas (sus finalidades e instrumentos); y las estrategias de los teatros y las compañías (el proyecto teatral y la gestión de los recursos) con las estrategias gubernamentales (asignación de recursos, mecanismos de intervención y prácticas de concurrencia y cooperación intergubernamental). Todo ello condiciona, a su vez, los resultados económicos, sociales y políticos de la actividad escénica en forma de efecto *feedback* hacia arriba, de tal forma que los resultados terminan modificando a medio plazo las estrategias de los agentes privados y públicos, así como también las estructuras del mercado escénico. El nivel de institucionalidad de cada uno de los agentes presentes, así como la transversalidad multifuncional o las relaciones de interdependencia, pueden alterar las estrategias utilizadas. Así, por ejemplo, una empresa de producción escénica con un espacio de exhibición propio, que recibe fondos públicos y contrata profesionales independientes desarrolla estrategias y obtiene resultados distintos del de una compañía de titularidad unipersonal o una cooperativa de actores que solo produce.

Desde un punto de vista económico, el sistema escénico se estructura alrededor de un conjunto de mercados -consumo, producción, trabajo y derechos- interconectados entre sí. Las distintas unidades de producción – compañías independientes, empresas productoras, centros de producción públicos u otros– ofrecen a los teatros (a veces de su propia titularidad) y a los festivales un conjunto de espectáculos listos para la exhibición, ocasionalmente realizados en coproducción. Por su lado, los exhibidores que conforman la demanda del mercado de producción, ofrecen las obras a un público demandante de espectáculos. En función de su disponibilidad presupuestaria y orientación artística, cada teatro o festival selecciona una programación que espera se corresponda con las necesidades y expectativas de aquella parte de la población a la que se dirigen. Como se ve en el esquema número 2, junto a los teatros estables o más alternativos, encontramos los festivales, que son eventos que durante un periodo corto pero intenso ofrecen una programación singular de espectáculos y otras actividades paralelas (Bonet y Schargorodsky, 2011).

Los festivales y los teatros estables cumplen una misión prescriptora en la medida que su programación conforma la oferta de espectáculos escénicos a disposición inmediata de la población. Por esta razón, la variedad y calidad de la oferta escénica determina, a mediano y largo plazo, el capital escénico de una comunidad y su disposición a aceptar o exigir una programación determinada, por ejemplo más tradicional o más vanguardista. En aquellos lugares donde el número de teatros y espectáculos es muy reducido, la selección realizada

por los respectivos programadores es la única a disposición de un público que solo ocasionalmente puede desplazarse a otras ciudades o países. El aporte de internet o de algunos canales televisivos especializados permite disponer de referencias sobre lo que sucede en otros lugares pero nunca vivir la experiencia escénica directa. En las grandes ciudades, la existencia de un mercado de exhibición más amplio, especializado y competitivo permite un mayor grado de opción.

Esquema 2:
El sistema escénico



Junto a las barreras impuestas por una oferta local limitada o por la acumulación de un determinado capital cultural (de distribución desigual en función del nivel educativo o social de la población), existe asimismo una barrera de tipo económico. El costo de producir y exhibir un espectáculo de carácter

artesanal, donde actores y personal técnico deben dar lo mejor de sí mismos en cada función, es, a largo plazo y en términos absolutos y relativos, cada vez más caro.² Esto explica el creciente diferencial entre el costo de producción y exhibición de un espectáculo en vivo y la parte proporcional que paga cada uno de los asistentes al mismo vía precio (de la entrada, consumos indirectos, etc.). Dicha diferencia, especialmente alta en el caso de la mayoría de teatros públicos o altamente subvencionados, es aportada mayoritariamente por los gobiernos. En el caso del teatro musical o comercial de gran público, el precio de la entrada puede llegar a cubrir una parte muy significativa del costo, y en caso de éxito aportar grandes ganancias. En ambos casos, cuanto más prestigio o mayor impacto público tenga un espectáculo, mayor importancia tendrá el patrocinio privado o los ingresos por publicidad (aunque en Europa Continental y América Latina sea menos importante que en el mundo anglosajón). Finalmente, en el ámbito del teatro independiente o alternativo, la autoexplotación de los artistas, el bajo costo de las producciones y, en algunas ocasiones, el aporte comunitario permiten su supervivencia.

En la mayoría de los países occidentales, en particular en aquellos que han desarrollado estados de bienestar más sólidos, el rol de la administración pública es determinante para el sistema escénico. Su papel consiste en proveer directamente o subvencionar buena parte de los servicios de formación, producción o exhibición escénica con el objetivo de reducir las barreras sociales y económicas de acceso. Gracias a esta intervención, la ciudadanía puede disfrutar de una oferta más amplia, en términos de difusión territorial y temática, a un costo-calidad más asequible. Así, por un lado, muchos teatros y centros de producción públicos ponen a disposición del sistema escénico no solamente su espacio de residencia habitual, sino además un tipo de espectáculo de envergadura y calidad en general superior a la media. En algunos casos, dichas producciones circulan por otros teatros y festivales, lo cual permite complementar la oferta a disposición de la exhibición. Por otro lado, los teatros públicos, en su faceta de exhibición, permiten el acceso del público a precios módicos a espectáculos costosos que solo serían viables en las grandes ciudades (lugar donde se concentra el teatro privado comercial). Este apoyo gubernamental a la producción y a la exhibición se completa con el esfuerzo para formar artistas y técnicos, el apoyo a la investigación y la salvaguarda del patrimonio, así como una política educativa que incentive el gusto de las personas por el espectáculo en vivo en sus distintas tradiciones y géneros escénicos.

2. *Un análisis pormenorizado de la dinámica económica del espectáculo en vivo puede verse en el trabajo seminal de William Baumol y William Bowen (1966), quienes demuestran que la dificultad de mejorar la productividad de los espectáculos en vivo provoca el inexorable aumento de sus costos y justifica el apoyo directo o indirecto de la administración pública dado el valor colectivo y los beneficios externos inherentes a la actividad cultural.*

El sistema escénico se estructura fundamentalmente en dos grandes mercados: el de la producción y exhibición, que se complementa con el mercado de derechos (que remunera a autores y otros titulares de derechos), y el mercado de trabajo formado por artistas, administrativos y técnicos. El mercado de producción tiene como oferentes a los distintos centros de producción, desde las compañías independientes a las empresas privadas, las cooperativas o las microempresas teatrales, pasando por las agrupaciones musicales independientes o los centros de producción pública. Los teatros y los festivales conforman la demanda que adquiere en dicho mercado, o coproduce con sus agentes, los productos adecuados a su línea de programación. Por su lado, el mercado de exhibición tiene como oferentes a los teatros y festivales que negociaron en el mercado de producción sus espectáculos; y como demandante, al público asistente. Cuando un mismo teatro produce y exhibe el doble mercado no se hace explícito.

La política de precios de ambos mercados depende del grado de intervención pública, de la presencia de patrocinio privado, de la capacidad adquisitiva de la comunidad de referencia y, evidentemente, del prestigio y del volumen de recursos que son capaces de generar las distintas propuestas artísticas. A mayor aporte financiero del sector público los precios del mercado de producción son menos dependientes de los de consumo. En un sistema estrictamente privado, la taquilla (boletería) aporta la mayor parte de los ingresos para cubrir los costos de exhibición y producción, con lo que el caché (pago de un monto determinado en función del número de representaciones) negociado con la compañía o la participación de esta en la taquilla, dependen del volumen de ingresos potenciales procedente del público asistente. Existe también la posibilidad de formas mixtas que combinan ambas opciones.

A su vez, los teatros utilizan parte de sus ingresos para producir nuevas obras, adquirir los derechos de exhibición de los espectáculos que integran su programación, alimentando de esta manera el mercado de producción escénica, y remunerar a sus profesionales. Dos grandes sistemas regulan la remuneración artística: los convenios colectivos fruto de la negociación sindical y el libre mercado basado en la valoración del prestigio entre oferta y demanda. Este segundo mecanismo puede generar grandes diferencias de remuneración en un mismo espectáculo, en función de la posición del profesional en el *star system*. A veces dicha brecha puede reducirse cuando se participa como socio de las sociedades productoras o por motivaciones sociales. Por otro lado, muchos teatros consiguen incrementar sus ingresos propios mediante el alquiler puntual de espacios, la prestación de servicios complementarios (tiendas o restauración), la publicidad a terceros o la venta de *merchandising* vinculada a su actividad, entre otros.

Como se ha avanzado anteriormente, las formas de apoyo público son más diversas, pues van desde la subvención directa a la producción (con la consecuente reducción del costo del producto) al aporte a los teatros (vía subvención concurrente o asignación presupuestaria), pasando por fórmulas de subvención directa al espectador (entrega de vales o pago directo de las entradas por parte de la administración). Otra forma de intervención y apoyo gubernamental se basa en la desgravación fiscal. Esta se puede materializar por una imposición indirecta más baja (IVA reducido para la entrada a los espectáculos), mediante impuestos directos exentos o a tasas más accesibles, o a través de la desgravación a donaciones a actividades de interés general, cosa que fomenta el mecenazgo filantrópico y el patrocinio empresarial. Es decir, el sector público influye directa o indirectamente sobre los precios de ambos mercados. Asimismo, la política de apoyo a las escuelas de formación profesional (artística y técnica) y a los centros de investigación especializados ayuda a dinamizar el sector y a poner en valor la propia herencia escénica, coreográfica y musical.

La titularidad pública de ciertos teatros explica tanto la mayor viabilidad económica de los mismos (las pérdidas potenciales son cubiertas por las administraciones responsables), como las limitaciones administrativas y procedimentales que tienen sus gestores. Como se ha dicho, y en comparación con el teatro privado, comercial o independiente, la proporción de los ingresos por taquilla u otros recursos propios de los teatros públicos suele ser muy inferior a su presupuesto de gastos. Este factor refuerza la necesidad de definir con claridad los objetivos de política pública que se pretende alcanzar, como asimismo de dotar a estas organizaciones de los instrumentos normativos necesarios para su logro, a efectos de legitimar su existencia ante la sociedad.

Otro agente relevante es el conformado por los medios de comunicación. Su influencia alcanza tanto la creación y la producción –fundamentalmente a través de la crítica o del contenido y espacio otorgado a las reseñas y entrevistas–, como el consumo al condicionar la decisión de asistencia del público. La inversión en publicidad por parte de compañías y teatros se complementa con la información cultural de periódicos, radios y televisión. Por su lado, internet abre una doble vía de comunicación, al permitir tanto a artistas y teatros como al público interesado informar e informarse (por ejemplo, investigar sobre tendencias u otras ofertas), y compartir opiniones.

El mercado escénico compite con las demás ofertas de consumo cultural y de ocio, tanto doméstico como en el espacio público. El consumo en el hogar de la amplísima oferta televisiva y por internet exige al responsable de un teatro singularizar su oferta en el valor único que representa la cercanía física

entre intérpretes y público. El propio sector escénico no constituye la principal competencia, aunque a veces es necesario avanzar en estrategias compartidas de revalorización social del espectáculo en vivo.

El panorama general del mercado escénico cambia por regiones y países, como puede observarse en los estudios comparados existentes (Maanen y Wilmer, 1998; van den Berg y Smithuijsen, 2008). En la mayoría de las pequeñas y medianas ciudades el número de agentes es más limitado, conviviendo el teatro público de proximidad³ –casi siempre de titularidad municipal– y su oferta de espectáculos de producción ajena, con el mundo amateur o independiente local, tanto en el ámbito teatral como en el musical. En este tipo de ciudades no hay teatro de exhibición comercial. La mayoría de las obras de producción profesional que se presentan proceden de otros lugares y amortizan sus costes en base a las giras regionales o nacionales que realizan. En aquellos países, sobre todo europeos, donde hay un gran número de teatros públicos de exhibición, buena parte del sistema escénico –en especial la producción independiente– se alimenta de la posibilidad de recorrer la geografía regional para amortizar la inversión de cada producción. A menudo, la diferencia entre el precio del caché y el potencial recaudatorio de una obra es asumido a pérdidas por los teatros. En la lógica de servicio público, cada vez que se realiza la compra de un espectáculo, la elección orienta al mercado de producción y, además, emplaza al público al cual va destinada la oferta. Los criterios de selección del programador, individuales pero con impacto colectivo, terminan por incidir tanto en los géneros, lenguajes y estilos artísticos dominantes, como en la consolidación de un sector de producción local.

En las grandes ciudades el sistema escénico es más complejo. Allí coexisten teatros públicos de centralidad junto a muchos otros espacios de exhibición de titularidad privada, comercial o independiente; incluso puede coexistir algún teatro público de proximidad que programa durante unos pocos días una obra producida por terceros. El teatro comercial mantiene estructuras estables únicamente en este tipo de contexto, pues requiere de un flujo elevado y constante de asistentes para ser económicamente viable. En cuanto a las salas no comerciales, aunque puedan existir en ciudades pequeñas proyectos de gran interés, la vitalidad y variedad que concentra el mercado escénico en las grandes ciudades le facilita alcanzar sus objetivos de búsqueda artística y

3. La distinción entre teatros de centralidad y de proximidad (Bonet et al., 2008) permite entender los diversos niveles de responsabilidad territorial. Los primeros actúan sobre un área de influencia supra-local, que a veces alcanza el conjunto del territorio nacional, o puede llegar a tener influencia internacional. En cambio, los teatros de proximidad, muchos de ellos de titularidad municipal, centran su responsabilidad en la satisfacción de las demandas de la población y los agentes escénicos locales.

calidad de la programación. Dichos espacios suelen recibir también algunas subvenciones públicas para renovación de infraestructuras, proyectos de extensión educativa o pagos de servicios.

En las ciudades pequeñas y medianas la actividad de exhibición teatral subsiste fundamentalmente gracias a la intervención pública, mientras que las expresiones musicales se sostienen mayoritariamente por estar asociadas a manifestaciones festivas y contar con los recursos procedentes del consumo de bebidas y comida. La mayoría de los viejos teatros asociativos bien se han reconvertido a otros usos, bien subsisten con dificultades albergando a grupos amateurs y/o actividad formativa, además de continuar siendo utilizados como espacio de encuentro. En ciertos casos, han sido remodelados con fondos de las autoridades locales gracias a su relevancia social y para evitar que incumplieran con las normativas vigentes de seguridad.

En muchos países la universidad juega un papel importante en la conformación del sistema escénico. Su labor conforma tanto las actividades de extensión cultural, con la presentación de espectáculos o la organización de talleres o jornadas, como la investigación y formación académicas. Esta labor es fundamental para crear espacios para la producción y exhibición de nuevas tendencias escénicas.

Finalmente, la cooperación internacional cumple un doble papel dentro del sistema: da a conocer la actividad artística de sus respectivos países de origen y potencia la interacción con los agentes locales, dinamizando la mutua fertilización cultural. En los países menos desarrollados, ambas iniciativas pueden resultar imprescindibles para el desarrollo del sistema escénico nacional. Cabe tener en cuenta que en dichos países, más allá de las capitales nacionales o alguna otra gran ciudad, la vida teatral –en mucho menor medida la musical– es muy limitada.⁴

1.3 Tipologías de equipamientos teatrales

Dos características centrales permiten construir una tipología de equipamientos teatrales más allá de las particularidades de cada país y su sistema escénico, y la misión que cada proyecto asuma. Por un lado, la forma jurídica del titular del espacio y/o de su gestión. Por el otro, la capacidad de participar total o parcialmente en la producción de los espectáculos que se exhiben. Este segundo aspecto puede tomar características específicas en función del género

4. Por ejemplo en Perú, el 60% de los espacios de exhibición escénica (33 sobre 54) se concentran en Lima, y en 14 de las 25 regiones no existe un solo teatro (De la Puente, 2014).

escénico de que se trate. Asimismo, la dimensión del territorio circundante, las características del espacio o las finalidades de cada equipamiento terminan por configurar un ecosistema de tipologías múltiples (a menudo con límites difusos entre ellas).

En relación a la forma jurídica, podemos distinguir entre: a) titularidad y gestión pública; b) titularidad pública y gestión privada; y c) titularidad y gestión privada. Dentro de cada uno de estos modelos es posible encontrar variaciones que responden a las tradiciones jurídicas, administrativas y políticas de cada país. Por otro lado, la preponderancia de una forma jurídica sobre otras (o hasta la falta de personalidad jurídica propia) puede responder a conveniencias coyunturales, políticas o de trato fiscal. Este aspecto se va a tratar con mayor profundidad en el capítulo siguiente.

El segundo aspecto considerado es la capacidad para realizar producción de espectáculos. Mientras que algunos teatros producen íntegramente la mayor parte de las obras que exhiben (y que a menudo explotan en gira), la gran mayoría solamente presenta obras producidas por terceros. Entre ambas opciones existen diversas posibilidades: la producción íntegra de alguna obra puntual, la coproducción ejecutiva (mayoritaria o minoritaria) y la coproducción económica, financiera o con aporte de servicios (cesión de espacios, talleres o materiales). En este último caso, es posible llegar a acuerdos con compañías o grupos independientes para que preparen y estrenen sus últimas producciones en el teatro. Otra alternativa similar consiste en contar con una compañía asociada o en residencia, que utiliza las infraestructuras del teatro para preparar sus espectáculos de forma temporal o permanente.

En todos aquellos teatros con producción propia, en especial en los más tradicionales, la institución es la responsable de todo el equipo y del proceso de diseño e interpretación (desde los grupos o elencos artísticos a la escenografía, los instrumentos, las partituras o el vestuario). La dirección de estos teatros decide qué aspectos de la producción pueden ser tercerizados y cuáles pueden ser provistos por los equipos propios. También existen modelos donde toda o parte de la producción ejecutiva puede delegarse a unidades externas conformadas por profesionales independientes o por empresas de producción.

Más allá de las especificidades de cada espacio, las características mencionadas permiten distinguir, desde nuestra perspectiva, las siguientes once categorías de teatros:

- a) *teatro público de producción propia lírica*
- b) *teatro público de producción propia dramática/coreográfica/musical*
- c) *teatro público de exhibición con producción puntual*

- d) *teatro público de exhibición permanente*
- e) *teatro de exhibición esporádica, público o privado*
- f) *teatro privado de producción y exhibición propia*
- g) *teatro privado de programación propia*
- h) *sala alternativa de pequeño formato*
- i) *teatro universitario*
- j) *espacio no convencional*
- k) *teatro sin programación profesional propia*

a) Teatro público de producción lírica

La ópera, por su propia definición, es el más complejo de los espectáculos escénicos tradicionales al incorporar música, danza y drama en una misma obra. Sus elevados costos hacen muy difícil su supervivencia en estructuras de titularidad privada.⁵ Casi siempre dichos teatros tienen personalidad jurídica propia, pues esta no solo les da autonomía de gestión sino que facilita la consecución de patrocinio. En general, cuentan con amplias estructuras de personal artístico (orquesta y coro, a veces también ballet y, en la tradición germánica o en la de los antiguos países comunistas, compañía propia de cantantes), además de personal administrativo y escenotécnico. Una parte sustantiva de sus espectáculos son de producción propia (actual o de repertorio) o en coproducción con otros teatros, aunque algunos acuden a producciones externas.

b) Teatro público de producción propia dramática/coreográfica/musical

Producir espectáculos dramáticos, coreográficos o musicales exige disponer de espacio y personal especializado. Esto les permite producir una programación integrada por numerosos espectáculos de producción propia o en coproducción, y acoger en intercambio algunas obras singulares. Suelen abordar obras complejas artística y técnicamente, con elencos numerosos propios o contratados para el espectáculo (orquestas, coros u otros). A menudo, algunas de sus producciones giran por otros teatros o auditorios del país o el exterior.

c) Teatro público de exhibición y producción puntual

Los teatros que combinan la exhibición ajena con alguna producción propia disponen de estructuras mucho más ligeras que los anteriores. La combinación de una línea de programación coherente con alguna producción propia o coproducción les permite forjar una personalidad artística singular. Formar parte

5. Fuera de los Estados Unidos, donde la mayoría de los coliseos operísticos son entidades sin fines de lucro. En el resto del mundo Occidental, las excepciones son raras o centradas en la producción de espectáculos (caso del *Juventus Lyrica* en Buenos Aires o la *Ópera de Sabadell* en Cataluña).

de redes de colaboración les permite optar a espectáculos en gira coincidentes con su línea de programación y amortizar y compartir con otros teatros los esfuerzos de producción.

d) Teatro público de exhibición permanente

Teatro con línea de programación propia, al servicio de su comunidad de referencia, que no puede asumir la realización de producciones propias. Su misión está dirigida a la formación de las audiencias y al apoyo de la actividad escénica de su territorio. En función de su presupuesto y contexto, su programación de espectáculos escénicos puede ser complementada con otras actividades.

e) Teatro de exhibición esporádica, público o privado

Sala habitualmente situada en centros educativos o localidades medias o pequeñas que solo esporádicamente programa producciones profesionales ajenas. El espacio es utilizado fundamentalmente para usos tales como la producción amateur, el festejo de efemérides, actividades sociales o vinculadas a la actividad académica.

f) Teatro privado de producción y exhibición propias

Sala de gestión privada, lucrativa o no lucrativa, a cargo de una compañía o empresa de producción que crea los espectáculos que exhibe y puede invitar eventualmente a otras compañías. En función de la política escénica de cada país puede contar con apoyo gubernamental significativo.

g) Teatro privado de programación propia

Teatro con línea de programación de elaboración propia, que adquiere sus espectáculos en el mercado de producción, en general con vocación comercial. Esporádicamente puede alquilar la sala para otros usos o a otro programador si no contradice su línea habitual de programación.

h) Sala alternativa de pequeño formato

Espacios habitualmente de entre cincuenta y doscientas localidades gestionados por pequeñas compañías o colectivos que programan en general sus propias producciones. También presentan espectáculos con formatos parecidos producidos por otras compañías o en coproducción con ellas para complementar su oferta o facilitar la circulación de sus obras y el intercambio en red.

i) Teatro universitario

Algunas universidades, públicas o privadas, cuentan con teatros propios ligados a sus áreas de extensión cultural y/o a sus departamentos de arte dramático o música. Estos acostumbran a producir sus propias obras, las de sus estudiantes o de otras universidades, y al mismo tiempo se utilizan para todo tipo de actos académicos.

j) Espacio no convencional

Espacios originalmente destinados a otros usos (bares, restaurantes, domicilios particulares, trastiendas de negocios, etc.) utilizados de forma habitual para la representación de diversos tipos de espectáculo en vivo.

k) Teatro sin programación propia

Teatro de paredes que, con independencia de su titularidad pública o privada, alquila el espacio con sus servicios sin incidir en la línea de programación.

Adicionalmente, cada equipamiento responde a una diversidad de finalidades, orientaciones estéticas, formatos escénicos o modelos de explotación. El nivel de compromiso que cada teatro adopta frente a su comunidad condiciona el proyecto que lleva adelante. En última instancia, el volumen y calidad de la producción y la exhibición presente en cada territorio está en relación a la tradición, vitalidad, capacidad de organización y recursos disponibles de cada sociedad.

1.4 Las políticas públicas de apoyo al sector escénico

La actividad escénica, que había sido hasta la primera mitad del siglo XX un negocio fundamentalmente privado, empieza a recibir sustancial apoyo gubernamental con el desarrollo del estado de bienestar. En los siglos anteriores, la intervención del estado se había centrado fundamentalmente en el control ideológico y en el otorgamiento de permisos para realizar la actividad, a menudo solo privilegio de entidades eclesiales o de beneficencia, o para el goce de las cortes. Solo excepcionalmente el estado contó con teatros o auditorios abiertos de titularidad y/o gestión pública (caso de la *Comédie Française* o el Teatro Real de Madrid, por ejemplo). Así pues, la explotación pública de la actividad escénica estaba casi exclusivamente en manos privadas, bien de empresarios, bien de entidades eclesásticas o de colectivos asociativos.

El apoyo gubernamental al espectáculo en vivo toma en cada país, periodo histórico y contexto socioeconómico, formas distintas en función de las respectivas tradiciones de cultura política y de las posibilidades de desarrollo endógeno del sector. Su finalidad consiste en favorecer una formación artística adecuada, garantizar una oferta de mayor calidad y apoyar el desarrollo y ampliación de las audiencias. La puesta en marcha de instituciones públicas y/o el apoyo a la iniciativa privada caracterizarán las distintas alternativas de política cultural.

En Europa Occidental, y de forma más débil en buena parte de América Latina, la aparición del teatro público y de las salas privadas altamente subvencionadas es consecuencia de la insostenibilidad financiera creciente del negocio teatral

o musical privado. Solo en las grandes capitales es posible mantener un teatro comercial económicamente viable. Durante mucho tiempo, y en algunos países aun en la actualidad, la mayor parte de los fondos gubernamentales de apoyo al sector se ha vehiculizado a través del mantenimiento de los teatros públicos. Esto se explica porque se los consideraba la principal herramienta de fomento del sector, no solo mediante la exhibición, sino también mediante la producción y la protección del patrimonio escénico. También, aunque con cantidades mucho más modestas, el sector público contribuye con las compañías o grupos independientes, bien a través de subvenciones directas a la producción o explotación, bien facilitando su presentación en las infraestructuras públicas.

Cuestión aparte merece el sostén a la formación. Desde finales del siglo XIX se ponen en marcha en la mayoría de los países occidentales conservatorios o escuelas de arte dramático, música y danza. Al mismo tiempo, la educación pública incorpora en su currículum algunas enseñanzas artísticas, que en algunos países son escuela de las futuras audiencias y de profesionales escénicos.

Existen asimismo otras formas de sostén al sector más allá de la provisión pública o la subvención directa. Por ejemplo, algunos países cuentan con interesantes políticas de previsión social adaptadas a la discontinuidad laboral de técnicos y artistas (el caso de los intermitentes del espectáculo de Francia es probablemente el más conocido y generoso). Otros, disponen de una importante acción exterior que ayuda a la difusión internacional de su vida escénica y complementa los ingresos de la actividad. La desgravación fiscal, tanto a la producción como al consumo, es otro instrumento que contribuye al desarrollo del sector privado.

La construcción, exhibición y explotación de una programación ambiciosa requiere de una inversión que solo excepcionalmente puede ser recuperada. En países sin políticas escénicas explícitas, como los Estados Unidos de América, dichas actividades solo se dan de la mano de entidades sin fines de lucro que gozan de generosos beneficios fiscales. Esto sucede, principalmente, en ciudades grandes o universitarias con una gran tradición y conciencia filantrópica en favor de la música, la danza o el teatro. En Europa y en América Latina los sucesivos gobiernos democráticos han sostenido, con mayores o menores recursos, un sistema público de producción y exhibición escénica como parte integrante de sus políticas culturales.

Las particulares situaciones políticas que caracterizaron durante el siglo XX a los distintos países iberoamericanos (dictaduras, centralismos, persistencia de mentalidades coloniales, regímenes de partido único, etc.) o de buena parte de Europa Central y Oriental (todo lo anteriormente dicho más la planificación

económica centralizada de los regímenes comunistas) han dificultado el desarrollo democrático de las políticas y de la actividad escénica. La herencia de los regímenes comunistas ha dejado como legado una gran cantidad de teatros con compañías estables poco eficientes y difíciles de mantener, y al mismo tiempo un público bien formado en la tradición. En América Latina, las políticas de apoyo nacieron de forma más circunstancial o incluso azarosa como respuesta a necesidades puntuales o fruto de liderazgos personales, más que como resultado de una planificación generalizada. Un caso excepcional es el mexicano: *“durante la década de los años sesenta el Instituto Mexicano del Seguro Social creó más de 70 teatros en todos los estados del país, lo cual constituye la infraestructura teatral institucional más importante de México”* (Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, 2003). Dicha política, impulso personal del director general de dicha institución en esa época, ha dotado al país de una infraestructura única en la región.

En todas partes, han cambiado con el tiempo los límites de la intervención gubernamental. Si en unos inicios se apoyaba solo al teatro lírico o de prosa y a la danza y la música clásicas, luego se incorporó el apoyo a los nuevos lenguajes escénicos, a las artes parateatrales y el circo, a otros estilos musicales, y de forma creciente a las expresiones de la cultura popular.

Las políticas contemporáneas de apoyo al sector han intentado ir más allá del simple apoyo a la producción y exhibición escénica, pues el espectáculo en vivo como actividad artística es un factor de cohesión e identidad social, de educación cívica crítica, de construcción del capital cultural y de expresión social. Para ello, dichas políticas han actuado sobre la formación artística, la investigación y el acervo del legado escénico, el fomento de los nuevos lenguajes estéticos, el desarrollo de audiencias, la promoción de iniciativas de inserción social, el dinamismo del mundo amateur, la producción profesional o la exhibición comercial, entre otras. Si bien parte de dichas funciones se pueden realizar desde los teatros públicos, las políticas más exitosas se fundamentan en un equilibrio entre el apoyo a las iniciativas no lucrativas, lucrativas y públicas.

Evidentemente, la provisión gubernamental directa en países democráticos no está exenta de polémica, pues invertir en la producción simbólica respetando la libertad de expresión artística requiere de una apertura ideológica que puede a veces entrar en conflicto con sensibilidades políticas conservadoras o con la búsqueda de réditos políticos inmediatos. Asimismo, pueden existir colisiones entre la acción pública directa y las dinámicas e intereses privados. Sin embargo, la relación entre el teatro público y el teatro privado (comercial, alternativo o independiente) no suele presentar tensiones evidentes cuando todos tienen clara su misión e interactúan dentro del sistema escénico en consecuencia.

En la búsqueda de espectáculos para programar, ambos acuden a las opciones que les brinda el amplio abanico de la producción: las compañías independientes, la producción comercial privada o los centros públicos de producción. Cada cual en función de sus recursos, tamaño y finalidades optará por los espectáculos que mejor se le adapten. Aunque en algunas ocasiones puedan competir por una misma audiencia, también pueden cooperar en la ampliación de públicos o en el desarrollo de sus respectivas estrategias territoriales. Para Carlos Rottemberg, expresidente de la Asociación de Empresarios Teatrales de la Argentina, *“no hay competencia con el teatro público ni con el independiente, ellos programan cosas que no nos interesan por cuestiones comerciales; nos complementamos”*. En el contexto europeo, donde la administración subvenciona las producciones de calidad, tanto del teatro independiente como del comercial, la relación presenta a veces algún solapamiento. En este sentido, Alfred Fort, exadministrador del Teatro Nacional de Cataluña, comenta: *“la relación con el sector privado no siempre es totalmente fluida. Somos conscientes de que a veces pisamos algún callo y a veces ellos nos lo pisan a nosotros. Intentamos hacer aquello que ellos no hacen, y a veces programamos cosas que seguramente podrían hacer ellos. Claro, nosotros como teatros públicos debemos hacer que todo aflore, apoyar las compañías noveles y procurar el enriquecimiento de las artes escénicas”*. Su actual director, Xavier Albertí, refiriéndose al papel de un teatro nacional afirma: *“el Teatro Nacional de Cataluña no es simplemente un edificio, es especialmente una conexión neuronal con un sistema de producción de la cultura escénica del país, del que ha de ser la cabeza y asumir su liderazgo (...). Por lo tanto es muy importante que el TNC esté siempre muy atento al paisaje global del teatro que se está produciendo en nuestro país, que es un paisaje móvil, cambiante, y por lo tanto ha de poder ofrecer un modelo de programación cambiante, porque el panorama en que se integrará también lo será”*.⁶

Tensiones con la política

Los teatros públicos, como herramientas clave de muchas políticas escénicas nacionales, presentan claroscuros en la medida en que pueden condicionar la libertad artística o ser simples instrumentos político-electoral. Encontrar la adecuada relación entre las propuestas artísticas, la lógica política y la dinámica burocrática e institucional es una cuestión mayor y de compleja resolución. A esto se añade el factor ideológico, las luchas de poder o incluso los intereses personales, y la forma en que todos estos aspectos inciden en la especificidad de la producción y exhibición del espectáculo en vivo. Leandro Iglesias, que ha sido director del Teatro Argentino de La Plata y del Teatro Colón de Buenos Aires, señala: *“cuando nos referimos a teatros públicos tenemos que hablar*

6. http://www.tnc.cat/sites/default/files/documents/projecte_direccio_artistica_xavier_alberti_resumit.pdf

en primer lugar de política, de políticas públicas. Es difícil encontrar que alguna dirección de un teatro sea cuestionada o desplazada por la crítica a sus decisiones artísticas. Las temporadas pueden ser un poco mejor, un poco peor, o un poco más caras. Pero los problemas son siempre gremiales, financieros, políticos o de protagonismo personal; esos son los verdaderos desafíos. Si el decisor político no entiende las dinámicas culturales en el contexto de una política pública, todos sus esfuerzos van a ser espasmódicos y no se van a obtener resultados adecuados”.

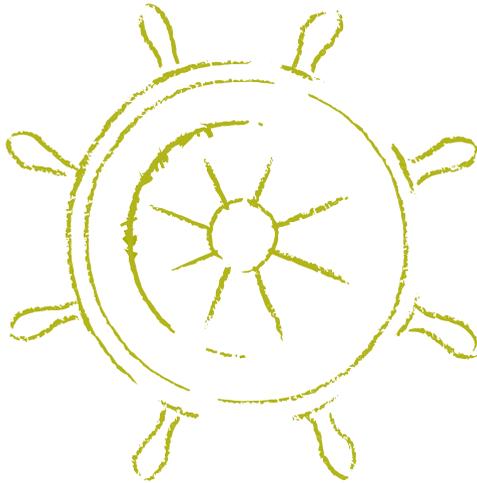
Las relaciones del teatro con las autoridades políticas son complejas pues hay muchos interlocutores internos y externos con capacidad de incidencia. La tensa relación entre gobierno y oposición se acentúa por la importancia que tiene la imagen del teatro en la comunidad, amplificada por los medios de comunicación, y cómo esta imagen influye en la reputación y el consenso social sobre la obra de gobierno y los políticos a cargo.

En definitiva, la relación entre el teatro público y la política es difícil y, al mismo tiempo, imprescindible, tal como se desprende de las siguientes visiones. Para Gerardo Grieco, que ha dirigido los dos grandes teatros públicos de Uruguay: *“si sos gerente del teatro tenés como primera obligación legitimar política y socialmente tu proyecto. Hacer gestión es incidir en el sistema político y obligarlo a dar respuestas a esas realidades”*. Jaume Colomer, analista en gestión escénica y que ha tenido responsabilidades directivas tanto en el sector público como en el privado, sintetiza así la relación: *“con el poder, siempre ha existido una actitud a un tiempo crítica y colaboradora basada en la reivindicación del derecho inalienable a la libertad de expresión, y en la exigencia del deber gubernamental de fomentar y financiar la práctica escénica”*. Otra mirada complementaria es la de Xavier Marcè, presidente de la Asociación de Empresas de Teatro de Cataluña, y del periodista Xavier Bosch: *“la independencia de la cultura frente a la política ha sido reclamada reiteradamente por artistas e intelectuales y retóricamente aceptada por los políticos de la cultura y sus gestores, aun a sabiendas de las dificultades inherentes a una idea que es implícitamente incómoda para los intereses profundos de la política realista.”* (Marcè y Bosch, 2007, pp. 22-23).

La relación con el poder político depende del marco de gobernanza y del nivel de dependencia financiera de cada teatro respecto del gobierno. Cuanto más normativizada esté la relación, es decir, haya menos espacio para la discrecionalidad, la tensión entre la lógica política y la de la gestión será menor. El caso del Teatro Municipal de Santiago de Chile, gobernado por un directorio presidido por el alcalde y formado por representantes públicos y privados, presenta ventajas según su director Andrés Rodríguez: *“nadie ajeno al directorio puede influir en los presupuestos o condicionar la gestión. La relación con la*

política gubernamental tiene que ver con que nos pongamos de acuerdo con el Ministerio de Cultura. Nosotros firmamos año a año un convenio con ellos, por el cual a cambio de dinero nos comprometemos a desarrollar una cantidad de actividades que están escritas y enumeradas. Si nosotros no tuviéramos esta mitad de aportes privados y fuera todo público, seguramente estaríamos más condicionados.”

2.



Gobernanza y estructura organizativa

2.1 Gobernanza, institucionalidad y forma jurídica

El modelo de gobernanza de una institución viene prefigurado por el conjunto de valores y procedimientos que delimitan el ejercicio de la autoridad y el reparto de responsabilidades. La institucionalidad formaliza orgánicamente el modelo de gobernanza, es decir, explicita las jerarquías de poder. La forma jurídica de una organización condiciona el modelo institucional y en buena medida, pero no únicamente, también las relaciones y formas de ejercicio del poder, la representatividad, y los sistemas de control y participación a escala interna y externa, es decir su gobernanza.

Las formas jurídicas más habituales de los teatros privados son la sociedad anónima, la sociedad de responsabilidad limitada, la cooperativa, o en el campo no lucrativo, las asociaciones y las fundaciones. En el ámbito público, más allá de que reciban denominaciones ligeramente distintas en cada país, encontramos entes autónomos con carácter administrativo o comercial, empresas públicas o fundaciones públicas. De todas formas, muchos teatros no disponen de personalidad jurídica propia y dependen directamente de su administración titular. También es común la constitución de consorcios donde distintas administraciones públicas aportan recursos y están sentadas en su directorio, junta o consejo de administración. En todo caso, cada una de estas formas jurídicas se modula en función del marco normativo de cada país, prefigurando modelos de institucionalidad que cada organización adapta a sus especificidades y necesidades en sus respectivos estatutos.

Por otro lado, la preponderancia de una forma jurídica sobre otras puede responder a razones estructurales (de orden político-ideológico, de tradición jurídica o marco legal, o de cultura político-administrativa o económico-empresarial). También a circunstancias coyunturales –financieras, fiscales o procedimentales– que pueden aconsejar modificar la forma jurídica o el propio modelo institucional. En algunos casos, incluso puede sugerir la creación de entidades asociadas (por ejemplo, una asociación de amigos del teatro o una fundación para obtener mecenazgo).

Relaciones entre el nivel político, estratégico y operativo

En cualquier organización existen tres niveles de decisión: político, estratégico y operativo. El primero designa la dirección, fija las directrices y el modelo de explotación, aporta los recursos correspondientes y controla los resultados de la gestión. La dirección asume el nivel estratégico, tanto en la planificación como en la ejecución, y establece las directrices estratégicas y operativas que desarrollan cada una de las áreas. Los límites del nivel político dependen del modelo de gobernanza. Existen teatros donde dicho nivel se mete en lo estratégico (y hasta en lo operativo), mientras que en otros se le otorga confianza al director y a su equipo, pudiendo estos manejar la organización con plena autonomía. En ocasiones, el nivel político no asume las responsabilidades que le corresponderían, pudiéndose dar casos de mala supervisión por relajamiento de los mecanismos de control.

En otros casos, como en los teatros norteamericanos sin fines de lucro, las funciones del ámbito político y estratégico se complementan cuando algunos de los miembros del consejo asesoran o participan de tareas como la atracción de nuevos fondos. En esta situación, la inclusión en el gobierno de la institución de personalidades que aportan de su bolsillo y están bien relacionadas con personas influyentes, no solo ayuda a sustentar el proyecto sino que lo potencia.

La composición y perfil de los miembros del consejo o directorio es crucial. Se requieren personas con experiencias complementarias de gestión, con sensibilidad artística, apasionadas y comprometidas con el proyecto del teatro, abiertas a la innovación y representativas de la diversidad cultural del territorio. Un consejo formado solo por representantes de la administración o de la comunidad artística carece de la complementariedad necesaria. Diseñar adecuadamente la sustitución de las personalidades clave del consejo es fundamental para renovar la visión y garantizar una cierta continuidad. Una alternativa para fortalecer la mirada artística o comunitaria del teatro consiste en disponer de consejos asesores artístico o social con autoridad y funciones específicas.

Los criterios de designación de la dirección de un teatro, y la definición de su perfil, dependen asimismo del modelo de gobernanza bajo el cual se funciona. El nivel político, en base a su autoridad y legitimidad, determina la misión, el modelo de gestión y los grandes objetivos de la organización. Para llevarlos a cabo elige un director con responsabilidades y ejercicio del poder delegado. Este debe dar cuenta periódicamente del grado de consecución de las metas y establecer el nivel de responsabilidades y participación de su propio equipo. La representatividad del teatro se comparte entre el presidente del órgano político

y la dirección. Finalmente, los mecanismos de control permiten evaluar el grado de eficacia, es decir, si se han alcanzado los objetivos prefijados, así como la eficiencia del proceso de gestión.

En algunos casos, las metas y compromisos de cada parte se explicitan en un documento escrito, llamado habitualmente contrato-programa. Este documento es el resultado de una negociación periódica entre el nivel político y la dirección; a veces, puede provenir de la propuesta inicial presentada por el director en el momento de su selección. Los contratos-programas suelen determinar los recursos económicos iniciales a disposición del proyecto, el modelo de explotación, los objetivos en términos de audiencias y de programación (volumen y tipología de los espectáculos, funciones y actividades complementarias). Anualmente se pueden ajustar los objetivos y los recursos disponibles, y se auditan los procedimientos y los resultados. En otros casos, estos mismos contenidos se discuten de forma más o menos informal entre los socios (propietario o estado) y el equipo responsable del teatro. En salas con modelos asamblearios, los trabajadores discuten y acuerdan periódicamente tanto los objetivos, como los programas y las acciones. En teatros propiedad de un empresario individual que dirige personalmente su empresa, la política y la estrategia se resumen en dicha persona.

En general, el modelo más eficaz es aquel donde las responsabilidades de cada nivel son claras, donde se dan altos grados de libertad y al mismo tiempo de exigibilidad, y en el que el proyecto y sus resultados son plenamente compartidos por todos. O en los que, cuando hay interferencias, se actúa de forma complementaria para conseguir los objetivos buscados.

La dirección general suele jugar un papel de rótula, articulador desde lo estratégico entre el nivel político y el nivel operativo, situación que la obliga a procesar demandas provenientes de ambos niveles. Por ejemplo, compatibilizar las demandas financieras que cada una de las áreas del teatro requieren para su funcionamiento con los recursos que aporta el titular o precisa el modelo de explotación financiera impuesto. El área más exigente suele ser la artística, pues sus demandas estéticas y comunicativas se adaptan con más dificultades a las directrices y a los modelos de explotación prefijados.

Para que la dirección general pueda ejercer ese rol articulador es conveniente que exista un marco normativo y procedimental interno que defina las lógicas de funcionamiento para cada nivel, regule los intercambios entre áreas y establezca los procedimientos para que la información –clave en el proceso de toma de decisiones– circule de manera fluida y permanente entre ellas. Estas normas deben ser aceptadas y respetadas por todos quienes allí trabajan. Asimismo, la organización debe funcionar bajo las normas generales que rigen las relaciones

laborales, mercantiles o fiscales, además de las que afectan específicamente al espectáculo en vivo. En los teatros del sector público, deben tenerse en cuenta además las normas comunes para toda la administración.

Esquema 3:

Gobernanza y niveles de decisión



La gobernanza en los teatros públicos

Un teatro público responde a un encargo preciso, que puede materializarse en un modelo de gestión directo o indirecto de la administración, o a través de la externalización del servicio. Su especificidad se fundamenta en la subordinación de la gestión a la institución gubernamental de la cual depende. Existen teatros de titularidad y gestión públicas, de titularidad pública y gestión privada, y hasta de titularidad y gestión privadas. Dentro de cada uno de estos modelos es posible encontrar variaciones que responden a las tradiciones jurídicas, administrativas

y políticas de cada país. Los propios términos utilizados en la personalidad jurídica o en los contratos (gestión directa o indirecta, cesión, externalización, subvención, contrato-programa, etc.) pueden no tener el mismo significado en distintos lugares, aunque estén redactados en el mismo idioma.

En todo caso, el perfil y composición de los miembros de los consejos de administración, patronatos, juntas o directorios –y sus correspondientes marcos normativos– son fundamentales. Ellos tienen a su cargo el proceso de decisión sobre los temas estratégicos clave, la designación y control de la dirección del teatro, y establecen los mecanismos de seguimiento y evaluación de la gestión.

En la gestión gubernamental directa de teatros, el político a cargo –por lo general el responsable del área de cultura– asume este rol con escasa fiscalización social o política más allá de los límites que marca la normativa, la capacidad de control de la oposición y, en última instancia, la revalidación del gobierno en las siguientes elecciones. La designación del director, así como las decisiones estratégicas claves, las asume dicho político asesorado por personas de confianza, por técnicos de la administración o por consejos de asesores nombrado ad hoc. Esto es evidente en teatros sin personalidad jurídica propia, aunque en algunas tradiciones administrativas sucede incluso en aquellos que la poseen.

Otro modelo particular de gobernanza, con implicaciones complejas, es el de la gestión privada externalizada de un centro de artes escénicas de titularidad pública. Al igual que lo que sucede con otros servicios gubernamentales tercerizados, a cambio de unos determinados recursos (la asignación presupuestaria), las entidades privadas especializadas que obtienen el contrato están obligadas a seguir las directrices y objetivos marcados, con lo que se mantiene la subordinación a la dirección política. En algunos casos se externaliza la totalidad de la gestión del teatro, incluida la programación artística, en base a un pliego de condiciones técnicas detallado y en otros solo la provisión de determinados servicios (Bonet, 2008). Este modelo de gestión presenta ventajas notables en términos de flexibilidad y eficiencia, y facilita la transferencia de experiencias entre los distintos proyectos gestionados por la misma empresa o asociación. Sin embargo, la externalización de la totalidad del servicio puede conllevar la pérdida del *know-how* por parte de la administración y la dependencia de estrategias de programación a menudo ajenas a la realidad local. Su correcta o incorrecta aplicación depende más de la capacidad de diseñar los pliegos de condiciones técnicas y de hacer el seguimiento de un buen contrato-programa por parte de la administración, o de mantener algún personal propio de la administración en cargos de responsabilidad (por ejemplo, el jefe técnico), que de la calidad intrínseca de la entidad concesionaria.

La búsqueda de este tipo de institucionalidad es consecuencia de la incómoda inserción de los equipamientos teatrales en la lógica administrativa gubernamental, muy en especial cuando se trata de gestión pública directa. Como los procesos de producción y exhibición escénica son muy distintos y poco compatibles con los usos y normas generales de la administración pública, suele haber discusiones con los otros organismos gubernamentales sobre cuestiones económicas, financieras, procedimentales, laborales, entre otras. Por ejemplo, para los responsables de las áreas económicas resulta difícil comprender los parámetros de eficacia y eficiencia de los teatros. Preparar respuestas a este tipo de cuestiones implica para la dirección la necesidad de conocer bajo qué lógica funciona la administración pública que lo tutela y sus distintos servicios, y cuáles son sus normas y procedimientos habituales.

Existen, asimismo, casos singulares de teatros de titularidad y gestión privada pero que a efectos prácticos se consideran públicos (por ejemplo el Teatre Lliure de Barcelona). Bajo la forma jurídica de fundación privada y con una administración independiente del órgano de tutela gubernamental, su carácter público viene determinado por la presencia de políticos en su consejo, su alta dependencia de fondos públicos y por su misión explícita.

Las principales diferencias entre estos distintos modelos y el funcionamiento corriente de otros servicios públicos puede resumirse en cuestiones como:

a) recursos humanos: la selección de una determinada programación no permite utilizar los procedimientos de concurrencia pública en la contratación de artistas. Por otro lado, la singularidad y número limitado de equipamientos escénicos en el seno de la administración hace que no existan procedimientos o protocolos ajustados a la especificidad de los distintos grupos de trabajadores a cargo.

b) recursos materiales: la exigencia de calidad artística requiere de una discrecionalidad que no suele ser compatible con la lógica de la contratación pública, con consecuencias no solo en el proceso de selección, sino también en los costos a asumir.

c) lógica temporal: la mayor parte de la programación se concentra en días festivos y en horarios nocturnos, con cargas de trabajo variables.

Por estas razones, y con el objetivo de disminuir posibles tensiones, los teatros públicos requieren de marcos normativos e institucionales específicos que les permitan establecer parámetros de gestión propios. Cuando se trabaja en gestión pública centralizada y no hay flexibilidad, pasa aquello que Leandro Iglesias cuenta no sin sumar su cuota de amargo humor: *“es difícil administrar un teatro con normas que son pensadas para un ministerio. Es como matar un burro a*

alpargatazos. Quienes hacen las normas no terminan de comprender que un teatro debe producir y a la vez vender un servicio con tantas eventualidades que no pueden ser previstas como para iniciar un trámite de licitación que te puede durar seis meses”.

La implementación de formas jurídicas más flexibles permiten a los teatros cumplir mejor con su cometido, aunque no garantizan *per se* un buen funcionamiento. Alfred Fort matiza las ventajas de una forma jurídica más flexible, como puede ser la gestión gubernamental indirecta: *“es cierto que las fundaciones o las sociedades anónimas dan mayor autonomía administrativa pero todo depende de qué voluntad política exista de darte o no autonomía real para gestionar. Quiero decir que un ente autónomo no forzosamente significa mayor autonomía, aunque en la actualidad sea la fórmula jurídica que da mayor flexibilidad a la gestión”.* Opinión que Juan Calzada, anterior director del Palacio de Festivales de Santander, corrobora: *“el horizonte ideal no está en la fundación ni en la sociedad anónima. Probablemente iremos hacia una forma evolucionada de fundación, más flexible y mejor preparada para captar recursos del patrocinio, y que pueda funcionar en el marco del derecho privado para la contratación. Evidentemente, con todas las garantías de control y auditoría. Estoy convencido que al 90% de los directores no nos importa el control, pero necesitamos mayor flexibilidad para cumplir con la misión y objetivos públicos de nuestras instituciones”.*

Como se puede apreciar, para quienes vienen de la gestión directa gubernamental resulta un alivio poder disponer de personalidad jurídica propia. Mientras que los que ya la tienen, ven cómo las dificultades son mucho más amplias. No basta la forma jurídica sino que es importante además ganar la confianza tanto del aparato administrativo como del político responsable del teatro para poder desarrollar un proyecto de gestión ambicioso y de calidad. En países con mayor tradición de gestión a distancia de los intereses públicos, los modelos de gobernanza son mucho más flexibles al depositar la responsabilidad de gobierno en entidades privadas, mayoritariamente sin fines de lucro, con consejos de administración autónomos de la estructura política pero con presencia (a veces sin derecho de voto) de los representantes de las administraciones públicas de tutela.

2.2 Los grupos de interés

Para la dirección de un teatro, la interacción con cada uno de sus actores influyentes, grupos de interés o *stakeholders*, tiene un carácter estratégico aunque a menudo se realice de manera informal. Esto sucede tanto con los actores que tienen el poder de condicionar la gestión del teatro como con aquellos que solo

influyen en sus desempeños. La relevancia de cada agente influyente no solo depende de las características de cada teatro (titularidad y forma jurídica, tamaño, prestigio o recursos disponibles, entre otras) sino que cambia con el tiempo. En particular, el teatro necesita dialogar con cada uno de ellos acerca de los objetivos y las estrategias, con independencia de si existe tensión o conflicto. En ese sentido, es posible identificar nueve tipologías de grupos de interés:

a) el estamento político: en el caso particular de un teatro público la dependencia de los políticos con responsabilidad directa sobre el mismo y de otros altos funcionarios es muy elevada. Es prudente, aunque no en todos los contextos resulta fácil, tener también en cuenta a la oposición política. Para los demás teatros, la relación con la clase política no reviste tanta importancia, pero puede ser la llave para solucionar situaciones difíciles o encarar retos conjuntos. Algunos de estos retos pueden, incluso, exceder la actividad principal del teatro, pero asumirlos contribuye a una mayor inserción del teatro en el entramado social (prestigio ciudadano, seguridad pública, cuestiones urbanísticas, subvenciones, etc.).

b) la administración pública: de nuevo, en el caso de un teatro público, su dependencia orgánica conlleva desarrollar relaciones estrechas con aquellos servicios externos pertenecientes a la misma administración que le prestan algún tipo de asistencia y con los demás organismos gubernamentales con los que tiene necesariamente que establecer relación (responsables económicos o de relaciones laborales, por ejemplo). En el caso del teatro privado, el cumplimiento de las normas y la consecución de permisos requieren entender la lógica de la administración y relacionarse con ella.

c) los donantes y patrocinadores: sean efectivos o potenciales. Estos incluyen los grandes filántropos individuales o institucionales, el voluntariado y las empresas que aportan patrocinio o que intercambian difusión o publicidad. Cabe señalar que la búsqueda de donantes se ha profesionalizado hasta constituir un oficio consolidado.

d) los medios de comunicación: son canales indispensables para hacer llegar al público y a la comunidad en general las propuestas del teatro, en particular su programación escénica. Además, la acción prescriptora de la crítica circula y se difunde por dichos canales con efectos muchas veces decisivos sobre las audiencias potenciales.

e) los representantes de los públicos o audiencias: colectivos a menudo no formalizados. Estos pueden ser independientes o propiciarse desde el propio teatro. Son una herramienta de presión, a veces molesta, pero en otras ocasiones un aliado muy eficaz.

f) las instituciones de la comunidad: entidades sociales, culturales o incluso deportivas con las que el teatro puede asociarse en proyectos especiales o proveer nuevos públicos.

g) el mundo escénico profesional: la comunidad artística ve en los teatros no solo una fuente de trabajo, sino también un espacio de interacción y formación profesional que debe mantenerse operativo a lo largo de su carrera. Esto se traduce en una multiplicidad de exigencias, entre las que se incluye el de mantenimiento de la calidad que deberá ser tenida en cuenta por el teatro. En los teatros de titularidad privada la relación puede ir más allá de la lógica contractual empleador-empleado para llevar adelante desafíos conjuntos tanto artísticos como comerciales o empresariales”.

h) las organizaciones que representan al personal que trabaja en los teatros: con las cuales hay una relación directa y permanente, dado que son la contraparte obligada en los procesos de negociación de las condiciones laborales.

i) los proveedores de bienes y servicios: que por una parte contribuyen a mantener el edificio y la actividad escénica en condiciones adecuadas para su funcionamiento y, por la otra, deben poder responder a las exigencias de calidad e inmediatez propias del espectáculo en vivo. El desarrollo de una política de proveedores que contemple variedad, precio, plazos y calidad es clave para la gestión.

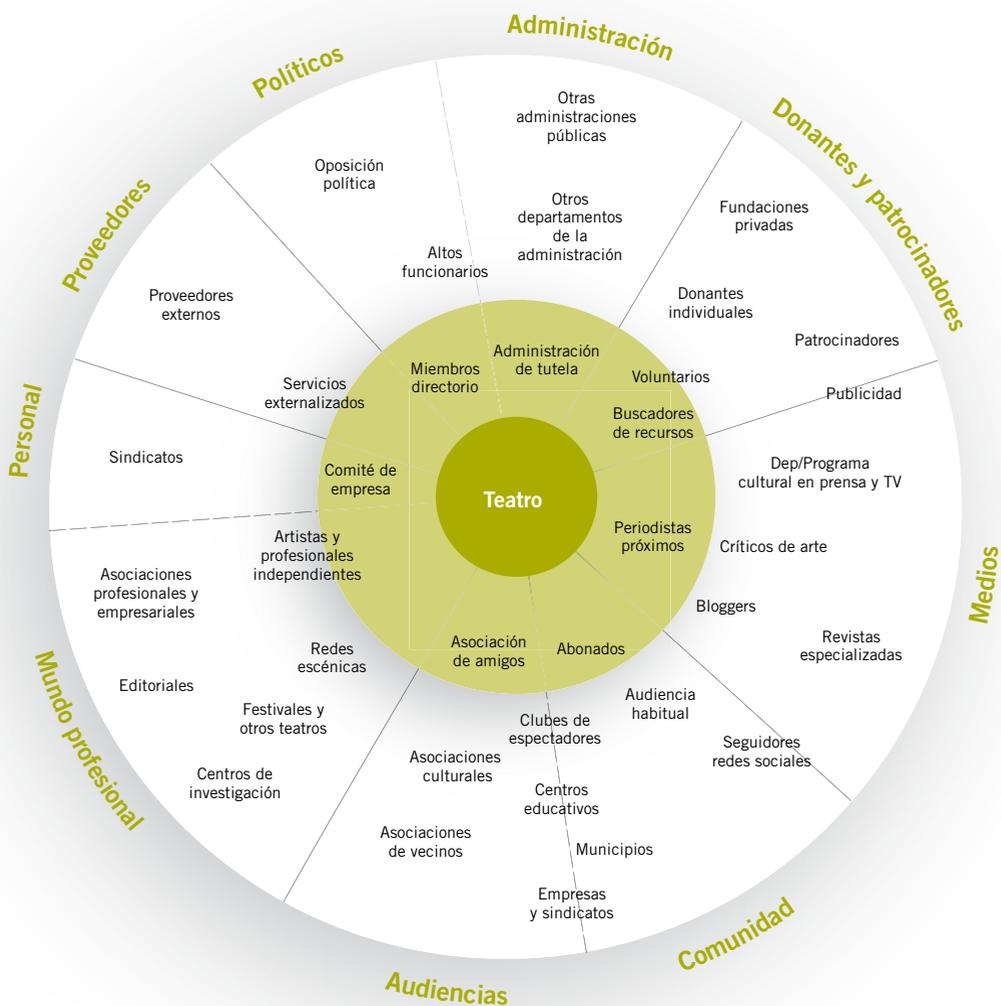
Como se aprecia en el esquema número 4, algunos integrantes de los grupos de interés están más estrechamente asociados a la propia gestión del teatro (por ejemplo los abonados, las asociaciones de amigos o los profesionales independientes), mientras que otros están mucho más alejados (por ejemplo los colectivos de empresas y sindicatos o las otras administraciones públicas). Esto no implica necesariamente que la dirección preste una menor atención a los más alejados, sino que indica la cercanía de la relación, que se traduce generalmente en una mayor frecuencia de contacto. Cada uno de los grupos identificados tiene su propia lógica para ejercer distintas formas de control sobre el teatro. Esto obliga a la dirección a conocer cada una de ellas, a prestarles la atención necesaria en función de sus respectivas demandas y a establecer argumentos y mecanismos de información que le permitan enfrentarlas en condiciones, si no ventajosas, que permitan al menos brindar respuestas fundamentadas.

En el momento de fijar las estrategias, la dirección debe ser consciente de la disparidad de lógicas y objetivos que persigue cada uno de los agentes con capacidad de influencia en su teatro. La primera lógica con la que debe lidiar es la política, en particular si depende directa o indirectamente de la administración pública. Los políticos buscan repercusión en los medios y en la opinión pública,

con lo que su apoyo al teatro está condicionado a la obtención de dichos objetivos (sin menoscabo de su compromiso y convencimiento en favor del papel social de las artes escénicas). Cuanta más amplia sea la audiencia conseguida, mayor consenso social consiga la gestión y más reputación y prestigio obtenga el teatro, mayor valor político tendrá para éstos su vinculación con el mismo.

Esquema 4:

Interacción con los distintos grupos de interés de un teatro



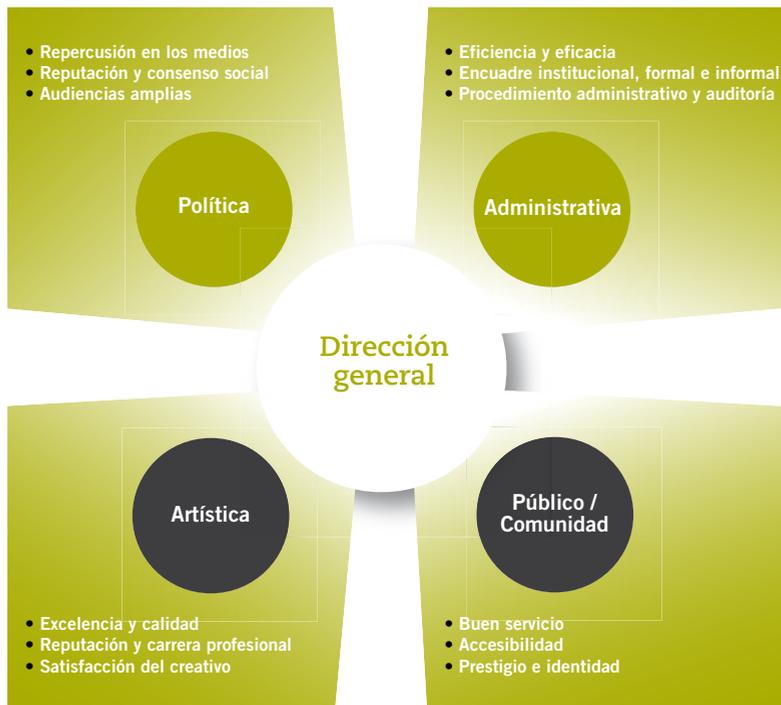
La segunda lógica a destacar es la artística, absolutamente crucial para un equipamiento escénico. Para sus profesionales, los principales factores a tener en cuenta son:

- a) las estrategias para mantener o aumentar la excelencia y calidad artística, cuestión que se visualiza fundamentalmente en la línea de programación (tanto en la exhibición como en las propuestas de formación, creación, producción o investigación);
- b) las posibilidades que brinda para el desarrollo de una carrera profesional prestigiosa, incluidas las actividades de formación que pueda proponer y la igualdad de oportunidades en el acceso al trabajo;
- c) el ambiente creativo de trabajo, entendido como un ámbito que facilita la investigación artística.

En este sentido, toman importancia la calidad y comodidad de los espacios a utilizar, la tecnología disponible y el nivel profesional del personal escenotécnico.

Esquema 5:

Lógicas en tensión fruto de la relación con distintos grupos de interés



La tercera dimensión clave procede de la comunidad, que en toda su diversidad se expresa más allá del usuario directo del teatro. Para mucha gente que jamás asiste a un espectáculo, el prestigio e identidad que aporta a la ciudad la existencia y éxitos del teatro tiene una cierta importancia. Por su lado, el público usuario valora, en primer lugar, la calidad de la propuesta artística, las temáticas y la selección de la programación. Además valora una buena atención personalizada, buena accesibilidad, comodidades suficientes para permitir el disfrute del espectáculo, servicio de restauración para los entreactos, guardarropa y, en algunos lugares, estacionamiento o tienda de regalos. En el caso de los teatros públicos, también es importante tener en cuenta que los costos para el contribuyente (sea o no público del teatro) estén de acuerdo con las posibilidades socioeconómicas de la comunidad, para que su servicio sea percibido como un aporte a la calidad de vida y no como una carga demasiado onerosa en relación a los beneficios que produce.

Finalmente, la dirección debe lidiar con los intereses y lógicas de su propio personal, de los burócratas internos y externos, así como la lógica que emana del marco administrativo del que depende, sea público, asociativo o mercantil. En este contexto, tan importante es la eficiencia en relación a los procesos, como la eficacia respecto de los resultados.

2.3 Misión y orientaciones del equipamiento escénico

La buena gestión de cualquier organización requiere del ejercicio conceptual de definir su misión. En un teatro, este es un proceso realizado muchas veces de manera colectiva, fruto de la negociación dialéctica entre la propiedad (representada por políticos, propietarios, accionistas o miembros del patronato de una fundación o asociación) y el equipo de dirección. Como resultado, es conveniente que en la misión se expresen con claridad los valores y finalidades de cada equipamiento, en conexión con su historia y su contexto social y artístico. Misión que, con el paso del tiempo, convendrá actualizar para mantener su vigencia. La importancia de contar con una misión explícita contenida en el sistema institucional puede apreciarse particularmente en los momentos de crisis económica cuando, en el nivel político, es necesario tomar decisiones para priorizar determinadas necesidades y finalidades sociales sobre otras. En situaciones de ese tipo, la misión legitima la existencia del teatro y puede contribuir a encontrar los mecanismos de gestión necesarios para transitar y superar períodos críticos.

La misión es para el responsable máximo de un proyecto el equivalente a la brújula para los navegantes. En momentos de mala visibilidad, caos o turbulencia, recurrir a la misión ayuda a retomar aliento y dirigir la organización hacia sus verdaderos objetivos. Siguiendo con la analogía de la brújula magnética, el norte

de un teatro está, en la gran mayoría de los casos, previamente definido por el mandato institucional. La habilidad del piloto consistirá, entonces, en ubicar estratégicamente a la organización de manera tal que los vientos y corrientes generados por la presión política, económica o social, no la aparten de la singladura establecida. En la construcción de la misión es importante valorar la historia y trayectoria de la propia organización, los objetivos y valores definidos por los titulares del proyecto, el entorno social, económico y artístico donde se ubica, así como los recursos que se disponen y las ventajas competitivas del teatro (Kotler y Scheff, 2004).

Junto con la misión, es bueno disponer de una perspectiva de escenarios futuros que permita conocer el lugar donde la organización quiere situarse. Esto se conoce como visión. La combinación de la misión con la visión y los valores de la institución permite elaborar las distintas estrategias de gestión.

En el sector de la cultura, hasta hace pocos años no era común la existencia de documentos programáticos en que se explicitara la misión, la visión y los valores de los teatros, pues muchos de sus profesionales lo consideraban una forma de definir los objetivos externa a la tradición del propio sector. En aquellos países con una mayor tradición de argumentación, justificación y transparencia de la gestión, esta nueva forma de explicitar las finalidades, más estratégica, se empieza a adoptar a partir de los años noventa. Lentamente, dicha concepción va ganando terreno pues permite superar el carácter genérico, retórico y ambiguo de las definiciones habitualmente usadas y, además, evaluar el nivel de congruencia entre la misión, los objetivos explícitos e implícitos, y la práctica e impacto real de los teatros.

Finalidades asociadas a la misión

La misión de cada teatro viene definida por su trayectoria histórica y por los intereses de su titular y está condicionada por los distintos grupos de interés que tiene alrededor. En el caso de los teatros públicos estará asociada directamente a los objetivos de la política cultural gubernamental de la que depende. En los teatros propiedad de asociaciones, el debate entre los asociados, en especial entre los más activos, explica la evolución de la misión a lo largo del tiempo. Por su lado, los accionistas o el empresario propietario de un teatro que funciona como empresa comercial también pueden dotar de una misión explícita a la sala, que oriente su funcionamiento en relación al conjunto social más allá de la búsqueda de lucro.

Más allá de la finalidad común de cualquier teatro, consistente en exhibir un conjunto de espectáculos escénicos a lo largo del año, cada organización incorpora en su definición de misión finalidades específicas. Los teatros

públicos y muchos teatros sin fines de lucro pueden tener una vocación de servicio público, que supeditan su voluntad a la consecución del interés general. Su programación y actividades complementarias intentan incorporar colectivos desfavorecidos, tratar temas de interés social o abrir el espacio a otras organizaciones de la comunidad. Otros teatros ponen énfasis en otras finalidades, también legítimas, como pueden ser la obtención de lucro o la persecución de una opción estética específica.

Así, por ejemplo, un teatro público de exhibición con línea de programación propia procura obtener finalidades tales como:

- ofrecer una programación de calidad que facilite el acceso a la mayor diversidad de ciudadanos posible, con independencia de su nivel de renta, siguiendo el paradigma de la democratización cultural.
- ser el referente escénico de su territorio.
- fortalecer la identidad y el prestigio local.

En el caso de un gran teatro público de centralidad con producción propia se incorporan a las anteriores finalidades, objetivos como:

- recuperar y poner en valor el patrimonio escénico, clásico o nacional.
- dar oportunidades a profesionales escénicos emergentes y ofrecer las condiciones a profesionales consolidados para que puedan desarrollar proyectos de envergadura.
- impulsar la actividad escénica de forma comprometida con la creación local, más allá de la ciudad donde está ubicado, a nivel regional, nacional e internacional.
- buscar la excelencia artística.
- fomentar la nueva creación y la innovación escénica.

Estos dos últimos objetivos también se dan en muchos teatros privados con producción propia y vocación de excelencia, con independencia de su tamaño. En este caso cabría añadir algunas finalidades adicionales:

- lograr la viabilidad económica de la actividad escénica.
- poder poner en escena aquellos proyectos (obras, estéticas, artistas) deseados.

En cambio, un teatro con orientación comercial se justifica fundamentalmente por su afán de:

- conseguir éxito y ser un referente en su género.
- obtener el máximo excedente económico posible.

El reto consiste en traducir una misión y unas finalidades genéricas, muchas veces grandilocuentes pero de difícil implementación, en objetivos y estrategias específicos que guíen la organización. Como se ha visto, no todos los teatros persiguen los mismos objetivos pues están en relación con el entorno político-institucional, económico, social y tecnológico de la sociedad donde se hallan implantados. También dependen de la vitalidad del sector artístico local y de la tradición existente. Finalmente, tienen que ver con las necesidades y hábitos culturales de la propia población. Así pues, traducir las finalidades en estrategias concretas es el objetivo principal de la dirección de un teatro, cuestión no siempre fácil como consecuencia de la multitud de implicaciones que conlleva.

Buscar la excelencia artística, adaptada al género y a la línea estética de cada teatro, es el resultado de un trabajo exigente y comprometido, donde todo el personal debe dar lo máximo de sí mismo, no solo el equipo artístico. Para lograrlo se necesita el talento de los profesionales y la capacidad de liderazgo de una dirección implicada en su consecución.

Dar oportunidades a creadores e intérpretes emergentes y ofrecer las condiciones a profesionales consolidados para que puedan desarrollar proyectos de envergadura es otro objetivo importante. Este puede desagregarse en diferentes procesos que van desde la formación de nuevos talentos artísticos dentro de la propia organización, hasta la conformación de una programación de excelencia, donde participen los jóvenes junto con los artistas más renombrados. En palabras de Francesc Casadesús, director del *Mercat de les Flors*, uno de los teatros europeos de referencia en el campo de las artes del movimiento: *“sé que mi rol como responsable de un teatro público es también el de desempeñar un papel subsidiario, de ayuda, para elevar el nivel de creación de las compañías jóvenes en base a coproducciones, y como productor directamente en los casos de jóvenes artistas que surgen en el entorno del teatro. La responsabilidad pública consiste en tener una visión sobre el conjunto de lo que está pasando en la sociedad de referencia. Debemos estimular a la gente que está desarrollando proyectos en forma independiente”*. Esa finalidad debe ejercerse de manera tal de no colisionar con el desarrollo de la actividad independiente, más frágil en cuanto a recursos, pero muy creativa en los lenguajes y procedimientos.

Los teatros públicos, así como los no lucrativos, intentan asimismo facilitar el acceso a la mayor diversidad de ciudadanos posible, cuestión que no se consigue con la simple programación de espectáculos. Las estrategias comerciales o de desarrollo comunitario deben adaptarse a públicos muy diversos, desde las élites más vanguardistas hasta las personas con menor capital cultural, pasando por los niños. Asimismo, deben preocuparse por ampliar su penetración en aquellos colectivos más desfavorecidos con políticas de precios adecuadas. Por otra parte, unas buenas actividades de extensión, dirigidas al sistema educativo

formal, a los diversos colectivos sociales y a las familias permiten llegar a nuevas audiencias. Ante un público no conocedor, para el cual los nombres de obras e intérpretes significan poco, las estrategias de difusión deben basarse en cuestiones que les afecten e interesen.

Todo teatro intenta ser el referente escénico de su comunidad. En una población pequeña, probablemente el teatro municipal será el único espacio donde se presenten espectáculos. En algunos casos, este rol lo puede jugar un local nocturno que programa música en vivo o un festival emblemático. Pero en ciudades grandes, con una mayor diversidad de espacios escénicos, cada teatro debe buscar su lugar y dialogar con su entorno. Un teatro es al mismo tiempo un espacio emblemático que construye ciudad y un ámbito público de debate, que contribuye a forjar la identidad abierta y crítica de una población. Cuanta más calidad cultural, arquitectónica y simbólica tenga el teatro mayor será su capacidad para elevar la consideración ciudadana de la zona donde esté ubicado. Por esta razón, los equipamientos culturales son a menudo utilizados en las estrategias de regeneración del tejido urbano. Es importante que dicha función no quede restringida al ámbito urbanístico, sino que las actividades que realiza el teatro lo conviertan en ágora de discusión sobre las tensiones del lugar.

Valores y orientaciones del teatro

En su estudio sobre las organizaciones teatrales sin fines de lucro en los Estados Unidos, Glenn Voss (2000) analiza un conjunto de valores organizacionales relevantes, que relaciona con la forma en que cada teatro se posiciona frente a su entorno. En general, estos valores pueden incluirse en el enunciado de la misión, pues contribuyen a orientar cada una de las acciones, conductas y actitudes de la organización.

Entre dichos valores, la excelencia artística y la rentabilidad económica y social ameritan una reflexión particular.

a) La excelencia artística

Todo teatro pretende alcanzar un buen nivel de calidad artística en su respectivo género. Algunos hacen de la excelencia artística su meta principal. Sin embargo, tanto la calidad como la excelencia son conceptos relativos, pues existe una diversidad de escalas de valores. Los parámetros con los que se mide la aportación artística o la innovación de un espectáculo dependen de la ideología, los modelos estéticos y los valores sociales de cada momento y lugar. La interpretación de quienes juzgan cada uno de estos aspectos, desde dentro o desde fuera de la organización, afecta el resultado final del espectáculo y del teatro. Por ello, el concepto de excelencia artística es relativo

al depender de una diversidad de puntos de vista. Cuando un teatro incluye la excelencia artística como parte fundamental de su misión debe explicitar, de alguna forma, qué criterios utiliza para medirla. Por ejemplo, su voluntad para producir o exhibir espectáculos que jueguen con lenguajes, creen metáforas o símbolos, referencien y contextualicen, y sean capaces de comunicar y transmitir emoción.

b) La rentabilidad económica y social

En la mayoría de los teatros, su supervivencia es el resultado de la combinación de cuatro factores: la viabilidad económica, la valoración social de su actividad, la satisfacción del público y la posibilidad de llevar adelante el proyecto de sus promotores. La forma como dichos factores se traducen en valor condiciona la misión de cada organización. Al ser el teatro una actividad cultural, el análisis de su rentabilidad incluye, necesariamente, tanto aspectos económicos como sociales. Desde un punto de vista económico, la rentabilidad directa es el rendimiento que se obtiene al invertir un determinado capital durante un plazo establecido; es también un indicador de la gestión de ese capital, pues nos dice si la inversión ha sido un buen negocio o no. Por su parte, la rentabilidad social nos muestra el balance entre los beneficios y las pérdidas que produce en la sociedad el desarrollo de cualquier actividad a mediano y largo plazo, en términos de cohesión social, capacidad crítica o capital cultural. Entre ellos podemos encontrar efectos o beneficios económicos externos, pues el prestigio o el saber acumulado terminan por dar rendimientos económicos. El cálculo de la rentabilidad social es complejo pues conlleva conocer el comportamiento de un número mayor de variables. Algunos ejemplos de ello son la satisfacción de la población, los aportes a la educación y el prestigio añadido a la ciudad.

Un buen ejemplo de redactado de de misión que combina ambos conceptos –calidad artística y rentabilidad– es el de la Fundación Teatro Nacional de Bogotá, que se define como “Una empresa cultural líder, con proyección nacional e internacional, dedicada a la producción, promoción y difusión de las artes escénicas, musicales y audiovisuales. Abierta a nuevas propuestas y tecnologías, logrando un equilibrio entre la excelencia artística y la rentabilidad social y económica. Comprometida en la satisfacción de las demandas de los diversos públicos y en la construcción de una sociedad democrática y tolerante”.⁷

Más allá de estas consideraciones, la combinación de la misión y de sus valores asociados permite distinguir un conjunto de orientaciones, en las que, en función del tipo de teatro, unas predominan sobre las otras. Por supuesto,

7. www.teatronacional.co

ninguna de estas orientaciones se presenta en estado puro y los teatros pueden realizar acciones que corresponden a más de una de ellas. A nuestro entender se pueden definir cinco grandes líneas u orientaciones dominantes:

1. orientación comunitaria: corresponde a aquellos teatros cuya estructura está puesta, en primer lugar, al servicio de atraer y captar nuevos públicos, a menudo con carencias de capital cultural o dificultades económicas, geográficas o físicas para acceder al espectáculo en vivo. Para ello han desarrollado servicios de extensión, que realizan acciones asociadas a la programación, dentro y fuera de su propia sede, con el objetivo de transmitir valores y movilizar hasta el teatro a colectivos sociales específicos. También mantienen políticas de precios accesibles. Otros teatros han adaptado el espacio y desarrollan estrategias de acogida dirigidas a sordos, ciegos o personas con movilidad reducida, facilitando su integración con el resto de la audiencia.

2. orientación artística: corresponde a aquellos teatros que presentan una programación que prioriza la exploración estética. Sus direcciones están en estrecha relación con escuelas y talleres artísticos. Asumen riesgos en relación con el público, que está mayormente compuesto por personas con experiencias previas. En general, su programación más osada se presenta en salas relativamente pequeñas.

3. orientación a la rentabilidad: corresponde a aquellos teatros cuya principal motivación es maximizar el excedente financiero, por lo cual dedican sus esfuerzos a desarrollar recursos financieros y a ajustar sus costos a dicho objetivo. Estos teatros procuran reducir los costos operativos, invertir en aquello que más rinda, acotar el riesgo artístico y potenciar sus ingresos complementarios. Cuando el tamaño y la estructura de las salas lo permite suelen tener una política de precios segmentados muy desarrollada.

4. orientación al cliente: corresponde a aquellos teatros –tanto públicos como privados– que programan para satisfacer, sin mayores reparos, la demanda directa del público. Su línea estética, a veces bastante ecléctica, es la que marcan los públicos asistentes, con el objetivo de llenar el teatro. No se busca específicamente recaudar, aunque también, sino contentar las exigencias de las clientelas del teatro. Buscan integrar títulos reconocidos, producciones de éxito ya comprobado, así como la participación de artistas mediáticos.

5. orientación al prestigio social: corresponde a aquellos teatros cuyas estrategias de programación y comunicación están dirigidas tanto a cultivar el reconocimiento como espacio social (lugar de encuentro de las élites) como a la obtención de premios y reputación de la crítica. Prefieren invitar a artistas de prestigio o producciones deslumbrantes que arriesgar con propuestas vanguardistas.

Esquema 6:

Orientaciones y finalidades de dos teatros con misiones distintas



A. Teatro con vocación artística

- Ser el referente escénico de su territorio
- Acceder a una mayor diversidad de ciudadanos
- **Buscar la excelencia artística**
- **Dar espacio a profesionales consolidados**
- Lograr la viabilidad económica
- Fomentar la nueva creación y la innovación escénica
- Obtener excedente económico
- Conseguir éxito de público
- Poner en valor el patrimonio escénico
- Poner en escena los proyectos deseados
- Fomentar los profesionales emergentes



B. Teatro con vocación comercial

- Ser el referente escénico de su territorio
- Acceder a una mayor diversidad de ciudadanos
- Buscar la excelencia artística
- Dar espacio a profesionales consolidados
- **Lograr la viabilidad económica**
- Fomentar la nueva creación y la innovación escénica
- **Obtener excedente económico**
- **Conseguir éxito de público**
- Poner en valor el patrimonio escénico
- Poner en escena los proyectos deseados
- Fomentar los profesionales emergentes
- Fortalecer la identidad y prestigio local

Las orientaciones expuestas pueden estar motivadas por la voluntad y sensibilidad de la institución de tutela del teatro y/o por sus propietarios o responsables políticos y técnicos. De todas formas, y en contra de lo que habitualmente se piensa, no siempre la titularidad pública implica una mayor preocupación por la inserción social; ni la privada, por el aumento de la audiencia y la rentabilidad. En este análisis hay que tener en cuenta que los teatros públicos, dada la necesidad de legitimarse ante distintos sectores (sociales, políticos, artísticos...), priorizan en su retórica la dimensión artística, así como su impacto y aporte en

términos de desarrollo socioeconómico y territorial. De todas formas el peso de los objetivos artísticos sobre los financieros, su necesidad de adaptación a los cambios (sociales, económicos o políticos), así como el posicionamiento estratégico en términos de prestigio pueden variar de forma significativa de uno a otro teatro.

Cada teatro dialoga, a veces con cierta tensión, entre sus orientaciones dominantes (fruto de su dinámica de funcionamiento y de la adaptación a las presiones diarias) y las finalidades explícitas recogidas en su definición de misión, tal como se ilustra en las dos tipologías de teatro del esquema adjunto. La misión suele ser más ideológica mientras que la orientación responde a la praxis cotidiana. En todo caso, la misión se reescribe cada cierto tiempo –sin perder de vista la visión y los valores de la institución – en un proceso dialéctico donde participan sus titulares y profesionales, así como el conjunto de agentes sociales e institucionales con incidencia en el teatro.

2.4 Perfil y funciones de la dirección

El perfil del director

No hay un modelo único de gestión capaz de asegurar el éxito o que pueda considerarse universalmente válido para cualquier tipo de teatro. Sin embargo, es posible afirmar que el éxito depende de la dirección del mismo. La selección del director, de su perfil y funciones conforma modelos profesionales que responden a cada tipología de teatro; es decir, a su modelo de explotación, a su tamaño y a la ambición del proyecto, y a las características del sistema escénico, social y político imperante en el lugar donde se encuentre el equipamiento.

En cuanto al perfil, competencias y habilidades que resultan más convenientes para cubrir la función de dirección, el modelo más generalizado ha sido el unipersonal, aunque también existen otros formatos que han demostrado ser adecuados. Por ejemplo, en el sistema escénico francés se da a menudo una conducción bipersonal, gerencial y artística.

Sobre este tema existe un debate abierto que enfrenta a quienes priorizan la capacidad de gestión contra quienes estiman que la conducción de un equipamiento cultural debe recaer sobre un artista (Bonet, 2010). Esta tensión es de difícil resolución porque ambas dimensiones están no solo presentes, sino indisolublemente ligadas a la dinámica de funcionamiento de un teatro. Es evidente que un buen perfil sería aquel que reuniera ambos tipos de competencias, pero no es fácil encontrar personas con una formación y una trayectoria profesional de esas características. A nuestro entender, una buena opción pasa por disponer de

un director artístico con amplia autonomía de programación bajo una dirección general de mirada integral, con buena capacidad estratégica y de liderazgo, dominio de las herramientas de gestión, y sensibilidad y conocimientos artísticos. De todos modos, el perfil debe adaptarse a la misión, tamaño, localización y recursos disponibles de cada teatro. El incremento del número de programas universitarios especializados en gestión cultural ha nutrido de un creciente número de profesionales con esas características. Muchos de ellos han asumido últimamente responsabilidades directivas desplazando lentamente a los que solo contaban con una mirada artística.

Por ejemplo, en España, el perfil de los directores ha evolucionado en el marco de un proceso dinámico de profesionalización, que sin embargo no ha conformado un perfil definido de dirección. En muchos teatros municipales sin producción propia el director es el técnico de cultura municipal, que junto a sus otras obligaciones cubre la función de programar espectáculos y garantizar el buen funcionamiento del teatro. En teatros con un importante componente productivo, el director artístico suele asumir funciones de director general, con la asistencia de un administrador. Por su lado, algunos grandes teatros han optado por una dirección general fuerte, con perfil de gestor cultural, que tiene autoridad tanto sobre el director artístico como sobre el administrativo; estos teatros acostumbran a contar con un consejo asesor artístico. Finalmente, en el teatro independiente, la dirección es asumida por miembros de los colectivos artísticos.

En el Río de la Plata el panorama se presenta algo más homogéneo, pues en su gran mayoría tienen una conducción unipersonal. En los teatros públicos, la dirección se encarga habitualmente a profesionales del mundo artístico, administradores (públicos o privados) o docentes del ámbito de humanidades. En todos estos casos, la confianza política es un factor relevante. En el teatro comercial, la dirección la asumen los propios empresarios o productores de su máxima confianza. En el teatro independiente la dirección suele ser asumida por el colectivo artístico.

Debate virtual abierto sobre el perfil más conveniente para cubrir la dirección de un teatro

Mercedes Guillamón (ex directora-gerente del Teatro Calderón de Valladolid): *no estoy a favor de que un artista sea el director de un gran teatro porque hay muchos temas y problemas que no tienen nada que ver con la creación artística, que implican liderazgo y un conocimiento económico, de gestión y de recursos humanos notable. En el caso de un teatro de tamaño medio de exhibición, yo estaría a favor de un gestor que conozca muy bien el*

tema artístico, pero que tenga experiencia de gestión. En los teatros con producción artística propia yo distinguiría dos puestos: uno sería el director artístico, con capacidad plena para programar y tomar decisiones artísticas, y otro el de un gerente administrador.

Juan Calzada: *hay muchos teatros que no se pueden permitir dos cabezas, una artística y otra de dirección. Desde un punto de vista organizativo cualquiera de las dos opciones puede valer. Por lo que atañe a los teatros especializados veo más claro un perfil más artístico, pues quisiera contar con alguien que dé su sello personal al teatro.*

Domènec Reixach (director del Teatro Archipel de Perpinyà y exdirector del Teatro Nacional de Catalunya): *se puede ser un gestor con una gran sensibilidad artística y un artista con gran sensibilidad de gestión. Pero en ambos casos tiene que saber que el corazón del teatro es el escenario y que todos los problemas se deben mirar a través de él; y esto lo pueden hacer ambos. De lo que estoy absolutamente en contra es que el artista que dirige un teatro lo haga para montarse su negocio.*

Ariel Goldemberg (exdirector de los teatros Bobigny y Chaillot de París): *cada vez que en un teatro público, o también a veces en uno privado, un director de escena es quien dirige la institución, la mayor parte del presupuesto es para sus espectáculos.*

Rubens Correa (exdirector del Teatro Nacional Cervantes de Buenos Aires): *a mí me parece que el que esté un artista al frente de un teatro público tiene su parte buena, porque le imprime su impronta artística, le pone mucho acento al vínculo del espectáculo con el público. Que sea un artista también tiene su parte mala. Muchos de los problemas tienen su origen en que los artistas tenemos –digo tenemos porque me incluyo– la tentación de decir “esa parte que no me gusta de la gestión que la haga otro”, lo que se convierte en un “ni me fijo cómo se hace”. Los artistas hemos desdeñado mucho tanto la parte política como la parte organizativa.*

Estos comentarios, nacidos de la experiencia práctica, coinciden en que el director responsable de un teatro debe dominar tanto las herramientas de gestión como disponer de sensibilidad artística. En función del tamaño del proyecto escénico, será bueno contar con un director general a quien respondan uno o diversos directores artísticos, además de un administrador general y otros responsables de áreas específicas. En los teatros más pequeños lo adecuado será contar con profesionales que reúnan experiencias o formación en ambos campos. Un modelo interesante consiste en seleccionar al director en un proceso abierto por concurso, pues permite contrastar los proyectos presentados por cada uno de los distintos candidatos.

Responsabilidades y tareas de la dirección

La dirección de un teatro tiene como objetivo general cumplir con la misión de la institución mediante la producción y/o exhibición de una programación adecuada a los recursos y al contexto en el que está situada. Para lograrlo debe conducir un conjunto de funciones gerenciales, tanto a nivel estratégico como operativo, tarea que requiere de una gran capacidad de liderazgo. Cada una de ellas demanda la realización de procesos de planificación, organización, coordinación y control para poder alcanzar los objetivos previstos o deseados. La asunción de las responsabilidades mencionadas y la complejidad que tiene su puesta en práctica, exigen que el puesto de director o directora tenga una dedicación amplia. Además, el puesto conlleva asumir valores éticos, sociales y artísticos coherentes con la misión del equipamiento.

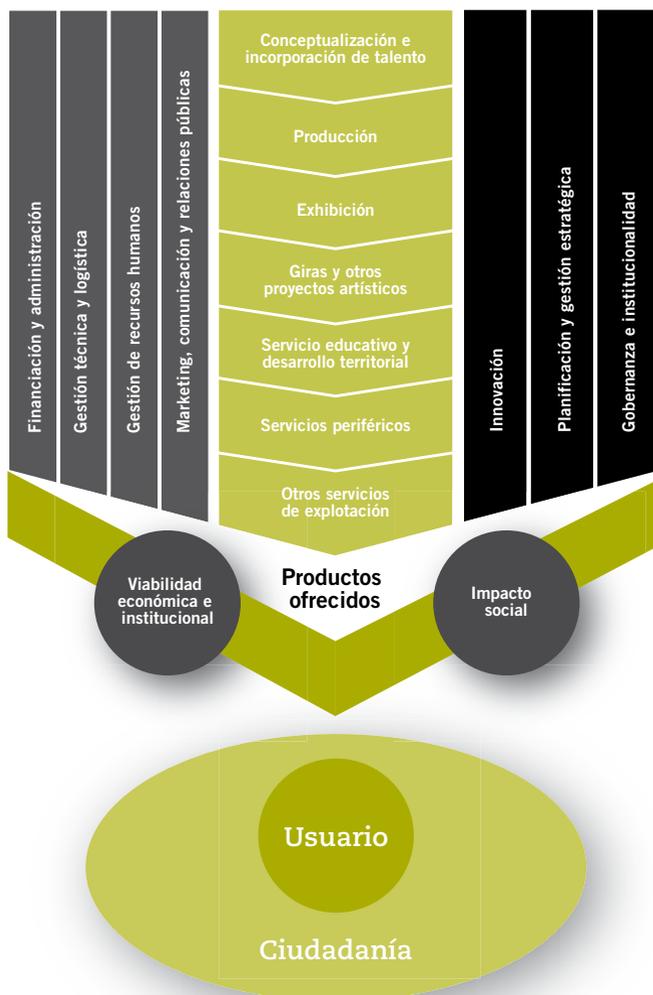
El esquema siguiente, una adaptación libre de la matriz operativa de gestión de Michael Porter (1980), muestra el conjunto de factores que debe tener en cuenta la dirección de un equipamiento escénico. Describe los procesos, desde la conceptualización e incorporación de talento hasta la entrega de los distintos productos resultantes, con sus correspondientes procesos de producción, postproducción y venta. Incluye la definición y explotación del proyecto artístico (la producción y exhibición en sala y en gira, o la programación de otras actividades asociadas), del proyecto educativo y de desarrollo territorial, así como la explotación de otros servicios (alquiler de espacios y recursos) y la gestión de los distintos servicios periféricos (restauración, tienda, seguridad o limpieza). Todo ello, teniendo en cuenta el modelo de institucionalidad y gobernanza, una planificación y gestión estratégica adecuadas y la incorporación de recursos de innovación en todos los niveles de la gestión.

A nivel operativo, la matriz se alimenta horizontalmente de una administración lo más eficiente posible y de aquellos recursos financieros, humanos, técnicos y materiales necesarios. La finalidad de la organización consiste en poner a disposición del usuario y del conjunto de la ciudadanía espectáculos y otras actividades artísticas que generen el máximo beneficio social posible, desde la perspectiva de su viabilidad institucional y económica (sin que esta última implique la obtención de beneficios, pues en función de la filosofía y del contexto del equipamiento el déficit puede ser necesario). En este sentido, el concepto de viabilidad social, económica e institucional se engarza con los restantes factores artísticos, sociales y de innovación que caracterizan el proyecto escénico.

Cualquier teatro puede, en mayor o menor medida, tomar la anterior matriz y su doble mirada vertical y horizontal como referente para su gestión. Lógicamente, los grandes teatros con producción propia son más complejos de gestionar.

Esquema 7:

Cadena de valor y matriz estratégica de un proyecto escénico



Fuente: adaptación libre a partir de la cadena de valor de Michael Porter (1980)

Fernando De Rito, que fue director del Teatro Argentino de la Plata, describe su labor al frente de un gran teatro lírico de titularidad pública en un contexto como el argentino: “si gestionar un teatro público es sumamente complejo, un teatro lírico lo es aún más por la cantidad de factores involucrados. Por ejemplo, el ego de los artistas que integran el coro, la orquesta o el ballet, o el hecho que se rijan por la particularidad de su oficio y no por las mismas reglas que

el resto del personal. Ellos crean permanentemente y hay que entenderlo y planificar a partir de aquí. Desde la caída de una tela hasta los sonidos, desde los ensayos a los trajes, todo tiene que estar perfectamente articulado. No entro en discusiones artísticas, sino que dentro de nuestras posibilidades, intento proveer lo que necesitan. Las decisiones presupuestarias o las cuestiones salariales las negociamos fuera del teatro procurando que adentro técnicos y artistas tengan lo necesario para hacer su trabajo en tiempo y forma". Esto es, desde la perspectiva de la administración, una forma concreta de proteger el "núcleo operativo", el espacio de producción de la organización teatral, de las contingencias externas que pudieran llegar a afectarlo.

2.5 Estructura organizativa de los teatros

La estructura organizativa describe los niveles de autoridad, los sistemas de coordinación, los puestos de trabajo y la división de tareas del personal y los servicios que se prestan. Las diferencias entre uno y otro teatro están en función del tipo y volumen de actividad. Un teatro con producción propia y muchos espectáculos en gira requiere de un departamento de producción mucho más potente que otro que solo participa en coproducciones. Y en los teatros de exhibición, el equipo de programación dependerá del número de títulos anuales y de la ambición artística y de desarrollo territorial del proyecto

Podemos encontrarnos con organigramas que tienen muchos niveles de autoridad al lado de otros más horizontales, así como estructuras matriciales que rompen con los departamentos cerrados. En el caso de las grandes organizaciones, uno de los principales problemas es la especialización excesiva del personal, a menudo por autodefensa gremial. Los teatros públicos, en especial los de gestión directa centralizada, al formar parte de la administración gubernamental, suelen configurar su administración y producción siguiendo el modelo de "burocracia mecánica", es decir, conformando áreas donde predominan las jerarquías definidas, la proliferación de reglas, los procesos de trabajo estandarizados y el control formal, tanto interno como externo. Esta forma de estructuración tiene un impacto directo en los elencos o colectivos artísticos que tienen otra forma de estructuración, basada más en la confianza y la experiencia mutuas. Los equipos de la organización directamente vinculados a la producción de espectáculos se estructuran de acuerdo a la configuración como "adhocracia operativa", donde se trabaja por proyecto, ya sea de manera temporaria (por un único espectáculo) o permanente (cuando se cuenta con elencos estables) (Mintzberg, 2004). Esta doble configuración estructural es una singularidad de todos los teatros públicos, que se ve particularmente acentuada en aquellos que tienen producción propia.

En un teatro cuya concepción de la gestión es más moderna, mucho más cercana a la organización matricial, la cooperación e interdisciplinariedad es fundamental. Por ello, las estructuras que rompen con las jerarquías y permiten la conformación de equipos ad hoc para desarrollar proyectos transversales, facilitan mucho más la innovación que los organigramas clásicos. La actividad artística, en su búsqueda de creatividad y excelencia, se siente mucho más cómoda en estas estructuras más flexibles. Existen teatros públicos que han avanzado mucho en esta dirección, cosa que rompe con el estereotipo de que esto solo es posible en el sector privado.

Finalmente, no debe olvidarse que una cosa es el organigrama formal, la representación gráfica de la organización interna, con la distribución de dependencias y funciones entre los departamentos y el personal de un teatro, y otra es la realidad de los flujos de comunicación y las relaciones de poder que se dan en una organización viva. En este sentido, la cultura organizativa con sus normas explícitas e implícitas es tan importante como la capacidad de liderazgo de la dirección.

Distintas perspectivas sobre los modelos de organización interna

Alfred Fort: *Ttodo teatro, con independencia de su tamaño, se organiza de forma parecida. Por lo general se dispone de un área de comunicación, una administración, un director técnico, un departamento de desarrollo de nuevos públicos y, por supuesto, unos artistas con su espectáculo. A nivel organizativo y funcional, lo que diferencia un teatro de otro es que produzca o no.*

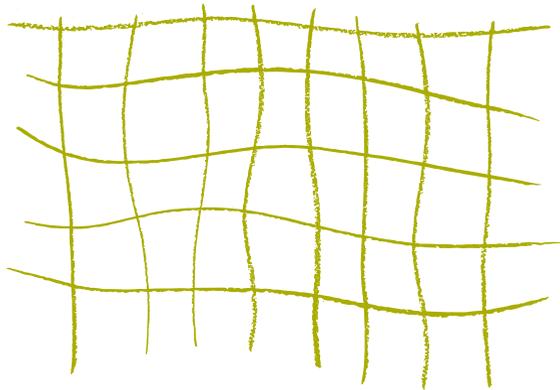
Francesc Casadesús: *nuestro teatro se estructura en cuatro áreas: contenidos o programación, comunicación, administración y producción. Esta última es la que hace posible los espectáculos dentro de los mecanismos de la casa, con lo que su tamaño dependerá de si es una producción propia o no. Luché para que toda la parte de creación de públicos no estuviera dentro del área de comunicación en el sentido de 'Está hecho, comunícalo', sino que estuviera dentro del área general de contenidos y programación, para que se pudiera participar generando proyectos en base a necesidades y diálogos con los públicos.*

Toni Tarrida (anterior responsable de giras del TNC y en la actualidad subdirector del Mercat de les Flors): *del director hacia abajo necesitamos autonomía, estabilidad, continuidad y contratos programa. Debe acabarse el hombre orquesta. El director debe hacer de director, el director técnico de director técnico, el de comunicación y captación de público debe hacer eso; es necesario que esta gente opere totalmente adaptada a cada proyecto*

concreto. No soy partidario del sistema de turnos, del “voy a trabajar y ahí me dirán qué hago”, sino del trabajo por proyectos y objetivos.

Mercedes Guillamón: *nuestro organigrama es muy corto porque el Teatro Calderón es un teatro de exhibición genérico, con una programación que abarca desde la ópera al teatro de familia. Yo hago de todo: soy la directora gerente de la Fundación, la directora artística, llevo la relación con el patronato y el ayuntamiento, y a la vez hago la programación y las contrataciones. Somos diez personas en el teatro: administración, dirección técnica, jefe de sala, mantenimiento, relaciones públicas, taquilla, jefe informático, dos secretarías de dirección y yo. El resto de las funciones las tenemos externalizadas: servicios como la limpieza, el mantenimiento, y también salas, carga, descarga y seguridad.*

3.



Los proyectos de gestión

3.1 Introducción a los proyectos de gestión

La primera y principal obligación estratégica de la dirección de una organización cultural consiste en transformar el mandato recibido – expresado en la misión, reflejado en la visión y sustentado en los valores –, en un proyecto integral de gestión. Desde nuestra perspectiva, dicha estrategia se conforma y desarrolla en el caso de un equipamiento escénico en torno a tres proyectos interdependientes: el **proyecto artístico**, que define todos los aspectos relacionados con la programación; el **proyecto de producción**, responsable de todos los aspectos técnicos, logísticos y constructivos de los espectáculos y las demás actividades programadas; y el **proyecto de desarrollo territorial o comunitario**, que vincula al teatro con los distintos territorios (espaciales, virtuales o sociales) del lugar donde está ubicado y que incluye tanto el trabajo con la comunidad, como la función educativa o la dinamización de los colectivos artísticos locales.

Dichos proyectos se nutren de la misión y establecen sus estrategias en función de la orientación más o menos social, artística u orientada al cliente, a la rentabilidad y al prestigio social del teatro. Cabe tener en cuenta que la propia misión y las orientaciones que concretan las finalidades de política cultural están limitadas por el entorno, el dinamismo cultural y la tradición del teatro. Es importante, pues, gestionar cada proyecto teniendo en cuenta la presión y demandas del entorno político y profesional, así como la realidad socioeconómica, el cambio tecnológico o el nivel de actividad y los hábitos actuales de la sociedad que constituye su público y razón de ser.

Las lógicas inherentes a cada proyecto –ideológicas, tecnológicas, productivas o relacionales– generan tensiones entre los distintos equipos responsables. Sin embargo, también permiten sinergias importantes que deben saberse recoger e impulsar. Una forma de facilitar el diálogo y la coordinación es a través de estructuras matriciales, donde equipos, proyectos y funciones interactúen codo con codo.

Esquema 8:

Los proyectos estratégicos de un teatro y su interrelación con el entorno



Una dimensión crucial para el éxito de una institución consiste en facilitar los procesos de innovación en cada uno de sus proyectos. No es algo connatural. Algunos piensan que la creatividad es patrimonio exclusivo del proyecto artístico y que este implica forzosamente innovación. Sin embargo, es importante que la creatividad emerja en todos los sectores de la organización, pero aún más importante es que se transforme en procesos de innovación. Dicho desarrollo es responsabilidad del equipo directivo y para que fructifique debe insertarse en la cultura organizativa, pues todo cambio genera más resistencias que adhesiones iniciales.

El proyecto artístico resume el alma de un teatro. La coherencia de la programación de las obras presentadas, de los equipos artísticos y técnicos a cargo, así como del conjunto de actividades paralelas (presentaciones de libros, realización

de cursos y seminarios, investigaciones...) o de la programación expandida (acciones con formatos o realizadas en momentos y lugares no convencionales) responden a una finalidad e intencionalidad artísticas singulares. En suma, el conjunto de temas propuestos y su adaptación a un tiempo y a un espacio concreto conforman la línea artística. Esta se transmite con la programación y se difunde a través de la imagen y las estrategias de comunicación.

El proyecto de producción transforma en operativa la política del teatro. Su función consiste en dimensionar el proyecto y coordinar los distintos equipos humanos, las infraestructuras técnicas, los recursos materiales y la logística necesaria para llevar a cabo la programación. Todo ello teniendo en cuenta los recursos económicos y el tiempo disponible, con el fin de ofrecer los espectáculos y el conjunto de actividades programadas a los distintos públicos receptores en condiciones óptimas.

El proyecto de desarrollo territorial sitúa al teatro en la intersección de las diversas sensibilidades y territorios –no solo físicos sino conceptuales (de la vanguardia o la diversas tradiciones escénicas)– que actúan como referente del equipamiento. Un centro cultural tiene una dimensión simbólica que interactúa con las comunidades que lo rodean y tiene por objetivo hacerlas avanzar. Por ello, una estrategia integral debe asumir que junto al proyecto artístico y de producción se requiere una estrategia de interacción con todas las comunidades –estéticas, sociales o geográficas– que vaya mucho más allá de la comunicación.

En definitiva, la complementación entre estos tres proyectos nos permite construir un modelo integral de gestión para el teatro, cualquiera sea su conformación institucional y sus características operativas.

3.2 El proyecto artístico

La identidad de un equipamiento cultural se expresa fundamentalmente en su proyecto artístico: este es su corazón. En el caso de un teatro, se resume, esencialmente, en la línea de programación de la oferta de espectáculos, así como en el conjunto de las demás acciones que realiza. Un teatro con responsabilidad social se caracteriza, justamente, por la importancia que da a las llamadas actividades “complementarias”: residencias artísticas, presentaciones de libros y publicaciones, organización de seminarios profesionales, presentación de propuestas o proyectos de artistas, entregas de premios, exposiciones, dinamización de la web y en las redes sociales, o propuesta de talleres de iniciación y formación de públicos, para solo citar algunas de las alternativas posibles. En el caso de algunos grandes teatros existe una línea editorial propia,

con la publicación de colecciones de libros y alguna revista; otros mantienen una programación audiovisual en internet o en asociación con televisiones o redes internacionales de difusión (como por ejemplo la difusión en directo en alta definición en redes de cines o espacios al aire libre por parte de una red de teatros de ópera de primera línea).

En todos estos casos, la clave de la construcción del proyecto artístico está en la intencionalidad y coherencia de los temas propuestos, en su adaptación a un tiempo y a un espacio concreto y en la calidad de las obras, las actividades y los profesionales invitados. La línea artística se transmite a través de la oferta que aparece en el programa, en la tipología y proporción de los estrenos y las producciones propias, en las estrategias de aproximación a los públicos al que se destinan los espectáculos y el resto de actividades, y, como colofón de todo, a través de la imagen y la comunicación.

Un teatro puede tener una programación más o menos comercial o vanguardista, clásica o contemporánea, de reputación consagrada o emergente; pero más allá de la opción escogida, o de su combinación, es esencial que su proyecto artístico sea coherente. Su situación geográfica, en una gran capital o en una pequeña ciudad rural, así como la propia opción fundacional del teatro, determinarán que su línea de programación sea más especializada, interdisciplinar o ecléctica. Por otra parte, con independencia de la especialización estética, un teatro se define también en función de su número de estrenos, su capacidad para producir o participar en coproducciones, en la proporción de grupos emergentes nacionales frente a los consolidados o internacionales, en la capacidad para programar e interrelacionar los intérpretes locales con los artistas extranjeros invitados y, también, por el cumplimiento en tiempo y forma de su programación.

El concepto “artístico” introduce una dimensión singular a los equipamientos culturales. Esto es así porque los proyectos que contienen esta característica –la de ser artísticos– comprenden, además de una dimensión material, una dimensión simbólica que es el sostén fundamental de sus valores centrales. Por ello, la función de dirección artística implica mucho más que una selección de obras que se presentan ante un público, conlleva también que esa tarea tenga una dimensión y un compromiso que incluya aspectos filosóficos, éticos y sociales.

Desde la perspectiva de la gestión organizacional de un teatro, el proyecto artístico no se refiere solamente a los aspectos materiales y simbólicos de una obra específica (como por ejemplo un espectáculo), sino que procura sintetizar el universo conceptual-estético-ideológico que guiará todas las decisiones artísticas y las acciones estratégicas que se propone llevar a cabo su conducción.

Esquema 9:

Estrategias y acciones del proyecto artístico



En el proyecto artístico se conjugan la misión y los objetivos de la organización, junto al sello personal propio que el personal del teatro, con su equipo directivo a la cabeza, imprime a la gestión.

Un proyecto es, por definición, el esquema o plan de trabajo que guía el proceso por el cual una idea o conjunto de ideas se materializan hasta convertirse en una realidad concreta. Así, su desarrollo consta de distintas etapas cuyo cumplimiento sucesivo implica arribar a la obra terminada.

El proyecto artístico puede ser más o menos implícito o explícito; puede ser fruto o motor y estímulo de la vida cultural del lugar donde se desarrolla o, por el contrario, no encajar en las dinámicas locales. Puede adoptar distintas formas de presentación: formar parte del plan estratégico institucional, ser un manifiesto escrito elaborado por el director y su equipo, o estar implícito en el discurso verbal de la dirección general del teatro. Pero siempre existe.

Si su nivel de elaboración e incorporación al discurso y a la acción del teatro es pobre, a medida que pasa el tiempo la organización se resiente y los resultados de su oferta alcanzan muy pronto su techo. En el ámbito privado, este define los límites del negocio y, en última instancia, de la viabilidad de la empresa. En el resto, poder elaborar y sostener un proyecto artístico de alto nivel es una de las tareas principales de la dirección. En palabras de Jaume Colomer: *«un proyecto artístico tiene dos tiempos, su elaboración y su gestión. A veces, la ausencia de una elaboración suficiente recae sobre la gestión, cosa que conlleva “hacer camino al andar”.* Entonces sí que es determinante la figura de quien está al frente. Por ejemplo, en la experiencia con el Teatro Principal de Palma de Mallorca, lo primero que hizo Joan Arrom antes de aceptar el cargo de director, fue elaborar un proyecto, pues decía “si quien me nombra director gerente acepta que haga esto, pues adelante; pero si no apoya mi proyecto artístico, que no me nombre». La viabilidad del proyecto artístico está condicionada a la autonomía funcional y a la libertad de expresión estética de que dispone la dirección y la propia institución. Al mismo tiempo, es imprescindible una cierta estabilidad y continuidad en el tiempo del equipo directivo.

Factores que influyen en la construcción del proyecto artístico

Todo proyecto artístico nace de la necesidad expresiva, de exhibición, de su creador –el programador– en relación a la comunidad a la que sirve. Los teatros son proveedores de experiencias escénicas, una combinación equilibrada de espectáculos, programación expandida y actividades complementarias. Dicha experiencia escénica incluye una propuesta de valor, una comunidad de participantes y unos elementos del contexto espacio-temporal.

Diversos factores condicionan, en mayor o menor grado, el proceso de configuración de dicho proyecto artístico. Los principales entre ellos son:

- a) *los antecedentes de la institución;*
- b) *las pautas culturales de la comunidad donde está implantado;*
- c) *la influencia de los medios de comunicación;*
- d) *la duración de la temporada y la frecuencia de las representaciones;*
- e) *las características físicas de los espacios a utilizar;*
- f) *los equipos artísticos disponibles, propios o contratados.*

a) Los antecedentes de la institución

Toda institución, tanto aquella con varios siglos de vida recorridos hasta la que abrirá sus puertas mañana por primera vez, dispone de antecedentes a tener en cuenta. En el primer tipo de teatro, los grandes éxitos artísticos (los fracasos se olvidan pronto...), los cambios en el estatuto jurídico, las modificaciones

del edificio, la reconstrucción después de un incendio (históricamente los teatros suelen incendiarse con bastante frecuencia), las gestiones inolvidables o los géneros escénicos abordados han ido conformando a través de los años un imaginario institucional que se proyecta con tal fuerza hacia el futuro que condicionan, incluso hasta de manera inconsciente, la toma de decisiones de la dirección. Así, lo que denominamos genéricamente tradición tiene un peso muy grande en la concepción de la programación y, también, en las demás decisiones estratégicas que conforman el proyecto artístico.

En cuanto a la apertura de nuevos teatros, sus antecedentes se encuentran en la génesis de cada proyecto. Es decir, se llega a la apertura de un nuevo equipamiento por razones no circunstanciales que se deberán tener en cuenta: demandas sociales insatisfechas, existencia de equipos artísticos de calidad, un centro formativo o grupos locales que requieren de salas, nuevas líneas de negocio empresarial, iniciativas individuales o grupales de emprendedurismo, revalorización urbana o incremento del turismo, entre otras. Muchas de ellas, además, contribuyen a favorecer el compromiso político para sostener y desarrollar la actividad teatral. En cada caso, resulta fundamental que la dirección general y su equipo de conducción conozcan en profundidad las razones y sentimientos comunitarios que llevaron a la concreción del proyecto, así como los avatares ocurridos durante el proceso de construcción y apertura.

Gerardo Grieco, quien participó directamente en el proceso de reapertura del Teatro Solís, lo recuerda así: *“fuimos enriqueciendo el debate con gente del sector; hicimos más de cincuenta talleres de trabajo con otros sectores sociales y con agentes políticos. Logramos en ese momento involucrar a todo el gabinete político en el debate de un plan estratégico que partía de la pregunta ¿para qué el Teatro Solís? Y tuvimos suerte de tener buenos interlocutores, gente con la que se pudo hablar. Así recuperamos la historia de nuestro teatro, hicimos un plan en base a la historia y a lo que creíamos debía ser el Solís, hasta que logramos meterlo en la agenda política. A mí me parece que esto pasó porque ese proceso tuvo al mismo tiempo una convalidación social. Este es un factor que desde un teatro público se debe tener muy en cuenta”*.

b) Las pautas culturales

La actividad teatral de cada ciudad o comunidad, como muchos otros aspectos de la vida social, suele tener características propias: la existencia o no del hábito de asistir al teatro, la forma como se asigna el tiempo libre y los recursos económicos, así como los gustos desarrollados en la familia o la escuela, o como consecuencia de una oferta escénica de largo recorrido en el tiempo. El llamado tiempo de ocio (en contraposición al tiempo de neg-ocio) está en relación a la realidad de cada territorio, y condiciona el proyecto de cada teatro.

Fuera de las grandes capitales, los espectadores quieren, en primer lugar, ver las puestas en escena de las salas más prestigiosas de las principales metrópolis. Esta realidad la sintetiza Mercedes Guillamón así: *“eso sucede porque de alguna manera España entera mira a Madrid. Si a tu ciudad, a tu teatro, va algo que está en Madrid, no es raro que tus vecinos se sientan por ello más ciudadanos del mundo. Por ello es que si programas una compañía madrileña o catalana tienes éxito seguro. España ha cambiado mucho en los últimos treinta años. Ya no se va por los trámites y por el médico a Madrid, pero la capital sigue ejerciendo una fascinación importante en todos los sentidos sobre la población”*.

La posición de los directores frente a esta situación no es pasiva, sino que tratan de modificarla como lo muestra la experiencia de Antonio Álamo en el Teatro Lope de Vega de Sevilla: *“entre los objetivos que yo me propuse al llegar a la dirección del Lope, estaba que el público del teatro dejara de estar compuesto mayoritariamente por gente que venía a ver al actor o actriz conocida. El público habitual necesita también otras cosas, y además hay otro público. Así, yo he llevado a artistas de la new stage neoyorkina y a los últimos poetas de la generación beat, también a los poetas punk, y entonces el teatro se me ha llenado de gente joven, de góticos, de punks, de gente para quien hasta la forma de utilizar el teatro era distinta, de gente que nos ha enseñado muchas cosas. No sólo se trata de programar distinto, también hay que abrir el teatro de una manera diferente porque de lo que se trata es de sumar públicos”*.

La aceptación de nuevas pautas de comportamiento propuestas por el teatro puede contribuir a modificar comportamientos establecidos. Juan Calzada, desde el Palacio de Congresos de Santander, señala *“hemos logrado modificar el comportamiento estacional del público mediante un trabajo multidisciplinar, de tocar todos los palos, eso ha incrementado la mirada de la población, aunque quizás nos ha hecho demasiado eclécticos”*. En ciudades de tamaño relativamente pequeño, donde el teatro es el único referente escénico profesional, es importante mantener un discurso coherente que permita explicar las distintas opciones programadas, a veces a través de ciclos o festivales, o utilizando espacios u horarios fácilmente reconocibles.

Las líneas de programación del conjunto de agentes presentes en el territorio, desde los teatros privados a los espacios alternativos, las escuelas artísticas o el trabajo de base de los grupos amateurs, crean a lo largo del tiempo hábitos artísticos. La clave consiste en crear una relación dialéctica, mutuamente enriquecedora, entre el proyecto artístico del teatro y los hábitos y tradiciones de las distintas comunidades que conforman el lugar.

c) La influencia de los medios de comunicación

Los medios de comunicación no son únicamente el altavoz donde difundir la oferta de espectáculos o donde el público encuentra crítica y contexto para decidir, sino que además son el espejo donde los artistas y los programadores ven reflejados sus expectativas y deseos. Algunos medios tienen más reconocimiento prescriptor que otros, en función del valor que la profesión da a sus críticos y también de su capacidad de incidencia en distintos agentes y en el público. Una revista especializada publica artículos temáticos y críticas más o menos independientes, pero también reportajes asociados a la publicidad que recibe de productoras y agencias.

Por su lado, la televisión tiene un gran impacto directo e indirecto sobre la línea de programación. Este condicionamiento comienza en los costos de caché de los artistas pues las productoras de televisión, al pagar remuneraciones mayores que los teatros, obligan a estos a subir sus costos. Pero se extiende mucho más allá de la cuestión remunerativa; por ejemplo, la repercusión pública del trabajo de un músico o un actor es mucho mayor y más inmediata en una serie o un magazín televisivo que en una producción en vivo, por lo cual usufructuar el alcance masivo de los medios audiovisuales resulta muy atractivo para todo artista. En este sentido, Gonzalo Centeno, antiguo presidente de la Red de teatros y auditorios públicos españoles, comenta: *“muchos teatros programan en función de la televisión, contratan producciones que tienen como cabezas de elenco actores procedentes de las series televisivas (lo que es toda una limitación respecto a lo que se puede programar). La realidad es que el gancho de venta es el actor o actriz conocido, no el texto, ni la historia, ni el autor, ni el género que hagamos. Y como esta gente trabaja hasta el viernes a la tarde y el lunes en horas bien tempranas, entonces se hace función sábado solo o, con algo de suerte, podemos dar funciones de viernes a domingos”*.

Sin embargo, Jaume Colomer relativiza: *“la capacidad de desarrollar un modelo ampliado de programación, escapando a este modelo mayoritario de funciones de viernes a domingos, está muy unida a la política de fomento de públicos”*. En esta estrategia, contar con la sintonía de los medios de comunicación es fundamental. Un buen ejemplo de ello es el Club de cultura Tr3sC de Cataluña,⁸ donde en sus inicios participó activamente la radio-televisión pública catalana con los agentes del sector, consiguiéndose una gran ampliación y fidelización de públicos para el consumo escénico.

8. www.tresc.cat

Una forma de negocio que demuestra la particular sinergia que se puede producir entre el teatro y la televisión la constituyen los nuevos formatos dirigidos a público infantil y adolescente, o los más tradicionales en el campo del humor, en particular el político. En estos, un programa televisivo exitoso es adaptado para ser presentado sobre un escenario con los mismos protagonistas. La posibilidad de ver “en carne y hueso” a los actores, actrices e imitadores ha demostrado ser muy atractiva para ese público. Más allá de los valores éticos, artísticos y políticos que cada uno de estos formatos presenta, desde un punto de vista más objetivo hay que señalar que la inclusión de estos productos en la programación condiciona de una manera muy fuerte el desarrollo del proyecto artístico en cualquier teatro.

d) La duración de la temporada y la frecuencia de las representaciones

La variable tiempo juega un rol central en la construcción del proyecto artístico. La forma en que la programación se distribuye temporalmente (en el calendario y en cuanto a los horarios) tendrá incidencia directa en la economía del teatro (efecto en los ingresos y en los costos) y también en los hábitos del público. Si la calidad de la oferta es buena, la frecuencia de funciones se distribuye equilibradamente a lo largo de la temporada y los horarios se adaptan a la realidad social, la audiencia se sentirá más estimulada a concurrir.

En las grandes ciudades los teatros pueden explotar las producciones durante varias semanas. En el caso de grandes éxitos, los teatros públicos no pueden alargar mucho más la duración de la temporada, como haría un teatro privado, debido a la mayor dificultad para romper compromisos adquiridos y a la propia misión asignada (ofrecer una mirada plural sobre el mundo escénico). Por ejemplo, Domènec Reixach, refiriéndose al TNC comenta: *“un espectáculo se monta en un periodo de entre seis semanas y dos meses, y permanece en escena un periodo equivalente; después, puede seguir su explotación en gira. Modificar la planificación anual en función del éxito del espectáculo es difícil”*.

El papel del programador de un gran teatro con diversas salas es muy distinto del de ciudades pequeñas; como continua diciendo Reixach: *“la diferencia con los teatros de la periferia es que mientras los teatros nacionales programan de martes o miércoles a domingos, ellos sólo ofrecen funciones los fines de semana y a veces también los viernes”*. Los teatros de proximidad programan un número más elevado de obras al año, pero sólo ofrecen una o dos funciones de un mismo espectáculo dado el limitado potencial de audiencia con la que cuentan. Su programación se concentra, tal como se ha dicho, en los fines de semana y de forma bastante inestable. A menudo se alternan periodos de representación con otros en los que el

teatro se dedica a otras actividades (actos escolares, festejo de efemérides u otros eventos sociales de relevancia local). Todo ello afecta al diseño de un proyecto artístico coherente y viable.

e) Las características físicas del espacio a utilizar

En el proceso de construcción del proyecto artístico se deberá, necesariamente, tomar en cuenta el tamaño y la disposición de los distintos espacios disponibles para la representación escénica, la producción y el resto de las actividades propuestas. Obviamente, no se trata de que estos espacios estén todos en un mismo lugar, pues es posible buscar alternativas en otros lados o trabajar en colaboración con otros agentes. Una diversidad de espacios con características distintas facilita la programación de ofertas más amplias, pero también condiciona la logística necesaria para armar y desarmar producciones sin estorbarse mutuamente. Por ejemplo, el tamaño del escenario condiciona la realización escenográfica, el número de artistas en escena y termina por limitar la realización a determinados géneros o tipos de espectáculos. Estas cuestiones deben plantearse al momento de decidir la construcción de un nuevo teatro y resolverse antes de su puesta en funcionamiento para que no suceda lo que plantea Juan Calzada: *“creo que el gran reto es que el equipo de gestión esté conformado por verdaderos profesionales, que puedan guiar el proceso de puesta en marcha de un teatro. No deberíamos volver a pasar por situaciones como el divorcio entre el equipo que levanta arquitectónicamente el teatro y el equipo que luego lo dirige, cosa que en España hemos sufrido en su momento”*.

Por otra parte, es necesario tener en cuenta que los tiempos en que las salas de exhibición están ocupadas por ensayos u otras actividades similares no producen ingresos al teatro, pues no se cobra entrada a los asistentes, y, por ende, esta situación influye sobre su eficiencia. Cuando no se cuenta con espacios específicos para la producción o para acoger compañías en residencia,, la programación tendrá que posibilitar las variantes que permitan realizar estas actividades de forma tal que afecten la productividad de la exhibición en el menor grado posible.

f) Disponibilidad de los equipos artísticos

Este factor está fuertemente asociado a las posibilidades de desarrollo profesional que brinda cada ciudad a los técnicos, intérpretes y directores escénicos. Es por ello que resulta mucho más fácil el desarrollo de la actividad escénica profesional en las grandes ciudades, donde tanto la oferta como la demanda son abundantes. Una situación que, ubicado en Barcelona, aprovecha bien Francesc Casadesús: *“en mi caso, me puedo permitir el lujo de incorporar novedades como circo contemporáneo, teatro visual, las más diferentes*

disciplinas que no se limitan estrictamente a la palabra. Con lo cual creo que habilito otras posibilidades de acercamiento y a la vez de compromiso para con los espectadores del Mercat”.

En aquellos lugares donde la oferta de profesionales para integrar los equipos artísticos es insuficiente, la labor de los teatros públicos puede llegar a ser muy importante. Ellos pueden impulsar el desarrollo del personal local mediante la radicación de profesionales reconocidos, a quienes se les aseguran condiciones temporalmente estables para su ejercicio profesional a cambio de la realización de actividades de capacitación específicas.

Otra posibilidad consiste en invitar a profesionales externos para mostrar su experiencia y producir alguna obra desde una perspectiva innovadora o vanguardista. Estas estrategias ayudan a elevar el nivel local y a fortalecer los vínculos de cooperación con otros teatros y artistas. En este tema, disponer de una buena red de contactos y de la capacidad para proponer propuestas motivadoras es hasta más importante que la cuestión presupuestaria.

Criterios de programación

Los criterios de programación son el resultado de elaboraciones conceptuales y estéticas realizadas tomando en cuenta tanto el mandato institucional y su compatibilización con los recursos disponibles, como los condicionantes del entorno artístico y social. Dichos criterios estarán además relacionados de manera coherente con el tipo de rentabilidad que persigue el teatro. Su elaboración es siempre personal y no está –ni puede estarlo– sujeta a definiciones normativas. En definitiva, su adopción se corresponde con una percepción subjetiva del director artístico o programador, y sus colaboradores.

Aunque los criterios de programación no suelen ser explícitos, pueden ser deducidos a partir de una observación detallada de la programación. El análisis de la programación de un amplio grupo de teatros a uno y otro lado del Atlántico y las conversaciones mantenidas con distintos directores artísticos nos permitieron recoger un amplio abanico de criterios. Cada teatro seleccionará aquellos que mejor se adapten a su realidad. Estos pueden agruparse de manera general en tres grandes grupos: criterios de tipo cultural, criterios económicos y criterios de desarrollo territorial.

Entre los criterios con un mayor acento cultural encontramos:

- dar a conocer autores, títulos o formatos de producción que nadie más en la región esté presentando.
- superar siempre un nivel mínimo de calidad artística.

- presentar obras innovadoras, desafiantes o provocativas, que rompan con los cánones establecidos y hagan pensar.
- incorporar obras con fragmentos de gran belleza estética.
- combinar equilibradamente un repertorio clásico, moderno y de vanguardia.
- ...

Con una dimensión más económica, encontramos criterios, a menudo incompatibles entre sí, tales como:

- programar espectáculos que demostraron ser exitosos en otros lugares.
- programar solo espectáculos en que la compañía o entidad productora comparte riesgos con el exhibidor.
- procurar que los ingresos estimados por taquilla superen en todos los casos los costos variables de programación.
- programar en los teatros públicos, aquello que el teatro comercial o alternativo no puede hacer (por volumen de recursos, requerimientos de la producción u otros). Es decir, no competir de forma desleal con la oferta comercial o independiente.
- dar la máxima rentabilidad social y de prestigio al dinero público.
- ...

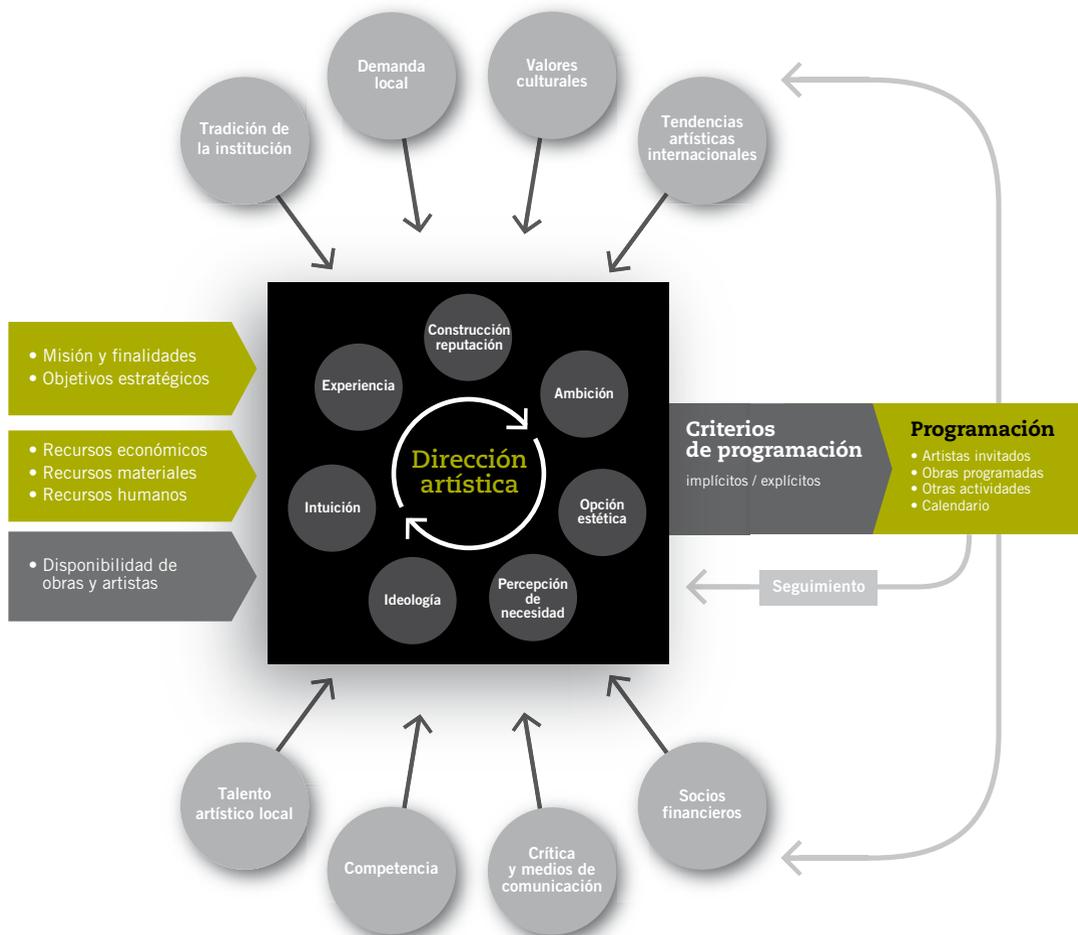
Entre aquellos criterios vinculados al desarrollo territorial, los más mencionados:

- conectar con cuestiones críticas, políticas o sociales presentes en el debate ciudadano contemporáneo.
- contentar las expectativas del público.
- descubrir e incorporar el mejor talento local.
- incorporar actividades y espectáculos fruto de la cooperación con otros agentes (teatros, compañías, asociaciones, redes...).
- aportar una visión de futuro al desarrollo de la comunidad.
- ...

Cabe señalar que, en su implementación práctica, los criterios mencionados pueden llegar a resultar a veces contradictorios. El manejo de la tensión entre la racionalidad artística y la racionalidad económica es clave a la hora de resolver la programación, pues tomar unos en desmedro de otros implicará definir en cuál categoría se ubicará el teatro. Contradicción que Ariel Goldemberg expresa de la siguiente forma: *“yo lo que busco, y por ahora es mi punto más fuerte, es que la alquimia de la programación con el público se produzca y que el resultado global al final sea bueno. O sea, yo sé que a veces programo espectáculos muy populares que, a lo mejor, si me preguntaras ¿te gusta? Te diría que no, pero sé que los tengo que hacer. Si yo hiciera solamente las cosas que a mí me gustan, tal vez mi teatro estaría vacío y ahí sí seguramente me echarían”*.

Esquema 10:

Factores del proceso de programación artística



Fuente: adaptación de Bonet, 2011.

Desde otra perspectiva, Salvador Sunyer, director del Festival Temporada Alta y de la productora Bitó, que programa distintos teatros municipales, afirma *“hemos de dar dos peldaños más para que el público pueda ir subiendo en sofisticación y dando pistas o plazos para que gente que no ha entrado en este mundo pueda acceder a esta red”*. Desde otra perspectiva, Antonio Álamo justifica su criterio en la elaboración y gestión del proyecto artístico: *“el camino natural del Teatro Lope de Vega consistía en ser teatro de autor, teatro de texto.*

Pero yo, subjetivamente y decididamente, programo todo tipo de cosas, cosas populares en período de vacaciones y cosas bien riesgosas, como La Zaranda, el resto del año. Y hago esto porque creo que el teatro público debe, y entonces yo debo, procurar fortalecer el tejido teatral global de la comunidad, favorecer la creatividad de la ciudad y de las compañías y de los públicos locales al permitirles vincularse con un panorama bien abierto”.

Para la dirección artística del teatro (y sin dudas también para la dirección general), comprender las lógicas que subyacen en ese proceso decisorio es muy importante. El economista francés Xavier Dupuis lo explica con claridad y precisión: *“los gerentes (managers) resultan así puestos frente a una alternativa que puede resumirse en la elección entre dos modalidades de gestión: la gestión empresarial o la gestión de tipo festival permanente. Ambas conducen a llevar a cabo acciones culturales totalmente divergentes. La gestión empresarial se caracteriza por su rigor y suele confundirse con una voluntad explícita en términos de producción y de público. La institución resulta comparable a una empresa mercantil que busca optimizar sus recursos (ingresos propios, patrocinio y mecenazgo, subvenciones, etc.) adecuándolos a sus gastos. La gestión de tipo festival permanente reposa por su parte sobre la lógica artística y se opone punto por punto al modo de gestión empresarial y se asemeja a una economía prototípica, lo cual se traduce por la producción limitada de espectáculos costosos y, a veces, con diferencias respecto al gusto del gran público. La sobrequalidad y el elitismo son sus corolarios”* (Dupuis, 2007, pp. 173-174).

En la práctica concreta de la gestión de los teatros públicos, estos aspectos contradictorios pueden llevar, incluso, a que esa tensión se resuelva a veces contra la propia concepción y los esfuerzos de la dirección, como lo expone Gerardo Grieco: *«algunas veces perdemos una de las razones de ser del teatro público, que es ser plataforma de desarrollo artístico. La búsqueda de la excelencia me parece lo central, me parece una obligación del teatro público. Esto no quiere decir que los artistas y el director piensen solo en su propio arte, que no les importe nada el resto, que digan “yo hago lo mío”. En el público eso puede no funcionar a largo plazo».*

La definición de los criterios de programación recae, en definitiva, sobre la dirección artística. Ella es quien pone en juego y compromete su experiencia, intuición, reputación, percepción de las necesidades de la sociedad, ideología e, incluso, su propia ambición para construirlos. Pero esta “caja negra” personal del proceso de programación artística es, a su vez, influenciada por tres tipos de condicionantes externos que no podrá dejar de tener indefectiblemente en cuenta: a) las limitaciones de la propia institución teatral; b) los intereses sociales y c) el grado de desarrollo del sector del espectáculo en vivo en su

área de influencia. El proceso de programación artística consiste entonces en la aplicación concreta de un conjunto de criterios –implícitos o explícitos– que resultan de la combinación de factores personales, institucionales y sociales.

A modo de ejemplos, en el caso de Andrés Rodríguez, el resultado de esa “caja negra” personal lo lleva a *“balancear la programación y que no sean todos títulos nuevos. Nosotros tenemos la obligación de irle abriendo al público un camino, para que ellos vean lo que conocen y también que vean aquello que nunca han visto. Nosotros hemos tenido una política de ir estrenando para Chile obras que nunca se han presentado aquí; por ejemplo teníamos una gran deuda con Wagner, con Mozart y con los músicos del siglo XX”*. Mientras que para Kive Staiff, definir la programación es *“una responsabilidad enorme. Porque no solamente están diciendo las palabras del autor. Me involucran a mí también como Director del teatro. Si lo que se dice es estúpido, se está diciendo estúpido al Director del teatro que eligió esa obra. Programar es lograr una mezcla equilibrada del repertorio: clásico, moderno y apertura hacia nuevas formas llamadas vanguardia. Tenemos que ser ecuménicos y tener una gran apertura. Sin duda hace falta también un poco de buena suerte, elegir en el momento oportuno, tener el olfato para decir: en este momento es bueno que hagamos Hamlet”*.

3.3 El proyecto de producción

La función de la producción y los equipos de trabajo

El concepto de producción en un teatro, tal como lo presentamos, va más allá de la producción ejecutiva de un espectáculo específico que se construye íntegramente en las propias instalaciones y talleres de un teatro de producción. También la recepción y exhibición de un espectáculo construido por terceros implica funciones de producción en el teatro receptor. En particular, la adaptación de las fichas técnicas a la características de cada espacio, o disponer del escenario y la sala a punto para la recepción de los artistas y del público conllevan tareas ciertas de producción. Asimismo, la participación en la coproducción de un espectáculo junto a otros agentes escénicos (teatros, compañías o festivales), aunque sea solo a nivel financiero, también implica conocer sus requerimientos. Finalmente, todo teatro con una línea de programación propia, prevé una serie de actividades paralelas que también exigen ciertas tareas de producción.

Como criterio general, la producción y exhibición de un espectáculo debe tener varias cualidades simultáneas: mantener sus costos dentro del margen previsto en el presupuesto, respetar el calendario de producción y la fecha de estreno establecida, atraer al público objetivo planificado o conseguir un nivel de calidad

y unos valores artísticos y sociales congruentes con el proyecto general del teatro. Todo ello forma parte de las preocupaciones de un productor. La producción es un proceso complejo y colectivo, *“donde confluyen ciertas prácticas artísticas, técnicas, administrativas y de gestión que son llevadas a cabo por un conjunto de personas de manera organizada, y requieren de diversos recursos para lograr la materialización de un proyecto en un espectáculo”* (Schraier, 2006, p.17).

Por su lado, Jesús Cimarro centra su definición en la función del productor: *“producir equivale a crear; por lo tanto los productos que surgen de la producción teatral son creaciones, y el artífice primario o primigenio de dichas creaciones –fuera ya del ámbito artístico– no es otro que el productor teatral. (...) La figura del productor ejecutivo y económico es un denominador común tanto en la producción teatral de iniciativa privada como en la producción de iniciativa pública. Esta figura, indispensable, deberá ejercer el liderazgo de manera efectiva en el marco de sus competencias y a lo largo de toda la producción.”* (Cimarro, 2009, pp. 63-64).

El director de producción de un gran teatro asume la responsabilidad máxima en lo que concierne a la producción ejecutiva y coordina los equipos de las distintas áreas o proyectos (que están a veces bajo la gestión directa de productores ejecutivos subalternos). Sus tareas abarcan desde la logística al control de riesgos, desde la gestión de derechos al control operativo del presupuesto de gastos, pasando por todas las cuestiones tecnológicas y operativas; estas últimas son responsabilidad de un director técnico, figura clave en todo teatro. La mayor parte de estas funciones están presentes también, de forma más limitada, en los teatros de exhibición.

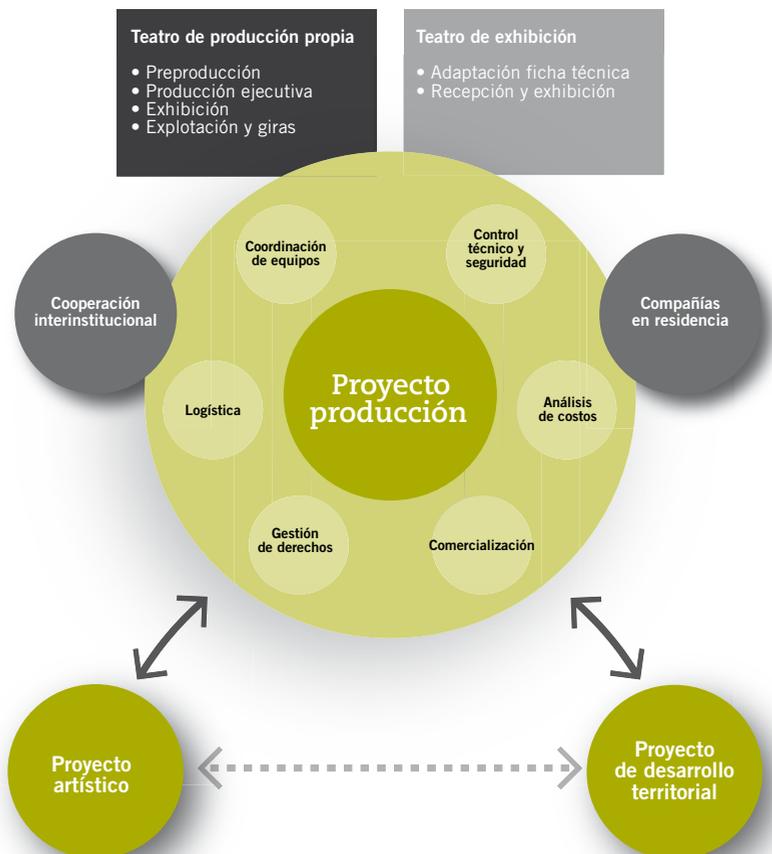
Entre las funciones del director de producción está la de amortiguar los conflictos que puedan afectar la construcción y explotación de la programación, tanto sean de orden interno como externo. Es fundamental que todo el equipo de producción conozca bien las razones y objetivos que el teatro pretende alcanzar con cada actividad para que las soluciones técnicas y logísticas se adapten en todo momento a la concepción y disponibilidad de recursos del teatro. Por ello, es clave dedicar tiempo a comunicar los objetivos de cada proyecto a todo el personal involucrado en las distintas fases de los mismos. Cuando el equipo completo del teatro se compenetra con el proyecto, la dirección artística y de producción se realimentan mutuamente. De alguna forma, se trata de lograr la consonancia entre las líneas estratégicas del teatro y las decisiones de cada uno de los equipos de trabajo que lo componen.

En los teatros de producción propia, la preproducción, producción ejecutiva, exhibición en sala y explotación y giras tienen requerimientos específicos, cada uno de ellos de cierta complejidad. En cambio, en los teatros de exhibición

el proceso de producción comprende la adaptación de la ficha técnica del espectáculo recibido a las condiciones técnicas y físicas de la sala, y el conjunto de aspectos logísticos, jurídicos y prácticos que implican la recepción del espectáculo. Un caso particular es la coproducción, que puede implicar solo aportación financiera o asumir responsabilidades de producción ejecutiva. Otra alternativa, en particular para un teatro de exhibición, consiste en invitar una compañía en residencia para colaborar en las tareas de producción y, como contraprestación, poder incluir en la programación un estreno realizado por dicha compañía sin tener que asumir el riesgo y los costos de tal empresa.

Esquema 11:

La producción en los teatros de producción propia y en los teatros de exhibición



Algunos teatros asumen responsabilidades singulares con consecuencias en términos de producción. Por ejemplo, algunos grandes teatros públicos tienen entre sus finalidades el preservar viejos saberes y oficios artesanales. Ello conlleva gastos suplementarios en personal, talleres y materiales, pero tiene un gran valor para el conjunto de la actividad. También exige un conocimiento y unos requerimientos técnicos específicos. Por su lado, otros teatros se especializan en el desarrollo de nuevos productos, procedimientos y materiales, cuestión que tiene diversas implicaciones en términos de producción (por ejemplo, mayor riesgo e inversión inicial, pero mayor productividad a la larga). Las formas de investigación para crear nuevas producciones representan una importante contribución tanto al medio escénico como a la sociedad, aspectos vitales para rejuvenecer la cultura artística.

La producción propia

En los teatros de producción propia el departamento homónimo toma lógicamente una gran relevancia pues buena parte de lo que se programa se planifica, elabora y ejecuta internamente (en las propias instalaciones o con equipos y empresas externas). Las fases o etapas del proceso se pueden sintetizar en: a) preproducción, b) producción ejecutiva, c) exhibición en sala y d) giras y explotación en otros medios.

a) La preproducción: consiste en la planificación del diseño de la producción, la mapificación de los recursos necesarios, la consecución y gestión de los derechos de las obras, y la definición de los cronogramas de uso de los recursos. Evidentemente, las tareas de preproducción serán muy distintas en función de la complejidad del espectáculo –no se puede comparar la producción de una ópera con la de un monólogo– ni si se trata del estreno mundial, la recreación o adaptación de un texto, o la reposición de un espectáculo conocido. Otras actividades complementarias como la entrega de premios, la organización de coloquios, cursos u otras actividades formativas, la presentación de un libro o la lectura pública de un nuevo texto dramático requieren, cada una en su medida, de determinados trabajos de preproducción.

Una de las tareas más delicadas de la preproducción, que requiere de habilidades negociadoras, consiste en la gestión y obtención de los derechos de exhibición de los espectáculos. En el caso de obras de autores vivos, es necesario conectar con los autores y/o sus representantes. También es necesario acordar con traductores y/o adaptadores los derechos, condiciones y plazos con los que se va a trabajar. La preparación de los contratos de esta naturaleza requiere de asesoramiento específico en la materia.

Asimismo, captar el talento más apropiado para la obra, artístico y técnico, es básico para el éxito del espectáculo. Ello requiere valorar económicamente la retribución a percibir en cada caso de acuerdo al mercado, evitando desajustes excesivos, e incorporando, cuando sea posible, mecanismos de incentivación comprometidos con el desarrollo de la obra. Una cuestión especialmente compleja, en particular cuando se trata de profesionales con una agenda cargada, es compatibilizar el calendario de todos los participantes (en particular cuando tiene éxito y se quiere alargar el periodo de explotación del espectáculo).

b) La producción ejecutiva: conlleva el montaje técnico y la coordinación y logística de los ensayos. Cada arte escénica –el teatro, la música, la danza o el circo– tiene sus propios requerimientos (construcción de la escenografía, utilería, vestuario, maquillaje o gestión de partituras, por ejemplo). En todos ellos, el productor organiza la producción en función de lo establecido en el plan, distribuye las tareas entre los equipos, asigna espacios y horarios de trabajo y ensayo, propone y sigue las compras y la contratación de servicios de acuerdo con los directores técnicos y artísticos, entre otras funciones.

En ambas fases es importante conocer bien las habilidades y necesidades técnicas de los diversos equipos de personal operativo, pues al lado del personal de realización y construcción escénica (carpintería, herrería, sastrería o zapatería), trabajan los equipos técnicos formados por maquinistas, técnicos de sonido e iluminación, control informático y de imagen, etc. Todos estos son trabajos de tipo artesanal, imprescindibles pero, quizá, menos glamorosos que el de los artistas. Conocer, valorar y gestionar las expectativas y reivindicaciones de los distintos profesionales a cargo, propios o externos, es una de las responsabilidades del productor.

Como lo señala Marisa De León (2004), *“el trabajo del productor ejecutivo es complejo y requiere de cualidades especiales entre las que destacan las administrativas, el talento para una organización clara y eficiente; una inmensa capacidad para el trabajo; conocimiento sobre las formas en que se produce y realiza cada una de las artes escénicas, además de comprender la naturaleza de cada una y sus requerimientos, necesidades de ensayos, de montaje, tiempos de planeación, realización y ejecución; por lo que también se convierte en una especie de calendario ambulante de fechas y horarios, planes y acciones”* (p.23). En definitiva, un productor debe dominar tanto los aspectos aptitudinales como los actitudinales. Entre estos segundos merece destacar la capacidad de comunicación, empatía y resolución de conflictos con profesionales de bagaje y características muy distintas (locales frente a foráneos, artistas frente a técnicos o excéntricos frente a facilitadores).

c) La exhibición en sala: consiste en asegurar la correcta presentación del espectáculo ante el público, es decir, en incorporar de manera operativa las mejoras que el director del espectáculo indica: ajustes de tiempo, acotaciones escénicas o cambios en la sonorización e iluminación, entre otros. A lo largo de la temporada mantener el control de la disciplina de los elencos artísticos y técnicos involucrados, que tienden a degradarse a medida que los focos del estreno se diluyen. En definitiva, controlar la frecuencia de las funciones, los horarios y calendario de la temporada, así como los eventos extraordinarios. Evitar los costos innecesarios generados como, por ejemplo, el pago de horas extraordinarias por imprevisiones, que podrían encarecer el proyecto. También prever las distintas tareas administrativas y de logística que suelen presentarse: flujo de fondos, provisión de elementos fungibles en tiempo y forma, movimientos de escenografía y utilería, etc.

d) Las giras y la explotación en otros medios: aparecen cuando una producción tiene éxito siendo posible planificar su explotación posterior en otros teatros o festivales, así como su difusión por otros medios. Esas formas de explotación, bien planificadas, pueden, sin dudas, contribuir a amortizar la inversión realizada y a ampliar la repercusión e imagen del teatro. Pensar los espectáculos desde el inicio, teniendo en cuenta las posibilidades de explotación fuera de la propia sala (dimensionado, facilidad de montaje y desmontaje, diseño de imagen y sonido flexible, o adaptación a los registros digitales, entre otros) facilita su producción y recorrido posterior.

En muchos casos el recorrido de las giras lleva los espectáculos por teatros de exhibición, cuyos espacios escénicos requieren modificar el diseño de producción presentado en la sala original. En estos casos la ficha técnica (*rider*) se adaptará a las características físicas genéricas de los recintos donde se exhibirá y a las necesidades de transporte. La realización de giras requiere de una pormenorizada planificación de cada etapa del proceso de producción, inclusive desde los primeros estadios de la preproducción. Allí se incluyen desde los aspectos materiales de la escenografía hasta el vestuario a efectos de evitar problemas posteriores de traslado o construcción. Al mismo tiempo, es necesario conocer al detalle el equipamiento escénico de cada uno de los teatros donde se va a exhibir, pues a veces estos no cuentan con los sistemas técnicos, de iluminación o sonido necesarios para exhibir la obra de forma adecuada.

Otro aspecto crucial, que repercute en la apreciación externa del espectáculo en gira, es el de la disponibilidad de los artistas, pues a veces resulta muy difícil garantizar la presencia de las primeras figuras, por su trabajo simultáneo en otros proyectos o en cine y televisión. Los elevados costes que demanda la gira de una gran producción limitan sus posibilidades de desplazamiento, por

lo cual resulta muy importante procurar incluir fuentes complementarias en el esquema de financiamiento, tales como el patrocinio privado o fondos públicos específicos (acción cultural exterior, embajadas extranjeras o grandes festivales internacionales).

En síntesis, y siguiendo en el caso chileno a Andrés Rodríguez, organizar una gira exige *“en primer lugar ver donde queremos colocar nuestras producciones, luego buscar el o los lugares donde hacer las representaciones, y tercero demostrar que tenemos la calidad suficiente para hacerlas. Para hacer todas las gestiones y obtener los recursos que requiere una gira contamos con un equipo con gran experiencia comercial. Porque todas nuestras giras, mover una orquesta, un equipo de ballet o al coro, cuesta mucho dinero. Utilizamos, asimismo, empresas locales que nos ayudan a ello, tanto para el montaje como para colaborar en la financiación. Por ejemplo, si vamos al norte del país, dos empresas que están acogidas a la ley de donaciones culturales nos financian el viaje”*.

Otro formato de comercialización consiste en vender los derechos de un espectáculo o determinados aspectos de una producción (escenografía o vestuario) a otro teatro para que monte con sus propios actores la obra.

Finalmente, algunos teatros consiguen exhibir la versión audiovisual de sus espectáculos en la televisión, en los servicios de extensión universitaria, las redes de centros culturales o en otros teatros, nacionales o internacionales. Cada una de estas posibilidades requiere también de tareas de producción específicas.

Más allá de las distintas etapas del proceso de producción analizadas, una opción de producción posible, muy habitual en un gran número de teatros y países, consiste en invitar a un director a montar un espectáculo. En este caso, es importante tener en cuenta la personalidad, experiencia previa y capacidad psicológica para entender y manejar la particular cultura organizativa del personal del teatro receptor. Aunque el director del teatro es la máxima autoridad de la organización, la relación entre este y el director del montaje no debiera basarse en la jerarquía sino, fundamentalmente, en la confianza y el respeto mutuo, tanto en lo que confiere a los aspectos artísticos como a los más prácticos. En este proceso, la dirección del teatro y su equipo de producción deben asegurar que los recursos financieros, técnicos y de personal necesarios estén a su disposición en el tiempo y forma adecuados.

Es necesario saber que, por la propia naturaleza de la actividad escénica, muchas veces el producto terminado no resulta exactamente como había sido concebido ni imaginado por ninguna de las dos partes. Algunas veces, a juicio

de ambos, el espectáculo supera las expectativas previas –el público y la crítica pueden o no coincidir con esa apreciación– y otras veces ocurre lo contrario; es decir, que el espectáculo no conforma ni al director del teatro ni al del montaje. Las posibilidades de volverlo a invitar más adelante dependerán, en buena medida, del grado de coincidencia en la apreciación del espectáculo y en la experiencia de trabajo colaborativo.

Por otra parte, el margen de maniobra del director del teatro sobre las cuestiones artísticas durante el proceso de producción debería ser mínimo. Se ha optado por una obra, una dirección y unos intérpretes, y lo más que puede hacerse es poner todos los recursos disponibles al servicio del espectáculo. Los resultados obtenidos –artísticos y sociales– se valoran una vez el producto esté terminado. Durante el proceso de producción el director del teatro puede sugerir, pero es importante evitar conflictos sobre los temas artísticos, pues son de escasa eficacia. Cuando uno se percata de desajustes graves, en especial si tienen consecuencias económicas, lo mejor es dialogar. La mirada y la responsabilidad institucional del director de un teatro está en otra dimensión de las del director artístico de un espectáculo, por lo cual aquel debe ser capaz de moverse en ambos planos para conseguir el mejor éxito posible y evitar, a toda costa, tener que decidir no estrenar el espectáculo.

Con independencia del modelo de producción elegido –con equipos propios o invitados– crear espectáculos implica, en última instancia, alcanzar un círculo virtuoso, tanto en términos económicos como de reconocimiento y prestigio comunitario, porque profesionaliza a los artistas, genera movimiento económico, desarrolla nuevas empresas proveedoras y contribuye a dinamizar la actividad escénica local.

La coproducción

La coproducción es una asociación temporal entre teatros, festivales, compañías y/o empresas productoras de espectáculos para realizar conjuntamente la construcción y puesta en escena de una obra. Se trata de una forma cada vez más habitual de colaboración que facilita la financiación de un espectáculo pues, al compartir los costos fijos entre los coproductores, permite aprovechar de forma más eficiente los recursos artísticos y materiales disponibles. Asimismo, contribuye a dar a conocer dicho espectáculo y sus promotores a una audiencia mucha más amplia.

Existen diversos tipos de coproducción, con implicaciones diversas para sus distintos socios: la ejecutiva (donde uno o más socios diseñan y se encargan de construir el espectáculo), la financiera (cuando el aporte es solamente dinerario), en residencia (cuando un teatro brinda su espacio y servicios para

el desarrollo del proyecto de una compañía) o en gira (donde los teatros que reciben el espectáculo en gira aportan parte de los recursos técnicos, humanos o artísticos). Lo ideal es que cada socio aporte sus conocimientos, experiencias y recursos disponibles, y que los distintos modelos de coproducción se adapten a cada realidad específica. La asunción del riesgo, y de los potenciales beneficios, se distribuye en función de la aportación realizada o de los términos previamente acordados.

A los teatros pequeños y medianos les permite acceder a mayores recursos y participar de espectáculos cuya envergadura no es asumible de forma independiente o individual. Para un teatro de esta dimensión la coproducción conlleva sinergias realmente positivas, más allá de las económicas, al adquirir conocimientos y experiencia de los demás socios. En la medida que una colaboración de este tipo persevera, es posible influir en la definición de las características de las obras, con temas, actores o uso de recursos locales que complementan la dimensión de desarrollo territorial de un teatro de exhibición.

En este sentido, Juan Calzada comenta la experiencia en su región: *“nosotros empezamos en Cantabria únicamente como teatro exhibidor, pues estamos en una comunidad pequeña y hacemos pocas funciones de cada obra. Pero en el momento en que hemos podido coproducir con teatros de la región o de otras partes del país hemos hecho un gran paso. Alcanzar al menos un cierto grado de producción propia es, no obstante riesgos y dificultades, algo fundamental”*.

Seguramente cualquier teatro que se lo proponga puede coproducir, pero requiere de voluntad y un mínimo de recursos. Incluso se puede coproducir con un aporte mínimo. En este sentido, Domènec Reixach cuenta el caso de la producción de *Tres hermanas*: *“el coproductor aportó sillas, y sillas hay en todas partes. Con la producción de Tío Vania sucedió igual. De esta forma es fácil poder viajar en coproducción con muchos teatros”*. Con más recursos, evidentemente, es posible traer espectáculos más alejados: *«hicimos “Nunca estuviste tan adorable” en la Sala Villarroel con el Festival Grec y el Centro Dramático Nacional. Se nos pidió que hiciéramos la escenografía a la avanzada, y adelantamos el dinero, pues esta obra venía sin escenografía desde Argentina. Solamente venían los actores, y cada actor con sus vestidos en la maleta»*.

La participación activa en redes nacionales e internacionales, como el *Informal European Theatre meeting* (IETM) o la Red española de teatros, auditorios, circuitos y festivales de titularidad pública, facilita los contactos para introducirse en los circuitos de coproducción. Asimismo es importante conocer los programas gubernamentales de apoyo a la coproducción y a la cooperación internacional.

Para aquellos teatros que no pueden asumir por sí solos funciones de producción, recibir una compañía en residencia es una excelente solución. Se trata de invitar a una compañía externa para que realice o termine su producción en el teatro. A cambio de facilitar el espacio y las infraestructuras de la sala, la compañía que ha podido ahorrarse costos de alquiler y de infraestructura, estrena la obra en la misma y desarrolla algún tipo de actividad en interacción con la comunidad local (presentaciones, seminarios, cursos, etc.). Es una forma de coproducción con escasa implicación ejecutiva por parte del teatro que acoge. En cambio, desde una perspectiva artística de imagen e implicación social, ambas partes ganan con el intercambio.

La producción en los teatros de exhibición

Los teatros dedicados exclusivamente a la exhibición realizan una cierta actividad de producción, aquella necesaria para poder presentar adecuadamente los espectáculos u otras actividades que presentan en sus salas u otros espacios. En dicho caso, las tareas de producción están en relación con la disponibilidad de recursos humanos y técnicos, y con la actitud más o menos activa que tome su dirección.

Por un lado, se trata de adaptar al espacio que se dispone espectáculos previamente diseñados y construidos por parte de las compañías o empresas productoras de las obras presentadas. Se trata de implementar la ficha técnica del espectáculo a las condiciones técnicas y físicas de la sala, así como compatibilizar los aspectos gerenciales, logísticos, jurídicos y prácticos de la recepción del espectáculo. Se ha contratado un espectáculo, a caché o taquilla, y se abren las puertas del teatro para que técnicos y artistas externos puedan trabajar. El equipo local debe haber recibido y estudiado previamente la ficha técnica del espectáculo para prever las posibles incompatibilidades o dificultades y disponer de todos los recursos acordados en el contrato de recepción. Asimismo, en función de los regímenes económicos pactados con las compañías, el teatro receptor se encarga de la publicidad y difusión de los espectáculos, además de la recepción del público asistente.

Las tareas se distribuyen entre la dirección del teatro y el jefe técnico de la sala. Este último es el encargado de acoger y guiar a los profesionales en gira que traen y montan la escenografía y ajustan los aspectos técnicos. Le corresponde además coordinar los equipos externos con los locales y controlar los horarios y uso adecuado de la infraestructura, así como el seguimiento de las normas de seguridad. Al director le corresponde cuidar la relación entre el personal del teatro y los artistas y técnicos de la compañía visitante, pues esa relación es un factor estratégico clave en el éxito del proyecto, y en última instancia de la programación ofrecida.

Por otro lado, todo teatro de exhibición con una cierta línea de programación propia, es decir, que sea algo más que alquilar sus paredes, debe producir cierto número de actividades durante el año. Estas pueden ser realizadas con equipos internos o externos, con productores ejecutivos específicos o a cargo del jefe técnico del teatro. Implica desde la coordinación de la producción de cursos, coloquios, presentaciones o eventos varios, hasta acompañar a los grupos amateurs en el montaje de sus obras.

La mayoría de los directores entrevistados dan mucha importancia a la participación activa de los teatros de exhibición en algunos aspectos de las producciones que reciben o de las actividades complementarias que les acompañan, pues dan singularidad y calidad a un teatro y complementan su función exhibidora. Francesc Casadesús defiende la idea que: *“aun siendo teatros de exhibición, creo que es bueno avanzar hacia modelos de teatros con personalidad artística, en el sentido de no ser un mero receptor sino participantes activos de exhibiciones originales, coproducciones, o inventando festivales”*.

3.4 El proyecto de desarrollo territorial

Los territorios sociales, artísticos y simbólicos de un teatro comprometido

El tercer gran proyecto que define un teatro es el compromiso que adopta con sus territorios de referencia, físicos y/o virtuales, artísticos y comunitarios. Desde esta perspectiva, el concepto de territorio va más allá del espacio físico donde se ubica el equipamiento escénico o la comunidad que tiene a su alrededor y que en buena medida justifica su existencia. El territorio comprende el conjunto de contextos que condicionan y al mismo tiempo posibilitan el crecimiento del proyecto artístico.

Evidentemente, existe una dimensión espacial del territorio; aquella formada por la geografía física y humana que le rodea. En general, un teatro situado en una zona rural tiene metas y dificultades distintas que otro ubicado en el centro de una gran metrópolis cosmopolita. De todos modos, los límites de la demografía son siempre relativos, pues algunos grandes proyectos artísticos se han generado en espacios que *a priori* no parecían los más adecuados. Es importante subrayar que junto a esta dimensión física de territorio, existen otras dimensiones sociales, artísticas o simbólicas. Todas ellas condicionan y contextualizan los recursos y los retos que un teatro pueda alcanzar o plantearse. Como en el caso de la demografía, en el proyecto territorial de un teatro no hay límites pero sí condicionantes.

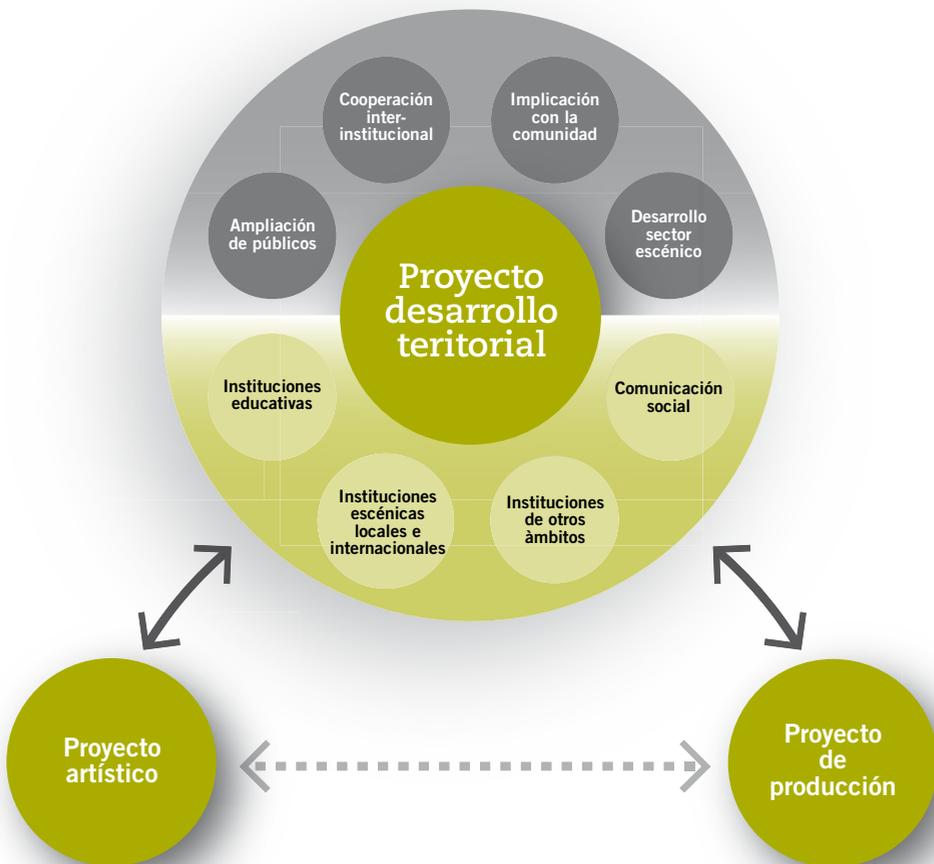
Desde una dimensión social, las artes escénicas, como cualquier otro arte producido en interacción entre artistas y público, son resultado de la historia y el dinamismo de las comunidades en las que están insertas. Su continente y sus contenidos –el edificio y la programación– expresan las contradicciones de una sociedad que nunca está exenta de tensiones, formada por múltiples comunidades de intereses, que ven la institución teatral con visiones diversas. Para unos pocos, los más próximos y habituales, este es el espacio cotidiano de interacción social, y de expresión y recepción de emociones intensas. Para un grupo más extenso, éste es el espacio de la memoria donde se vivieron experiencias interesantes. Para otros muchos, es solo el edificio singular (en muchos casos monumental) del que se está orgulloso pero que no forma parte de sus hábitos cotidianos.

En todo caso, el proyecto de desarrollo territorial debería ser para un equipamiento escénico una dimensión ineludible. Para un teatro comercial la dimensión territorial vertebraba su negocio, pues cualquier expansión geográfica de sus audiencias requiere de un análisis y una estrategia específica. Para un teatro independiente, con vocación de servicio a la comunidad, la estrategia territorial fortalece su viabilidad. Adicionalmente, en el caso de una sala pública, su gran reto consiste en llegar a estratos lo más amplios posibles de la población, con un doble objetivo: ampliar el acceso a la cultura escénica (como parte de la estrategia política de democratización cultural) y dar la palabra a la comunidad para que se exprese y sea coprotagonista del quehacer escénico (en un intento de desarrollo de una verdadera democracia cultural). Se trata de conciliar el rigor de una programación profesional de calidad, que debe llegar al público con la mejor factura posible –objetivo compartido por los demás tipos de teatros–, con la apertura de espacios donde la gente joven, estudiantes de dramaturgia o líderes vecinales puedan proponer e implementar propuestas propias.

En palabras de Federico García Lorca, precursoras de los conceptos de democracia y democratización cultural: *“el teatro es uno de los más expresivos y útiles instrumentos para la educación de un país y el barómetro que marca su grandeza o su desmayo. Un teatro sensible y bien orientado en todas sus ramas, desde la tragedia al vodevil, puede cambiar en pocos años la sensibilidad de un pueblo; y un teatro destrozado, donde las pezuñas sustituyen a las alas, puede achabacinar y adormecer a una ciudad entera. El teatro es una escuela de llanto y de risa y una tribuna libre donde los hombres pueden poner en evidencia morales viejas o equívocas y explicar con ejemplos vivos normas eternas del corazón y el sentimiento del hombre. Un pueblo que no ayuda y fomenta su teatro, si no está muerto, está moribundo; como un teatro que no recoge el latido social, el latido histórico, el drama de sus gentes y el color genuino de su paisaje y de su espíritu, con risa o con lágrimas, no tiene derecho a llamarse teatro, sino sala de juego o sitio para hacer esa horrible cosa que se llama matar el tiempo”*.

Esquema 12:

Estrategias y actores del proyecto de desarrollo territorial



La otra dimensión territorial que alcanza a todo tipo de teatros está ligada a la experiencia y a los objetivos artísticos. Las distintas tradiciones y experiencias artísticas conforman territorios a compartir. Existe el territorio de la innovación o la vanguardia, así como el de cada una de las diversas tradiciones escénicas. El reto en este caso consiste en situar el teatro en la intersección de los diversos territorios y sensibilidades que se han escogido como referentes del teatro.

Finalmente, hay que tener en cuenta los aspectos simbólicos asociados a un equipamiento ciudadano con programación artística. La identidad de un proyecto depende de los recursos localizados a su alrededor (materiales y humanos) y de su capacidad para transformarlos y darles mayor valor. El patrimonio y la

tradición que acumula, la experiencia en la elaboración y la transmisión de las emociones o la calidad de los procesos en que está inmerso, constituyen su forma de contribuir a la imagen e identidad del territorio donde está ubicado.

Desde este conjunto de ópticas, es posible hablar de territorios a compartir o a conquistar. Los teatros pueden ver la sociedad que les rodea como un simple receptor de las propuestas que exhiben o pueden tratar de incidir en la misma con un proyecto transformador.

El territorio condiciona las posibilidades de desarrollo del proyecto artístico mucho más de lo que se piensa. No es lo mismo gestionar un teatro público en una gran ciudad que en otra pequeña, o en lugares con una importante tradición y experiencia en las artes escénicas que en los que no la poseen. En el caso de los teatros comerciales, ya hemos visto que su viabilidad económica los limita a las grandes ciudades, mientras que aquellos sin fines de lucro deberán estudiar bien las características de su territorio y como este se relaciona con los objetivos que persigue antes de decidir la forma que adoptará su proyecto artístico.

Por último, señalamos que la relación entre el lugar físico y simbólico, y las distintas comunidades relacionadas con el teatro es muy importante. En principio, los residentes comparten con el espacio una identidad y un particular sentido de comunidad, pues, de alguna manera, forma parte de su historia, mientras que los ocasionales visitantes lo perciben como una puerta de entrada a la intimidad cultural de una sociedad más o menos desconocida.

Se pueden identificar, como mínimo, cuatro grandes estrategias de desarrollo territorial: a) la implicación con las comunidades, b) la creación de nuevos públicos, c) la cooperación con organizaciones similares y d) el desarrollo del sector escénico local (nacional e internacional).

Para desarrollar cada una de dichas estrategias se pueden implementar programas y actividades diversas, entre las que destacan: programas con las instituciones educativas, de la primaria a la universidad, así como las de formación artística; la participación en redes y el desarrollo de alianzas con instituciones y colectivos escénicos locales, regionales e internacionales; actividades y alianzas con empresas, administraciones públicas, entidades culturales y grupos sociales de otros campos con los que se comparte proyecto o territorio; y el desarrollo de acciones de comunicación social que amplifican el compromiso del teatro con la sociedad.

No resulta sencillo desarrollar de forma coherente una programación que satisfaga todos los retos que el proyecto de desarrollo territorial puede llegar a contener. Esto se pone en evidencia en aquellos teatros que tienen un excelente

proyecto artístico pero, sin embargo, no logran alcanzar un proyecto territorial pleno. Para orientarlo, proponemos a continuación algunas acciones posibles para desarrollar operativamente cada estrategia.

Implicación con la comunidad

Un teatro implicado con su comunidad suele tener una fuerte conexión con las demás organizaciones de la sociedad, fundamentalmente con aquellas con las que comparte el objetivo de ampliar el capital cultural y social de sus miembros. Algunas organizaciones son entidades culturales o educativas, como las bibliotecas, los museos o los centros educativos; mientras que otras representan a la sociedad civil: clubes de barrio, asociaciones cívicas, fundaciones privadas, entre otras. Por otra parte el mundo de la empresa, seguramente como resultado de un trabajo específicamente dirigido desde el teatro hacia el sector patronal y/o sindical, puede convertirse en un aliado importante a la hora de vincular al teatro con otros sectores sociales. Asimismo, es importante establecer relaciones con entidades que trabajan para la integración de personas con capacidades distintas o gente mayor, pues no solo pueden facilitar una mejor información y acceso a colectivos de ciegos, sordos o personas de movilidad reducida, sino que su conocimiento y experiencia técnica pueden ser de gran utilidad para integrarlos mejor en las actividades del teatro.

En una primera etapa, se puede proponer, simplemente, hacer conocer el teatro y su programación a los integrantes, socios o usuarios de esas organizaciones con el objeto de mostrarles una realidad, la escénica, que quizás desconozcan (con visitas al teatro, encuentros con los artistas y los técnicos de escenario, vestuario o maquillaje, o compartiendo el proceso de producción de un espectáculo). Evidentemente, lo ideal es terminar incorporándolos como público o, si ya lo son, aumentar su frecuentación e interés hacia las propuestas artísticas más arriesgadas. Un paso más en esa tarea de difusión es realizarla en ambas direcciones, facilitando el acceso mediante abonos mixtos en el caso que ello sea factible (museos, clubes, asociaciones artísticas...) o incorporando información de interés mutuo en los instrumentos de comunicación respectivos. También es posible incorporarlos mediante circuitos de programación familiar o mediante la realización de espectáculos semimontados (reducidos) en sus propias instalaciones.

En algunas ocasiones, la conexión entre el teatro y las demás organizaciones sociales puede ir mucho más allá, pues se les puede involucrar en la concepción conjunta de estrategias de desarrollo local. Por ejemplo, usando los ámbitos del teatro para debatir temas de interés comunitario en foros, seminarios y talleres o, inclusive, incorporando el tratamiento artístico de los mismos en la programación de espectáculos escénicos. La estrategia de democracia cultural

de un teatro se asienta en la apertura a las propuestas de colectivos implicados, brindando espacio para que gente joven comprometida, estudiantes o grupos amateurs puedan proponer e implementar propuestas propias. Las que deben dialogar y realimentarse con el proyecto artístico y de producción del teatro.

Diversas experiencias impulsan en la actualidad proyectos con un mayor grado de implicación comunitaria, de interacción y empoderamiento de colectivos de público. Por un lado las escuelas de espectadores, como la liderada por Jorge Dubatti en sintonía con las propuestas de Anne Ubersfeld (1997), que ofrecen espacios de estudio, análisis y discusión de los espectáculos teatrales en cartel. La experiencia de Dubatti en Buenos Aires coincide espacialmente con iniciativas de formación de jóvenes espectadores en la era digital (Duran y Jaroslavscky, 2012). La necesidad de interactuar con la cuarta pared (metáfora del público) propicia el surgimiento de propuestas parecidas en muchas latitudes distintas, a menudo impulsadas junto a unas asociaciones de amigos del teatro activas y comprometidas. Por otro lado, el proyecto BeSpectATive!,⁹ financiado por el programa Europa Creativa, está desarrollando experiencias de empoderamiento del espectador centradas en cuatro ejes: la interacción y aprendizaje artista-audiencia en procesos de residencia escénica; la programación de espectáculos por parte de los propios espectadores; la gestión y producción directa por parte de jóvenes; y la cocreación y cointerpretación entre artistas y jóvenes.

Una cuestión particular, con menor involucración social pero de gran importancia en términos de equidad territorial, es la obligación que tiene un teatro público nacional respecto de las comunidades social o geográficamente más alejadas. Rubens Correa plantea las dificultades de asumir dicha misión: *“en el caso del Teatro Nacional Cervantes, su vocación de nacional estuvo durante mucho tiempo en el nombre, nada más. Debería tener una gran incidencia en el conjunto del país, no solo en Buenos Aires. Por ello implementamos un plan federal, con elencos y producciones en gira”*. El propio Correa plantea asimismo otro reto, llevar la experiencia escénica a las comunidades más desfavorecidas, por razones económicas o sociales: *“también hemos desarrollado un plan dirigido a lugares marginales, con dos funciones semanales para las escuelas cercanas a barrios carenciados; aunque en este caso nos encontramos con otros problemas. Así, al invitar una escuela, la profesora nos preguntó si nos hacíamos cargo también del transporte desde el colegio, porque no tienen el dinero. No se trata ya de invitarlos gratis solamente, sino que hay que pagarles el transporte hasta el teatro”*. En algunos lugares es relativamente fácil encontrar fondos ajenos al teatro para este tipo de fines (fundaciones privadas, recursos municipales, empresas), pero en otros no, y es responsabilidad de este tipo de teatro plantear las acciones de democratización cultural de forma integral.

9. www.bespectactive.eu

Hay que señalar finalmente que no siempre es fácil delimitar el grado de apoyo que el teatro, como actividad cultural de una comunidad, debe dar a las organizaciones sociales. En ciertos casos, la gratuidad puede tener sentido si la comunidad receptora efectivamente no puede asumir ningún costo y es posible obtener financiación para implementarla. De todos modos, es importante ser consciente de que dicho costo existe y que otro sector de la comunidad lo asume. Desde nuestra perspectiva, salvo excepciones, es necesario superar la idea de la gratuidad como principio, pues a veces grupos con capacidad económica suficiente se aprovechan de políticas de apoyo pensadas originalmente para grupos marginales o carenciados. Cabe tener en cuenta que, más allá de la barrera económica, chocamos también con barreras psicológicas y sociales. Limitaciones que son también difíciles de superar y que exigen el diseño de estrategias precisas de desarrollo de nuevos públicos.

Ampliación de públicos

Para comenzar el análisis es necesario distinguir entre los colectivos que asisten con mayor o menor frecuencia al teatro y los que no lo hacen por distintas razones (este aspecto está tratado desde la perspectiva del marketing en el apartado 6.1 y en el esquema 18). En el primer caso, las estrategias para motivarlos a que asistan a las propuestas de los teatros son más habituales y tienen por objetivo fidelizar y aumentar su asistencia. En el segundo grupo encontramos, por una parte, a quienes de forma consciente no están interesados en concurrir y, en la otra, se ubican aquellos que no asisten porque algún tipo de barrera se los impide (económica, geográfica, de capital cultural o social), pero asistirían si pudieran superarla. Es en este último segmento donde los teatros, especialmente aquellos que tienen una misión de servicio público o que están más comprometidos socialmente, deberán dirigir sus esfuerzos para tratar de atraer nuevas audiencias. Para captar a los públicos es necesaria una doble estrategia, de marketing y comunicación, así como de desarrollo comunitario territorial, ambas complementarias entre sí, y que pueden incorporar tanto actividades presenciales diseñadas específicamente como dinamizadas desde las redes sociales del teatro (Colomer y Sellas, 2009).

Las acciones de creación de público más difíciles son aquellas que procuran atraer a quienes no tienen experiencia teatral previa (falta de capital cultural y vivencia escénica), proceden de otros entornos culturales (inmigración, grupos marginales) o cuya experiencia fue negativa (escolares o adultos obligados a ver espectáculos de incierta calidad o en condiciones anímicas o físicas contraproducentes). Para los dos últimos grupos, se recomienda propiciar experiencias nuevas o iniciáticas muy atractivas, que superen las vivencias o comentarios negativos en el caso que se hubieran dado. Si, a partir de ellas, se consiguen vivencias placenteras, ya se ha abierto la puerta para llegar a

formar parte del público activo. Esto lleva al programador que intenta poner en práctica este tipo de estrategias a tener que seleccionar con mucho cuidado el espectáculo a proponer, como así también cuidar mucho las condiciones de exhibición que permitan su disfrute. Señalemos que este tipo de acciones son especialmente eficaces cuando se identifican y reúnen grupos con características similares (generacionales, geográficas, culturales, socioeconómicas) pues eso permite adaptar la programación al proceso de crecimiento personal y cultural, facilitando su construcción a escala colectiva (dilución de temores o placer de compartir). En esta tarea, la vinculación del área específica del teatro (o de la persona responsable de esa tarea) con el sistema escolar y las familias es fundamental para crear interés en los niños a través de estrategias educativas desarrolladas y compartidas entre ambos. De forma complementaria, el desarrollo de la práctica teatral, musical o coreográfica amateur da también muy buenos resultados.

Para incorporar como público a individuos y colectivos que tienen barreras económicas, físicas o sociales, es prácticamente imprescindible el concurso asociado entre el teatro, las políticas públicas (educativas o sociales) y la cooperación de la sociedad civil (fundaciones o entidades especializadas). Pero dado que las barreras físicas, mentales, psicológicas y sociales suelen ser muchas veces más altas que las económicas, es necesario conducir este esfuerzo con un programa específico de acompañamiento. Este se puede llevar a cabo directamente desde un departamento propio del teatro, externalizarlo a través de entidades o empresas especializadas, en colaboración con asociaciones experimentadas, y/o junto a otros programas públicos existentes. En todos los casos, de forma complementaria, se puede asignar un porcentaje fijo de funciones o de localidades a estos objetivos mediante la reserva de entradas.

En el caso de un teatro público, en particular cuando es el único espacio escénico de un territorio, la programación deberá intentar cubrir la demanda de la mayoría de las comunidades presentes. Aunque esto dé lugar a una programación ecléctica, si se programa de forma más particularizada (en ciclos, formatos o con temáticas atractivas) la coherencia de la propuesta artística se mantiene. En ese sentido, integrar la programación con espectáculos de distintos géneros tendrá mayores posibilidades de atraer nuevos públicos a las salas.

Además, desde una perspectiva generacional, es necesario considerar la existencia de distintos intereses y circunstancias, que se cruzan con factores ideológicos, sociales, psicológicos, de género, de orientación sexual o de capital cultural, entre otros. En este sentido, Juan Calzada plantea la pérdida del público juvenil: *“lo real es que entre los 17 y los 30 años hemos perdido la mayoría del público”*. Este reto requiere de una gran imaginación y dedicación. Los niños

y adolescentes que vinieron con sus padres o con la escuela al teatro sin que la propuesta les resultara en aquel momento atrayente son un público que no se recupera con facilidad; a no ser que se les planteen nuevas propuestas más cercanas a sus actuales intereses, o donde puedan sentirse parte integrante de la cuestión planteada. Algunos teatros independientes o comerciales han probado, con mayor o menor éxito, abrir sus salas a media noche, cuestión que no resulta nada fácil para los teatros públicos que, seguramente, deberán enfrentar dificultades para negociar la colaboración del personal.

El gran reto de las estrategias para captar nuevas audiencias estriba en la dificultad para obtener resultados reales, numéricamente tangibles y con impacto en la capacidad de autofinanciación vía ingresos propios a corto plazo. Dicho de otra forma: lograr atraer nuevos públicos de manera constante es un proceso que lleva su tiempo. Para ello, es imprescindible que todos los agentes involucrados –escuelas, teatro comercial, salas alternativas, teatro público, medio profesional– participen de la estrategia.

Las estrategias de cooperación interinstitucional

En el mundo de hoy, fuertemente competitivo e interconectado, intentar llevar adelante correctamente la gestión en un teatro de forma aislada no es siquiera posible. Por esta razón, es interesante examinar algunas de las principales formas que toma la cooperación entre éstos y las organizaciones públicas y privadas de otros sectores sociales y productivos. Dicha cooperación puede desarrollarse a tres niveles: a) con las entidades sociales, educativas y culturales del entorno más próximo (entidades barriales, sindicatos, asociaciones profesionales, escuelas, universidades, museos, bibliotecas, centros culturales, etc.); b) con el medio profesional (otros teatros, festivales, asociaciones de profesionales, escuelas de arte dramático, coreográfico, musical y de los oficios escénicos, medios de comunicación, etc.) y c) a escala internacional (redes de teatros, festivales, entidades de cooperación internacional o mercados de derechos y espectáculos).

La cooperación con todas estas instituciones puede tomar distintas formas, aunque todas requieren de un trabajo previo de aproximación. Además de compartir un objetivo común hay que encontrar la sintonía necesaria para acercar entidades con valores, culturas organizativas, intereses, tamaños y formas de gestión que *a priori* puedan ser distantes. A medida que se dialoga, se diseñan y se implementan las estrategias conjuntamente, se genera la confianza y la experiencia para continuar avanzando.

Existen distintas formas de cooperación. Entre ellas podemos citar, de menor a mayor grado de compromiso:

a) Acuerdo puntual: compromiso de intercambio limitado, en condiciones particulares, acotado en el tiempo. Por ejemplo, descuentos institucionales, canjes de servicios o inserción de información en acciones puntuales de difusión, entre otras.

b) Red latente: está formada por un conjunto de instituciones y profesionales que trabajan conjuntamente e intercambian información y contactos de manera informal pero permanente.

c) Red asociativa: asociación de instituciones y/o profesionales, nacional o internacional, que comparte información y contactos, ofrece servicios, asesora y ofrece formación a los socios, y organiza congresos y seminarios. Asimismo, defiende y representa los intereses colectivos ante los gobiernos y la opinión pública. La participación en este tipo de redes profesionales puede dar pie a alianzas programáticas o a redes por proyectos entre un número limitado de miembros.

d) Alianza programática o redes por proyecto: acuerdos formales entre un número limitado de organizaciones para llevar a cabo programas o proyectos en común durante un periodo de tiempo. Acciones que se diseñan y desarrollan conjuntamente y en que cada socio aporta recursos previamente pactados. Por ejemplo, la coproducción de espectáculos, la organización conjunta de eventos, la constitución de consorcios nacionales o internacionales para presentarse a convocatorias de subvención, o la firma de acuerdos plurianuales de cooperación con bibliotecas u otras redes de equipamientos culturales.

La puesta en marcha de un circuito gubernamental estable de espectáculos no puede considerarse, en sí mismo, un proyecto de cooperación al uso, pues más allá de la circulación de espectáculos y el intercambio de servicios e información –factores intrínsecos a la cooperación–, la iniciativa no es producto de una decisión autónoma de las partes.

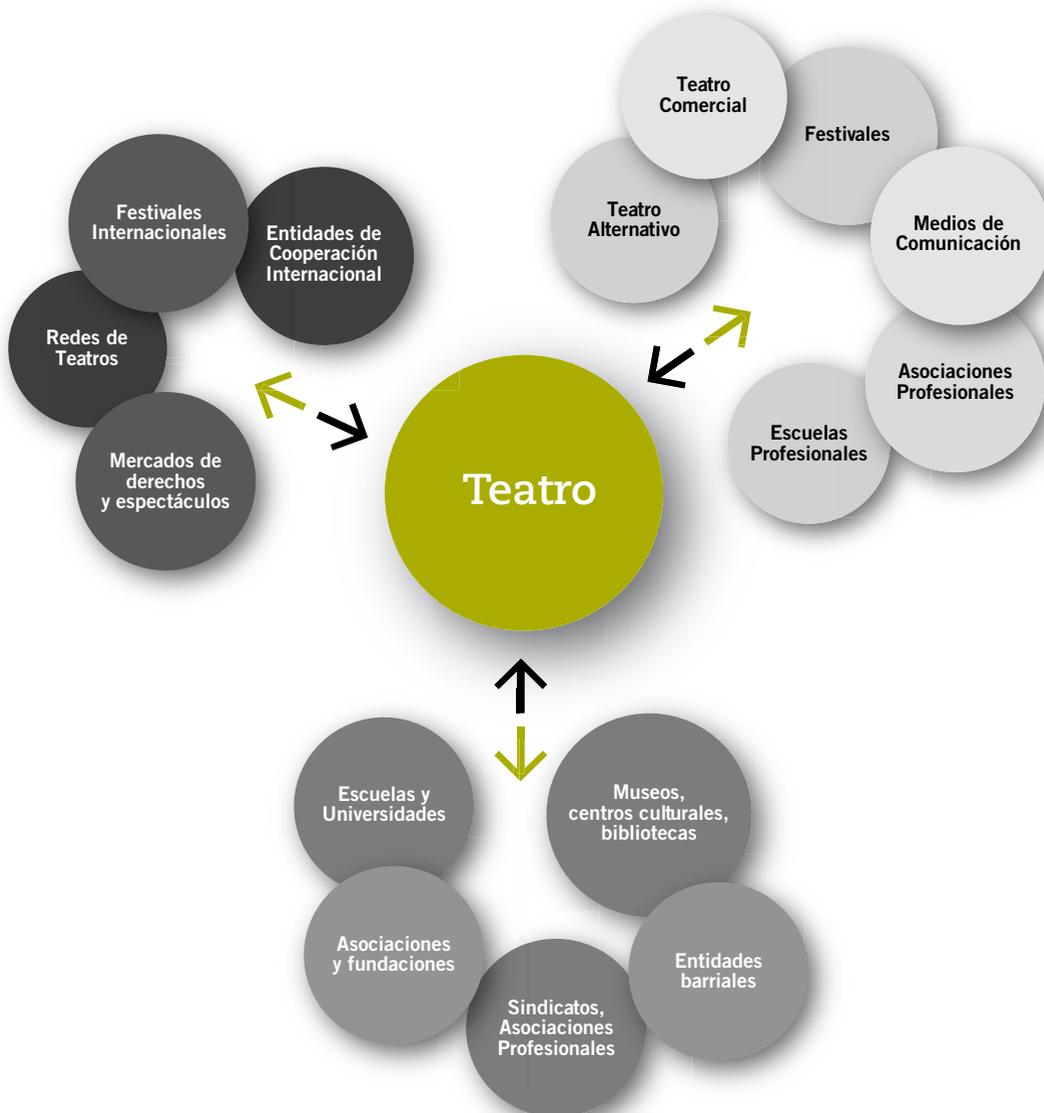
Tanto los acuerdos, como las redes y las alianzas pueden tener distintos grados de formalidad. Estas se pueden expresar a través de convenios o instrumentos jurídicos similares que ponen por escrito las especificidades que regulan las condiciones de la relación. En cambio, las informales están sostenidas exclusivamente por la confianza entre los directivos de las organizaciones participantes.

Más allá del tema formal, para cooperar es necesario un cierto nivel de generosidad y aprender a ceder para obtener un beneficio colectivo mayor. Hay que tener en cuenta la distinción entre alianzas estratégicas y alianzas tácticas.

Las alianzas estratégicas están relacionadas con objetivos a mediano y largo plazo, mientras que las alianzas tácticas obedecen más a situaciones puntuales o inmediatas que atraviesa un teatro en un contexto determinado.

Esquema 13:

Cooperación interinstitucional con entidades de base, el sector profesional y las redes internacionales



La experiencia recogida indica que la forma de alianza que más contribuye a estructurar el sector es la participación en redes asociativas. Juan Calzada, miembro de la Red española de teatros, auditorios, circuitos y festivales de titularidad pública,¹⁰ afirma: *“me siento perfectamente representado por la red estatal de teatros públicos. Ese tipo de foros te permite conseguir economías de escala y obtener experiencias de la realidad nacional e internacional. Muchos teatros no disponen de tiempo para mandar a alguien a todos los sitios. Con esto quiero decir que te abren posibilidades, aunque muchas veces lograrlo dependerá de tu inquietud. (...) La red aporta cohesión, formación, espacios de encuentro, análisis del sector. Pero existe una asignatura pendiente: la exhibición. ¿Por qué? Pues el problema es que los directivos de los teatros somos todos prima donnas”*. Cooperar no es ni evidente, ni fácil; requiere de una predisposición efectiva y de liderazgo, pues las dificultades de coordinación, protagonismo, financiación y conflicto de intereses (internos o con los responsables públicos) son frecuentes. A pesar de las dificultades originadas por la incompreensión política y de una tradición regional que no valoriza la cooperación interinstitucional, algunos teatros públicos sudamericanos dedicados a la lírica se asociaron para conformar Ópera Latinoamericana (OLA) para mejorar la circulación de espectáculos y la formación técnica y artística de su personal.¹¹

También a nivel más individual se pueden impulsar proyectos de cooperación. Por ejemplo, Àngel Mestre cuenta la experiencia de la programación familiar de ópera: *“el Gran Teatro del Liceo decidió abrir su programa para niños Petit Liceu en el Auditorio de Cornellà, una ciudad mayoritariamente de clase trabajadora situada a 15 kilómetros de Barcelona, aportando la marca y el apoyo, y en cooperación con distintas compañías”*. Carlos Elia, desde el Teatro San Martín comenta la política de cesiones de vestuario, escenografía o material técnico que realiza con otros teatros: *“si bien somos bastantes celosos a la hora de prestar y contamos con seguros, alentamos la cesión, pues es una cuestión de complementariedad y de crecimiento mutuo”*. Por su lado, Ramiro Osorio, director del Teatro Mayor Julio Santo Domingo de Bogotá, ante la pregunta ¿Cómo se pueden llevar los eventos que llegan a Bogotá a otros lugares del país? Responde: *“hacemos alianza por ejemplo con el Teatro Metropolitano de Medellín o con el Festival de Danza de Cali y lo que hacemos es expandir la agenda de los artistas para que vayan a esas ciudades del país en coproducción. Ya hacemos mucho trayendo a los artistas. El resto de las organizaciones deben encargarse de llevarlos a los destinos en donde los quieren ver presentarse”*.¹²

10. www.redescena.net

11. www.operalatinoamericana.org

12. Entrevista “El hombre del Teatro Mayor” por KienyKe, en www.kienyke.com/historias/el-hombre-del-teatro-mayor (8.1.2012).

En síntesis, existen numerosas posibilidades de cooperación, de conformar alianzas y redes que permiten crecer colectivamente. En todos estos casos, la voluntad de la dirección y el “factor humano” de los profesionales del sector son fundamentales, así como superar preconcepciones. Es necesario definir objetivos comunes, aunar esfuerzos para alcanzarlos y tener claro los beneficios directos e indirectos así como los costos asociados, a nivel institucional y general. En algunos casos hay que ser cuidadosos para no confundir el apoyo a otras iniciativas, en particular cuando son más débiles, con la apropiación excesiva por parte de algunos de aquello que es un patrimonio común.

El desarrollo del sector escénico

La siguiente dimensión relevante del proyecto de desarrollo territorial es la que constituyen las estrategias dirigidas a desarrollar el sector escénico, tanto sus bases sociales (formativas, artísticas y técnicas), como su ámbito profesional (red de equipamientos, estructura empresarial, mercados de derechos y distribución). Un teatro es parte del sistema y al mismo tiempo actor activo del desarrollo del sector. Su intervención va más allá de la mera oferta laboral, de la producción, coproducción o exhibición de espectáculos, pues en función de qué decisiones tome puede ayudar a desarrollar el conjunto del sector, aumentar las oportunidades de trabajo, aprovechar mejor los recursos potenciales disponibles, e identificar y acompañar a talentos emergentes.

A veces, el impulso al sector y a los activos escénicos locales condiciona el propio proyecto y las opciones artísticas del teatro, e incide en la formación del público. Tal como comenta Guillermo Heras (2012): *“el hecho de manejar un presupuesto público implica la necesidad de una selección abierta, a veces más numerosa de lo que sería deseable, pues se trata también de dar oportunidades a creadores muy jóvenes y de diversa actitud y línea estética, para que, de ese modo, vayan asentando un discurso propio y sean, a la larga, los propios espectadores los que vayan configurando el auténtico valor de cada propuesta”* (p. 27).

Una forma especialmente eficaz de ponerlo en marcha consiste en trabajar en estrecho contacto con las escuelas de formación artística (musical, actoral, coreográfica y escenográfica) y de oficios escénicos (iluminación, sonido, maquillaje, etc.) con el objetivo de desarrollar proyectos conjuntos. Por ejemplo, ofrecer becas de capacitación y formación, dar lugar a los egresados en los elencos de los espectáculos, facilitar el uso de espacios u organizar actividades culturales conjuntas. Algunos teatros públicos, como es el caso del Teatro Colón de Buenos Aires, tienen escuelas profesionales de arte que funcionan dentro del mismo edificio y su personal forma parte de la organización.¹³

13. Instituto Superior de Arte del Teatro Colón de Buenos Aires www.teatrocolon.org.ar/es/insti-

Otro aporte valioso consiste en destinar tiempo y recursos en conocer las nuevas propuestas emergentes, con el objetivo de forjar relaciones con sus artistas. De ello pueden nacer colaboraciones futuras (coproducciones o proyectos conjuntos, entre otros) y se generan nuevas oportunidades.

Las cámaras, asociaciones o institutos que reúnen a las organizaciones escénicas son otro ámbito importante para el desarrollo del sector. Los debates y las decisiones que se toman allí impactan directamente sobre el conjunto de la actividad escénica, fomentan la formación y el asesoramiento, y estimulan la participación en redes, ferias u otros mercados escénicos. Un buen ejemplo de colaboración es la Feria Teatral de Buenos Aires, iniciativa impulsada por la Asociación Argentina de Empresarios Teatrales, la Asociación Argentina de Actores y la Asociación de Autores.

Segunda parte

Gestión de recursos

En el modelo de gestión que se presenta, las diferentes áreas que integran la administración del equipamiento escénico deben estar supeditadas a la misión, visión y valores que el teatro se autoimpone, así como a los proyectos artístico, de producción y territorial-comunitario que los desarrollan. Es decir, se ocupan de planificar estratégicamente, ejecutar y evaluar toda la acción administrativa y técnica que hace posible que los espectáculos y las demás actividades culturales que comprenden la programación se puedan realizar de manera que los artistas y el resto de profesionales den lo mejor de sí mismos y el público asistente disfrute de ella.

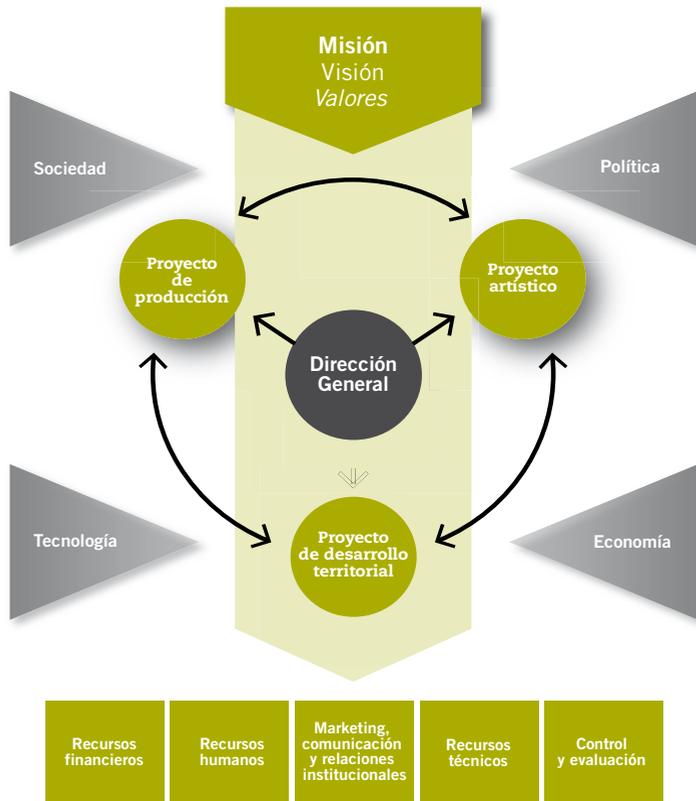
Hasta aquí el texto se ha centrado en el análisis en los tres proyectos que sustentan la misión del teatro. A continuación, vamos a considerar las estrategias de los distintos recursos disponibles (financieros, humanos, técnicos y comunicacionales) que, puestos al servicio de aquellos, permitirán alcanzar los objetivos propuestos. Asimismo, se estudiarán los modelos de control y evaluación que están al servicio de la gestión. Este nivel más operativo no deja de tener una alta dimensión estratégica puesto que todo proyecto cultural está supeditado a la influencia de fenómenos sociales, económicos, políticos y tecnológicos que cambian a gran velocidad. Fenómenos como la globalización, la digitalización de los formatos de expresión cultural y el cambio de hábitos sociales consecuente, o la crisis económica tienen un impacto enorme sobre el sistema cultural contemporáneo; y el teatro debe saberse adaptar a ellos.

La complejidad de la gestión de recursos en un teatro depende de su estructura, volumen y tipología de la actividad, tamaño, forma de producción y modelos de gestión vigentes, condicionados por la evolución histórica y su ambición política. Cada teatro requerirá entonces de una estrategia propia en función de dicha realidad, de sus opciones estratégicas artísticas, de producción o exhibición, y de la voluntad de desarrollo territorial que se plantee. Es evidente que los recursos requeridos para un teatro pequeño de exhibición serán mucho más limitados que para un gran teatro de producción, en particular si se especializa en el género lírico. Su ubicación en una gran metrópolis o en una ciudad mediana

también condicionará la disponibilidad de profesionales y empresas de servicios externas. Finalmente, la gestión de recursos cambia en función de la titularidad y el modelo de gobernanza del equipamiento. Tal como se ha comentado en el capítulo 2, la gestión pública tiene particularidades importantes, en especial cuando el equipamiento no tiene personalidad jurídica propia.

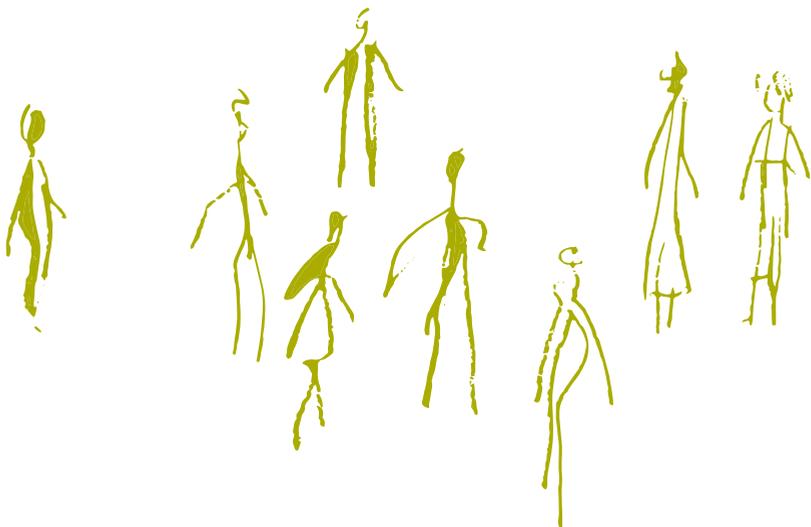
Esquema 14:

Una administración al servicio del proyecto del teatro



Cada una de estas tipologías requerirá de estrategias específicas de gestión de sus recursos humanos y financieros, de sus políticas de marketing y comunicación, y de los recursos técnicos y materiales. La gestión administrativa de los distintos recursos se completa con un sistema de control y evaluación que permita corregir errores o desvíos, y verificar que cada proyecto se desarrolla de acuerdo con las previsiones realizadas. El equipo de profesionales encargados de dirigir y gestionar todos estos recursos requiere de unos perfiles y una formación específica, dentro del gran ámbito de la gestión cultural profesional.

4.



Recursos humanos

4.1 Características y especificidades

La gestión de los recursos humanos en los equipamientos culturales se distingue por su especificidad y complejidad. Por ello, además de analizar los retos implicados y proponer algunas estrategias de gestión, merece la pena detenerse previamente en el análisis de algunas de sus particularidades.

En primer lugar, el principal recurso de una institución cultural es su personal, por ello, mantenerlo siempre motivado de manera tal que se sienta verdaderamente partícipe de los proyectos que se llevan a cabo es imprescindible para lograr mejores resultados artísticos, pero no exclusivamente. La calidad y el cumplimiento en tiempo y forma de todos los procesos que comprende el funcionamiento de un equipamiento cultural, en particular en el ámbito del espectáculo en vivo, están en relación directa con el grado de implicación del personal. En la gran mayoría de los casos, los artistas y técnicos dan lo mejor de sí mismos cada vez que se exhibe la producción en la que han participado, lo cual tiene un impacto directo en la valoración del público.

En segundo lugar, el producto escénico se construye, fundamentalmente, con personas que exponen en vivo y en directo ante una audiencia las emociones y los más variados aspectos de la condición humana. Gerenciar este proceso –trabajar con elencos artísticos– requiere capacidades de liderazgo específicas, pues nunca es sencillo. La ineludible presencia de intérpretes y técnicos en cada función, no solo durante el proceso de construcción de la obra, caracteriza al espectáculo en vivo. Esta tiene no solo un impacto económico directo sobre el presupuesto de gastos, sino que también requiere de una constante atención por parte del equipo de gestión.

En tercer lugar, cada teatro presenta características de tamaño, estructura física y organizacional, tipologías de producción y modelos de contratación que condicionan la gestión del personal de forma específica en cada caso. Además, simplemente por su evolución histórica, un teatro hereda modelos de gestión que a menudo contienen contradicciones y, en muchas ocasiones,

conflictos latentes. Por esa razón, sus responsables no solo necesitan contar con conocimientos y herramientas genéricas, sino con una gran capacidad de adaptación y liderazgo. Por ejemplo, la gestión del personal en los grandes teatros de producción (a los que vamos a prestar una atención especial en este capítulo ya que son las organizaciones cuya planta de personal es más numerosa) poco tiene que ver con los teatros que solo exhiben producciones ajenas. Como señala irónicamente Gonzalo Centeno, *“la mayor parte de los teatros municipales en España tienen solo una persona que hace de programador, director, acogedor de compañía y publicista. El bajo nivel de actividad explica ese reducido número de personal”*. ¿Qué política de recursos humanos tiene sentido en este caso? Evidentemente será muy distinta y de gestión totalmente artesanal. En el caso de los grandes teatros de producción, la política de recursos humanos requiere contar con un profesional a cargo del área; en los de dimensión mediana, será la dirección la que asuma esta función.

En cuarto lugar, es necesario considerar los modelos de contratación. Algunos teatros cuentan con personal contratado bajo distintos regímenes, que van desde el personal de planta –es decir aquel con una relación laboral directa y estable con la institución– hasta el personal contratado a través de otras instituciones que prestan servicios en el teatro o las empresas de personal temporal (ETT). También suelen colaborar distintos profesionales independientes y, en algunos casos, colectivos de voluntarios. Evidentemente, desde un punto de vista jurídico, la relación contractual condiciona las responsabilidades y el grado de dependencia de cada uno de estos grupos en relación al teatro, pero el responsable de recursos humanos debe tenerlos en cuenta a todos. A veces, se generan conflictos por las diferencias en las condiciones laborales/profesionales (salario, horarios, niveles de responsabilidad, etc.). De todas formas, aquello específico de un equipamiento escénico es: los horarios y días de la semana donde se desarrolla la mayor parte de la actividad; la dificultad para motivar y evaluar bajo los mismos criterios a los distintos grupos de personal; y la distinta percepción de valor que incentivos y sanciones tienen para cada grupo.

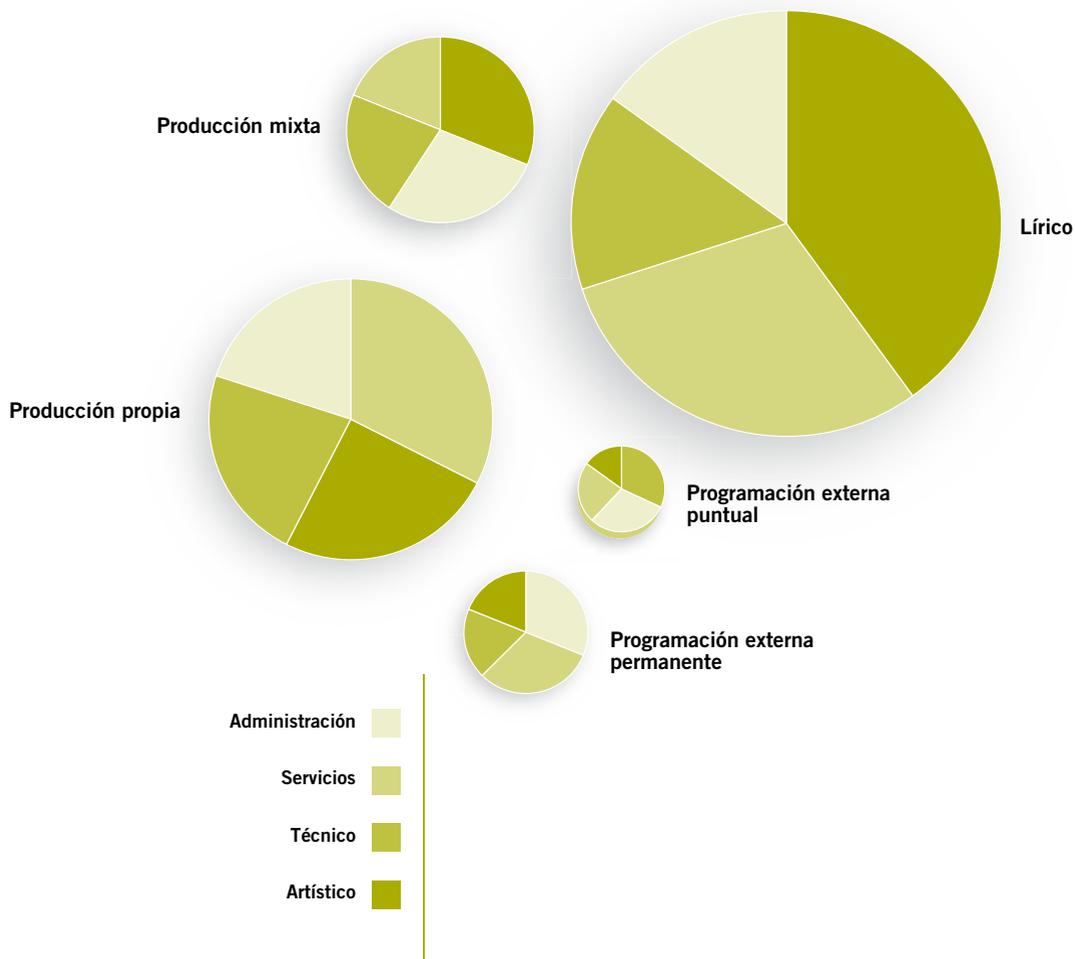
En quinto lugar, un responsable de recursos humanos debe aprender a trabajar con personal con muy distinta formación, conocimientos, expectativas y motivaciones. En un teatro se pueden distinguir cuatro grandes grupos profesionales:

1. *personal escenotécnico (maquinaria, luz y sonido, utilería, vestuario...)*
2. *personal administrativo (gerencia, comunicación, boletería...)*
3. *personal de servicios (seguridad, mantenimiento, acomodadores y otros servicios generales)*
4. *personal artístico (dirección artística y elencos)*

En función de la actividad del teatro, el volumen y la configuración de cada grupo cambian. Con el objetivo de visualizar dichas diferencias, en el esquema adjunto se dimensiona el tamaño medio que suele tener cada grupo profesional en los distintos tipos de teatro. Ello tiene consecuencias no solo en términos de gestión de recursos humanos y de contratación, sino también presupuestarias.

Esquema 15:

Dedicación aproximada de cada perfil profesional en función de la tipología de teatro



Como se puede observar en el esquema 15, la planta de personal es mucho más numerosa en un teatro lírico (en su gran mayoría de titularidad pública) y su número va descendiendo a medida que baja la proporción de producción propia y la periodicidad de las funciones. Asimismo, dentro de cada grupo, hay profesionales con titulaciones académicas de distinto nivel y disciplina, personas con formación y sensibilidades estéticas más o menos desarrolladas, artesanos de muchos oficios y, por supuesto, diversos niveles de experiencia. Conducir y coordinar grupos y oficios tan diversos no es fácil, puesto que además existen niveles de responsabilidad e implicación diferentes, así como escalas jerárquicas (a veces implícitas) y trayectorias laborales heterogéneas. Una de las claves para alcanzar el éxito en la tarea consiste en reconocer esas diferencias, tener en cuenta el marco de la tradición administrativa local y nacional, y considerar (aunque sea para contradecirlas) las formas de gestión y resolución de conflictos que históricamente ha tenido la organización.

Una dificultad supletoria se da cuando el equipamiento cuenta con personal voluntario. Este es expresión de un alto nivel de compromisos e involucración de determinados estratos de la comunidad con su teatro. Puede, asimismo, representar un ahorro significativo en determinadas tareas o permitir la presencia del teatro en cuestiones que sin ellos no serían posibles. Sin embargo, a veces conlleva expectativas (personal en prácticas o falsos voluntarios que buscan una forma de contacto para terminar siendo contratados por el teatro) o malentendidos con los sindicatos. Por todo ello, es importante diferenciar bien sus tareas y dedicación. A menudo, puede ser recomendable organizar su colaboración desde entidades jurídicamente independientes (como por ejemplo la asociación de amigos del teatro).

Todas las características descritas hacen imprescindible contar con la suficiente información que permita concebir las estrategias más adecuadas para la obtención de los objetivos que se propone alcanzar la organización. Por ello, al asumir la responsabilidad de gestionar los recursos humanos de un teatro, la primera tarea a realizar es un diagnóstico exhaustivo.

4.2 Diagnóstico del personal

Como en cualquier tipo de organización, el diagnóstico de situación permite conocer la realidad para luego poder plantear distintas alternativas de intervención. Dicho diagnóstico, en el caso del personal, comprende cuatro grandes ámbitos de análisis: la cultura organizativa; los regímenes laborales; la cuestión salarial; el potencial y las motivaciones del personal.

Análisis de la cultura organizativa

Toda institución tiene una cultura organizativa que le es propia y ha sido construida de forma dinámica a lo largo del tiempo. La cultura así definida es el resultado de un entramado de valores, tradiciones y relaciones dinámicas, que evoluciona en el tiempo como resultado de las interacciones entre el conjunto del personal y de multitud de influencias externas. No será posible implementar eficientemente una estrategia de gestión si no se tienen en cuenta los efectos de esta fuerza sutil que impregna el comportamiento de las personas y estructuras de la organización, y condiciona la capacidad de adaptación al cambio.

La cultura organizativa condiciona la labor de los distintos niveles de responsabilidad, pues determina en buena parte las jerarquías y liderazgos naturales, las maneras informales de comunicación, el grado de iniciativa individual y la aversión al riesgo, la legitimidad moral de las decisiones impuestas, los estilos de lenguaje utilizados y el clima de las relaciones, entre muchos otros aspectos. Un directivo –hombre o mujer– que pretenda manejar al personal de un teatro con la lógica fría de un jugador de ajedrez fracasará si no es capaz de comprender las expectativas, ambiciones, pasiones, celos y resistencias al cambio de las personas que trabajan con él. Además, en el caso particular de un equipamiento público, en particular cuando no tiene personalidad jurídica propia, hay que tener en cuenta que los procedimientos administrativos condicionan buena parte de las estrategias a desarrollar.

Por otro lado, al tratarse de un teatro, los valores, creencias y rituales del mundo escénico también marcan profundamente la esencia de la organización: desde el miedo escénico que se conjura en expresiones como “mucha mierda” hasta la capacidad de hacer partícipe al último trabajador del valor simbólico y trascendente de su actividad. En definitiva, en un teatro se integran recursos humanos con funciones, tradiciones y místicas particulares, que tienen distintas formas de hacer su tarea y que, a veces, incluyen rivalidades grupales históricas. El espectáculo debe empezar a la hora y no puede interrumpirse en la mitad; este factor presiona de forma determinante a todos los profesionales involucrados, el fallo de uno se convierte en un fracaso colectivo. En este sentido, durante la función todos son igual de importantes y la relación es de absoluta transversalidad, pues el fin grupal es la puesta en escena de la obra, por respeto al público y a sus creadores.

Para gestionar correctamente, primero es necesario diagnosticar la cultura organizativa de la institución y su interacción con la de las organizaciones proveedoras y la de los grupos de interés que influyen en el teatro. A nivel interno, uno debe observar el comportamiento del personal, mantener contactos

personales directos con todo el mundo o, como mínimo, con las personas clave (de los representantes sindicales a las secretarías o los responsables técnicos), recorrer en distintos momentos y circunstancias las instalaciones, y utilizar mecanismos activos de participación (sugerencias, quejas...). A nivel externo, es importante seguir y participar de los debates gremiales, procurar conocer las culturas organizativas de instituciones de referencia (nacionales e internacionales) y discutir la situación con otros colegas.

Los regímenes laborales

Más allá de la natural aversión humana al cambio, un teatro no deja de ser una organización estructurada bajo normas y procedimientos que condicionan la gestión de los recursos humanos. El diagnóstico de los diversos regímenes laborales existentes, sobre todo cuando se trata de grandes teatros públicos cuyo personal ha sido contratado en épocas y situaciones diversas, es fundamental. En los teatros privados el régimen laboral puede ser asimismo muy diverso. Por un lado, la situación de las salas comerciales no es igual a la de las alternativas o independientes gestionadas por colectivos artísticos. En las primeras los convenios colectivos regulan los contratos, mientras que entre los segundos se pueden dar situaciones varias, desde cooperativas a asociaciones sin fines de lucro o pequeñas sociedades mercantiles. En todos estos casos, la frontera entre la relación personal, artística y laboral es difusa. Por otro lado, algunos países europeos han regulado de forma muy detallada o autorregulado (a través de largos procesos de negociación entre patronal y sindicatos) el régimen de los trabajadores escénicos, teniendo en cuenta sus respectivas especificidades y características. Mientras que en otros países los trabajadores del sector privado carecen del marco protector de una regulación específica.

Por otra parte, en los teatros públicos con elencos propios más tradicionales, la mayoría del personal está bajo el régimen de empleo público, lo que implica que en su gestión es necesario tener en cuenta, al menos, tres aspectos claves:

- a) *las diferencias de las condiciones que regulan la tarea del personal administrativo convencional en relación con los demás grupos profesionales que trabajan en la organización (técnicos, artistas);*
- b) *la carencia generalizada de formas contractuales adaptadas a las necesidades de la actividad escénica;*
- c) *la diversidad de condiciones laborales y, en particular, la cuestión salarial.*

La política de empleo de la administración pública, en su lógica homogeneizadora, trata a la mayoría del personal público como si fuera administrativo. Julio Baccaro, exdirector del Teatro Nacional Cervantes de Buenos Aires, lo comenta

enfáticamente: *“los técnicos no son administrativos, los artistas no son administrativos, los productores no son administrativos, el personal de prensa no es administrativo. Sin embargo, están todos regulados como si lo fueran. Ha habido muchos intentos para modificar esta situación y, sin embargo, nadie se anima a ponerle el cascabel al gato. Esta indiferenciación alcanza la capacitación y el desarrollo de la carrera profesional: todo está regulado para los administrativos, que tienen una relativamente amplia variedad de cursos que les otorgan puntajes que los hacen avanzar en su carrera y, obviamente, en sus salarios. Pero para los técnicos, y menos aún para los artistas, prácticamente no hay nada”*. La indiferenciación señalada por Baccaro suele ser fuente permanente de conflicto pues implica no contemplar, entre otras, situaciones propias del conjunto del espectáculo en vivo:

- la jornada laboral habitual de los artistas y técnicos, también de algún personal administrativo (prensa, venta de entradas y personal de sala), incluye trabajar por la noche y también los fines de semana.
- la intermitencia del trabajo artístico a lo largo del año.
- las tareas técnicas vinculadas al movimiento escénico pueden implicar un cierto grado de riesgo físico personal.
- la implicación emotiva de los artistas.
- la duración de la carrera laboral de bailarines y algunos intérpretes de circo es más breve que el resto de personal artístico, administración y técnico.

Un caso típico de desajuste entre las normas generales que rigen el empleo público y las necesidades específicas de una organización teatral, más allá de las cuestiones relativas a la estabilidad laboral y a la política salarial, puede apreciarse en la tarea de los acomodadores. Su función solo se ejerce durante las funciones, lo que en algunos teatros solo ocurre dos o tres veces por semana, casi siempre de viernes a domingo, e incluso solo algunos meses al año. Resulta evidente que todas estas limitaciones temporales no pueden estar contempladas en la normativa general del empleo público. Por esta razón, en todos aquellos casos donde es posible, estos puestos de trabajo se externalizan o se establecen contratos a medida, tratando de asimilarlos a lo que sucede en los teatros privados, y a menudo se combinan con otras tareas. De todas formas, no siempre con esta estrategia se consigue evitar los conflictos.

Un ámbito donde a lo largo de las últimas tres décadas se ha avanzado bastante es el de las orquestas sinfónicas ubicadas en teatros de titularidad pública. En numerosos casos los músicos han aceptado perder el estatuto de funcionario público permanente a cambio de un sistema que garantizara al mismo tiempo la estabilidad, una correcta remuneración y consideración social, y la competitividad y calidad artística.

De todos modos, en lo que se refiere a los distintos colectivos de artistas, existe controversia sobre qué modelo de régimen laboral sería el ideal o mejor adaptado a las exigencias de estabilidad y excelencia artística. Leandro Iglesias, como tantos otros responsables de teatros con elencos estables de América Latina y Europa Central o del Este, considera que: *“es difícil para los artistas otro régimen que el de planta permanente pues es la continuidad la que permite lograr la calidad artística necesaria. Una orquesta no se logra convocando puntualmente los mejores solistas. Sin embargo, mantener sin controles de calidad exigentes una planta permanente puede transformar a los artistas en burócratas. Podemos estar de acuerdo sobre lo beneficioso que sería que no todos sean estables, que tengamos la ilusión de poder separar a alguien del cargo sin tener ningún conflicto gremial, pero la realidad de nuestra región es que tenemos normas que lo impiden”*. Gerardo Grieco tiene su propia opinión al respecto: *“la estabilidad laboral es normal que la busquemos todos, pero al mismo tiempo cada vez se cuestiona más desde la mirada gerencial. Creo que los teatros públicos deben ofrecer una cierta estabilidad para poder desarrollar algunos oficios y quehaceres que son muy específicos de la actividad escénica, pero no más. En esos casos, el problema no está en el régimen de contrato sino en la capacidad de manejar los grupos humanos”*.

En todo caso, lo importante es conocer en detalle la normativa que rige cada situación laboral, y ser capaz de prever y manejar empática y asertivamente las distintas situaciones que se presentan. La existencia de marcos de negociación sindical o gremial reglados reduce la posibilidad de conflictos laborales. En este sentido, la promoción y negociación de convenios colectivos para los distintos grupos de profesionales del espectáculo en vivo es de gran utilidad.

La cuestión salarial

La cuestión salarial es otro aspecto fundamental de las condiciones laborales. Como sucede en cualquier organización, la incorporación y retención de personas talentosas solo puede producirse si existen sistemas de remuneración, recompensas u otros beneficios competitivos en relación a otras opciones ofrecidas en el mercado laboral o profesional. Entre el personal creativo del mundo de la cultura el salario no lo es todo. Las recompensas pueden ser de naturaleza simbólica o ligada al proyecto. Este tipo de remuneración es especialmente utilizada en las organizaciones sin fines de lucro formadas por colectivos que comparten un proyecto artístico, pero también están presentes en las negociaciones salariales del teatro comercial.

Las motivaciones y los incentivos de los artistas son más amplios que los del resto del personal. Todo ello confiere una gran complejidad a la hora de determinar las condiciones de remuneración, creándose con frecuencia malentendidos, pues

lo simbólico puede ser traducido en términos materiales de muchas maneras distintas. Así pues, la cuestión salarial puede resultar un foco de problemas, pues no siempre el teatro dispone de los recursos suficientes para pagar correctamente a su personal y se cae en la explotación o autoexplotación de sus profesionales. En el otro extremo, la remuneración de los grandes intérpretes contrasta radicalmente con el nivel medio de retribución del sector.

En el caso de los teatros públicos, la política de remuneración del personal depende del grado de autonomía de gestión del centro. Mientras que en los organismos con personalidad jurídica propia existe una cierta libertad para contratar y retribuir al personal, siempre condicionada al marco general, en los teatros sin personalidad jurídica propia la situación es mucho más rígida. Habitualmente, son los organismos encargados de la política salarial del conjunto de la administración pública, en negociación con los sindicatos del sector, quienes deciden; la mayor parte de las veces sin tener en cuenta las escalas de remuneración del ámbito privado o del sector audiovisual. Si la diferencia es grande, la migración de los técnicos, los gestores y los artistas más talentosos puede llegar a provocar una baja en la calidad de la programación de estos teatros, pues estos pueden canjear seguridad por una mejor remuneración.

Por otra parte, el personal que no es empleado de planta permanente de la institución depende de su respectivo convenio colectivo (seguridad, limpieza, transporte u otros) o de su capacidad de negociación con las empresas para las que legalmente trabaja. Para los cargos medios externalizados, las condiciones laborales y su salario están en función de la responsabilidad que ejercen en la organización. Finalmente, los profesionales y artistas independientes tienen mayor capacidad de negociación, en especial si ocupan un lugar destacado en el *star system* (con remuneraciones muy distintas en función del prestigio local, regional, nacional o internacional). En cambio los profesionales y artistas principiantes o de reputación limitada prefieren ser representados por sus respectivas asociaciones profesionales, que pacta los montos mínimos a abonar por determinadas prestaciones. La dirección debe conocer estas diferentes situaciones y sus consecuencias para poder elaborar una política coherente que regule la situación del conjunto de los recursos humanos del teatro.

El potencial y las motivaciones del personal

El potencial de todas y cada una de las personas que trabajan en la organización permite dimensionar las necesidades en materia de recursos humanos. La trayectoria y la experiencia personal condicionan el nivel de compromiso que se requiere, por ejemplo, para pasar de un sistema basado en

el cumplimiento de tareas a otro en el que se trabaja por objetivos. El resultado de un espectáculo o la emoción compartida dependen en buena medida del grado de exigencia y calidad artística colectiva. La creatividad exigida a los artistas debe acompañarse de la capacidad de innovación del resto de los profesionales. Por todo ello, la evaluación de necesidades humanas no puede ser solo cuantitativa, ni limitarse a una escala retributiva, pues la combinación de actitudes y esfuerzos colectivos es más importante que la simple suma de personas. En el caso de los teatros públicos es necesario saber que, aunque en la administración no prima la asunción de riesgos y responsabilidades, en sus teatros se requiere igualmente de niveles de autonomía personal y de trabajo en equipo que no son fáciles de comprender y asumir por alguien que viene de otras áreas de la administración.

Lo expuesto evidencia que, con independencia de la titularidad del teatro, uno de los aspectos cualitativos más importantes a evaluar es el nivel de motivación del personal. Si bien el conocer su estado al inicio de una gestión es fundamental, también resulta conveniente chequear cómo evoluciona la motivación de manera más o menos periódica. Esto puede realizarse a través de la observación, mediante entrevistas individuales a informantes clave, o bien con la convocatoria a reuniones por áreas o, incluso, del conjunto del personal. En estos últimos casos, la simple concurrencia y la actitud durante las reuniones, sumados al grado de participación activa, pueden tomarse como indicadores válidos.

La motivación atañe a todo el personal, desde los directores de área o los colectivos artísticos, pasando por los técnicos, los administrativos y el personal de servicio. Todos deben sentirse responsables del buen funcionamiento del teatro, pues no se trata solo de conseguir un buen éxito artístico sino de llevar a la conciencia de cada integrante del teatro que la misión de un equipamiento cultural requiere cuidar muchos más aspectos: el proyecto educativo, la atención a públicos y artistas, el buen mantenimiento de un patrimonio escénico-histórico, etc.

Finalmente, conocer el grado de formación y capacitación del personal permite valorar la competitividad potencial de la organización, aunque no siempre una alta formación formal garantiza por sí sola resultados óptimos. Asimismo, la existencia de planes de desarrollo y formación profesional ayuda al despegue de las nuevas generaciones de profesionales competentes. Poner en marcha o mantener en actividad dicha dimensión es otra de las tareas claves de la dirección de recursos humanos.

4.3 Estrategias de intervención

Perfil y selección del personal

La primera estrategia de un responsable de recursos humanos consiste en analizar la adecuación del personal disponible a los requerimientos del teatro. Para ello es necesario evaluar previamente los puestos necesarios, los perfiles correspondientes y las condiciones socioprofesionales ideales, y contrastarlas con los déficits y superávits del personal existente. Sobre esta base, uno debe evaluar las posibilidades de adaptar la plantilla existente, contratar nuevos profesionales o apartar a aquel personal inadecuado.

En el caso de que se pueda incorporar personal directamente en la estructura laboral de la institución, las normas vigentes condicionan –al menos en cierto grado– los procedimientos de selección, incorporación y eventual egreso del personal. Si la incorporación se realiza a través de la externalización de servicios o de otras fórmulas indirectas de contratación (por servicio o a través de empresas de trabajo temporal) es importante ser cuidadoso. Por una parte, es necesario transmitir a este personal lo que implica trabajar para un teatro, ser consciente de la misión institucional, sus valores y objetivos. Por otra parte, ya desde el mismo momento de la selección se deben tener en cuenta los potenciales conflictos entre trabajadores con regímenes laborales distintos. Finalmente, hay que lograr que la organización no pierda la experiencia y conocimiento acumulado por este personal externo.

En los teatros pequeños para conseguir una gestión eficiente se intenta compatibilizar en la selección la mejor competencia profesional con la polivalencia pues, según Jaume Colomer, *“si bien es cierto que la especialización es importante en sonido, maquinaria o electricidad, hay toda una serie de técnicos que si son polivalentes van a mejorar el futuro de estas organizaciones. Esto es bueno para ellos, pues podrán ampliar su dedicación al teatro, pero también para la institución que va a necesitar un número menor de gente”*. En cambio, en los teatros de mayor tamaño los puestos pueden ser más especializados y por lo tanto los procesos de selección se hacen en base a perfiles más definidos.

En todo caso, no es lo mismo seleccionar un perfil artístico, que otro técnico, administrativo o de gestión. En lo que respecta a los artistas, es distinto cuando se trata de integrarlos en los elencos propios (caso habitual en las orquestas pero cada vez más excepcional en lo que se refiere a compañías de actores), que cuando se trata de incorporar intérpretes para un espectáculo determinado. En el primer caso habrá que apelar a mecanismos transparentes que garanticen niveles adecuados de calidad,

como los concursos, mientras que en el otro caso habitualmente es el director artístico de la obra quién decide los criterios de selección o *casting*, de acuerdo al marco contractual.

Otra cuestión es la escala de remuneraciones, pues factores tales como el prestigio y reconocimiento público (*star system*) o la importancia de cada rol dentro de un espectáculo (y su consecuente espacio en el sistema publicitario del teatro), pueden generar conflictos o envidias entre los artistas. En el caso de las orquestas, la existencia de jerarquías reconocidas internacionalmente (concertino, primer violín, segundo violín, etc.) facilita la aceptación de las escalas de remuneración.

La selección del personal técnico requiere también de criterios particularmente específicos, pues en algunos casos es necesario cubrir puestos de trabajo en oficios muy artesanales pero que, a la vez, requieren conocer los últimos avances tecnológicos. En aquellos países donde los centros de formación especializados son escasos, es preferible seleccionar el personal en función de sus aptitudes potenciales pues irá formándose en el propio teatro o en empresas de servicios especializadas. En todo caso, es importante preservar estos antiguos oficios y artesanías teatrales, tales como el diseño y confección de vestuarios, utilería y escenografías.

En cambio, la selección de personal administrativo o de servicios sigue protocolos mucho más estandarizados, aunque a misma capacidad potencial conviene dar prioridad a quienes posean una mayor sensibilidad respecto de la actividad escénica o hacia las actividades culturales en general.

El equipo de dirección y gestión es fundamental, pues trabaja codo con codo con el director. En el momento de seleccionarlos es importante valorar no solo sus conocimientos y experiencia en su área específica (administración financiera, marketing y comunicación, recursos humanos o producción técnica) sino también su capacidad para trabajar en equipo e interactuar entre sí, y entender las distintas lógicas de la actividad escénica. En el caso preciso de la figura del productor escénico es fundamental que sepa interactuar, con empatía y rigor al mismo tiempo con los distintos colectivos del teatro, como con las compañías de fuera.

La gestión del personal fijo o de planta

A partir del diagnóstico de los recursos humanos realizado, es posible diseñar una estrategia integral de mejora de aquellos con los que cuenta en planta el teatro. Su objetivo es contar con un plan a corto y mediano plazo centrado en potenciar las habilidades, competencias y nivel de compromiso con el proyecto

y la actividad escénica prevista. Los aspectos clave de dicho plan se concretan en las siguientes cuestiones, interconectadas entre sí:

- comunicación interna
- formación y desarrollo profesional
- motivación, incentivos y compensaciones
- controles y sanciones
- negociación laboral

A medida que una organización crece en número de personal y en metros cuadrados, la **comunicación interna** es clave para asegurar el buen funcionamiento de la casa. Esta es una responsabilidad de toda la dirección, pero el responsable de recursos humanos juega un papel determinante. Lograr un buen clima depende de la capacidad de transmitir tanto información actualizada como valores, así como saber preocuparse por la situación individual de cada uno de los integrantes del equipo. Es importante organizar reuniones periódicas con las distintas unidades y, a nivel transversal, mantener al día la web interna del teatro con la máxima información posible (evita la rumorología), así como organizar puntualmente actividades más convivenciales. Disponer de lugares de encuentro informal (la cafetería, por ejemplo), donde se mezcle gente de las distintas áreas, también ayuda a mejorar la comunicación y el buen clima interno.

La siguiente estrategia consiste en asegurar la **formación y el desarrollo profesional** del conjunto del personal del proyecto. En relación a la formación se trata de organizar directamente o de incentivar la participación en cursos y seminarios especializados. Otra forma de agregar conocimiento es mediante la incorporación, temporaria o permanente, de profesionales con experiencia externa o con un grado de calificación superior. En cuanto al desarrollo profesional, hay que tener en cuenta las necesidades del teatro y las potencialidades de cada persona, así como de los diversos grupos de trabajo. Evidentemente, la carrera artística de un intérprete sigue caminos muy distintos al recorrido profesional de perfiles más técnicos o gerenciales. Por otra parte, en los teatros con mucho personal externo este aspecto de la política de recursos humanos debe centrarse en la cohesión del equipo, pues la externalización de los servicios necesita el acompañamiento del personal de la casa trabajando codo a codo para lograr los objetivos de calidad pretendidos. Es decir, las estrategias de desarrollo profesional no deben circunscribirse solamente al personal propio sino que es importante extenderlas a todos.

La política de **motivación, incentivos y compensaciones** es percibida por los trabajadores como la principal forma que tiene la institución de valorar su trabajo y esfuerzo a favor del proyecto, por lo cual se constituye en una estrategia ineludible. La mejora de la productividad en el ámbito del espectáculo en vivo

no se consigue únicamente con la introducción de formas de organización más racionales o con avances tecnológicos, sino que, en especial, surge de motivar a los diversos equipos de trabajo y a cada persona en particular.

En todo colectivo laboral se da una tensión natural entre la percepción de equidad (a trabajo equivalente, igual salario) y la solidaridad gremial entre trabajadores de una misma categoría con independencia del aporte realizado (más común en los teatros públicos). En un proyecto colectivo como el que caracteriza un teatro es importante combinar, dentro de lo posible, ambas miradas, pues sin el esfuerzo de todos no es posible el éxito, pero al mismo tiempo hay que encontrar mecanismos para premiar al que más aporta.

El mercado laboral escénico sigue modelos de retribución muy diversos. Mientras en el teatro independiente prima la solidaridad de grupo, en el teatro comercial se compensa en función de la contribución realizada (reconocimiento por parte del público, grado de responsabilidad, riesgo asumido u horas trabajadas). Una cuestión distinta es la remuneración de los grandes directores o intérpretes, pues esta viene en buena parte condicionada por su valor en el mercado. A veces, es posible conseguir rebajas significativas vinculadas a motivaciones personales o profesionales (el interés artístico del propio proyecto, la relación afectiva con la ciudad o el prestigio del teatro, entre otros). En todo caso, para evitar las tensiones generadas con el resto de profesionales del equipamiento en términos retributivos, en especial en época de recortes, se trata de persuadirlos del valor que estos aportan al teatro, la audiencia que atraen y, en consecuencia, la mayor viabilidad económica del proyecto que es en definitiva la que asegura sus salarios.

De todas maneras, las remuneraciones –monetarias y simbólicas– dependen de las posibilidades del teatro, la tradición organizativa del mismo y de la capacidad del directivo de proponer una estrategia imaginativa y al mismo tiempo viable. Muchos de estos incentivos, pueden concretarse a través de licencias extraordinarias, ofertas de formación, viajes de perfeccionamiento, horarios convenientes, reconocimientos públicos o la posibilidad de participar en proyectos extraordinarios.

Como contracara a una política de incentivos es importante contar con **mecanismos de control y sanción**, los cuales deben ser utilizados de manera estratégica y no simplemente coyuntural. A mayor tamaño de una organización, más importante resulta su uso para evitar discrecionalidades injustas y contraproducentes, siempre que se aplique en condiciones de equidad y transparencia. Por ejemplo, el control horario es importante en algunas funciones, pero contraproducente en otras, en particular en la búsqueda de la excelencia artística (tanto por parte de la gerencia respectiva como desde una

defensa estrecha de los derechos laborales por parte de los propios intérpretes). En el ámbito de la administración pública los procedimientos de sanción están reglados pero son muy difíciles de aplicar. Es importante saber utilizarlos cuando la situación realmente lo amerita, pues mandan un mensaje de seriedad e igualdad al conjunto de la organización.

La relación de los grandes teatros con las organizaciones sindicales es un factor relevante que requiere estrategia. La **negociación laboral** con ellas exige al equipo de dirección involucrarse de forma directa y permanente, pues los temas son recurrentes y la comunicación personal con los representantes sindicales allana tensiones. En el caso del teatro público la situación es más compleja. Por un lado, la estabilidad laboral inherente al empleo público resulta de difícil adaptación a una organización prestadora de servicios artísticos como es un teatro. Por otro lado, la titularidad pública refuerza la capacidad de negociación sindical de los trabajadores.

Controversia sobre la negociación del teatro público con los sindicatos.

Leandro Iglesias: *la negociación con los sindicatos tiene que estar encabezada por la dirección de la organización por todo lo que ella involucra. Nosotros aprendimos a los golpes que en los teatros públicos no hay problemas chicos. El tema más insignificante puede ser la punta del iceberg que genera un reclamo acerca de absolutamente todo, lo cual vuelve ingobernable la institución.*

Fernando De Rito: *comprendo la posición de Leandro, pero la negociación sindical se tiñe con la posición política que uno representa. Siendo un directivo de confianza política uno siente una ambigüedad que un tercero no sufriría. Por eso, contar con un técnico especializado que maneje el conflicto puede permitir tener una mirada más despojada que facilite alcanzar soluciones satisfactorias para todas las partes.*

Gerardo Grieco: *si como director no tenés en tus manos autonomía de gestión en materia de recursos humanos, si no podés incorporar personal, si no podés fijar salarios, si no podés generar incentivos, ¿qué tipo de relación podés tener con los sindicatos? Pues exclusivamente de rehén. Si uno tuviera a su cargo la totalidad de las políticas de ingresos, remuneraciones y de personal, negociarí directamente cosas concretas con el sindicato correspondiente.*

Leandro Iglesias: *nuestra experiencia es que, cuando nosotros abrimos toda la discusión y nos anticipamos al conflicto, por lo general resulta más beneficioso que aceptar el orden del día, es decir el temario que los sindicatos nos plantean. Si uno no fija el temario, lo fija el gremio.*

Carlos Elia: *la sintonía con el proyecto artístico y el permitir un cierto grado de informalidad en las relaciones con la dirección general me han abierto muchísimas puertas en momentos de conflicto.*

La situación es distinta cuando se trata de teatros públicos con gran autonomía de gestión y, en especial, cuando operan bajo derecho privado (fundaciones o entes autónomos comerciales) o han externalizado su gestión, figuras más frecuentes en Europa. En estos casos, la relación laboral puede limitarse en el tiempo, y aunque se trata de instituciones públicas, la estabilidad del empleo es más limitada.

Rediseño de la estructura de personal

El rediseño de la estructura de personal pretende mejorar la productividad del mismo en base a evaluar lo más objetivamente posible las necesidades del teatro para luego adaptar el personal disponible a las mismas. Por ejemplo, la informatización y externalización de la venta de entradas permite liberar personal hacia acciones de marketing personalizado. Sin embargo, no todos los grandes teatros son capaces de recolocar su personal para cubrir nuevas necesidades que a la vez son polivalentes y muy especializadas. A veces es necesario incorporar gente joven que fuerce los procesos de cambio desde abajo. En definitiva, gestionar el cambio es adaptarse a las nuevas expectativas sociales.

Todo proceso de rediseño de la planta de personal suele generar, simultáneamente, inestabilidad y resistencias por parte del propio personal y de un conjunto de agentes externos. Todo cambio implica romper con el *statu quo*, lo cual altera las relaciones de poder, las rutinas y seguridades, cuestiones difíciles de racionalizar en el entramado de relaciones que conforma un teatro. Una forma de abordar este proceso es buscar el equilibrio entre la gestión eficiente de los recursos, el impacto de los mismos en los afectos emocionales y la legitimidad social frente a la ciudadanía y los actores del sector escénico.

En los teatros públicos de muchos países, además, es necesario tener en cuenta que existe una mayor tendencia al aumento vegetativo del personal, en consonancia con los procesos que sufre el conjunto de la administración pública. Cada vez que hay un cambio de dirección o cuando se pone en marcha un nuevo programa, se suele incorporar nuevo personal de confianza, una parte del mismo luego se queda de manera permanente. No en todas partes es así, pero ha sido necesario reformar gradualmente las condiciones de empleo. A veces aprovechando el cierre del equipamiento con motivo de una reforma integral o un incendio. En otros, el proceso ha ido más lento. En el teatro

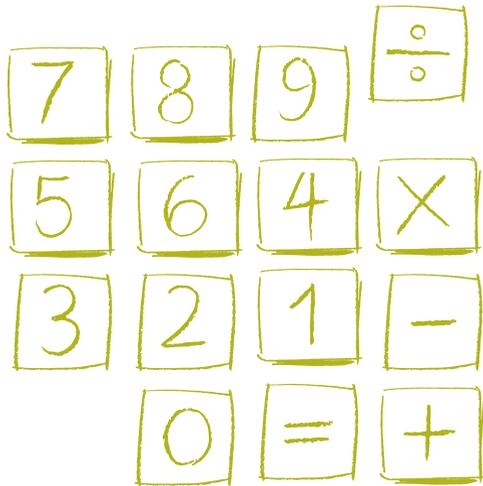
municipal de Santiago de Chile, Andrés Rodríguez cuenta: *“en este teatro, antiguamente eran empleados municipales. Eso se cambió paulatinamente, primero en el año 1967 y se completó en 1981. Ahora los contratos se rigen por el derecho privado; nadie se puede quedar indefinidamente, hay concursos y se le ponen términos a los contratos”*.

Acompañar estos cambios no siempre es fácil. Jaume Colomer relata una experiencia de asesoría para un teatro con mucho más personal del necesario: *“los problemas de la plantilla eran graves así que la opción era clarísima: había que empezar de cero. Sin embargo, no sabíamos cómo hacerlo. Ante el dilema de despedirlos o reconvertirlos, la opción más sencilla era quemar el teatro. Bromas aparte, unos eran funcionarios cedidos por la administración y otros empleados propios, sobre todo los técnicos. Pero lo peor es que todos eran familia o amigos de alguien importante, parejas o sobrinos suyos. Esto implicaba que cualquier reducción del personal era de alto riesgo. Además, el sistema no incentivaba trabajar sino permanecer, pero algunos trabajadores eran, a nuestro parecer, reconvertibles. Distinguir unos de otros llevó un trabajo muy codo a codo con los responsables de recursos humanos, con quienes repactamos caso a caso y buscamos las formas de extinción más amables en los demás”*.

Todo lo dicho se acentúa cuando la organización se enfrenta a una crisis económica profunda, que implica la necesidad de cambios radicales. La reconversión laboral es en estos casos mucho más dura, tal como se observa en muchos teatros europeos a partir de la crisis de 2008. En estos casos, el reto consiste –en la medida de lo posible– en no despedir el personal en situación más precaria de contratación, sino, llegado el caso, a aquel que no responde a las necesidades del proyecto escénico. Evidentemente, cuando esto afecta al personal de mayor edad o con más antigüedad, hay otras consideraciones a tener en cuenta. En situaciones traumáticas en la que se ha despedido a la mayoría del personal y los profesionales restantes deben ocuparse de cuestiones rutinarias imprescindibles, es recomendable combinar dicho trabajo con proyectos fuertemente motivadores a los que dediquen uno o días de la jornada laboral.

En síntesis, la gestión de recursos humanos tiene la responsabilidad de instrumentar las acciones referidas a condiciones de ingreso o finalización de la relación laboral, carrera profesional, capacitación, licencias, sanciones, ausentismo y toda otra acción vinculada con las condiciones de trabajo. La variedad de situaciones que se presentan en la relación entre el teatro y su personal hace que esa gestión resulte una labor compleja y delicada. Esta requiere atención profesionalizada a tiempo completo en los teatros medianos y grandes; además, hace imposible la aplicación de un único modelo para el conjunto de los equipamientos culturales.

5.



Recursos financieros y costos



El área de recursos financieros abarca tanto las estrategias para la obtención de ingresos como la ejecución del gasto y el control de los costos. Habitualmente está en manos de un administrador o gerente, aunque en los teatros pequeños lo maneja directamente la dirección. La herramienta central para la gestión de estos recursos es la adecuada planificación inicial, basada específicamente en el diseño y elaboración (lo más participativa posible) del presupuesto. Este proceso puede variar en función del tamaño y de la cultura organizativa propia, o de la administración pública o privada del que el teatro dependa.

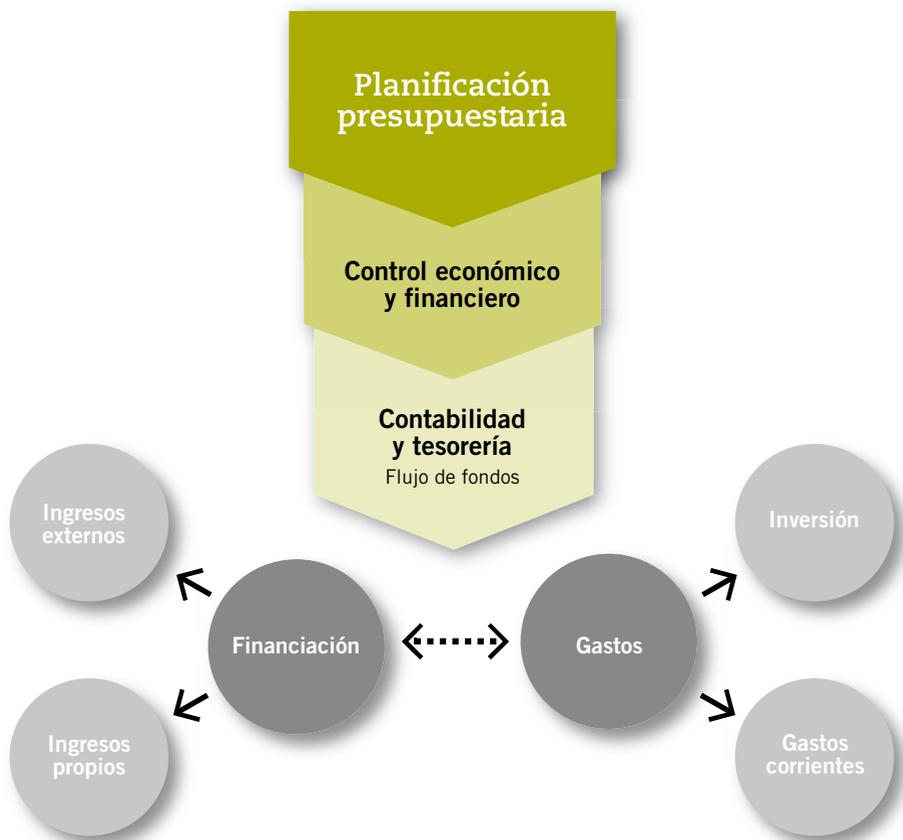
La principal preocupación de cualquier director o gerente responsable de un teatro es disponer de los recursos económicos para poder llevar a cabo su proyecto. Dedicar tiempo, energía y personal a obtener los recursos necesarios es fundamental, tanto en lo que presupone la captación de recursos ajenos al teatro (subvenciones, patrocinio empresarial o mecenazgo privado) como en maximizar los recursos propios (fruto de la taquilla, derechos de explotación u otros ingresos producidos por la actividad del proyecto).

Al mismo tiempo, tan importante como conseguir recursos es administrar y controlar los gastos. Para ello es necesario contar con una política atinada de compras y un seguimiento exhaustivo de los compromisos asociados a los contratos (artísticos, de servicios o suministros) que las distintas unidades del teatro proponen.

Finalmente, la gestión económico-financiera requiere de un sistema de control que, a través de la contabilidad y el análisis pormenorizado de la tesorería y el flujo de fondos, permita cumplir con los compromisos del presente y prevea la sustentabilidad a futuro de la organización. Aunque vamos a centrar nuestro análisis en los grandes teatros, dado que su complejidad aporta mayor conocimiento, el mismo puede ser de utilidad para cualquier teatro, adaptándolo a sus condiciones particulares.

Esquema 16:

La gestión económico-financiera



5.1 La planificación presupuestaria

El presupuesto es la principal herramienta de planificación y control con la que cuenta la dirección general de un teatro, con lo que es fundamental comprender sus diversas lógicas subyacentes. Más allá del aspecto financiero y económico, el presupuesto dialoga con la política artística, de recursos humanos, de administración y gestión técnica, así como con la estrategia comunitaria del proyecto.

Es importante distinguir, tanto en el proceso de planificación como durante la ejecución concreta, entre el presupuesto de ingresos y el de gastos. Entre ambas existen numerosas interrelaciones, aunque a menudo el insuficiente diálogo y

comprensión entre las diversas áreas de un teatro no facilitan aprovecharlas en todo su potencial. Poder identificar los gastos, así como los recursos que genera cada uno de los proyectos que integran el teatro, permite una evaluación económica de las distintas etapas y procesos del mismo. Por su naturaleza, el producto de la actividad escénica es altamente inseguro, lleno de contingencias, tanto en los aspectos artísticos como en los económicos o de impacto social. En los aspectos financieros, como los ingresos son inciertos, los costos deberían ser lo más flexibles posible, por lo cual resulta conveniente, en la medida de lo posible, tratar de asociar los riesgos con los gastos. Esto no siempre es factible pues un teatro es una estructura estable, con muchos costos fijos, que además genera aprensión a algunos de sus potenciales interlocutores (instituciones financieras y proveedores, principalmente) con lo que es difícil compartir riesgo con ellos.

Muchos teatros no pueden cubrir la totalidad de sus gastos, bien por razones estructurales –programación de vanguardia para públicos minoritarios o producciones costosas para mantener una tradición–, bien por razones coyunturales ligadas al fracaso de operaciones artísticas arriesgadas. En el primer caso, las administraciones públicas suelen hacerse cargo del déficit estructural vía aportación directa o subvención. En el segundo, el gestor debe negociar el déficit generado, con intermediarios financieros o de nuevo con la administración, para no comprometer el futuro del proyecto o tener que cerrar.

El proceso de planificación presupuestaria requiere tiempo y una cierta flexibilidad, pues hay oportunidades que es una lástima dejar escapar (espectáculos en gira, grandes artistas, presentaciones excepcionales o conmemoraciones, entre otros). Asimismo, necesita rigor, profundidad y detalle, condiciones necesarias para una buena ejecución y seguimiento. Por otro lado, se trata de un proceso donde intervienen una diversidad de personas, servicios con distintos intereses –incluso contrapuestos– y proveedores. Esta situación demanda empatía y capacidad de negociación para lograr los datos necesarios para armar el presupuesto y, también, para su posterior ejecución. Es el presupuesto el que fija los distintos parámetros financieros, de cronograma y de uso de los recursos que guían la acción de la dirección. Es, en definitiva, el instrumento que permite adaptar el modelo de gestión a los recursos, al establecer la diferencia entre lo que se quiere y lo que se puede realizar.

En el caso de algunos grandes teatros públicos, en particular cuando no tienen personalidad jurídica propia ni cuentan con un contrato-programa preestablecido, la planificación presupuestaria es bastante más compleja, lenta y burocrática. En ella participa no solo el teatro sino también un conjunto de organismos públicos. El proceso suele empezar por lo menos medio año antes del inicio del ejercicio, cuando, a partir de las prioridades de dirección, las áreas proponen

su previsión de necesidades. Con dicha información, el equipo de dirección evalúa, reordena y presenta a la superioridad la propuesta de presupuesto para el periodo. Esta contrasta la propuesta remitida con las grandes líneas y los recursos disponibles, y termina aprobando el presupuesto para el año. En este proceso, es importante ejercer una cierta acción de *lobby*, técnica y política, para asegurarse los máximos recursos posibles. En determinados contextos de dificultades políticas o económicas, la disponibilidad de recursos depende de la aprobación a tiempo (a veces se prorrogan los presupuestos) y de la puesta a disposición de los fondos en los plazos previstos.

Cabe tener en cuenta, además, que la planificación presupuestaria y la disponibilidad de recursos están relacionadas con la existencia o no de personalidad jurídica independiente. En el primer caso, las responsabilidades son más amplias, mientras que en el segundo a menudo el teatro controla solo determinadas partes del presupuesto, pues no es lo mismo tener autonomía jurídica y financiera que ser un servicio más dentro de una administración. En este último caso los costos de mantenimiento, personal y a veces hasta la difusión de las actividades realizadas están a cargo de otras unidades del gobierno, por lo cual el margen de la organización para llevar adelante una estrategia propia de gestión de recursos financieros es muy reducido. Tal como comenta Antonio Álamo: *“en el caso del Lope de Vega yo no sé cuál es mi presupuesto global. Como director artístico sé el presupuesto para las cuestiones artísticas. El dinero que yo manejo es para cachés, nada más. No me entero de los gastos, ni me quiero meter. Incluso los temas de personal los veo de arriba, ni siquiera me salpican, no me competen”*.

Distinta es la opinión de Leandro Iglesias, para quien: *“un sistema presupuestario debería ser por programas, para que nos permita determinar los costos. Eso nos daría una herramienta fundamental para poder programar, para tener algún tipo de herramienta hacia el futuro. Nos llevaría hacia un sistema de contrataciones acordes para teatros como los nuestros, que prestan servicios de altísimo nivel y no pueden depender de una licitación para la compra de papel o de cartuchos de tinta”*.

Al respecto, Kive Staiff nos recuerda que en Argentina *“hubo un tiempo donde existía una relativa autonomía, y el director general, que por otra parte es el responsable penal ante cualquier desaguado, podía tomar decisiones sin la necesidad de recorrer el espinel de la burocracia. En ese aspecto hemos retrocedido. Nuestros mandantes sospechan de nosotros, piensan que gastamos irresponsablemente, y eso no es cierto. La otra cara de la moneda es que nosotros tenemos miedo de que nos den autonomía: más allá de lo dispuesto por el gobierno, el resto tiene que salir de la recaudación –lo que a veces es bueno y a veces muy malo, porque el precio de la entrada no nos*

permite la recuperación que tiene un teatro privado—. Entonces, salir a buscar los fondos que necesitamos, sea en las instancias gubernamentales o en el sector privado, puede llegar a ser un calvario”.

Es evidente que la planificación presupuestaria y la posterior ejecución del gasto en el caso de un teatro privado resulta procedimentalmente mucho más simple que dentro de la lógica de gestión pública. Sin embargo, la importancia del presupuesto como herramienta no se ve disminuida. De la misma manera que la misión guía la estrategia de la dirección general, el presupuesto es la guía del comportamiento económico y financiero para cualquier tipo de organización cultural. Conviene señalar, además, que hay una relación directa entre la distribución presupuestaria y los tres proyectos estratégicos: dos teatros con un mismo presupuesto total de gastos, si tienen proyectos diferentes, distribuirán su presupuesto de forma distinta.

5.2 La estrategia de costos

Para disponer de una más completa estrategia de previsión y de seguimiento de los costos proponemos desarrollar una triple mirada analítica: económico-financiera, funcional y por programas. La primera permite contrastar los costos fijos con los variables, los gastos de funcionamiento corriente respecto de los de inversión y las amortizaciones, así como diferenciar los flujos en activos y pasivos financieros de los flujos económicos reales. La segunda mirada facilita diferenciar el gasto en personal de los gastos corrientes en bienes y servicios, las transferencias y las inversiones. Finalmente, la estructura por programas, áreas de responsabilidad o centros de costo permite analizar los distintos componentes de un proyecto por separado. Habitualmente, la mejor forma de manejar dichos conceptos es a partir de estructuras matriciales cruzadas.

La aproximación económico-financiera permite disponer de indicadores que facilitan la toma de decisiones de gestión; por ejemplo, prever los momentos de falta de liquidez y así planificar los plazos de pago a los proveedores, adelantar ingresos u obtener créditos de tesorería. Asimismo, conocer la evolución de los costos variables en relación a los fijos puede facilitar la negociación con las compañías o grupos artísticos en el momento de fijar un caché mínimo o compartir los ingresos de taquilla. También es útil para evaluar el grado de apalancamiento crediticio o tomar decisiones de inversión necesarias.

La aproximación funcional es la más comúnmente utilizada. El balance se construye con los datos contables. Permite conocer los montos totales de cada línea de gasto y su evolución temporal, así como diferenciar los gastos corrientes

de los de inversión. Asimismo es útil para evaluar la rentabilidad y la capacidad de endeudamiento de la organización.

La mirada por programas facilita el contabilizar cada uno de los proyectos o subprogramas del teatro por separado. Esta aproximación suministra información relevante a la dirección y a los equipos de cada programa, área o centro de responsabilidad, al incorporar los costos indirectos o generales en las partidas específicas a disposición de sus responsables, y permite comparar los programas entre sí.

Como en todo proyecto cultural, la incidencia de los recursos humanos en la actividad escénica es clave. Por ello merece la pena considerar las partidas presupuestarias en función de si involucran directa o indirectamente costos en personal. Las dos siguientes matrices muestran distintos tipos de contratos que implican o no, la participación explícita de recursos humanos por centros de coste o grandes programas. Esta aproximación permite evaluar el alcance de cada tipo de contrato desde la perspectiva de los costos directos e indirectos, y al mismo tiempo reflexionar sobre las interacciones con otras variables de gestión (implicación y fiabilidad del personal, seguridad, calidad o competitividad interna, entre otros).

Si el análisis se centra en aquellos contratos que incluyen, de forma explícita, la participación de recursos humanos, es posible diferenciar para cada área de actividad los diversos niveles de relación entre la organización y el personal a cargo. Esta primera matriz muestra las distintas posibilidades de contratación de personal y permite evaluar los costos directos e indirectos de cada contrato existente. Así, por ejemplo, buena parte de los servicios operativos (limpieza, seguridad o logística) pueden prestarse bien con personal asalariado fijo, bien mediante empresas de trabajo temporal (ETT) o a través de empresas de servicios especializadas subcontratadas. Las implicaciones de cada uno de estos contratos en otros costos, corrientes o incluso de inversión, de la organización son claramente distintas. Mientras que si se contrata una empresa, esta incluye en su presupuesto todos los costos indirectos (maquinaria, uniformes, fungibles, seguros, formación o logística), si el personal es propio, el teatro asume todos esos costos. En cambio, en el caso de contratos vía ETT o a asalariado por proyecto, la temporalidad y naturaleza de los contratos reduce parte de los costos indirectos a cargo del teatro. Si en lugar de los servicios operativos se piensa en funciones de gestión y administración, a los costos indirectos mencionados se pueden añadir los ligados a oficina (ordenadores, mesas o suministros).

Cuando se trata de contratos profesionales por obra, muy comunes entre el personal artístico o los asesores profesionales (abogados, asesores fiscales o periodistas) y ocasionalmente en el caso de productores y personal técnico,

la repercusión en costos indirectos es entre baja e intermedia. Finalmente, se dan casos singulares donde el teatro comparte inversión y riesgo con algunos profesionales de prestigio o empresas en coproducción. En dichos casos, buena parte de los costos indirectos y parte de los costos directos van a cargo de dichos agentes. Evidentemente, si el proyecto tiene éxito y se obtienen beneficios, ellos recibirán su parte.

Matriz 1:

Contratos con implicación explícita de recursos humanos en función de la repercusión de costos indirectos por áreas de actividad

Área de actividad Contratos	Artístico	Gestión y administración	Técnico	Servicios operativos	Asesorías profesionales
Personal asalariado fijo	■	■	■	■	
Personal asalariado por proyecto	■	■	■		
Contrato profesional por obra	■	■	■		■
Contrato profesional a riesgo	■	■			
Contrato a través de ETT		■	■	■	
Contrato empresarial a riesgo	■	■			
Contrato empresarial	■		■	■	■

La dirección del teatro debe evaluar qué tipo de contrato es más adecuado, no solo teniendo en cuenta la incidencia en los costos directos e indirectos, sino pensando también en la calidad de los servicios, la implicación y fiabilidad del personal, el mantenimiento de la infraestructura y equipos, las condiciones de seguridad, o el mantenimiento de la experiencia o know-how por parte de la institución. En definitiva, en términos de competitividad interna y externa. Por ejemplo, muchos teatros prefieren contar con algún responsable técnico a cargo (personal asalariado fijo de la casa), pues conoce la misión de la institución, comparte su cultura y cuida como propios la infraestructura y los equipos; y contratar solo personal externo cuando el volumen de actividad lo requiera.

La siguiente matriz presenta aquellos contratos más habituales que implican la participación explícita de recursos humanos en función de cada gran área programática del teatro. Compartir dicha información con los responsables de cada área, tanto en lo referido a las condiciones de los contratos como a los costos que involucran, permite corresponsabilizarles y en última instancia ahorrar recursos.

Matriz 2:

Tipos de contrato más habituales por áreas programáticas del teatro con implicación explícita de recursos humanos

Programas		Producción artística	Exhibición artística	Gestión y administración	Mantenimiento corriente
Contratos					
Fungibles					
Suministros	Electricidad			•	
	Teléfono, internet				•
	Climatización	•	•	•	
Suscripciones	Redes, federaciones	•	•		•
	Prensa	•		•	•
Seguros	Laborales				•
	Audiencia	•		•	•
	Explotación y giras	•		•	
	Infraestructura		•	•	•
Transportes					•
Derechos de autor y explotación				•	•
Alquileres			•		•
Inversión en capital y equipos			•		
Intereses y amortizaciones			•		•
Tasas e impuestos		•	•		•

No todos estos costos corresponden a gastos corrientes, es decir, originados en la actividad del teatro y su mantenimiento. Un equipamiento escénico debe planificar con esmero su estrategia de inversión, tanto en aquello que se refiere a la mejora del edificio y sus servicios como al perfeccionamiento de la actividad escénica. La renovación tecnológica constituye uno de los rubros de gestión más compleja, pues la velocidad de obsolescencia de los mismos dificulta su amortización.

La correcta previsión de los costos facilita la resolución de muchas contingencias, lo cual para la gestión de un teatro es crucial, pues los procesos creativos son por naturaleza singulares e impredecibles. Por otro lado, reducir costos equivale a aumentar los ingresos, pues reduce el déficit o aumenta el margen. Propiciar procesos competitivos entre los potenciales proveedores, contratar servicios a través de la externalización o diseñar estrategias de intercambio o canje, contribuyen asimismo a ahorrar gastos. En este último sentido, Carlos Elia cuenta cómo financiar uno de sus servicios: *“en el caso de la revista conseguimos además financiación mediante canjes publicitarios. Digo canjes, porque nosotros requerimos servicios y los pagamos con publicidad que ubicamos tanto en nuestros programas de mano como en la revista”*.

Los derechos de autor y conexos

Si bien es posible obtener ingresos por derechos de autor fruto de producciones propias del teatro, lo más habitual es que un equipamiento escénico deba pagar para exhibir en su programación obras fruto de la creación artística. Dicho pago es la remuneración que les corresponde a los creadores o titulares de los derechos de una obra, que en el caso de registros audiovisuales o fonográficos puede alcanzar asimismo a sus intérpretes. En definitiva, para poder utilizar una obra se requiere la autorización o licencia de sus autores e intérpretes, o de los respectivos titulares de dichos derechos. En general, estos derechos son gestionados por entidades de derecho de autor, que son las que lo ceden –habitualmente a título oneroso– por un tiempo prefijado y un ámbito territorial delimitado. Las condiciones de la cesión se establecen mediante contratos suscritos entre los autores o sus representantes y el teatro.

En Occidente, esta manera de remunerar a los creadores e intérpretes forma parte de su sistema normativo legal sobre la propiedad intelectual y se estructura según dos grandes modelos: el de *copyright*, utilizado en el mundo anglosajón, y el derecho de autor, sistema predominante en los demás países.¹⁴ En los sistemas de *copyright* los derechos sobre la obra son considerados como un bien patrimonial más y, por lo tanto, el autor puede transferirlos y desvincularse de la obra completamente, mientras que en el sistema de derechos de autor no hay posibilidad de una desvinculación total entre el autor y su obra pues este sistema incluye los derechos morales a los cuales el autor no puede renunciar. El sistema legal vigente en cada país fija, obviamente, los límites dentro de los cuales se pueden realizar los contratos.

14. La literatura disponible sobre el derecho de autor es abundante y, además, las entidades de recolección de derechos ofrecen información en sus respectivas páginas web. Una interesante introducción a la temática puede leerse en el sitio de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (WIPO): http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/es/intproperty/909/wipo_pub_909.pdf

En la mayoría de los países, existen organizaciones que se ocupan de la gestión colectiva de los derechos que devenga una obra, representando a los dramaturgos, compositores, coreógrafos o intérpretes frente a los teatros u organizaciones exhibidoras similares. Asimismo, los autores pueden confiar la representación de sus obras a agentes profesionales que los vinculan con esas instituciones y con los demás actores de los mercados escénicos, lo que les permite concentrar sus energías en la actividad creativa y, además, beneficiarse de la experiencia y los conocimientos del agente representante. El número y la naturaleza de los representantes varían de acuerdo a las normas de cada país. Es necesario tener en cuenta que el mercado de obras escénicas está altamente internacionalizado, por lo cual los creadores necesitan representantes no sólo en sus propios países, sino a nivel mundial. En este sentido, las organizaciones de gestión colectiva y los agentes especializados conforman una red que actúa como representante de los creadores en otros países. El conocimiento de estas redes permite a la dirección de un teatro, entre otras posibilidades de negocio, ampliar el repertorio del teatro con nuevas obras.

En el caso de los derechos autorales de obras dramáticas, por lo general, la legislación suele asignar al autor el 10% de la recaudación total del espectáculo. Este porcentaje puede variar según las características específicas de la obra en cuestión, y es parte de la negociación entre las partes involucradas. Por ejemplo, si la obra cuenta con música y coreografía creadas especialmente, a los compositores y coreógrafos les corresponde un porcentaje aparte que se fija de común acuerdo. En el caso de los derechos autorales de obras musicales, el monto de los derechos de autor del compositor es asimismo de alrededor de un 10% y es independiente de los derechos de intérprete que la obra pueda generar. Por su lado, los autores de obras coreográficas no cuentan en muchas ocasiones con organizaciones que se ocupen de la gestión colectiva de este tipo de obras, por lo cual los derechos se gestionan individualmente en condiciones que se negocian entre el coreógrafo creador (o el poseedor de ese derecho) y el teatro. Es necesario tener en cuenta que la coreografía es inseparable de la música sobre la cual se realiza, por lo cual será necesario contar también con la respectiva autorización.

La adaptación y explotación de un pasaje de un espectáculo pensado originalmente para otros lenguajes (por ejemplo literario o televisivo) también genera derechos de autor. Los costos de las licencias para su explotación dependerán fundamentalmente de las características de las mismas y del grado de éxito obtenido en el lenguaje original. Por otra parte, los derechos de explotación son independientes del medio que se utilice para exhibir la obra, lo que significa que se puede llevar a cabo una cesión por separado para cada uno de ellos.

Por lo que se refiere a intérpretes, los músicos, bailarines y actores tienen derecho a recibir una retribución cuando las obras en las cuales han participado son reproducidas por otros medios (por ejemplo, la retransmisión de funciones vía streaming, cinematográficos o por televisión).

En la mayoría de los países, los derechos de explotación de una obra expiran en un plazo que va entre los 50 y los 100 años contados a partir de la muerte del autor, momento en que pasan a ser de dominio público. A partir de ese plazo las obras pueden ser utilizadas sin pedir permiso ni costo. Hay que tener en cuenta que en algunos países de América Latina (Argentina, Paraguay y Uruguay) existe el dominio público pago, que obliga a pagar un gravamen al estado.

Al presente, hay un fuerte debate sobre distintos aspectos de los derechos de autor, en particular sobre los límites de su aplicación, pero también sobre su asignación, su control y la distribución de los beneficios que producen. Una de las principales razones que estimulan dicho debate es el desafío asociado a su digitalización y distribución por internet. En el ámbito del espectáculo en vivo la percepción de derechos es menos discutida y ha sido históricamente aceptada por los distintos participantes del mercado, sin embargo las distintas posibilidades de reproducción de la obra teatral/musical por otros medios alcanza también al sector escénico.

Desde la perspectiva del responsable de una organización productora y/o exhibidora de espectáculos en vivo, podemos mencionar dos cuestiones clave para una correcta gestión de los derechos de autor. La primera consiste en prever en cada contrato las distintas posibilidades que se pueden llegar a presentar en cada obra, con el mayor grado de detalle y desagregación posible. De esta forma, se trata de evitar judicializar las diferencias que pudieran llegar a surgir entre las partes. En pos de este objetivo, el mantener contacto fluido con abogados o estudios jurídicos especializados en la temática resulta de suma importancia para un teatro. La segunda es incluir la previsión de los costos (y llegado el caso también de los ingresos) generados por la adquisición (o la venta) de derechos en un rubro específico del presupuesto.

5.3 Las fuentes de financiación

La financiación de un teatro puede provenir bien de la explotación de sus propios recursos, bien de la aportación de terceros. Ambas están estrechamente ligadas pues sin activos propios potentes que atraen la demanda (una programación atractiva, una trayectoria y tradición solvente, o un edificio singular, entre otras) difícilmente la administración pública o los inversores y donantes privados estarán dispuestos a aportar sus recursos.

Más allá de esta clasificación clásica, es posible distinguir entre el servicio principal ofrecido por el teatro (su programación en sentido amplio) de la prestación de un conjunto de servicios complementarios (restauración, tienda, estacionamiento, etc.), que añaden valor, dan servicio y retroalimentan la programación. El primero justifica la mayor parte de los ingresos (taquilla, aportaciones gubernamentales, patrocinio empresarial, etc.), pero los servicios complementarios contribuyen al presupuesto, amplían la oferta del teatro y predisponen mejor al disfrute del público asistente. Estos pueden desarrollarse tanto en teatros públicos como privados, y su variedad y dimensión dependerá del contexto económico-social del territorio y de las características físicas, prestigio y gestión de cada teatro.

A continuación se analizan cada una de las fuentes de ingresos más comunes, dejando para el siguiente apartado el caso particular de la aportación pública.

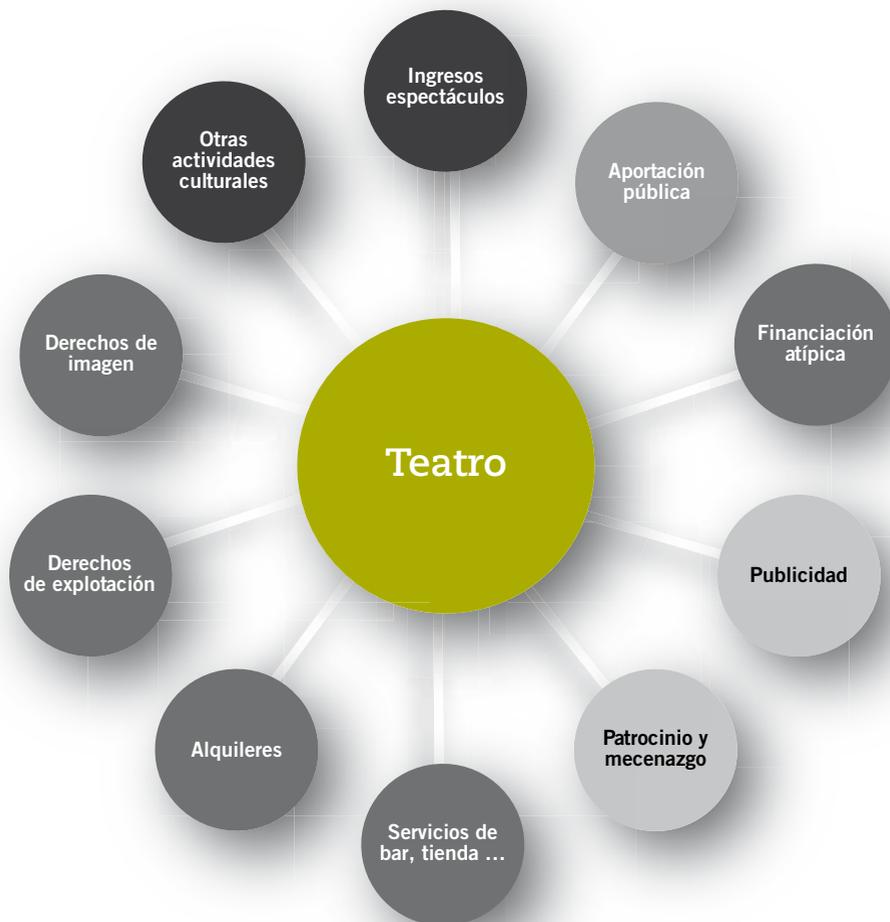
Política de precios: ingresos por espectáculos y otras actividades

Por lo general, el principal ingreso propio generado por la organización teatral es la venta de entradas para los espectáculos a través de la taquilla o boletería. De forma marginal, también contribuyen al presupuesto los ingresos procedentes de otras actividades tales como cursos, talleres, publicaciones o exposiciones, en el caso de no ser gratuitas.

La clave para su buen funcionamiento consiste en facilitar al usuario o cliente el acto de compra, al precio adecuado y por todos los medios en que esto sea posible (desde la tradicional taquilla física a la compra por internet, telefonía o los servicios *ad hoc* disponibles). El tratamiento informático de dicha información tiene no solo grandes ventajas desde el punto de vista de la estrategia financiera, sino también desde el del marketing.

El control diario de la boletería permite tomar decisiones financieras, de comunicación y de comercialización estratégicas: *“el sistema de venta de entradas está permanentemente sobre mi escritorio; veo al momento cada entrada que se vende, información que nos presta la empresa proveedora del servicio, pero nosotros tenemos el control del sistema”*, señala Gerardo Grieco. A nivel financiero, permite analizar el comportamiento y los resultados de las distintas obras y las otras actividades programadas, desde las de producción propia a las producidas por terceros. En este último caso, permite decidir sobre la conveniencia o no de compartir los ingresos de taquilla o qué parte fija debe garantizarse como caché para la compañía. Esto es importante tanto por lo que concierne a las obras en cartel, pues tiene consecuencias en el cumplimiento de las previsiones económicas y de liquidez –o en el grado de satisfacción de los proveedores artísticos–, como para decidir futuras estrategias de contratación (o de alquiler o cesión a terceros)

Esquema 17:
Fuentes de ingresos



La política de precios condiciona de forma fundamental el potencial de ingresos propios, así como la consecución de los objetivos de demanda. Su diseño requiere tener experiencia y manejar el histórico de datos propios y de la competencia (siempre que estos estén disponibles). Cada espectáculo tiene un potencial de audiencia distinto, con lo que decidir si uno lo programa (o en qué tamaño de sala lo hace, en el caso de disponer de varias) y a qué precios pone los boletos, determina los resultados económicos posibles. El grado de ocupación en sala y el número de funciones programadas relacionados a los costos de cada obra, son indicadores clave para conocer la rentabilidad de un espectáculo en un espacio determinado.

En algunas ciudades, como por ejemplo en Barcelona, el nivel de ocupación de las salas condiciona asimismo un porcentaje del valor de la subvención pública, con lo que una buena elección de la programación por parte de cada teatro y la política de precios asociada, afecta no solo al volumen de ingresos por taquilla recaudados sino también al valor final de la aportación municipal.

Para maximizar el ingreso, y al mismo tiempo la audiencia, es importante segmentar los precios. Estos pueden diferenciarse en función de los días y horarios de función, la ubicación de la butaca en la sala, y los distintos grupos de pertenencia del público, o una combinación de los tres criterios. Asimismo, los espectáculos pueden tener precios distintos en función del género o tipo de obra, de su costo y del público a quien van dirigidos.

Diferenciar a partir del día y el horario de las funciones, tal como acostumbran a hacer los cines, no es muy habitual en la mayoría de los teatros. Sin embargo, es una alternativa a considerar para aquellas funciones más concurridas, en especial si se combina con otras formas de discriminación de precios.

A partir de cierto tamaño de la sala, los teatros pueden cobrar un precio distinto por butaca según la ubicación que esta tenga respecto del escenario (en función de su cercanía, visibilidad o reputación). Los teatros a la italiana, diseñados en su época para ser rentables, tienen una arquitectura que facilita la segmentación, mientras que algunos de los más modernos, con muy buena visibilidad desde cualquier ubicación y con escasas barreras físicas, lo hacen más complejo. En general, los grandes teatros líricos, que suelen contar con varios pisos de butacas sobre las plateas, aplican una mayor segmentación que los teatros más pequeños. Las salas alternativas o de menor tamaño suelen tener un precio único. Cuando sea posible, es recomendable que el número de butacas de cada zona y el incremento de precio entre ellas responda a la morfología de la función de demanda.¹⁵

En la actualidad, el desarrollo de herramientas digitales de venta permite flexibilizar y adaptar los precios a la evolución de la demanda, tal como se hace en la venta de pasajes aéreos o reservas hoteleras. La combinación de la predicción dinámica de la demanda con las ofertas o acuerdos de precios con distintos canales de venta, utilizando segmentos particulares del aforo de localidades disponibles, permite maximizar la ocupación y en consecuencia los ingresos.

15. *En función de la elasticidad precio o sensibilidad al mismo por parte de cada segmento de la demanda.*

Muchos teatros, en particular aquellos con mayor compromiso social, suelen disponer de precios diferenciales en función de los distintos grupos de público: niños y jóvenes, estudiantes, desocupados, personas de la tercera edad o con nivel de ingresos bajos, colectivos con capacidades diferentes, etc. Dichas ventajas pueden abarcar el conjunto de la oferta o intensificarse en función de determinadas circunstancias u objetivos (programas o espacios específicos, días de menor concurrencia, u ofertarse solo para un número limitado de butacas, por ejemplo). La mayor o menor generosidad hacia determinados colectivos dependerá no solo de la misión, valores u objetivos de cada equipamiento cultural, sino también de la capacidad económica y de la exigencia de autofinanciación correspondiente. En todo caso, debe tenerse en cuenta su repercusión en la cuenta de explotación del equipamiento.

Otra estrategia muy frecuente, que bien planteada aporta beneficios tanto al teatro como a la audiencia más fiel, es la política de abonos. La reducción del costo de entrada no solo permite ampliar el volumen de la audiencia, sino mejorar la tesorería del teatro y sus ingresos. A nivel financiero, fidelizar la audiencia con un descuento atractivo (habitualmente entre un 15% y un 25%) reporta globalmente ingresos superiores. Asimismo, cobrar a inicios de temporada (o con plazos en abonos muy caros) mejora la liquidez de la tesorería. Otra posibilidad consiste en ofrecer precios especiales a grupos numerosos, con o sin estructura institucional, y en particular a organizaciones con las que se llega a acuerdos de colaboración: empresas, sindicatos, centros educativos, asociaciones, etc. En algunos casos es posible vender funciones completas, fuera de programación, a entidades interesadas (congresos profesionales, convenciones de empresas u otros).

Una última estrategia posible resulta de integrar el precio de ciertos servicios adicionales en el costo de la entrada, lo que para el público da una mayor sensación de buena atención o exclusividad (entrada VIP). Por ejemplo, en los espectáculos con entreacto (o al final de la función) se puede ofrecer un servicio exclusivo de restauración y/o estacionamiento para públicos dispuestos a pagar dicha atención; también se pueden incluir descuentos en servicios propios o ajenos (restaurantes, tiendas, estacionamiento, guardería, etc.).

Mecenazgo filantrópico y patrocinio empresarial

El mecenazgo, es decir, la contribución privada sin exigencia de contraprestación directa más allá del reconocimiento social y del algún beneficio simbólico, suele ser más habitual en aquellas ciudades y países donde existe una tradición de filantropía arraigada (y una cierta fiscalidad favorable). En todo caso, cuanto más prestigio y relación con la identidad local tenga un teatro, más fácil será atraer recursos por mecenazgo y patrocinio. Una programación atractiva y la

participación activa con la comunidad ayudan asimismo a prestigiar la gestión y a desarrollar contactos interesantes que se pueden traducir en aportes filantrópicos a la institución. Disponer de personal especializado y contar con estrategias adecuadas facilita la obtención de fondos y el contacto con nuevos mecenas, incluso en ciudades pequeñas. En efecto, una tarea bien planificada de acercamiento y persuasión hacia aquellas personas de la comunidad que poseen mayores ingresos económicos, contactos sociales y sensibilidad artística, puede dar resultados sorprendentes.

El mecenazgo filantrópico suele complementarse con operaciones de patrocinio empresarial. Las empresas (no, en cambio, algunas de sus fundaciones) buscan un retorno explícito de su inversión, centrado en general en imagen y comunicación (y acompañado de beneficios de orden fiscal). También valoran el conjunto de servicios que el teatro puede ofrecerles. Estos pueden incluir localidades para las funciones, la oferta de algún espectáculo exclusivo para clientes, proveedores y trabajadores, uso de las instalaciones, encuentros y comidas con el personal artístico, entre muchas otras.

Recibir fondos del patrocinio es más fácil en aquellos teatros de mayor prestigio, con programación de calidad más popular (con intérpretes famosos o espectáculos de éxito) o que son referentes en la comunidad donde están instalados. A veces, ser de titularidad pública puede ser una ventaja, por ejemplo cuando la empresa busca congraciarse con los políticos del lugar. En otros casos, tal como señala Gerardo Grieco, *“el sponsoreo, el auspicio, la venta de funciones especiales, de galas, son políticas que hemos instalado como búsqueda deliberada de ingresos complementarios. Quiero insistir en la importancia de esas políticas: crean una alianza que se vuelve estratégica, porque te vinculan con empresas, y fortalecen y convalidan el quehacer artístico, político y social del teatro. Por supuesto, es una alianza condicionada: estás en un teatro público, por lo tanto no podés hacer cualquier cosa”*.

Sin embargo, para los teatros situados en la periferia, en ciudades o pueblos pequeños, o para las salas más alternativas o de vanguardia, conseguir participación financiera privada es más difícil. Ante la ausencia de interés por parte de las empresas, los responsables de dichos teatros deben esforzarse para encontrar su nicho respectivo: empresas cercanas o intercambio de servicios con medios de comunicación o profesionales afines, fundamentalmente.

Por otro lado, una cosa es la predisposición a aportar recursos y otra es el nivel de generosidad de las empresas. El primer aspecto depende de la sensibilidad de los directivos o propietarios hacia la actividad artística. Adicionalmente, las distintas ramas de actividad económica se orientan hacia determinados géneros

artísticos, por proximidad simbólica o práctica (cierta predisposición de los sectores del lujo hacia la lírica o de las cerveceras y las bebidas refrescantes hacia la música moderna). Asimismo, la existencia o no de tradición o práctica de patrocinio empresarial por parte de cada empresa, cuestión ligada a veces a la tradición del país de origen de la misma. El segundo aspecto depende más de la cercanía de los centros de decisión de las empresas al equipamiento o proyecto cultural específico. Cuanto más cercanos, más generosos, tanto por el nivel de implicación personal de los directivos con la comunidad como por el umbral a libre disposición que una gran empresa da a sus ejecutivos situados en las sucursales del territorio.

A diferencia de los teatros anglosajones donde la captación de recursos ajenos (*fundraising*) constituye una base histórica de sustentación económica, en la mayoría de los teatros europeos y latinoamericanos la búsqueda profesionalizada de donantes y patrocinadores es relativamente reciente. Esta falta de tradición y experiencia se traduce todavía en un aprovechamiento insuficiente de la potencialidad de los equipamientos escénicos para atraer este tipo de recursos. Por otra parte, en algunos teatros públicos o en salas privadas de línea artística marcadamente independiente, existen resistencias vinculadas a la posibilidad de que la contraprestación por patrocinio pueda implicar la desnaturalización de la misión o la pérdida de determinados valores incluidos en ella. En todo caso, es importante conocer los límites que uno no debe aceptar o sobrepasar, y valorar el aporte del patrocinio y el mecenazgo para hacer posible la continuidad de la actividad escénica.

El siguiente diálogo ilustra las posibilidades y problemas de algunos responsables de los teatros públicos españoles en su búsqueda de patrocinio:

Francesc Casadesús: *respecto a los aportes externos me pregunto ¿qué tipo de contrapartida tiene más valor para las empresas patrocinadoras? ¿Qué es lo más conveniente para nosotros?*

Juan Calzada: *para una de nuestras óperas hemos conseguido 30.000 euros. A cambio dábamos 30 entradas, un coctel posterior para sus invitados, 2 entradas en el palco, el logotipo, presencia en la rueda de prensa y, al final, una copita con los cantantes.*

Alfred Fort: *nosotros tenemos tarifados mecenas, patrocinador y colaborador. Por otra parte, en el TNC lo alquilamos todo: salas, restaurantes; es sorprendente los precios que la gente paga por un espacio aquí.*

Francesc Casadesús: *en la valoración de lo que uno recibe y da, a mí me parece muy interesante la aportación en especie, en especial con los medios de comunicación.*

Juan Calzada: *a mí eso me parece interesantísimo, nosotros lo hacemos con los periódicos locales. Sin embargo, la remuneración en especie no siempre tiene continuidad. Por ejemplo, logramos un acuerdo con Renfe (la empresa de ferrocarriles española) para traer la Compañía Nacional de Danza y la temporada lírica con la Orquesta de Córdoba. Renfe aportó gratis casi 100 billetes a cambio de ser el transporte oficial de la temporada lírica. Pero al año siguiente no conseguimos nada porque cambiaron al responsable.*

Francesc Casadesús: *hay otros ejemplos interesantes, fruto de la tradición de origen de algunas empresas: una compañía de gas francesa, interesada en organizar talleres pedagógicos de actuación para sus empleados, nos paga el programa de creación de públicos y talleres para el barrio. En Francia hay una mayor implicación de empresas y sindicatos para interactuar con los teatros.*

En épocas de crisis, cuando los aportes públicos y los ingresos de la audiencia flaquean, se tiende a impulsar las estrategias de búsqueda de patrocinio. No es el mejor momento, pues también los recursos de las empresas para dichos menesteres son menores. Esta es una actividad que debe ser pensada estratégicamente a largo plazo, pues las empresas tienden a cambiar sus prioridades. Los servicios simbólicos que el teatro les presta hoy, pierden valor con el tiempo.

Por ello es importante realizar una reflexión estratégica, a largo plazo, que incorpore la experiencia local en patrocinio y mecenazgo, pero que tenga en cuenta, asimismo, otras formas de aportación social al proyecto escénico. Estas pueden incluir desde el fomento del voluntariado, una forma de filantropía que no produce ingresos directos pero permite ahorrar costos y generar sintonía positiva con la comunidad, hasta el desarrollo de proyectos de microfinanciación (*crowdfunding*) o, en el límite, experiencias de taquilla inversa.¹⁶ Más allá de su aporte económico limitado, estos mecanismos implican niveles intensos de involucración con colectivos implicados de la comunidad. La puesta en marcha de plataformas digitales de microfinanciación ha supuesto el renacimiento de procesos de financiación colectiva de larga tradición (muchos teatros se construyeron siguiendo antecedentes de dicho modelo). En la actualidad se utilizan para proyectos más puntuales o pequeños, y su éxito depende de la capacidad para involucrar emocionalmente colectivos amplios a través de las

16. La taquilla inversa (o “a la gorra”) consiste en solicitar a los espectadores al final del espectáculo la aportación de aquella cantidad que considere adecuada para remunerar a los artistas y garantizar la sostenibilidad de la producción. Procedente del teatro de calle, no aporta grandes ingresos, pero se utiliza en pequeñas salas como mecanismos de solidaridad y de adaptación en periodos de crisis.

redes sociales. En todo caso, animar un buen círculo de amigos, mecenas y voluntarios revierte en términos de audiencia, mayores recursos y más reconocimiento.

Ingresos por publicidad

La utilización de determinados sectores del edificio teatral, ya sea en su exterior o en su interior, para la instalación de artefactos destinados a comunicar mensajes publicitarios de productos ofrecidos por otras empresas puede constituir otro recurso financiero. En los casos en que esto sea posible (no siempre lo es por restricciones normativas o de contexto social desfavorable) es necesario obrar con el máximo cuidado, tanto para evitar aspectos disfuncionales o la polución visual, como para preservar el valor estético y/o histórico del edificio.

Los espacios más utilizados para publicidad suelen ser el programa de mano (u otros folletos de comunicación), las marquesinas exteriores, el espacio de recepción y, en algunas regiones, el telón del escenario. También la página web suele ser un espacio de intercambio de publicidad, indirecta o directa.

Algunas producciones, en particular las más comerciales, incorporan ciertos mecanismos de publicidad no convencional, tal como incluir marcas de compañías de forma más o menos sutil en escenografía, vestuario o elementos escénicos (marcas de bebidas, ropa, accesorios o la rotulación o mención de establecimientos comerciales).

Servicios de tienda y de restauración

Si el edificio teatral lo permite, disponer de un espacio para restauración, y a ser posible también para un comercio especializado, puede ser altamente conveniente. En el caso del bar (o del restaurante), además de prestar un servicio que los asistentes a las funciones agradecen, puede atraer a otras personas durante el resto de día en el caso en que el equipamiento esté bien situado, realidad bastante común en muchos teatros tradicionales, y tenga acceso directo a la calle. Esta puede ser una buena oportunidad para dar a conocer la programación a audiencias potenciales. Por supuesto, la calidad de la oferta gastronómica es fundamental, por lo cual será imprescindible asegurar que el servicio esté a cargo de especialistas. Un aspecto clave a prever es la aislación sonora de los espacios dedicados a este tipo de actividades en relación a las salas de exhibición y ensayo.

Para el teatro es importante la viabilidad económica del servicio, pues no solo puede aportar recursos financieros al mismo, sino que de esta forma se garantiza una oferta de calidad, que complementa el servicio global del equipamiento (a

precios no exorbitantes). Un servicio de restauración que cobre de forma muy exagerada por encima de los precios de mercado, aprovechando el público cautivo que asiste a la sala, no por ser una costumbre muy arraigada desde siempre –como mínimo ya citada por Benedetto Marcello en 1720– deja de perjudicar la imagen del teatro. Otra cuestión es quién debe proveer el servicio. A excepción de pequeños teatros donde la persona que atiende al público puede prestar un mínimo servicio de bar, o mantener unas máquinas de autoconsumo, lo más conveniente es externalizar el servicio. Cuanto mayor es el volumen de actividad del teatro, más rentable puede llegar a ser el bar o restaurante, con lo que ambos se retroalimentan.

En el mundo anglosajón, donde la necesidad para cubrir costos a través de los recursos propios ha sido tradicionalmente más alta, el servicio de restauración durante los entreactos, con mecanismos de reserva y servicio amplio –incluso con venta dentro de la sala– permite que estos ingresos lleguen a ser muy importantes. Existe, sin embargo, un conflicto abierto entre la pretensión de la gerencia para aumentar este tipo de recursos y las resistencias que encuentra en algunos ámbitos del teatro. Determinado personal artístico siente que desnaturaliza la misión y la reputación del teatro; tampoco al personal técnico y de acomodación les alegra prolongar la jornada laboral. La solución consiste en encontrar el equilibrio adecuado que permita maximizar ingresos, evitando costos simbólicos innecesarios, sin desvirtuar la actividad y recepción artística. Desafortunadamente, la actual tendencia a presentar obras sin entreactos no ayuda a alcanzar dicho equilibrio.

Por otro lado, disponer de una tienda especializada es bastante común en los teatros de prestigio de grandes ciudades, en particular si tienen una afluencia turística importante, pues es un atractivo más para los visitantes interesados en llevarse recuerdos de su estancia. La tienda de estos teatros puede llegar a ser (pero no siempre lo consigue) una unidad de negocio lucrativa al vender una gran cantidad de artículos vinculados directa o indirectamente con la actividad escénica. En teatros más pequeños o situados en pequeñas ciudades, también es posible disponer de tienda, pero no siempre es sustentable desde una perspectiva económica. En todos los casos, antes de tomar la decisión de incorporar o mantener una tienda en un teatro, hay que valorar bien el modelo de explotación y la relación inversión-beneficio potencial- proyección institucional.

Como en el caso del servicio de restauración, externalizar la tienda a una empresa especializada puede ser conveniente, pues ellos son más expertos que una estructura pensada para producir y/o exhibir espectáculos. De todas formas, es importante que no se pierdan los objetivos: brindar un mejor servicio a la comunidad, sumar beneficios y aumentar el prestigio y marca del teatro. Para ello habrá que seleccionar con mucho cuidado los productos que conviene

ofrecer (desde vídeos y libros con los éxitos de programaciones anteriores, hasta artículos de librería, papelería, vajilla, artesanías o accesorios diversos). Cuando sea posible, merece la pena incorporar el logotipo del teatro a algunos productos, pues además de sumar recursos contribuye a difundir la marca del teatro (*merchandising*).

Alquiler de producciones, equipos y espacios

Un teatro de producción puede encontrar como fuente de ingresos (y de prestigio) el alquiler de alguna de sus producciones, o de parte de ellas. Los teatros con mayor tradición disponen de amplios depósitos con vestuario, elementos de peluquería y utilería diversa que se presta a otros teatros y compañías. Asimismo, es posible alquilar equipos de luces, sonido o grabación, y los servicios profesionales asociados.

Otro recurso que la mayoría ofrece en alquiler son los diversos espacios del edificio: las salas de exhibición, los vestíbulos y antesalas, y, en algunas ocasiones, los espacios de ensayo, depósitos, oficinas o locales de uso múltiple. Todo ello genera ingresos complementarios, en especial cuando al frente de esta actividad hay personal especializado.

Como en el caso de la política de precios de las localidades, también aquí es posible disponer de estrategias de discriminación positiva de cesión de salas o reducción del precio de alquiler hacia determinados colectivos. Esta es una forma de cumplir con la misión del equipamiento y amortizar la inversión colectiva realizada, pero para el administrador del teatro representa una reducción en sus ingresos potenciales. Dar a conocer el verdadero valor de la prestación es una buena manera de hacer pedagogía de costos. En este sentido, es importante formular claramente el régimen de usos de los espacios por parte de los distintos colectivos potenciales: compañías de teatro amateur, escuelas, entidades sin fines de lucro, asociaciones locales, departamentos de la propia institución titular, partidos políticos, empresas, etc. Cuanto más transparente sea el criterio (uso gratuito, bonificaciones o tarifa plena) se reduce el margen de discrecionalidad y facilita las relaciones entre la dirección del teatro y el entorno social y político del equipamiento. En los casos que se dispone de un contrato-programa, estos aspectos, así como su justificación, se detallan y se evalúan a lo largo del periodo.

Otras fuentes de financiación

La venta de subproductos de imagen propia (*merchandising*) puede ser una fuente de ingresos rentable y no solo un instrumento de comunicación, cuando el volumen de negocio generado –fruto del prestigio y del tamaño potencial de

la demanda– supere los costos. La resolución de la tensión entre la lógica de marketing y la financiera decidirá el precio, y por consiguiente la demanda y sus ingresos. Pocos teatros consiguen generar ingresos sustanciales a partir de la venta de subproductos. Disponer de canales de distribución, no solo en la tienda del teatro, es fundamental para un efectivo resultado de dicha estrategia.

Algunos teatros cuya producción propia es de gran calidad consiguen recibir ingresos por derechos de explotación. Estos pueden proceder de la venta de la producción completa (la puesta en escena global, con o sin intérpretes y técnicos) o de aspectos parciales de la producción (guion, escenografía y vestuario). Otra posibilidad, es la venta de los diferentes derechos de exhibición audiovisual. De nuevo, esta posibilidad solo se da cuando la producción tiene perspectivas de éxito.

En casos excepcionales, cuando el edificio que alberga el teatro se caracteriza por su gran singularidad arquitectónica o cuenta con una gran vista panorámica, es posible obtener ingresos de las visitas guiadas. El caso del Palau de la Música de Barcelona, único auditorio declarado patrimonio mundial por la UNESCO, obtiene por este concepto el 21% de sus ingresos.

Finalmente, es importante tener en cuenta la financiación atípica. Algunos teatros pueden ser titulares de bienes o derechos, externos a la actividad cultural, que le aporten algún ingreso (cuentas bancarias, fideicomisos, fondos, etc.). En países como Estados Unidos, es habitual disponer de una donación de la que no puede hacerse efectivo el capital pero sí sus rendimientos (acciones, alquiler de viviendas, etc.).

5.4 La aportación pública

Una de las principales fuentes de financiación del espectáculo en vivo en la mayoría de los países occidentales proviene del presupuesto público. En función de las características y recursos de la política cultural, el volumen de fondos disponibles y la manera de acceder a ellos pueden cambiar. Existen dos grandes mecanismos de accesos a dichos fondos: las aportaciones directas vía gasto público y los beneficios fiscales. La mayor parte del sector escénico de titularidad pública se financia con fondos provenientes del presupuesto de gasto, sean aportaciones directas de la administración titular o subvenciones. Por su lado, el sector privado se alimenta tanto de las transferencias que consigue del gobierno como de los beneficios fiscales. Estos últimos pueden llegar a ser, en algunos países, muy importantes. El beneficio fiscal puede alcanzar, asimismo, directamente a los consumidores vía reducción de los impuestos que gravan la compra de entradas (IVA) o las donaciones. Este último mecanismo beneficia también a los teatros pues propicia la demanda.

El caso de los teatros privados

Los mecanismos por los cuales el sector privado consigue fondos públicos están relacionados con la cultura política del país donde está asentado, de su capacidad para asociarse como colectivo y así lograr convencer a los poderes públicos. Esta actividad de *lobby*, profundizada a lo largo del tiempo con la construcción de argumentos legitimadores, permite consolidar los mecanismos (fondos concursables, sistema de contratos-programa o tipología de beneficios fiscales, por ejemplo), y contar con mayor o menor volumen de recursos gubernamentales globales. Estos últimos dependen también de la coyuntura económica y presupuestaria. En este panorama, los beneficios fiscales son más opacos a la opinión pública que las subvenciones o transferencias directas.

Una vez establecido el marco, cada teatro –así como los demás agentes del sistema escénico– intenta obtener los máximos recursos. Para ello es imprescindible un conocimiento profundo del sistema y contar con la habilidad para presentar propuestas y proyectos adaptados a los directrices de la política gubernamental. En la mayoría de los países el sector independiente legitima su acceso a fondos públicos basándose en su aportación en términos sociales y artísticos, aunque lo que recibe sea muy inferior a las aportaciones al teatro público. Por su lado, el sector comercial fundamenta sus demandas en relación al volumen de la audiencia servida y a la capacidad para interactuar con el *star system*. En este caso, el apoyo se canaliza principalmente por vía indirecta, a través de exenciones fiscales y puntualmente con subvenciones a la infraestructura.

El caso de los teatros públicos

Los fondos que los teatros públicos reciben de la administración pueden llegar a constituir una parte muy importante de sus ingresos, tanto en buena parte de Europa como en América Latina, lo cual obedece principalmente a dos razones. La primera es que al ser una de las misiones centrales del teatro público la democratización del acceso, los parámetros de su política de precios no son fijados por el mercado sino que son el fruto de una decisión política, por lo cual en muchos casos resultan insuficientes para cubrir los costos. Un extremo de esta situación lo constituyen los teatros públicos con marcada orientación hacia lo social, en la cual muchas de las actividades de su programación (o en algunos casos todas) se exhiben de manera gratuita o a un precio simbólico.

La segunda razón es su tamaño. En efecto, la mayoría de los teatros de producción propia y los teatros líricos son públicos porque su estructura natural de funcionamiento es inviable en una lógica de rentabilidad mercantil (para

cubrir sus costos el precio de las entradas debería ser tan alto que no habría suficiente público para asegurar un funcionamiento sustentable en el tiempo). En el caso de los teatros públicos periféricos, dedicados exclusivamente a la exhibición y con muy poca competencia en su área de influencia, es posible sobrevivir sin excesivos costos si se programa a riesgo de la compañía, pues en este caso el sector público cubre únicamente los costos regulares de funcionamiento. El tipo de producciones que se presentan en estas condiciones es irregular, a menudo semiprofesional. Cuando la administración local quiere ofrecer una programación de mayor calidad asume total o parcialmente el caché que las compañías o grupos solicitan.

La principal institución aportadora de recursos es la administración titular del teatro. En Europa es común que la mayoría de los teatros públicos sean municipales, pero que asimismo reciban aportaciones de los gobiernos regionales y nacionales. En América Latina dicha situación es más inusual pues hay una mayor identificación política entre el equipamiento escénico y su administración (es decir, sus responsables políticos).

La tipología de ingresos por actividad de un teatro público es muy parecida a la de los restantes teatros, no así la proporción que aporta cada fuente. En algunas ocasiones no puede cobrar los mismos precios por razones sociales o políticas, pero un mejor aprovechamiento de todas las fuentes de financiación posibles, en función de las características de cada teatro, es deseable.

Una singularidad de algunos teatros públicos, en particular cuando no tienen personalidad jurídica propia, es no poder contar directamente con lo producido por ninguno de sus recursos propios. No poder hacer uso de ese dinero tiene un efecto desmotivador sobre la gestión, como lo expresa Juan Calzada: *“poder contar con la taquilla parece muy obvio pero no siempre lo es, y eso provoca un doble problema: primero, qué más da conseguir cuatro o cuatrocientos; y segundo, si has conseguido mucho, mañana recibirás menos aportación gubernamental; es decir, que la administración lo que hace es castigarte. Desde mi punto de vista, aquello que un teatro logra debería servir para jugar, crear, crecer artísticamente, prestar mejores servicios y atraer más público”*.

Desde nuestra perspectiva, los fondos que la administración pública asigna a los teatros deberían estar en relación con la misión o mandato que se le asigna. Por supuesto, su monto estará determinado por las posibilidades que la situación económica general permita en cada periodo, y será el resultado de una negociación política sobre la distribución general de los recursos públicos. Los directores consultados coinciden en que, lamentablemente, la mayoría de las veces su participación en el debate sobre la asignación presupuestaria es muy limitada y, en algunos casos, incluso inexistente.

6.



Marketing, comunicación y relaciones institucionales

6.1 El sistema escénico y sus públicos

El papel del espectáculo en vivo en la sociedad contemporánea ha cambiado. Por un lado, compete con una gran cantidad de alternativas de ocio, muchas de ellas tecnológicamente muy atractivas, pero por otro, algunas de sus expresiones –en particular la música– continúan reportando una enorme atención. Los jóvenes dedican su tiempo a compartir virtualmente intereses, charlas o videojuegos, y consagran menos tiempo a los consumos culturales tradicionales (lectura, ir al cine o al teatro, escuchar la radio o ver la televisión). Captar la atención de los jóvenes es un reto difícil. Tal como afirma Alfred Fort, *“muchos jóvenes entre 18 y 30 años no vienen nunca porque no les interesa en absoluto lo que hacemos. El problema está en las dramaturgias que presentamos y el tipo de espectáculos que les ofrecemos. Puede ser que no sepamos ni escoger adecuadamente ni comunicar”*. Cuando han recibido una buena educación, y por lo tanto poseen un capital cultural importante, sus intereses les llevan hacia otros lugares: aquellos que tienen valor de comunidad o una gran presencia mediática en la sociedad, en particular el deporte. Seducirlos para que regresen a aquellas artes escénicas más estáticas o conceptuales es una tarea motivadora, pero que requiere imaginación y cercanía a las lógicas de comportamiento no solo de dichos jóvenes, sino de buena parte de la población.

En este sentido nos preguntamos: ¿cómo ampliar desde las artes escénicas el capital cultural entre las distintas tipologías de población? ¿Cómo transformar el público potencial, en audiencias habituales de la danza, el teatro, el circo o aquellos géneros musicales no mayoritarios? Está claro que es necesario diseñar estrategias de comunicación capaces de romper con las barreras existentes, basadas en las motivaciones subyacentes en la comunidad y aplicarlas a las distintas tipologías de público. Tal como afirma Ricardo Szwarczer, que fue director del Teatro Colón, la Ópera de Lille y el Festival Grec de Barcelona, *“no podemos tratar al público escénico como un simple consumidor”*. En este sentido, conocer el mercado y analizarlo en profundidad puede dar algunas de las claves interpretativas necesarias. Este no es un mercado simple sino que es necesario comprender las motivaciones profundas de los distintos tipos de espectadores y su evolución.

El espectador escénico (y de actividades culturales en general) no es un sujeto pasivo de la experiencia, sino que participa activamente, tanto de la dimensión entretenimiento como de la emocional y la intelectual. Todo su ser, consciente e inconscientemente, se ve afectado por ellas y el grado de esta afectación dependerá en buena medida de sus conocimientos previos y su experiencia vivencial, que constituyen un activo personal que contiene y produce valores culturales. Por supuesto, la sensibilidad natural tiene también su influencia, así como el entorno social y comunitario.

La tarea social de aumentar el capital cultural de la comunidad, en su diversidad y riqueza, demanda esfuerzos dirigidos y coordinados, que casi sin excepción requieren de imaginación, estrategia y recursos financieros. Este propósito demanda una perspectiva holística, de análisis de los comportamientos sociales al mismo tiempo que de las lógicas del mercado escénico y las políticas públicas. Diversas perspectivas se complementan en esta reflexión y en el diseño de estrategias que les den respuesta: la aportación sociológica, la pedagógica ligada al desarrollo sociocultural y la del marketing.

En el desarrollo del capital cultural, el teatro se comporta como una extensión de la educación por lo cual, a nuestro juicio, el estado debe asumir una función ineludible, un rol fundamental junto a las familias, los profesionales y las instituciones educativas y culturales.

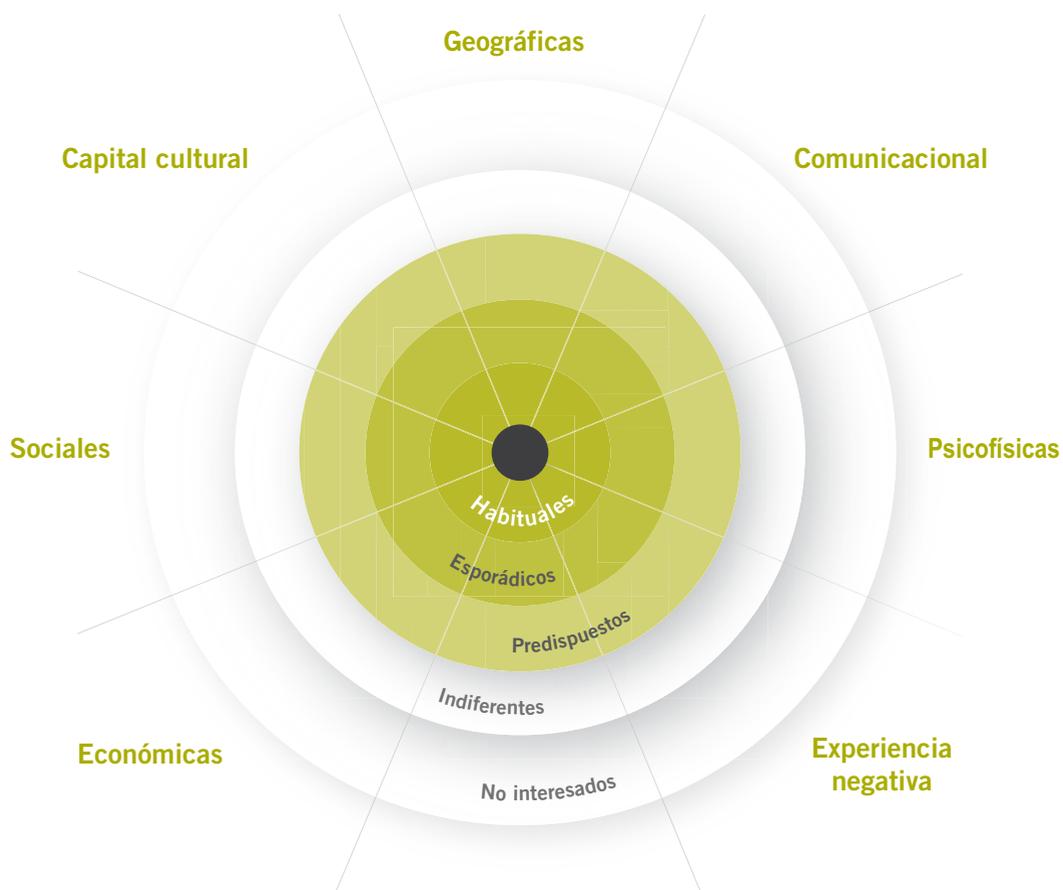
Llegar a disfrutar plenamente del espectáculo escénico –teatro, música, danza o circo, entre otros– implica para el espectador hacer un proceso de aprendizaje que solo puede realizarse a través de la experiencia práctica. Esto no quiere decir que quien asiste por primera vez no obtenga disfrute, sino que este va aumentando, afinándose y refinándose a medida que se tiene más experiencia y se es capaz de percibir significados más profundos y matices más complejos en cada expresión artística. El espectador de teatro se hace.

Motivaciones y barreras de acceso en función de las tipologías de público

En cualquier persona, el proceso que va desde la instalación del deseo de asistir a un espectáculo en vivo hasta su efectiva concreción es muy complejo y puede estudiarse a partir de distintas motivaciones, entre ellas las psicológicas, las económicas o las sociales. Es importante que el equipo de un teatro conozca cada una de ellas para orientar el conjunto de estrategias de desarrollo de públicos, tanto desde la perspectiva del marketing y la comunicación, como desde el desarrollo pedagógico y comunitario.

Esquema 18:

Barreras de acceso por tipologías de público



Para empezar, hay que distinguir entre las distintas audiencias potenciales, es decir entre aquellas cuya experiencia anterior y capital cultural les estimula a concurrir a espectáculos en vivo, y aquellas a quienes se intenta acercar por primera vez al teatro. Es decir, distinguir entre el público y el “no público”; y en este segundo bloque, entre el que podría estar interesado (lo llamaríamos potencialmente predisuesto), el simplemente indiferente y aquel que después de probarlo decidió optar por otras alternativas (y que muy difícilmente vuelve a modificar su opinión). Por lo que se refiere al público asistente, la frecuencia entre público habitual y público esporádico marca una primera distinción, pero un análisis pormenorizado de sus características, valores y actitudes permite afinar más. Como sugiere Lucina Jiménez (2000), el público es el gran desconocido o

más bien el gran imaginado, pues se le piensa como un *“espectador construido desde la propia biografía y ficción del creador”* (p.158). Es importante, pues, no dejarse engañar por dicho espejismo y ser extremadamente analítico en la aproximación.

Colomer y Sellas (2009 pp.43-46) proponen diversas tipologías de clasificación de los espectadores, ateniéndose a factores tales como el nivel educativo, la frecuentación habitual al espectáculo en vivo, la distancia geográfica al teatro o festival, el ciclo vital de la persona (donde la edad se combina con el nivel de autonomía o dependencia familiar), el beneficio esperado u obtenido (de la formación a la evasión, pasando por distintos tipos de goce). Con todo ello proponen crear un mapa taxonómico de públicos específico para cada equipamiento y relacionarlo con los respectivos contextos sociales, políticos, económicos o culturales.

A partir de este tipo de aproximaciones analíticas es posible planificar estrategias efectivas. Cabe señalar que las estadísticas disponibles muestran que la mayoría de las actividades escénicas reúnen a un porcentaje bastante limitado de la población en todos los países occidentales, siendo superior en las grandes ciudades con una oferta amplia y variada, y muy escasa en el mundo rural. Esta realidad señala tanto el tamaño de las dificultades a enfrentar, como el amplio espacio a ganar en la consideración social de los espectáculos escénicos.

Actuar en pro de la ampliación del público habitual es mucho más eficiente, en particular cuando se capta de otros teatros de la misma ciudad, o se transforma un esporádico en un habitual. Sin embargo, la verdadera legitimidad social debería provenir de la ampliación de los públicos, interesándolos por una programación escénica más amplia.

En todo caso, cada una de las categorías de público citadas se enfrenta a motivaciones y barreras de acceso específicas. En términos generales, es posible distinguir entre siete barreras principales para acceder a la actividad escénica: barreras económicas, geográficas, de capital cultural, sociales, psicofísicas, comunicacionales y las producidas por las experiencias previas negativas.

Estas barreras se modulan en función del tipo de género escénico y se combinan entre sí. Por ejemplo, la autoexclusión en la ópera puede ser mayor que en el rock duro, al ser considerada una actividad de la élite para la élite. Pero, para un amante del género lírico con escasos recursos y que viva lejos, las principales barreras serán económicas o geográficas; cuanto más fanático sea, menos sensible será al precio de la entrada y a la distancia. Sin este prejuicio social de por medio, el caso de un joven que asiste con amigos a un festival de pop-rock no es tan distinto; él estará dispuesto a pagar mucho en relación a su

nivel de ingresos, viajar lejos y dormir mal con tal de participar en el evento, vivir la experiencia colectiva (y poder contarlo). En el caso del circo, la memoria de una escena de payasos, banal pero que le hizo reír de niño, no incita a un adulto a asistir a espectáculos de este género; es necesaria una experiencia nueva, de buen circo contemporáneo, para actualizar radicalmente la percepción inicial.

Un exceso de información indiscriminada e impersonal, que no transmita emoción ni singularidad, y que no responde a una necesidad explícita para un potencial consumidor indiferente, se transforma inconscientemente en una barrera comunicativa. Para muchos colectivos con limitaciones de tipo físico o psíquico asistir al teatro ha sido tradicionalmente un terreno vedado. Esta barrera, unida a la incompreensión social y a la falta de un aprendizaje y del cultivo continuado del capital cultural, se torna en muchos casos en casi insuperable. Algunos teatros, en colaboración con las asociaciones que los agrupan y el apoyo de fundaciones proactivas, están avanzando en disminuir los efectos de dicha barrera. Existe, sin embargo, un gran espacio a conquistar, y para ello la combinación de estrategias de marketing y de desarrollo comunitario brinda un amplio abanico de herramientas.

En sentido inverso, existen numerosos factores de motivación positiva. Entre ellos, la posibilidad de socializar, formando parte de una comunidad y sentirse importante en ella, con la ventaja del efecto contagio o red. También, la posibilidad de aprender cosas nuevas, de profundizar, sentir placer y vivir experiencias atractivas. Asimismo, poder ser partícipe de una experiencia excepcional, percibida como una oportunidad única que no puede dejarse pasar. Todas estas motivaciones se modulan, de nuevo, en función de las vivencias previas en cada uno de los distintos campos expresivos. Así, para alguien con poca experiencia escénica, experiencias como vivir una velada singular junto a un colectivo emocionado que llena una sala o la recepción de una invitación personalizada para asistir gratuitamente a la gala inaugural de la temporada escénica junto a su pareja, pueden ser especialmente motivadoras. Un problema común para cualquier tipo de espectador es la cuestión del riesgo que implica asistir a un acto no contrastable previamente, pues no sabe si cumplirá con sus expectativas previas. Por supuesto, existen formas de disminuir el riesgo, tales como conocer la opinión de la crítica especializada, consultar a quienes ya han visto el espectáculo, averiguar acerca de los artistas, o mirar por internet trailers de la obra o espectáculos anteriores.

La inexistencia de barreras de orden económico, cultural, social o geográfico no significan por sí solas una razón o motivación para asistir a un espectáculo en vivo, mientras que las motivaciones permiten superar la mayoría de barreras. Es por esta razón que las estrategias de marketing y comunicación, asociadas a una programación afinada y comprometida, suelen dar buenos resultados.

6.2 Las estrategias de marketing y comunicación

La estrategia de marketing y comunicación de un teatro debe construirse de forma integrada, en coherencia con los distintos objetivos. Cada acción planeada tiene que tener coherencia por sí sola, pero al mismo tiempo responder a una estrategia general. Un primer paso consiste en conocer el posicionamiento del teatro en el mercado para intentar modificar aquellos déficits y aspectos negativos, y al mismo tiempo reforzar los positivos. En segundo lugar, conectar las propuestas de programación con los públicos potenciales. Para ello es necesario conocerlos lo más profundamente posible.

En el ámbito de la gestión de la cultura el marketing está al servicio de la misión de la institución y de su proyecto artístico y territorial, es decir del producto (Colbert y Cuadrado, 2003). Desde nuestra perspectiva, un estudio de mercado no debería determinar qué tipo de producto se ofrece solo en función de la demanda u oportunidades coyunturales, sino que es un instrumento más para la toma de decisiones. El plan de marketing debería ser el resultado de un diálogo profundo y permanente entre los distintos profesionales del teatro, no una imposición de la “gente de marketing”. Tan importante es que el director artístico escuche al responsable de marketing, como que este sea capaz de proponer una estrategia acorde con la propuesta artística y la misión del teatro.

En el caso de un teatro comercial, es evidente que uno ofrece aquello que cree que el mercado puede aceptar; busca el éxito y la sustentabilidad de su proyecto empresarial, en línea con la misión que se ha autoasignado. En el caso de un teatro más comprometido artística y/o socialmente, donde la viabilidad económica está limitada a la sostenibilidad, el marketing es una estrategia de apoyo, con instrumentos que le ayudan a posicionarse, darse a conocer y conseguir las audiencias específicas a las que va dirigido.

Desde dicha perspectiva, un teatro puede plantearse tres grandes estrategias de marketing ligadas respectivamente a objetivos clave: a) definir un perfil propio y una imagen de marca con el objetivo de construir el posicionamiento del teatro en el mercado; b) conocer los públicos –reales y potenciales– con la finalidad de construir comunidades de relación con ellos; y c) comunicar la programación del centro con el objetivo de aumentar el número y frecuencia de las audiencias.

a) La construcción del perfil y del posicionamiento en el mercado

Con el objetivo de construir el posicionamiento del teatro en el mercado, el primer paso consiste en conocer el lugar que se ocupa en el sistema escénico local, nacional o internacional. Todo teatro tiene una historia –incluso los recién

inaugurados—, que le proporciona un perfil propio, bueno o malo, que se ha ido construyendo con el tiempo. Analizarlo requiere una mirada externa, no condicionada por prejuicios o ilusiones vanas. A partir de aquí, el trabajo desde el marketing consiste en definir, junto al resto del equipo directivo del teatro, el perfil y posicionamiento de mercado deseado, y planificar el proceso de transformación de la imagen heredada en la deseada.

El diseño de dicho perfil, y de su marca resultante, es una labor fundamental en la que pueden participar asimismo profesionales externos. Incluye aspectos físicos e inmateriales, y se traduce en todas las expresiones de imagen interna y externa, del logotipo al estilo de cartelería y publicidad del centro, de la ambientación y mobiliario de los espacios al uniforme del personal de atención al público. Puesto que cualquier acción que desde el teatro se realice con impacto al exterior comunica, es imprescindible contar con una estrategia integral. Como afirma Gerardo Grieco, *“todo comunica; comunica cómo te atienden en el teléfono, cómo te entregan la entrada, aunque lo más importante en un teatro sigue siendo lo que la gente dice de él”*. Para operativizar dicho reto, es imprescindible que la actitud del personal y la comunicación interna estén en sintonía con la imagen de marca que se ha definido. Un perfil bien diseñado puede, de alguna forma, orientar indirectamente a aquellos espectadores adecuados a las opciones artísticas y al compromiso social del teatro. En todo caso, existen muchas alternativas imaginativas para comunicar un perfil atractivo.

b) La construcción de comunidad con los públicos a partir del análisis de audiencias

La construcción de una comunidad de referencia es esencial en cualquier establecimiento de difusión artística. Esto se puede hacer de forma artesanal, gracias al conocimiento personalizado, y/o en base al uso inteligente de los microdatos asociados al CRM.¹⁷ La pérdida de contacto personal que representó la creciente sustitución de la venta en taquilla por los sistemas de venta digital se compensa con el mayor conocimiento y las posibilidades de interacción que el CRM permite. Es necesario, en todo caso, invertir en la extracción de conocimiento y análisis cruzado de los datos y plantearse estrategias adaptadas a cada realidad.

Para teatros pequeños, con audiencias limitadas y de perfil muy definido, la cuestión es cómo profundizar en el conocimiento del público para plantear ofertas interesantes que le permitan crecer. En sintonía con este último reto,

17. ‘Customer relationship management’ o ‘gestor de relación con los clientes’. Software especializado que permite manejar los microdatos de venta de entradas.

Margarida Troguet propone distinguir entre la figura de “público” y la de “espectador cómplice”. A este segundo, por su carácter de líder, se le brinda un trato diferencial; se le ofrece una información más completa y profunda, se le propone acceder a actividades reservadas a pequeños grupos (visitas a montajes en proceso de producción, encuentros con artistas o participar en el proceso de selección de la programación), y se le otorga ventajas u ofertas especiales. Otras alternativas, exploradas en el anteriormente citado proyecto europeo BeSpectATIVE!, consiste en empoderar el público en los distintos procesos de creación, producción o programación.

Por su lado, el uso del CRM permite conocer en profundidad el comportamiento de esa masa anónima formada por los que adquieren las entradas, gracias al cruce de una ingente cantidad de datos: frecuencia, número de acompañantes, géneros preferidos, tipología de localidad y precios seleccionados. Todo ello se procesa junto a otros datos personales en posesión del sistema, tratados anónimamente. Un análisis riguroso y una estrategia comunicativa inteligente permiten hacer llegar mensajes dirigidos a cada microcolectivo, en función de las opciones de consumo anteriores. Compartir datos y análisis con otros equipamientos culturales de la localidad enriquece el conocimiento sobre el público cultural y amplía las alternativas de interacción con ellos.

c) La comunicación de la programación

Para influir en el comportamiento de las audiencias lo fundamental, desde la perspectiva del marketing, consiste en disponer de una buena estrategia de comunicación. En este sentido, Kotler y Scheff (2004) señalan: *“para comunicar hay que informar, persuadir y educar a los públicos objetivo sobre sus alternativas, las consecuencias positivas de escoger una determinada línea de actuación y las motivaciones para actuar (y a menudo para continuar actuando) de un modo determinado”*. Informar implica poner al alcance de los públicos posibles los datos objetivos necesarios para ayudarlos a tomar su decisión: título del espectáculo, elencos artísticos, lugar, fecha, hora, precio y modo de adquisición de las entradas, servicios complementarios ofrecidos, etc. Persuadir es inducir al otro mediante razonamientos a adoptar una decisión en una dirección determinada, en este caso asistir a un espectáculo o a otras actividades del teatro.

Así, toda acción de comunicación que lleve consigo algo más que la información básica referida al espectáculo lleva la intención de persuadir. Educar consiste en apoyar el proceso personal de descubrimiento, disfrute y formación del capital cultural de los públicos de un teatro. En definitiva, la dirección de los teatros deberá tener en cuenta estos tres aspectos de la comunicación al planificar de forma integral sus acciones. En este sentido,

Mercedes Guillamón comenta: “*la estrategia de comunicación va muy unida a la política de programación y a la venta de los espectáculos. Un objetivo central de ambas es fidelizar al público, hacer que vuelva*”. Otro, debería ser captar nuevo público.

La estrategia comunicativa debe ir mucho más allá de la simple relación con los medios o la información a través de la web institucional. La facilidad de acceso a la información, la claridad del mensaje y la no invasividad son algunos de los principales principios a tener en cuenta. A partir de aquí, se pueden desarrollar todo tipo de estrategias para hacerse presente en cada uno de los públicos objetivos buscados, desde la presencia cruzada fruto de acuerdos con otros operadores a una relación mutuamente beneficiosa con los medios.

Las estrategias de persuasión más eficientes son aquellas basadas en resaltar las motivaciones. Mostrar en los mensajes que difunde el teatro personas que disfrutan, que se emocionan, que descubren mundos nuevos, que comparten o que se reconocen como parte activa de la sociedad; todo ello ayuda a persuadir a innumerables colectivos no siempre propensos a asistir. En este sentido, las redes sociales (como Facebook, Twitter o Instagram) son herramientas muy útiles pues incorporan las opiniones de los usuarios que comparten sus emociones. Junto a ellas, es fundamental utilizar la potencia de la comunicación visual y audiovisual. No se trata solamente de diseñar los mejores afiches o carteles, sino de tener una presencia activa en canales como Youtube o Vimeo dinamizada por un experto en el tema.

Por otro lado, explicitar la disminución de algunas barreras es también una forma de persuadir. Por ejemplo, anunciar entre los colectivos concernidos la remodelación de una parte del teatro para facilitar la asistencia de las personas con sillas de ruedas o un nuevo servicio de traducción simultánea para sordos; todo ello contribuye a aumentar su presencia y a potenciar una sociedad más inclusiva.

No todo el mundo se comporta igual, ni tiene las mismas expectativas de relación hacia el teatro. El público esporádico o aquellas personas potencialmente predisuestas hacia el espectáculo escénico (quizás porque compran revistas culturales o van a ver exposiciones) pueden ser seducidas si se les da la oportunidad de vivir una experiencia atractiva, reduciendo las barreras objetivas y subjetivas que les apartan del formato en vivo o de ciertos géneros del teatro, la música o la danza. Desde una perspectiva educativa, útil para captar la atención de un público esporádico pero culturalmente exigente, se puede desde redactar *dossiers* de las próximas obras a estrenar, con entrevistas, críticas, comentarios, hasta dinamizar los públicos con estrategias más participativas

y empoderadoras (como ensayos abiertos, debates con artistas después de la función, talleres con las compañías en residencia, etc.). Tanto los *dossiers* como todos los materiales escritos y audiovisuales utilizados deben mantenerse vivos y accesibles a otros públicos en la recepción o la web del teatro.

Otra estrategia posible consiste en programar las actividades no solo desde la mirada artística sino también en su dimensión comunicativa. Así, incorporar la organización de un festival en la programación habitual de un teatro permite captar nuevos públicos y obtener mayor impacto mediático, además de profundizar en la oferta escénica del equipamiento. También da resultado programar en horarios o días excepcionales (sesiones nocturnas o día del teatro), en espacios inusuales y en ambientes descontracturados.

Más difíciles son las personas que sin ninguna hostilidad hacia el mundo escénico son totalmente indiferentes al fenómeno. A ellas merece la pena dedicar un esfuerzo adicional y realizar marketing de frontera, duro, pero cuando se logra el éxito, muy reconfortante. Con ellos, resulta bastante útil establecer relaciones con todo tipo de entidades (sindicatos, empresas, clubs deportivos, centros de tercera edad, grupos religiosos, etc.), más para llevarles pequeños espectáculos u otras actividades, que traerlos a funciones convencionales en el teatro.

Para mejorar todas estas estrategias merece la pena contar con un buen equipo propio y el asesoramiento de consultores especializados, que conocen muchos otros teatros y equipamientos culturales, y así beneficiarse del conocimiento acumulado, los últimos avances y de su perspectiva profesional. Los teatros deben repensar los recursos disponibles (económicos y humanos) para ampliar audiencias, y capacitar sus equipos para conectar con los distintos tipos de públicos potencialmente dispuestos.

6.3 Instrumentos a disposición

Contar con un buen diseño y planificación de la estrategia de marketing permite desarrollar, en todas sus potencialidades, el conjunto de instrumentos a su servicio. En este sentido, merece la pena dedicar recursos económicos y humanos suficientes para conseguir los objetivos que se proyectan.

Seis grandes instrumentos permiten implementar las estrategias precedentes:

a) la política de precios; b) los canales de distribución y venta; c) la publicidad; d) la relación con los medios de comunicación; e) la dinamización de las redes sociales; y f) la atención al público.

La política de precios: tarificación, promociones y abonos

La política de precios, más allá de su incidencia en los ingresos, es una excelente herramienta para atraer audiencias. En función de los objetivos definidos para cada tipología de público y actividad es posible establecer estrategias afinadas. En la mayoría de los teatros los espectáculos se pagan, pero la mayor parte de las actividades complementarias no. Mientras que las presentaciones de libros o las charlas con artistas son gratuitas, pues permiten formar al público y posicionar el teatro ante la comunidad, los cursos o las visitas al edificio para turistas en aquellos teatros históricos o monumentales suelen ser de pago.

En función del tipo de público y de los objetivos que se quieran alcanzar con cada uno de ellos, los precios podrán abarcar un rango que va desde la gratuidad hasta el máximo del mercado, pasando por distintas alternativas. En el caso de contextos socioeconómicos muy pobres, donde el público destinatario no puede asumir los costos de la entrada, la gratuidad es una herramienta válida para atraerlo y formarlo. En esos casos, la asunción de los costos directos por parte del estado, entidades sin fines de lucro o hasta particulares (los propios artistas) es la única forma para asegurar la prestación del servicio.

Ante el viejo debate sobre gratuidad o no como herramienta para captar nuevo público, diversos responsables de teatros dan su opinión.

Gerardo Grieco: *la política de precios es un factor importante en la relación con el público. El Uruguay estaba acostumbrado a la gratuidad. Pensar que como es gratis es más accesible, terminó por desvalorizar a las actividades teatrales. Es más eficaz ofrecer gratis los ensayos a los estudiantes, las ONG y otros colectivos económicamente desfavorecidos.*

Mercedes Guillamón: *la gratuidad en algo puede ayudar, pero lo único que hace es facilitar que los que ya van, vayan más veces; pero no va una persona que no hubiera entrado antes al teatro.*

Juan Calzada: *creo que el problema tiene que ver con la percepción de lo caro y lo barato. Es decir, el teatro no es en absoluto caro en relación al Real Madrid – Racing de Santander a 240 euros la entrada, o a un concierto de rock. Sin embargo muchas veces resulta caro un espectáculo teatral a 6 euros. Existe la percepción de que lo que ofrecemos no permite pasarlo tan bien como en otras propuestas; este es el problema.*

La modulación de los precios no es fácil de aplicar. No solo es una cuestión de cuánto puede pagar el público, o las diversas tipologías de audiencia, sino que como herramienta de marketing se deben tener en cuenta la dimensión psicológica y sus repercusiones en la atracción de público. La percepción de la ciudadanía está ligada a la tradición, es decir a los usos y costumbres locales, con lo que plantear aumentos bruscos significativos en los precios tiene costos políticos y de demanda notables. Por otra parte, el tipo de producto y la titularidad de los espacios también cuenta: mientras que se está dispuesto a pagar un precio alto para asistir a un festival de moda, o a una comedia o un musical ofrecido por un teatro comercial, este mismo público lo considerará abusivo si quien lo organiza es un ente público. Aun así, es importante hacer conscientes a los participantes de los costos del espectáculo en vivo y que los descuentos o la gratuidad llegue a los públicos objetivos que realmente lo necesitan o se quieren alcanzar. La política de precios debe estar al servicio de la misión y de la estrategia de gestión del equipamiento cultural.

En todo caso, para atraer a los segmentos de público que tienen interés en asistir al teatro pero disponen de pocos recursos económicos, tal como suele suceder con los estudiantes, los desempleados, los jubilados o personas de edad avanzada, o aquellas comunidades particularmente marginadas, se puede reservar un determinado número de entradas con descuento, organizar funciones especiales para ellos a precio diferencial, así como ofrecer a menor costo una cantidad de entradas que no se han vendido hasta poco tiempo antes de la función. También se puede jugar con los días y horarios de las funciones, o la ubicación de la butaca en la sala. En sentido inverso, los precios pueden aumentarse cuando se asocian o añaden servicios especiales (lugares reservados, servicio de catering incluido, o aparcamiento, entre otros) o en las funciones con mayor demanda (inauguración de la temporada, fin de semana respecto de funciones en días laborales, etc.).

Más allá de los objetivos de inclusión social, la política de precios es extremadamente útil como herramienta de promoción comercial. Uno de los mecanismos más habituales consiste en ofrecer un sistema de abonos. Desde el punto de vista del espectador facilita la compra de un cierto número de entradas a precio con descuento. Los abonos pueden ser individuales o por grupo, cerrados con las funciones predefinidas o abiertos y flexibles a elección del espectador, lo cual permite un abanico de posibilidades de asistencia. Los abonos cerrados, más allá de obligar al teatro a disponer de las fechas de programación en el momento de la comercialización del abono, presentan ventajas y desventajas para el público. Por lo que respecta a las ventajas, los asistentes pueden cerrar con antelación sus agendas y percibir formar parte del colectivo que esos días van al teatro (compartir entre ellos, y con terceros, lo que vieron y la programación prevista). Entre sus desventajas, la dificultad

de cambiar de fechas (a no ser que el abono permita flexibilidad) y la inclusión en el paquete de espectáculos que generan distintos grados de interés. Este modelo presenta más ventajas que inconvenientes para el teatro (disponer de un público fiel, conocer con antelación el nivel de ocupación de sala día a día o contar con el avance de tesorería). Los abonos abiertos o flexibles son algo más difícil de gestionar pero extremadamente útiles para captar las audiencias contemporáneas (por ejemplo, profesionales con agendas variables). En el caso particular de los jóvenes, que no quieren condicionar sus agendas y deciden a última hora, ofrecerles abonos específicos da un mejor resultado.

Existen muchos otros instrumentos de promoción y descuentos relacionados con la política de precios. Cada responsable debe analizar cuidadosamente los beneficios y costos que, en cada momento pero también desde una perspectiva integral a mediano plazo, pueden implicar. Abusar de los descuentos puede malacostumbrar a determinados públicos. Entre las fórmulas más comunes se pueden citar el 2x1 (dos entradas al precio de una), el 2x1 aplazado (derecho a una entrada futura), la tarifa plana a públicos fieles o a colectivos de jóvenes, el intercambio de invitaciones con otros equipamientos culturales, los descuentos por compra a última hora o las ventajas por ser miembro de colectivos particulares, entre otros. En la medida que el teatro disponga e implemente una estrategia de marketing relacional basada en el CRM y en el análisis segmentado de la respuesta del público a los envíos de información por internet, será más fácil ofrecer propuestas a la carta que respondan a las necesidades y a los patrones de comportamiento observados.

Canales de distribución y venta

La taquilla física hace tiempo que no es el único canal. La compra y reserva por teléfono, a través de cajeros automáticos, por servicios especializados en internet o móvil, y muchos más que van a llegar han revolucionado los canales de distribución. Los medios digitales han transformado la información y percepción del espectador en el momento de seleccionar un precio y una localidad; ya no podemos venderles lo que queramos. La implementación de precios dinámicos (con zonificación flexible) se irá imponiendo y debe permitir mejorar las tasas de captación, retención y fidelización de las múltiples y variadas audiencias que pueden asistir a las actividades programadas.

Es fundamental contar con un sistema de ventas eficiente que permita al público adquirir entradas de manera cómoda, segura, con la suficiente antelación y que, además, brinde al teatro la confianza de un buen registro contable, fácilmente verificable en tiempo real. Dicho sistema ya no es exclusivo, sino que múltiples canales y plataformas comparten el acceso de la audiencia. El uso de las plataformas comerciales de venta de entradas implica un costo (para el teatro o

para el espectador) pero son estupendos canales para ofrecer promociones al público esporádico y para facilitar información sobre el perfil de los espectadores. Tal como se ha comentado anteriormente al introducir el concepto de CRM, un uso inteligente pero no intrusivo de dicha información permite comunicarse y ofrecer a cada perfil de espectador la oferta más adecuada (y a un precio que maximice la misión y los diversos objetivos y estrategias del teatro).

Cada tipo de público se comporta de forma distinta ante los diferentes canales (en función de la edad, nivel socioeducativo, dominio tecnológico o nivel de ingresos) por lo que es importante modular cada una de las estrategias de captación de audiencias. En todo caso, cara al análisis de mercado y al diseño de campañas de promoción es fundamental negociar con las distintas plataformas de comercialización el aporte de los datos estadísticos de los compradores. La mayoría de servidores de CRM o algunas empresas de análisis especializadas aportan conocimiento de gran utilidad pero es imprescindible ser consciente del enorme valor que puede llegar a extraerse de los datos.

De todas formas, las boleterías situadas en el mismo edificio del teatro no han desaparecido. Respecto a ellas es importante reflexionar sobre la amplitud de los horarios de atención, la claridad de lectura de los anuncios al público o el número de empleados necesario para evitar la formación de colas, con el objetivo de aumentar la calidad del servicio. El personal de taquilla es el representante de la organización frente al cliente durante el acto de venta y juega en ese momento un rol decisivo. De ahí la necesidad de prever para ellos programas de capacitación permanente y específica.

Publicidad

La publicidad es el mecanismo tradicional para comunicar la marca y el producto, e incitar la compra de entradas y los servicios complementarios por parte del público. Hay una multiplicidad de soportes y medios desde donde operar. Como lo fundamental es el mensaje, es necesario reflexionar previamente sobre sus efectos en los destinatarios del mismo. Es por eso que el diseño del mensaje es crucial, en su dimensión escrita y visual, por lo que respecta a la marca del teatro y a cada uno de los espectáculos o programas complementarios. Un diseño erróneo tiene efectos directos en la asistencia de público. Seleccionar bien los profesionales a cargo de esta responsabilidad y dialogar con el equipo del teatro ayuda a encontrar las mejores soluciones.

Existe controversia sobre el nivel de incisividad del mensaje, pues su recepción por parte de una audiencia diversa puede generar mayor o menor aceptación o rechazo. En función de los valores culturales del público, de la reputación y misión del teatro, y de la propia propuesta escénica, hay que implementar

las ideas apropiadas. Por ejemplo, Juan Calzada, sugiere con intención de provocar: *“deberíamos hacer como los ingleses cuando lanzan sus películas diciendo: amor-sexo-violencia, y en el subtítulo: El Rey Lear. Eso es ofrecer una forma de disfrute, no una obligación”*. Sin duda hay mucho camino por recorrer, desde la provocación a la sugerencia poética, pero cada equipamiento debe recorrer su propio proceso.

Los soportes más comúnmente utilizados son los carteles, los afiches de calle o banderolas (colgadas del mobiliario urbano o colocadas en las fachadas de edificios), las postales o *flyers*, así como los propios programas de mano. Su ubicación en lugares adecuados (bares y comercios concurridos, edificios emblemáticos o transporte público) tienen gran efectividad. Una segunda alternativa consiste en comprar espacios publicitarios o realizar intercambios con los distintos medios de comunicación. Su efectividad dependerá de su capacidad de penetración y costo. Otro ámbito donde poder desarrollar la publicidad es internet, desde la propia web del teatro, a través de las redes sociales o de servicios especializados. También es posible incorporar directa o indirectamente la marca del teatro en distintos productos de consumo casual (*merchandising*), tales como camisetas, material de papelería, pins o complementos variados (bolsos, pañuelos, dulces...).

Finalmente, conviene discernir sobre el volumen de recursos presupuestarios a dedicar a la publicidad. Una perspectiva costo-beneficio –por espectáculo y global– puede ser útil, en particular dada la presión sin fin de las agencias de publicidad y sus profesionales.

Relación con los medios de comunicación

La relación con los medios es fundamental para dar a conocer el teatro, su programación y actividades. Ambas partes se benefician de esta relación, pues los teatros necesitan altavoces hacia la sociedad; y los medios, llenar sus páginas o minutos con informaciones interesantes para sus audiencias. A veces, son los propios medios quienes buscan al teatro para escribir sus propios artículos o dar cuerpo a sus programas (artículos de fondo sobre el medio escénico, sus instituciones y protagonistas, o programas televisivos sobre el mundo artístico o los oficios artesanales). En este caso, la sinergia es doble.

Cada medio tiene su propio lenguaje y sintaxis, que es necesario comprender y dominar. La prensa generalista, que vive de la venta de periódicos, la publicidad y el apoyo público, dedica unas páginas a cultura y espectáculos y, en función de su prestigio, mantiene suplementos culturales. En sus páginas, el teatro ocupa un lugar marginal. Sin embargo, mantener una buena relación profesional con el jefe de la sección y los críticos especializados, en el caso que aún existan,

es clave. Conocer las características e intereses culturales de sus lectores es un factor esencial para decidir a quién se le dan las primicias y dónde invertir en publicidad. En general, a mayor inversión en publicidad, más espacio para información, entrevistas, críticas y comentarios obtendrá el teatro.

La prensa especializada, cada vez más escasa en formato papel, está dirigida al público especializado y al medio profesional. Su principal utilidad desde la perspectiva del marketing es constituir un espacio donde publicar sin demasiadas dificultades entrevistas y comentarios de la actividad del teatro. Dicho material puede ser reutilizado para alimentar la web, la cartelera y las redes sociales del teatro. Asimismo, son una interesante ventana para informarse de la situación del sector y de experiencias interesantes (susceptibles de ser adaptadas). Invertir en publicidad, aunque no signifique un gran retorno en audiencia, es conveniente para ayudar a la supervivencia de este tipo de medios.

El medio radiofónico, tradicionalmente un gran aliado del teatro, cumple asimismo con ser una plataforma de difusión asequible. Sus invitaciones, con entrevistas y comentarios, se combinan con la cesión de entradas para los oyentes. En poblaciones de pequeña dimensión la radio local es, probablemente, el medio de comunicación más eficaz.

En sentido opuesto, acceder a programas de televisión es mucho más complejo, en particular cuando se trata de canales de gran audiencia. En estos casos, el mayor éxito consiste en conseguir unos segundos en las noticias. Esto solo es posible cuando aquello que se ofrece tiene gran interés público o, en casos esporádicos, cuando el conductor tiene sintonía particular con el teatro. Habitualmente, los magazines o programas culturales son más receptivos a presentar las propuestas escénicas. Los canales culturales, cuando existen, permiten un acceso más fácil, pero en contrapartida su capacidad de influencia pública y de captación de audiencias es más limitado. Otra opción son los canales de titularidad pública. Con ellos es posible negociar con mayores posibilidades, pues dar a conocer las actividades culturales de su respectiva ciudad o país forma parte de su responsabilidad.

De todas formas, esta difusión requiere de una preparación interna previa y de una capacidad de adaptación a los requerimientos del medio televisivo. Estos acostumbran a ser de orden técnico y temporal (en la hora y el día impuestos por las productoras de televisión). Filmar unos días antes del estreno implica tenerlo todo a punto y contar con la disponibilidad de los artistas para ser entrevistados.

La comunicación con los medios, en el caso de grandes teatros, suele estar en manos de un periodista profesional o de un gabinete de prensa; estos pueden ser internos o externos. En equipamientos con menores recursos, el responsable

de marketing (a veces el propio gestor) se hace cargo de estas tareas. En todos los casos, disponer de una buena agenda de los profesionales del medio es crucial, y en la medida de lo posible, también tratarlos personalmente.

La dinamización de las redes sociales

La otra gran ventana de comunicación son las redes sociales en sentido amplio. Internet, con sus múltiples funcionalidades, ha cambiado radicalmente la forma de comunicar e interactuar en el mundo. Dado el elevado nivel socioeducativo de la mayoría del público escénico, comunicarse con ellos a través de este medio es cada vez más eficaz. Sin embargo, a medida que envejece la edad del colectivo, el acceso a internet es más precario. Por esta razón, uno debe combinar los métodos tradicionales con los digitales, pero está clara la mayor relación costo-eficiencia de los segundos. Por razones de sinergia, es bueno acoplar los distintos medios disponibles, desde la gestión de prensa al mantenimiento de la página web y la dinamización de las redes con las que opere el teatro (Facebook, Instagram, Twitter o Youtube).

Un segundo instrumento de comunicación basado en las redes sociales es la utilización del mundo de la telefonía móvil. Existen multitud de aplicaciones, en particular entre los teléfonos inteligentes, que permiten multiplicar los efectos en red. Muchos de ellos son los mismos comentados en el párrafo anterior, pero su acceso se realiza por vía telefónica. Otros, como la mensajería telefónica o WhatsApp, requieren disponer del número telefónico personal. Su elevado potencial invasivo, hace aún más necesario el uso de mediadores que en las redes sociales basadas exclusivamente en internet. La cuestión de la intromisión (no solo ligada a la normativa de protección de datos) y de la legitimidad para utilizarlos desde un equipamiento cultural deben ser abordados con delicadeza.

Cada red tiene su propia gramática, con lo que es importante redactar adecuadamente los mensajes que por ellas se transmiten y se intentan expandir. Al mismo tiempo, la interactividad natural de estos medios obliga a corresponder con todas aquellas personas que se comunican a través de ellos. No se deben dejar sin respuesta aquellos mensajes o cadenas de interacciones importantes.

Una cuestión fundamental consiste en calibrar qué sistema de mediación transmite mejor credibilidad. Alguien que busque el horario de un espectáculo se fiará de la información existente en la web del teatro, pero si busca la oferta escénica del conjunto de la ciudad se fijará en la información publicada por la prensa o por webs institucionales o especializadas. En el caso de querer conocer más a fondo el espectáculo para decidir si compra entradas, dará mayor

credibilidad a la opinión de expertos independientes, fruto de su experiencia anterior de navegación. También mirará en la web del teatro o en Youtube esbozos de la obra o espectáculos anteriores de la misma compañía. Pero, la mayor fiabilidad la encontrará recurriendo al boca-oreja; esta vez a escala digital. Por esta razón, tener una actitud proactiva desde el teatro alimentando las redes y cuidando la relación con los blogueros y críticos digitales es esencial.

La atención directa con el público

La relación con la audiencia empieza mucho antes de la llegada al teatro a través de las múltiples herramientas de comunicación disponibles (web, publicidad, redes sociales, etc.). Una de las que tiene mayor trascendencia es la que se conforma a través del contacto directo con el personal del equipamiento, bien a través de teléfono o la correspondencia por las distintas interfaces conectadas por internet, o bien directamente en la recepción del teatro. Esta relación condiciona –positiva o negativamente– el “boca a oreja” con el público. Este, al sentirse bien atendido, comienza a disfrutar de la experiencia de ir al teatro, incluso antes que empiece el espectáculo. La buena disposición de quienes están en contacto con la audiencia desde el primer contacto telefónico hasta su ubicación en la butaca asignada, pasando por el control de puerta, guardarropa, e inclusive otros servicios complementarios que brinde el teatro (como estacionamiento, bar o restaurante) juega un rol fundamental para crear un clima agradable. Esta conducta del personal se complementa necesariamente con el buen funcionamiento de los sistemas del teatro que hacen a la comodidad de los asistentes (iluminación, limpieza, climatización o seguridad).

Atender al público de una manera adecuada implica necesariamente un proceso previo de selección y de capacitación del personal (propio o subcontratado), así como aportarle la formación y los recursos materiales e informativos necesarios para resolver las contingencias. En cuanto al perfil, escoger a personas afables, empáticas y al mismo tiempo resolutivas, sensibles al quehacer escénico y con ganas de mejorar y servir. Conviene asimismo contar con un marco normativo para que ellos mismos puedan desarrollar su tarea en las mejores condiciones posibles, y disponer de mecanismos de evaluación para corregir los malos hábitos. Los manuales de procedimiento deben indicar desde qué hacer ante dos personas que ocupan una misma butaca, a cómo resolver una amenaza telefónica de bomba, o como saludar a quien llega y se va.

En todo caso, la atención directa del personal con el público debe estar en consonancia con la imagen que transmite el equipamiento a través de todos sus medios. La amigabilidad, la afabilidad, el respeto y la apertura a la diferencia deben impregnar tanto el diseño de la web o de la publicidad como el comportamiento, vestuario y lenguaje usado por el personal.

6.4 Relaciones institucionales y protocolo

Las relaciones institucionales cumplen tres grandes funciones. En primer lugar, permiten posicionar la imagen del teatro, en particular en la mente del *establishment* político, social y artístico. En segundo lugar, facilitan el establecimiento de lazos de confianza específicos con los distintos agentes que interactúan o pueden condicionar la vida y el futuro del teatro. Finalmente, son un medio más de comunicación social. El protocolo es una herramienta al servicio de las relaciones institucionales que ayuda a pautar el comportamiento de organizadores y participantes.

Cuando estén involucradas personalidades políticas, en particular en actos públicos donde haya más de uno, es necesario negociar con los respectivos jefes de protocolo las preeminencias sin olvidar al público destinatario del evento (informar en caso de retrasos, por ejemplo). En todo caso, recibir en la puerta a las personalidades y gestionar las peticiones de los acompañantes, sin alterar la gestión prevista, requiere de habilidad y empatía. El cuidado de los VIPs demanda planificación, cuidar hasta el mínimo detalle para evitar susceptibilidades espurias, ser capaz de distinguir entre lo fundamental y lo superfluo teniendo en cuenta el costo-beneficio a largo plazo de los recursos invertidos en dichas acciones.

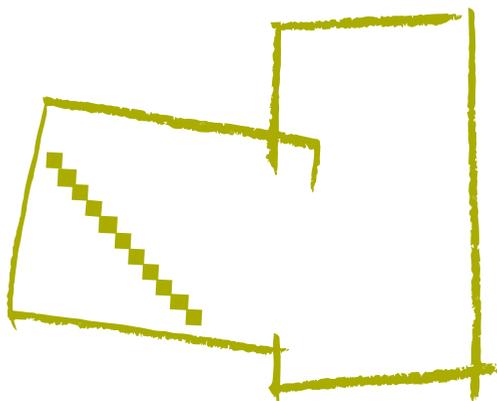
Uno de los instrumentos al servicio de las relaciones institucionales son las invitaciones. Estas se distribuyen entre el mundo artístico, los responsables públicos, los patrocinadores y auspiciantes, y la prensa. Con el mundo artístico se hace por *fair play*, relación de intercambio y autopromoción; en el caso de algunas representaciones particularmente interesantes, también para dar a conocer un referente o lenguaje nuevo a la comunidad escénica local.

Por lo que respecta a los representantes públicos, existe una triple motivación: aportan legitimidad, impacto mediático y, en el caso de recibir apoyo gubernamental, es una forma de mostrar el trabajo realizado. Por lo que respecta a los patrocinadores y auspiciantes privados, más allá de lo convenido, es una forma de afianzar la relación y agradecer la generosidad. Finalmente, invitar a la prensa multiplica el impacto y la difusión, tal como se ha comentado anteriormente.

En general las entradas por invitación se concentran en el día del estreno, aunque puede reservarse un pequeño número para otras funciones. Más allá de la invitación a los espectáculos es importante dar a conocer a estos mismos colectivos el conjunto de actividades organizadas por el teatro, desde la presentación de la temporada hasta la presencia de artistas en residencia, o de forma priorizada todo tipo de eventos puntuales.

Esta labor implica no solo disponer de una buena agenda de contactos, sino también un conocimiento personalizado. Todo tipo de teatro, del más pequeño al más grande, sea público, comercial o independiente, se beneficia con el desarrollo de una estrategia de relaciones institucionales coherente y adaptada a sus necesidades.

7.



Recursos materiales y servicios

7.1 La gestión de infraestructuras

En el inicio de este libro hemos señalado que si bien la esencia del hecho teatral no ha variado a través del tiempo, sí han cambiado –y de manera sustancial– los aspectos tecnológicos; al igual que también lo han hecho los procesos de gestión necesarios para construir y entregar al público los espectáculos y los parámetros artísticos. Estos cambios hacen que en la actualidad, para poder cumplir con sus objetivos, un teatro necesite la provisión en tiempo y forma de una gran variedad de bienes y servicios.

La gestión adecuada de estos recursos implica tener en cuenta que una parte de ellos responde a demandas ad hoc, es decir, que no pueden ser estandarizadas (así sucede, por ejemplo, en la concreción del proyecto de producción, que es en buena medida un proceso altamente artesanal) y, al mismo tiempo, otros recursos están destinados a mantener en condiciones de operatividad un espacio donde conviven diariamente trabajadores y público. Por un lado el propio edificio –en sentido material y funcional– necesita inversión y mantenimiento permanente. Por otro lado, el montaje, exhibición y/o gira de los espectáculos conlleva también la utilización de otros servicios así como la adquisición de bienes específicos, que a menudo pueden reutilizarse. Algunos recursos cruzan ambos aspectos de la operatoria teatral, como por ejemplo la prevención y los controles de seguridad, los sistemas técnicos o las escenografías, entre otros. Hay que tener en cuenta, además, que una parte de los recursos serán provistos por profesionales o por empresas especializadas externas al teatro.

Una clasificación rápida permite distinguir entre servicios básicos, servicios técnicos y servicios profesionales. Esta distinción cobra relevancia cuando se utiliza la tercerización como herramienta para mejorar la eficiencia de la gestión, pues en ese caso cada categoría trae aparejadas distintas consecuencias para la organización, y requiere procesos de selección diferentes. Dichos servicios se componen, en función de la dimensión y posibilidades del equipamiento, de:

- **servicios básicos:** limpieza, mantenimiento, seguridad, logística, seguros, sanitarios y primeros auxilios; y, en la mayoría de los casos, asimismo restauración o guardarropía.
- **servicios técnicos especializados:** iluminación, sonido, prensa y comunicación y acomodación; y, en algunos casos, diseño, traducción y subtitulación, registros (grabación videofonográfica y fotografía), afinación, lavandería, sastrería, zapatería, maquillaje y peluquería.
- **servicios de asesoría profesional:** jurídicos, fiscales, contables y auditoría.

Paradojas en la incorporación de tecnología

La utilización de tecnología moderna, tanto en los procesos de producción de espectáculos como en los sistemas administrativos y de mantenimiento del edificio, es, en primer lugar, inevitable. Retrasos en este aspecto son inmediatamente percibidos (y rechazados) por los usuarios del teatro. Además, su utilización en los espectáculos es importante para la expresión de los artistas y, en muchos casos, también para atraer al público, tal como lo expresa Carlos Elia: *“es lamentable el retraso de muchos teatros en disponer de las últimas tecnologías, cuando es evidente su influencia para elevar la calidad artística. Por suerte, algunos escenógrafos nos proponen escenografías virtuales y eso nos obliga a adaptarnos. Por otra parte, no hacerlo nos llevaría a perder público a manos de otras actividades culturales o de entretenimiento, que las utilizan como factor de atracción”*. Sin embargo, Gerardo Grieco, expone la paradoja siguiente: *“nos hemos vuelto dependientes de la tecnología de manera tal que si esta no anda, no hay función. Al mismo tiempo, la tecnología encarece los costos sistemáticamente. En particular el del personal, porque vas a necesitar más profesionalización, más especialización. Antes, en nuestro escenario, la tecnología consistía en cuerdas atadas, telas y carretes que unos señores aceitaban. Ahora tenemos 48 motores controlados por una computadora. Y no hay espectáculo que no tenga una proyección. Cambiamos muchísimo, pero también hay que reconocer que la tecnología encarece”*.

Gestionar la tensión entre ambas posiciones, dado el impacto positivo de la modernización tecnológica, debe hacerse de tal manera que no afecte en exceso las finanzas del equipamiento. Más allá de su incorporación en la producción y exhibición de espectáculos, el uso de tecnología permite asimismo hacer más eficiente la gestión global del teatro. La implementación de la digitalización permite controlar un conjunto de sistemas operativos muy amplios, desde la operatoria contable y administrativa, al control de la iluminación y climatización del edificio, detectar fallos, planificar recambios o renovar equipos, estandarizar repuestos o ahorrar energía, entre otros. Todo

esto se traduce en una importante mejora de la eficacia y la eficiencia de la organización en su conjunto. Por su parte, la decisión de incorporar tecnología directamente al espectáculo, corresponde al diálogo entre la dirección del teatro y la dirección artística y de producción de cada proyecto, quienes deberán evaluar en cada caso la conveniencia o no de su aplicación, sopesando entre las posibilidades económicas del teatro, la calidad intrínseca que le aporta y el impacto esperado en el público.

Inversión y mantenimiento de edificio y equipos

Todos los edificios destinados a la representación teatral son lugares de encuentro que reciben diariamente un importante flujo de personas que circula por sus instalaciones. El público, los artistas y el personal empleado ponen a prueba el funcionamiento de sus sistemas de manera continua y permanente. En horarios de actividades, el número de personas en sus salas y pasillos puede variar entre algunas decenas hasta algunos miles, caso de los grandes teatros. A lo largo del día, el teatro proporciona al público y a sus profesionales distintos servicios, unos explícitos (restauración, guardarropa, sanitarios) y otros que no se perciben hasta que fallan (climatización o iluminación, por ejemplo). En el peor de los casos, ante una emergencia, es imprescindible tener previsto (no solo por razones legales) un plan de evacuación y seguridad.

Por otra parte, el personal que trabaja allí también necesita ámbitos apropiados para desarrollar sus tareas. El equipo artístico requiere de salas de ensayo y camerinos (camarines) silenciosos, limpios, con baños y agua caliente. Una administración eficiente necesita de espacios amplios y equipados con mobiliario y tecnología informática y de comunicaciones adecuada. La maquinaria escénica y sus operadores, además de “hombros” amplios, precisan alturas libres sobre y bajo el nivel del escenario para movilizar los bastidores y almacenes suficientes para guardar las escenografías (Astacio y Ibañez, 2009). En los teatros con producción propia se debe prever dónde funcionarán los talleres, en especial cuando tengan internalizados los servicios de sastrería, lavandería, maquillaje, peluquería y zapatería, pues pueden llegar a necesitar mucho espacio.

Los procesos de producción son, por su propia naturaleza, eminentemente operativos, cosa que requiere de una infraestructura técnica avanzada. Uno de los retos de los teatros de producción es mantener al día dicha infraestructura, sin caer en la tentación de invertir por encima de las posibilidades propias. En este sentido, su equipamiento de avanzada se debe poner a disposición del resto del sector (con los reaseguros correspondientes) y, al mismo tiempo, si le es posible, compartir con otros centros de producción los recursos de uso esporádico u ocasional.

Un edificio que cumpla con todas estas exigencias precisa de un diseño que no cualquier arquitecto o empresa está en condiciones de proporcionar. La construcción y/o remodelación de los edificios para la representación escénica requiere de una gran especialización y experiencia. Muchos de los mejores teatros, que en su tiempo contaron con una buena estructura y equipamiento, necesitan renovarse y actualizarse. La obsolescencia afecta no solo a los teatros de hace dos siglos, sino también a muchos que no superan las tres décadas. En todos los casos, el proyecto arquitectónico debería ser fruto del diálogo permanente entre equipos de arquitectos, expertos específicos (acústica o iluminación) y los distintos profesionales del teatro.

Todo lo expuesto implica a la dirección –y también al conjunto del personal– en distintos procesos de mantenimiento cuya ejecución deberá prever y organizar con la periodicidad que demande cada uno de sus sistemas operativos. En definitiva, el edificio del teatro concentra la atención y el uso de gran cantidad de recursos materiales y servicios.

Esta tarea no resulta en modo alguno sencilla y puede incluso complicarse más aún en aquellos teatros que funcionan en edificios catalogados como de valor histórico, en los cuales cualquier intervención sobre su estructura requiere permisos que llevan mucho tiempo y del recurso de especialistas para su efectiva resolución. Disponer de un técnico interno, con experiencia y formación, responsable del mantenimiento y de la comunicación con todos los profesionales externos es en estos casos prácticamente imprescindible.

Prevención y control de la seguridad

Es sabido que la seguridad cuesta cara, pero más caro todavía resulta soslayar la cuestión. Esto es así tanto en términos económicos como principalmente sociales. No invertir en seguridad lleva a correr riesgos permanentes tanto para el personal como para el público asistente. Los edificios teatrales son ámbitos de elevado riesgo por varios motivos: ocupación periódica de sus instalaciones pero con flujos variables; alta combustibilidad de los materiales que brindan mejores condiciones acústicas y estéticas (telas y maderas); o instalaciones eléctricas de alto consumo, en buena parte transitorias. Además, son un lugar de expresión de la emotividad que en ocasiones puede generar problemas de orden público. Es por ello que los códigos de edificación y habilitación, así como los controles periódicos son especialmente cuidadosos. En la mayoría de los países existen normativas, cada vez más exigentes, de control y seguridad en los espectáculos. Es importante conocerla y aplicarla.

Las estrategias para mantener el edificio y sus actividades en condiciones de seguridad, las acciones para prevenir accidentes y la contratación de seguros que, en cada caso, pueden involucrar al público o a los distintos grupos de

personal, requieren un tratamiento atento de la dirección. Por lo que se refiere al edificio, la existencia de telón de seguridad, el tratamiento ignífugo a los revestimientos, la presencia permanente de personal de emergencias (en algunos casos hasta bomberos), la fácil disponibilidad de extintores portátiles y la existencia de vías de evacuación (señalamiento, puertas de emergencia, iluminación o audio) son también imprescindibles.

Junto a ellos, es necesario disponer de planes de contingencia, de normas de seguridad y manuales de uso específicos a cada tarea u oficio (tramoya, taquilla, tesorería, luz y sonido, artistas, etc.). Con el objetivo de crear una cultura de trabajo sobre seguridad del público y del trabajador, es necesario organizar cursos de sensibilización y formación, así como ejercicios de evacuación. Otra cuestión es el control de drogas y alcohol con el personal, cuestión delicada pero importante. Como ya se ha comentado, la estrategia de prevención y seguridad necesita un presupuesto considerable pero ineludible.

7.2 La gestión de proveedores

Obtener los recursos materiales y los servicios necesarios para mantener el teatro en condiciones de funcionamiento implica, en primer lugar, identificar los posibles prestadores en cada uno de ellos. El paso siguiente en el camino hacia el desarrollo de una política consistente de proveedores consiste en catalogarlos periódicamente, a partir de la experiencia propia y ajena, en función de estándares de calidad, precio, formas de pago y cumplimiento. Una categorización posible para los distintos niveles de proveedores es agruparlos según el tipo de prestación que realizan, lo cual permite distinguir entre los prestatarios de servicios complejos de alto valor añadido, los grandes proveedores de bienes de equipo, servicios y de elementos fungibles de alto consumo, y finalmente, los pequeños proveedores locales de bienes o servicios corrientes.

Los teatros tienen que tener un sistema de proveedores y de compras adaptado a sus necesidades, cosa no obvia en algunos sistemas administrativos, excesivamente burocráticos. Una solución consiste en separar la gestión de compra para la producción y exhibición de los espectáculos, muy especializadas, de las que tienen destinos más genéricos, en especial en los teatros públicos. Carlos Elia comenta al respecto: *“un vestuarista quiere dos metros de tela de un determinado proveedor, y otros tantos de otro color que el anterior no tiene. ¿Cómo lo justifico ante la administración de la que depende el teatro? ¿Y cuántos procedimientos y formularios deben cumplimentar los pequeños proveedores, a veces extranjeros? Imposible. Por supuesto, nos arreglamos pero todo termina costando más caro”*. Al otro lado del Río de

la Plata, Grieco añade una perspectiva autocrítica desde la gerencia de un establecimiento público con autonomía de gestión: *“cuanto más responsable de tu autonomía sos, más responsable sos de tu propia burocracia. Pienso que a veces no tenemos suficiente madurez a nivel de gerencias. Todos reclamamos, pero cuando te dan la plata y hay que hacer las cosas bien, se requiere de una gestión que no todos los teatros públicos están preparados para asumir. Es muy fácil echarle la culpa al ministro de economía, a la intendencia o al sistema. Es bueno reconocerlo, para no caer en facilismos”*.

Mediante la externalización de servicios a empresas especializadas es posible conseguir una mayor eficacia y reducción de costos. Es, sin duda, una herramienta muy útil pero que debe utilizarse con cuidado, en primer lugar para no perder el *know-how* y control sobre el servicio y, además, para no resentir el grado de compromiso que el personal tiene con la organización.

Interesante contrapunto virtual sobre externalización y reducción de costos a ambos lados del Atlántico.

Domènec Reixach: *en el proyecto inicial del Teatro Nacional de Cataluña estaba previsto que se hicieran las escenografías en el propio teatro y nosotros logramos que no. En Cataluña hay un entramado de empresas dedicadas a construcciones escénicas muy especializadas y de buena calidad. Darles trabajo era darles juego, apoyar estas empresas que trabajan también para los privados. Algo similar ha pasado con la confección de vestuario. Por otra parte, mantener un taller de construcción de escenografía que domine todas las técnicas es muy caro, y cada escenógrafo pide cosas distintas. Producimos, sí; pero a través de la externalización de muchos de los servicios.*

Leandro Iglesias: *en los teatros públicos de Buenos Aires tercerizar significa tomar una decisión política, ya no es solo una cuestión de gestión. Quizás se podrán tercerizar algunos aspectos tangenciales o complementarios, pero tenemos que tener mucho cuidado porque está en juego un patrimonio que nosotros tenemos que cuidar. Es decir, me parece bien que se tercericen los servicios que no tienen que ver con la producción específica del teatro, como puede ser la limpieza, la seguridad o el transporte de instrumentos.*

Jaume Colomer: *en un teatro de Catalunya han externalizado todos los servicios, incluso la taquilla y los técnicos. Para exhibir de momento les funciona, pero para producir les genera problemas. Para crear cultura necesitas un mínimo de personal implicado de arriba a abajo, aunque tengas debate, o tengas lío, pero que estén absolutamente implicados. Si no es así, mañana se rompe un foco y a nadie le importa.*

Juan Calzada: *en nuestro caso tenemos externalizados el mantenimiento, la limpieza, la vigilancia, la carga y descarga, las azafatas y los acomodadores, excepto el encargado principal. Como los necesitamos implicados en nuestro proyecto, trabajamos en la formación de los trabajadores de las empresas que nos prestan los servicios técnicos; nosotros les damos formación aparte de la que obligatoriamente les tiene que dar la empresa, y hasta peleamos en ocasiones por sus sueldos”.*

8.



La evaluación de la gestión

8.1 El concepto de evaluación y la cuestión de la calidad

Desde la perspectiva de la gestión de un proyecto u organización, la evaluación es el procedimiento que permite conocer su evolución con el objetivo de mejorarlo. En la medida que cualquier proyecto necesita ser diseñado e implementado, la evaluación contribuye a la consecución de la misión y los objetivos previstos a partir de un proceso de información que realimenta tanto la planificación como la ejecución o gestión operativa. Como se ha visto a lo largo del libro, los proyectos que constituyen la base de la gestión de un teatro se materializan en distintas estrategias complementarias de gestión de recursos (financieros, humanos, comunicativos, materiales y técnicos). Cada una de ellas es evaluable a partir de un sistema de indicadores construido que responde a modelos interpretativos específicos.

Evaluar proyectos artísticos es bastante más complejo que la evaluación de procesos estandarizados, dada la intangibilidad y los impactos a largo plazo (sus efectos directos y externalidades) que suelen incluir sus objetivos. La mayoría de ellos tienen un fuerte componente subjetivo ligado a la diversidad de percepciones de valor que tiene la actividad cultural para la sociedad en general y sus distintos colectivos. El peligro es justificar cualquier acción, en algunos casos hasta gestiones deficientes, amparándose en el carácter subjetivo e intangible, es decir en la dificultad de medición que presentan los procesos artísticos (Muro, 2007). La generalización de procesos estándares con indicadores no adecuados ni adaptados a la realidad de los proyectos artísticos facilita la crítica fácil a los procedimientos de evaluación. Para superar ambas aproximaciones es necesario enfrentar la cuestión con mayor rigurosidad.

Entre las especificidades de la evaluación de un teatro destaca la compleja cuestión de medir la calidad. En cualquier servicio, la calidad comprende atributos tangibles e intangibles. Entre los primeros, se puede citar la oportunidad, la accesibilidad, la precisión, la continuidad, la comodidad, la cortesía en la atención o el precio. Entre los atributos intangibles se encuentran el prestigio, el estatus social asociado o la sensación de la experiencia vivida.

Estos últimos son particularmente importantes en el ámbito cultural, pero en todo caso la percepción de calidad es el resultado de la comparación entre distintos atributos, todos ellos más o menos tangibles o simbólicos. Los atributos no solo afectan al producto final propio –definido en la misión del servicio–, sino que conllevan una mejora continua en el conjunto de procesos que lo acompañan.

Así, aplicado a un equipamiento escénico, si el sistema de ventas de entradas está bien diseñado y gestionado, y consecuentemente el público en lugar de hacer colas compra de forma rápida y sin problemas, su satisfacción respecto al conjunto de la experiencia con el teatro aumenta. Es decir, no es suficiente ofrecer una buena obra interpretada por grandes artistas, sino que el conjunto de servicios ofertados –centrales o periféricos, tangibles o intangibles– se presten de la mejor manera posible. A todo esto lo llamamos calidad.

De todas formas, mientras que una mala gestión es rápidamente sentida por el usuario (por ejemplo, un problema en el sistema de climatización), su buen funcionamiento corriente puede incluso pasar desapercibido. Cuando nos acostumbramos a un determinado nivel de calidad, notamos en términos relativos tanto su deterioro como su mejora, pero no su mantenimiento. En cambio, no porque uno esté acostumbrado a ver buenas obras, dejará de sentir satisfacción por la última que le gustó. La percepción de calidad depende de la experiencia anterior y de las expectativas que uno tenga. Por ello es fundamental analizar la calidad no solo desde el punto de vista “objetivo” de la oferta, sino también desde la vivencia de los demás, sea el público, otros profesionales, los medios de comunicación o los organismos de tutela.

En la mayoría de los procesos productivos, disponer de protocolos sobre los distintos atributos ayuda a objetivar el concepto de calidad. Sin embargo, en el ámbito creativo es muy difícil definir protocolos, pues a la calidad técnica hay que añadirle la calidad artística (más o menos intrínseca al producto y definida por el sistema artístico) y la percepción de la misma por parte de la comunidad receptora. La reflexión sobre la calidad artística ha recibido la atención de numerosos pensadores a lo largo del tiempo, a partir de las aportaciones seminales de Kant o Hegel. En este texto nos interesa en la medida que permite mejorar la gestión de un equipamiento escénico y alcanzar la misión propuesta.

Así, el sistema donde se integra la calidad del producto artístico y sus paradigmas (condicionados por sus prescriptores y en dialéctica evolución con las propuestas que se van generando) marca las pautas de lo que tiene o no calidad. Por lo que respecta a la calidad percibida por las audiencias, la capacidad de emoción y de conexión con sus referentes simbólicos establece la

diferencia. Una buena dinámica boca a oreja o, en la actualidad, la viralidad a través de las redes sociales son claras manifestaciones de la percepción social de calidad (tanto en términos positivos como en términos negativos).

Desde la perspectiva de la institución, la calidad artística se consigue cuando un espectáculo logra alcanzar atributos tales, complementando a Fernández Torres (2007), como:

- transmitir emoción, conmover e impactar la audiencia
- referenciar situaciones o contextos
- dialogar con referentes de obras maestras del pasado
- generar lenguajes, metáforas y símbolos
- combinar de manera coherente los recursos expresivos y técnicos disponibles
- innovar y diferenciarse en los contenidos y en las formas de compartirlos y comunicarlos
- ...

Más allá de las preferencias estéticas, la calidad artística existe tanto en el teatro comercial como en el de vanguardia, y es independiente del género (revista, musical, drama, comedia, danza, circo, concierto clásico, jazz, pop-rock, etc.). Los parámetros que permiten medirla en los distintos géneros o lenguajes escénicos no siempre están directamente relacionados con el éxito, pues este es un término ambiguo. El concepto de éxito significa, a nuestro entender, alcanzar la misión del teatro con los recursos disponibles. Cuando la calidad artística forma parte explícita de la misión, no se puede alcanzar el éxito sin lograr al mismo tiempo un adecuado nivel de calidad artística.

Para Kotler y Scheff (2004), el factor más importante para el éxito o fracaso de un producto artístico es su calidad artística: *“tomar atajos que afecten negativamente a la calidad artística de una organización es el mejor camino para llegar al fracaso. La calidad es mucho más importante que herramientas de marketing tales como el precio y la promoción. Las estrategias de marketing pueden atraer clientes, pero si la experiencia en sí misma no es satisfactoria, no habrá técnica promocional que les haga repetir. Además, gastar dinero en publicidad y promoción de un producto inferior es inútil, cuando no contraproducente”*.

Cada sociedad en cada periodo histórico desarrolla instancias de legitimación para decidir acerca del valor artístico de las obras, producciones e intérpretes que mejor reflejan los cánones de calidad más o menos establecidos. La academia junto a críticos, periodistas y especialistas, a los que en la actualidad se les suman blogueros reconocidos, construyen un sistema prescriptor reconocido pero en permanente evolución. Algunos directores artísticos de

festivales o teatros emblemáticos también cumplen con el papel prescriptor, influyendo tanto en otros programadores como en el público que los toma como referencia.

El resultado que alcanzará un espectáculo en términos de calidad artística no se puede, sin embargo, asegurar completamente *a priori*. En el espectáculo en vivo, uno puede contratar al mejor intérprete pero no puede asegurar que el día del evento un percance físico o psicológico eventual no permita alcanzar el grado de emotividad o excelencia técnica previsiblemente esperado.

Junto a la calidad artística, es imprescindible asimismo analizar la calidad técnica. Esta se centra, fundamentalmente, en las mejoras de los procesos que realiza la organización y en su incidencia en el producto final. Aquella parte de los servicios técnicos más estandarizable (seguridad, contabilidad, limpieza o mantenimiento, entre otros) es más fácil de gestionar y evaluar si se cuenta con instrumentos tales como normas, procedimientos, registros, instancias de inspección o planes de capacitación y registros. Su documentación permite las certificaciones de la calidad (Lovelock et al., 2004). La calidad técnica puede mejorar en el caso de que existan manuales específicos por tareas, procesos formales de autoevaluación, procedimientos automáticos de recepción de quejas, necesidades o demandas de los usuarios (a través de encuestas u otros métodos de obtención de datos). También cuando se da respuesta inmediata a problemas presentados por clientes o usuarios. Un indicador para medirlo es el porcentaje de clientes o usuarios satisfechos.

Cuando la calidad de los servicios percibida baja demasiado, será la propia comunidad usuaria la que pondrá en evidencia la situación, de forma directa o a través de los medios de comunicación. En los teatros privados sus responsables intentarán encontrar el modo de revertirla pues la pérdida de audiencia revierte automáticamente la rentabilidad económica del proyecto. Mientras que en los teatros públicos pasará de ser un problema de gestión a convertirse en un problema de orden político. En el extremo, habitualmente la responsabilidad se salda con la sustitución de la dirección, aunque el problema no haya sido de su exclusiva responsabilidad.

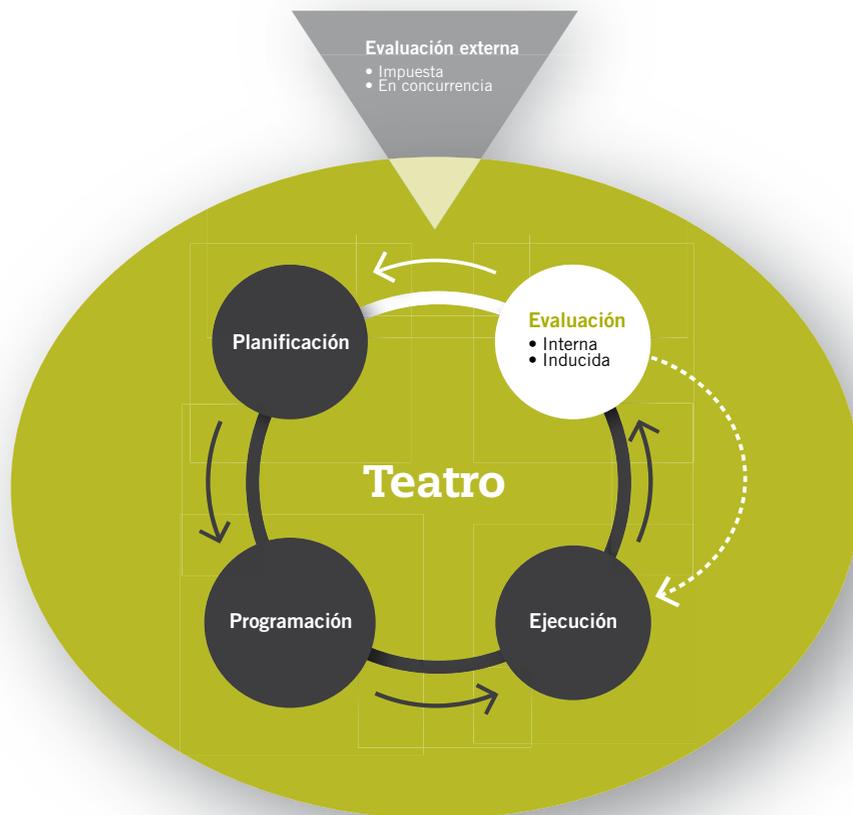
8.2 Tipologías de evaluación

La gestión de todo proyecto cultural requiere, al lado de una buena planificación, mecanismos de control y evaluación adecuados. Cuando la evaluación se integra en el proceso de planificación-programación-ejecución conducido por los propios directivos es más fácil corregir desvíos y alcanzar las metas

perseguidas, pues no se fija solo en los resultados ex post sino que permite interactuar sobre la marcha en los consecutivos procesos de planificación, programación y ejecución.

Esquema 19:

El papel de la evaluación interna y de la evaluación externa en el proceso de gestión de un equipamiento



De todas formas, la evaluación puede ser encarada desde dos dimensiones complementarias: interna y externa. Por una parte, la propia organización y sus directivos necesitan internamente herramientas que les permitan saber dónde y cómo evoluciona el proyecto y cada una de sus estrategias. Para ello definen objetivos e indicadores asociados a tableros de control de mando. Una forma alternativa consiste en inducir desde la propia gerencia procesos de evaluación

en los cuales participen personas –ajenas o de la propia organización–, bien a través de mecanismos de recogida de quejas o de sugerencias, bien impulsando miradas cualitativas por parte de expertos o auditorías externas.

Por otra parte, un teatro se debe a la sociedad que lo sustenta (o a sus socios), pues recibe fondos públicos y/o privados para cumplir con su misión. La evaluación externa puede ser impuesta desde organismos de tutela (por ejemplo, la institución de la que depende el teatro o que le otorga subvenciones). Otra alternativa de evaluación externa es la que se da cuando un proyecto se presenta a una convocatoria abierta o en concurrencia, siendo evaluada según los criterios de la institución patrocinadora. Este sería el caso de un teatro que se presentara a una convocatoria de fondos concursables, subvenciones, fundaciones privadas o agencias de cooperación internacional. Muchas de estas convocatorias tienen objetivos preasignados que condicionan la propuesta del proyecto (algunos objetivos y estrategias, así como el procedimiento lógico-administrativo sobre el que se sustenta), lo cual obliga al teatro a adaptar sus intenciones o proyecto si quiere tener oportunidad de ganar. El procedimiento más o menos transparente, con plazos suficientes, jurados independientes y escalas de puntuación públicas, incentiva la participación.

La evaluación impuesta desde los organismos de tutela suele ser mal recibida y criticada por parte de las organizaciones. En muchos casos es un simple procedimiento administrativo, con escasas consecuencias prácticas. De todos modos, aunque dicha evaluación pueda ser pesada, no suficientemente adecuada a la realidad específica de un teatro o proyecto escénico, utilizada internamente de forma inteligente es un acicate que presiona todos los niveles de la organización –de la dirección al último colaborador– y permite mejoras de la eficiencia. Como afirma Àngel Mestre, *“los modelos que te evalúan o que te auditan aunque te exijan mayor esfuerzo facilitan el trabajo”*.

En el caso específico de los teatros públicos se deben cumplir los procedimientos generales que afectan a todos los organismos estatales. Son procedimientos altamente normalizados, pensados para verificar el cumplimiento de la normativa y de los objetivos gubernamentales, generales o específicos para cada proyecto (en función de aquello que se planificó). En general, no reflejan las especificidades de los equipamientos culturales. Por ello, Leandro Iglesias plantea, *“es difícil que el ministerio de economía o de administraciones públicas plantee mecanismos administrativos flexibles o adecuados a una realidad como la del teatro. Los funcionarios de dichos ministerios lo ven desde la perspectiva del auditor. Si nosotros ofreciéramos un esquema de seguimiento normalizado, con un lenguaje adaptado a la administración y al mismo tiempo a la realidad del teatro, todo sería más fácil. Quedaría claro que somos funcionarios públicos con la obligación de rendir cuentas, no sólo políticamente, sino también desde lo social”*.

8.3 Evaluación interna, indicadores y control de la gestión

La evaluación interna solo es posible si previamente se han definido finalidades y objetivos, en un proceso de diagnóstico estratégico en diálogo con la misión. Los distintos modelos organizativos de un teatro –público, lucrativo o no lucrativo– condicionan la forma de gestionar y, por lo tanto, aquello que se evalúa y el cómo se realiza. Las formas de programar, asignar responsabilidades y de presupuestar difieren enormemente en estos distintos tipos de equipamiento. Es decir, no es posible evaluar con los mismos parámetros las distintas formas de administrar un teatro. Por ejemplo, la posibilidad de mantener en cartel un espectáculo de éxito durante dos temporadas es percibido como un éxito para el teatro privado y se aleja de la misión en el caso de un teatro público. Asimismo, las mejoras en la eficiencia son mucho más costosas dentro del marco garantista de la administración pública que en el de un equipamiento lucrativo donde la propiedad toma decisiones y reacciona de forma rápida sin necesidad de seguir un determinado procedimiento.

En todo caso, un buen proceso de evaluación se inicia en el momento de la planificación. En él, las finalidades genéricas, válidas para una amplia tipología de teatros, se traducen en objetivos estratégicos, adaptados a un espacio y momento histórico determinado. Dichos objetivos estratégicos se concretan en un número de objetivos operativos y se arman alrededor de un conjunto limitado de programas (producción, programación, educación y desarrollo territorial, entre otros). Cada programa termina pormenorizándose en un largo listado de acciones. Lo planificado y ejecutado en cada uno de estos niveles puede ser evaluado. Para ello se pueden distinguir tres categorías de indicadores: de proceso, resultado e impacto. Los primeros permiten examinar si en términos estrictos de eficiencia la acción desarrollada se llevó a cabo con el mínimo de recursos posibles, cumpliendo con los estándares previstos. Los indicadores de resultado miden la consecución de los objetivos, sean estos operativos o estratégicos. Finalmente, los indicadores de impacto pretenden evaluar si la misión y las grandes finalidades del proyecto llegaron a realizarse. Estos dos últimos tipos de indicadores analizan, pues, la eficacia conseguida.

La iteración periódica de los procedimientos de evaluación y control a distintos niveles y sectores es la forma más concreta y a la vez sencilla a través de la cual el teatro, como cualquier otra organización, aprende a conocerse para cambiar y ser más eficaz y eficiente en la consecución de sus objetivos. Los procedimientos necesarios para corregirlos retroalimentan al sistema mejorando su rendimiento.

En función de su propia situación, la dirección de cada teatro puede realizar distintos procedimientos de control y evaluación. Usualmente el aspecto que primero se tiene en cuenta –y lamentablemente muchas veces el único– es la

respuesta que la programación artística ofrecida tiene en el público (medido, por ejemplo, por el total de boletos vendidos o por la tasa de ocupación) y por el impacto en los medios de comunicación (número de referencias publicadas y calidad de la crítica).

Sin embargo, evaluar es mucho más difícil. Imaginemos que la misión explícita de un teatro consiste en llegar al máximo número de personas posible. Dado el aforo fijo de una sala, uno de los objetivos operativos consistirá en llenar la sala en todas las funciones. Asimismo y con independencia de los recursos disponibles, se tratará de programar el máximo número de funciones al año que el espacio y la comunidad receptora permitan.

Esquema 20:

El proceso de construcción de indicadores



Ahora bien, el indicador tasa de ocupación (el más comúnmente utilizado para medir dicho objetivo) no mide el número total de personas distintas sino la cantidad de gente que llena la sala. El impacto buscado no se habrá cumplido plenamente si las personas que concurren son siempre las mismas. Este indicador de resultado solo se convertirá en un indicador de impacto si el teatro en cuestión programa un único espectáculo a lo largo del año, pues la gran mayoría de los asistentes no acostumbran a ver varias veces la misma obra.

Como la mayoría de los teatros programan diversos espectáculos a lo largo del año, existen dos formas para aproximarse al número total de personas distintas que han asistido. La primera consiste en realizar una encuesta a la audiencia, sistema más preciso pero también más caro; la segunda, utilizar los microdatos procedentes de la venta de entradas e inferir la tipología del público.

Otro aspecto fundamental para un teatro es el de la evaluación de la programación escénica. El concepto de calidad, como ya se ha comentado, depende de la escala relativa de valores y de las expectativas generadas. Para los artistas, la opinión de la crítica y de los prescriptores del mundo artístico es fundamental. Para la dirección del teatro, y en función de la misión y los objetivos del mismo, junto a la opinión de la crítica profesional pueden ser importantes otros indicadores de tipos económico, educativo o social. Por ejemplo, el precio de contratación del espectáculo en relación a los ingresos obtenidos, la mejor recepción del público de esta temporada frente a la de otra obra de vanguardia de hace tres años o el incremento de jóvenes entre los abonados. En última instancia, quien evalúa una programación escénica es el público, en sus múltiples dimensiones. Como comenta Salvador Sunyer, *“el que evalúa la programación en mayor y mejor medida es el público, en particular cuando se trata de un público educado y exigente respecto a los umbrales de calidad”*.

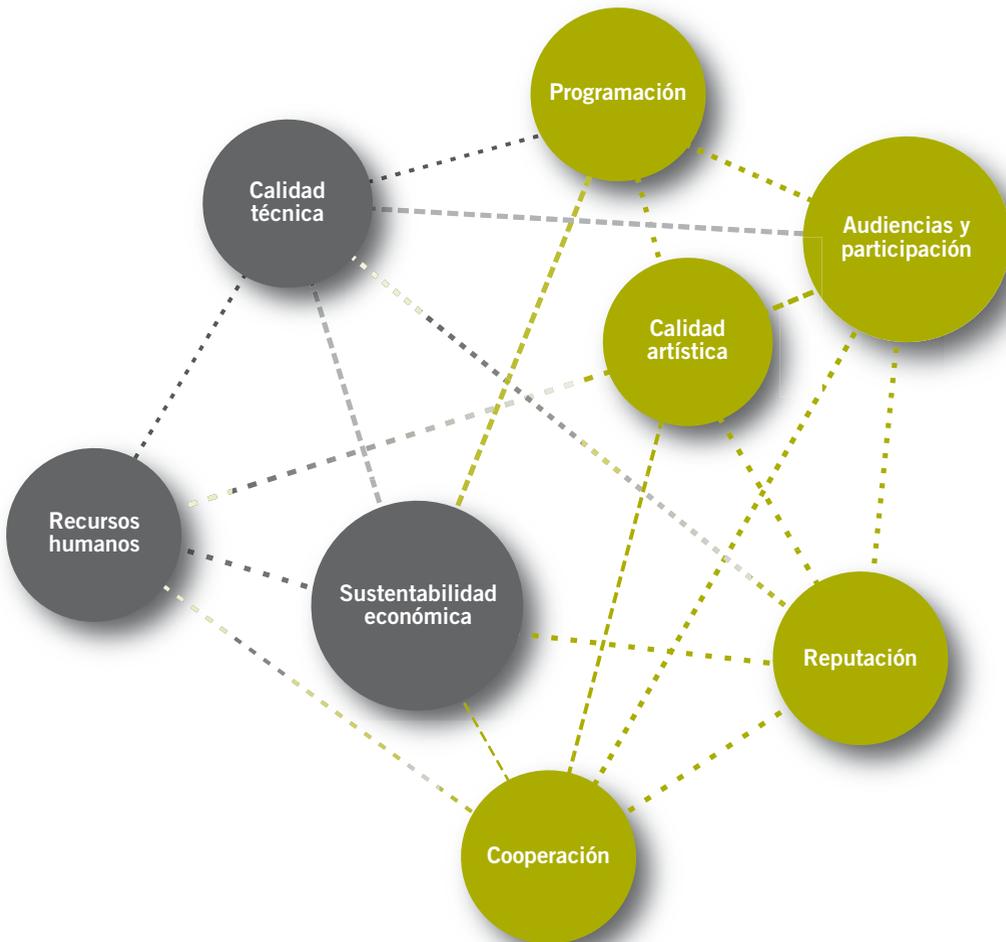
Más allá de múltiples dificultades específicas, es posible avanzar en la construcción de sistemas de indicadores que señalen el comportamiento de los distintos sectores del teatro de una manera más precisa. En este aspecto, una de las herramientas más utilizadas en diversos tipos de organización es el **tablero de comando** (también conocido como Tablero de Mando, Tablero de Control, Cuadro de Mando Integral o *Balance Scorecard*, entre otras denominaciones).

Tablero de comando

Esta herramienta es, en esencia, un conjunto sistematizado de indicadores cualitativos y cuantitativos, cuyo seguimiento y evaluación periódica permite contar con un mayor conocimiento de la situación en que se encuentra el teatro, así como de su evolución. En consecuencia, la toma de decisiones se puede realizar sobre una base mucho más objetiva que la sola intuición (Asuaga *et al.*, 2007). Si bien se puede comenzar por elaborar un tablero elemental, con la ayuda de la tecnología actualmente disponible es posible llegar a procesar un número suficiente de indicadores como para tener información, en tiempo real o en el plazo adecuado, de la marcha de todos y cada uno de los sectores de la organización teatral. Hay teatros que utilizan programas de cooperación con departamentos universitarios para trabajar estos temas y retroalimentarse con la reflexión académica.

En todo caso, se trata de escoger los indicadores que mejor permiten el seguimiento periódico de la organización, con periodos de análisis variables. Al lado de indicadores semanales o mensuales, otros pueden centrarse a periodos más amplios. En la selección de los indicadores es importante tener en cuenta la facilidad de obtención de los datos y el nivel de uso de la información elaborada para la toma de decisiones. Evidentemente, los indicadores e índices a construir y su importancia relativa dependerán de la misión de cada teatro y, por supuesto, de sus características particulares (tamaño, programación, ubicación, etc.).

Esquema 21:
Campos a evaluar en un teatro



Es conveniente construir un tablero de comando por áreas de responsabilidad (financiera, comunicativa, recursos humanos, etc.), así como por proyectos o programas, pues permiten seguir con mayor detalle el proceso de implementación de las estrategias y de obtención de los objetivos. Asimismo, merece la pena seleccionar aquellos más sintéticos y significativos para presentarlos al consejo de administración o directorio, a otros organismos de tutela o a la sociedad en general. Cabe tener en cuenta, sin embargo, que los medios de comunicación, así como muchos políticos, se fijan fundamentalmente en los datos de audiencia y de reputación, sin tener en cuenta otros campos de intervención importantes. Prácticamente todos ellos son interdependientes entre sí, pero son singulares y requieren de indicadores de evaluación específicos, tanto en términos de proceso, como de resultado o de impacto a largo plazo.

Propuesta de indicadores y procedimientos de análisis

Existen un gran número de indicadores posibles, cuantitativos y cualitativos. A continuación se propone un listado limitado, a título ilustrativo, de datos de base para construir indicadores organizado por campos o ámbitos de evaluación.

a) Programación y producción escénica

- Espectáculos programados por tipología de género, nacionalidad, época, producción
- Producciones y coproducciones (estrenos, reestrenos, giras)
- Funciones ofrecidas por tipología de espectáculo y público (general, familiar, escolar, colectivos específicos...)
- Actividades complementarias por tipología (conferencias, presentaciones de libros, cursos, congresos y seminarios...)
- Actividades externas a la misión, por tipología de beneficiario (comunitarias, político-sindicales, empresariales...)
- Tiempo ocioso de salas
- Tiempo de ensayos
- ...

b) Audiencias y participación

- Asistentes por tipología de espectador y actividad (infantil, estudiantil, turistas, mujeres, socios de otras entidades, personas con capacidades diferentes, con bajo nivel de renta...)
- Participantes en actividades complementarias
- Voluntarios y miembros de consejos asesores o amigos del teatro
- Entradas por invitación según finalidad (ampliar audiencias, contactos con el poder político, difusión en prensa, obtención de patrocinio, desarrollo de la relación con los profesionales del sector...)

- Observación del grado de satisfacción de las audiencias y el voluntariado
- Quejas del público y tiempo de resolución de las mismas
- Seguidores en las redes sociales
- ...

c) Calidad artística

- Referencias críticas positivas publicadas en prensa general, en revistas especializadas o en blogs temáticos
- Programación de producciones propias en festivales y teatros de referencia
- Premios y distinciones recibidas
- Observación de la reacción del público provocada por la dimensión artística del espectáculo en términos de emotividad, contextualización social o artística, identificación personal o colectiva, apreciación de las metáforas, símbolos o lenguajes escénicos, o capacidad de empatía y de comunicación desde la escena hacia el público
- ...

d) Reputación

- Referencias en publicaciones especializadas y blogs temáticos
- Invitaciones nacionales e internacionales recibidas
- Premios obtenidos
- Participación de artistas reconocidos
- Periodistas y críticos asistentes
- ...

e) Cooperación (e interacción con el tejido escénico)

- Coproducciones
- Asistencia a congresos internacionales
- Participación en redes nacionales e internacionales
- Convenios de cooperación, por tipología de agente (asociaciones comunitarias, centros educativos, servicios públicos regionales, colectivos profesionales u otras instituciones culturales) y finalidad (ampliar audiencia, coproducir, fortalecer la comunidad, intercambiar información...)
- Artistas, técnicos y empresas independientes involucrados en el proyecto escénico
- ...

f) Sustentabilidad económica

- Oferta de localidades por espectáculo y temporada
- Entradas y abonos vendidos
- Precio de las entradas, abonos y servicios ofertados
- Ingresos totales, por taquilla, patrocinio, subvenciones, derechos...

- Gastos en personal por tipologías
- Otros gastos: asesorías, logística, suministros, mantenimiento...
- Costos de exhibición: caché, derechos de autor, difusión y comunicación...
- Inversiones (en producción, derechos, equipamiento técnico, edificio...)
- Alquileres (producciones, espacios...)
- Préstamos, tipos de interés
- ...

g) Recursos humanos (en términos satisfacción, cohesión, compromiso y productividad del personal)

- Profesionales contratados (artistas, técnicos, administrativos, con capacidades especiales), por origen geográfico, edad, género o especialidad
- Horas trabajadas
- Horas contratadas
- Escala de remuneración por tipologías de personal
- Nivel de formación básica y de capacitación permanente
- Personal orientado al cumplimiento de objetivos y no de horario
- Flexibilidad horaria en periodos estratégicos
- Permanencia en la organización de los profesionales clave
- Conflictos laborales y periodo de resolución
- Conflictos de sociabilidad interna y capacidad de resolución
- Propuestas y aportes de mejora por parte del personal
- Actividades de sociabilidad interna
- ...

h) Calidad técnica (en el uso de edificio y en la producción y exhibición)

- Percances de seguridad acaecidos (eléctricos, informáticos, control de escenario y tramoya, accesibilidad...)
- Percances y quejas en el trato con el público (información, acomodación, aglomeraciones, mala atención, guardarropa y objetos perdidos, atención médica, sanitarios y limpieza, climatización...)
- Percances de producción interna y con proveedores (escenografía, vestuario, maquillaje, logística, materiales...)
- Retrasos en los ensayos, producciones, estrenos u otros (medidos en tiempo)
- Desajustes con las fichas técnicas de las producciones propias o externas
- Percances administrativos (retrasos en los pagos a proveedores, carencias en los seguros, problemas jurídicos y judiciales...)
- Sustentabilidad ecológica (consumo energético, uso de reciclables, logística sostenible...)
- ...

Para obtener indicadores, dichos sistemas de datos se contrastan con datos de otros teatros o de años anteriores, y se obtienen índices en base a variables de referencia tales como:

- tiempo (día, mes, año...)
- habitantes de la localidad, área de influencia o población turística
- butacas disponibles
- equipamiento y producción escénica o cultural del área de influencia
- nivel de renta del área de influencia
- ...

El cruce de los datos con las variables de referencia da lugar a distintos tipos de indicador. Algunos de ellos se utilizan solo para medir un campo en particular, mientras que otros pueden ser utilizados para medir distintos campos, estrategias u objetivos. Por ejemplo, el número de entradas vendidas dividido por el número de butacas disponibles, es decir el porcentaje de ocupación de sala, permite estimar tanto la adecuación de la oferta a la demanda, como el potencial de ingresos o, en términos temporales, la adaptación del flujo de demanda potencial hacia un espectáculo determinado.

Cuando se compara con otras realidades es importante ponderar en función de cada una de ellas específicamente. Por ejemplo, el número de seguidores en las redes sociales no permite por sí solo evaluar el nivel de seguimiento virtual de las actividades del teatro, sino que es necesario considerar su crecimiento en relación a los recursos invertidos (disponer o no, por ejemplo, de un *community manager*), el tamaño de la ciudad donde se está ubicado, el nivel de renta o la extensión de los teléfonos inteligentes del lugar, entre otros. Otro indicador muy utilizado, pero que tampoco tiene sentido aisladamente, es el número de abonos vendidos por un teatro. Este dependerá del valor del descuento del abono en relación al precio de la entrada individual, de lo atractiva que sea la oferta de programación que incluya o de la posibilidad de admitir cambios, entre otros.

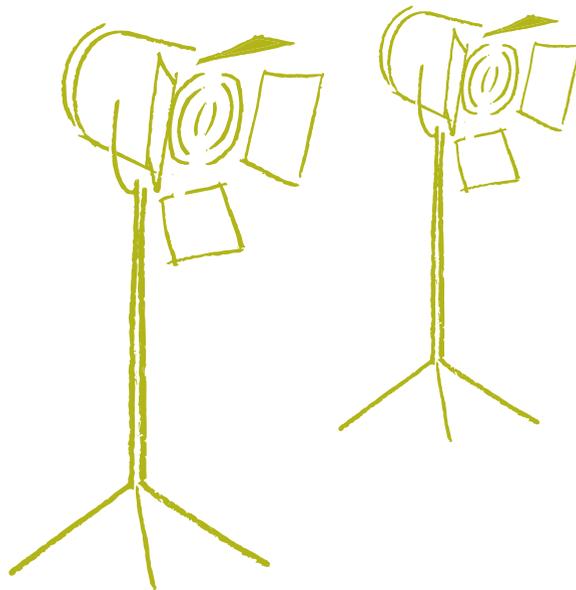
Cada gestor debe construir su propio tablero de indicadores en función de su realidad y de los objetivos y estrategias que quiera medir y evaluar. Pueden existir tantos tableros como perfiles de dirección o áreas de responsabilidad existan en un teatro, más allá de si son asumidos por distintas personas como si se concentran en una sola, caso de un teatro pequeño. Algunos indicadores pueden ser compartidos, como el porcentaje de ocupación de sala pues -más allá de las limitaciones anteriormente expresadas- es útil tanto para el programador como para los responsables de desarrollo de audiencias. Otro ejemplo de interés tanto para el director artístico como para el de comunicación, concierne a la intensidad, calidad y personalidad emisora de los comentarios en las redes sociales posterior a un estreno.

Sin embargo, en general, el responsable de marketing y comunicación necesita de unos indicadores distintos que el jefe técnico, el director artístico o el responsable financiero. Así, por ejemplo, el índice de ausentismo o de rotación del personal facilita fundamentalmente la gestión del responsable de recursos humanos, o el índice de retrasos en las reparaciones por parte de los proveedores externos afecta, en primer lugar, al responsable técnico. Otros tienen un uso más ambiguo, como el número de visitas mensuales en la web por origen geográfico ya que siendo un dato que permite evaluar la estrategia comunicativa también informa del alcance territorial del proyecto. O la evolución del número de patrocinadores distintos y el porcentaje que aportan sobre el total de ingresos concierne específicamente al responsable de captación de recursos, que a menudo es el propio director general, pero preocupa asimismo al responsable financiero.

En el sector público, varios de los resultados proporcionados por el tablero pueden también compartirse con la comunidad para mostrar los principales resultados de la gestión, como lo ha hecho el Teatro San Martín bajo la dirección de Carlos Elia. Él relata: *“tenemos indicadores de gestión, hemos desarrollado un modelo de tablero de comando adaptado a las características de nuestra organización, que nos ayuda a fijarnos metas claras, precisas y realistas. Todos los años publicamos los resultados en nuestra revista, como para decirle a la comunidad ‘esto hicimos’. Estamos atentos a la evolución de todos los índices”*.

En definitiva, contar con los sistemas de control adecuados, tanto externos como internos, contribuye a asegurar la transparencia de la gestión y mejora la eficiencia de la organización. Además, en el caso de los teatros públicos, permite a su dirección posicionarse mejor frente a otros sectores de la administración pública, y también frente a la ciudadanía en su conjunto. Sin embargo, es necesario señalar que el hábito del control y la evaluación periódica y sistemática no se encuentra todavía instalado en muchas organizaciones teatrales, por lo cual solo algunas pocas tienen iniciativas en este sentido, y dedican tiempo y recursos a realizar este tipo de acciones.

9.



A modo de epílogo

La gestión de teatros es un asunto mucho menos bohemio y más complejo de lo que socialmente se percibe. Llevarlo a cabo exitosamente requiere de profesionales preparados, con algunas cualidades –actitudes, habilidades y conocimientos– que van más allá de las de otros gestores de organizaciones de servicios. Combina una mezcla de competencias gerenciales, artísticas, de interacción social y hasta habilidades políticas, lo que implica una mirada holística e interdisciplinar. Es importante disponer de una fuerte sensibilidad artística, complementada con conocimientos del campo, para poder dialogar y entender a creadores, intérpretes y críticos especializados. Asimismo, es necesaria una gran capacidad de liderazgo para conducir organizaciones que funcionan en medio de una diversidad de lógicas en tensión: estéticas, políticas, técnicas, económicas o sociales. Además, hay que saber lidiar con personalidades fuertes, con creencias profundas, factor esencial para generar propuestas de calidad. Para ello es clave saber transmitir, dentro y fuera de la organización, mensajes claros y dialogados, apropiados a cada entorno y al perfil y lógica de cada destinatario. Todo ello en un ámbito, como es el cultural, donde los parámetros de evaluación disponibles han de ser contextualizados e interpretados adecuadamente para dar respuesta a situaciones y a desafíos no convencionales, en el que los contenidos y los mensajes simbólicos e inmateriales son particularmente relevantes.

En este contexto, gestionar proyectos escénicos genera inseguridades notables. El buen gestor se pregunta constantemente, sin disponer a menudo de respuestas claras: ¿qué valor tiene lo que proponemos a nuestras comunidades de referencia, hoy y pensando en el mañana? ¿Qué peso damos a la programación y a los artistas locales frente al prestigio y la mirada alternativa de los foráneos? ¿Cómo conciliar las expectativas del público tradicional con la ampliación de audiencias y la necesidad de asumir riesgos estéticos? ¿Cómo encontrar y saber medir la adecuada relación entre el costo de inversión y la calidad del producto resultante? ¿Qué relación de precios de entrada debe uno proponer, teniendo en cuenta las distintas tipologías de público, cuando no conoce en detalle la función de demanda de un nuevo espectáculo? ¿Cómo

conciliar los intereses de los distintos grupos profesionales que interactúan con el teatro (artísticos, técnicos, administrativos, comunicadores o personal pedagógico)?

Dichas cuestiones, y muchas más originadas cuando hay una reflexión responsable, son enormemente estimulantes y motivadoras. Más allá de su dificultad objetiva, solo pueden ser abordadas adecuadamente si existe una mirada estratégica, dedicación y curiosidad, así como un proceso continuado de autoformación y coaprendizaje con comunidades profesionales de referencia.

Los ejes fundamentales de la gestión de un teatro no cambian tanto entre un país u otro, o entre una gran metrópolis y una pequeña ciudad de provincias. Todo teatro debe plantearse su proyecto artístico, de producción y de desarrollo territorial, que en algunos casos será muy ambicioso y en otros, más humilde. Al mismo tiempo, como se ha visto en la gran variedad de teatros considerados en los capítulos anteriores, la idiosincrasia de cada uno de ellos y de sus entornos sociales requiere estrategias de gestión y de liderazgo específicas. Lo importante es que respondan a la misión, explícita o no, que cada proyecto teatral se propone, facilitando su inserción en el sistema teatral de referencia. Pueden existir distintos modelos de gestión, fundamentados en titularidades u opciones de gobernanza particulares, pero lo importante es que cada equipamiento encuentre su lugar en el sistema del espectáculo en vivo.

En algunos países con un sistema escénico muy estructurado, con una gran influencia de las políticas gubernamentales en el mismo, como los casos alemán o francés por ejemplo, el mandato es más claro, cada actor conoce el marco de referencias del sistema y existen los recursos disponibles para llevar a cabo las respectivas misiones. En otras latitudes geográficas e institucionales, la labor es más ardua pues uno debe contribuir a construir un sistema y unas políticas culturales coherentes, junto a la tarea cotidiana de gestionar su propio teatro. En cualquier caso, es necesario conocer el funcionamiento de los mercados que lo integran – consumo, producción, laboral-profesional, o de derechos–, sus principales agentes influyentes y los mecanismos de distribución y valor que los movilizan.

Gestionar en pleno siglo XXI un sector artesanal, aparentemente anticuado, como el del espectáculo en vivo es algo osado. La transformación acelerada en que vivimos, con cambios en los referentes culturales (éticos, estéticos, lingüísticos, identitarios o de género), en los geopolíticos (valores y praxis democrática, modelos de gobernanza, procesos de integración regional o la pérdida de la percepción de distancia) y en los económicos (la globalización económica con la uniformización del consumo y la ubicuidad de los recursos, la crisis mundial o la volatilidad de los precios) afectan de forma substancial también al mundo escénico.

En este contexto, el papel de la tecnología es crucial. Afecta nuestra forma de interactuar y relacionarnos; de producir, distribuir y consumir; de conocer y ser informados. Cierra ciertas brechas y abre otras nuevas. Aplicado al mundo del espectáculo en vivo, hoy es posible asistir a la inauguración de la temporada de la Scala de Milán desde la platea del teatro y, simultáneamente, desde una sala de cine de Ciudad del Cabo o el sofá de una casa de la Amazonia. Sin embargo, siendo el mismo espectáculo, la vivencia y la relación de comunidad son totalmente distintas. También genera nuevos analfabetismos funcionales, en particular con la población de mayor edad. La velocidad e intensidad de los cambios, más allá de la cuestión de la accesibilidad, transforma los parámetros del gusto. Esto tiene efectos tanto sobre la demanda como en las características de las propuestas de contenido de las nuevas generaciones, en términos de volumen sonoro, rapidez de las imágenes o simultaneidad de los estímulos.

Las sociedades contemporáneas son muy heterogéneas. La formación de base y la construcción de los capitales culturales no responden a procesos homogéneos. Los intereses de la gente son dispares, y el lenguaje de muchas propuestas escénicas solo llega a una minoría. ¿Debe el teatro dar solo respuesta a las legítimas ambiciones y motivaciones de los hombres y mujeres de las artes escénicas, y a sus públicos habituales, formados con y en sintonía con las propuestas que el sector –en sus múltiples pero limitadas facetas– les ofrece? ¿Cómo relacionarse con otros lenguajes artísticos que sintonizan mejor con los intereses y expectativas de públicos más amplios (películas, series de televisión, videojuegos, festivales de pop-rock, etc.)? Y en el mundo del espectáculo en vivo, ¿por qué propuestas como las de Cirque du Soleil atraen audiencias que nunca entran en otros teatros? ¿Es una cuestión de temáticas o de formatos, de campañas de marketing o de lenguaje, de *star system* o de aprobación social?

La gran mayoría de la generación joven no encuentra en muchas de las artes escénicas un lenguaje de su tiempo. Busca el espejo de sus preocupaciones o intereses en otros medios más cercanos, con ritmos y lenguajes alejados del artificio o de la abstracción que proponen. Algo parecido pasa con la población inmigrante, procedente del campo o de otros países, pues no encuentran o reconocen referencias en las propuestas escénicas. Muchos de ellos nunca fueron a ningún teatro convencional. En las escasas ocasiones que se les ofrece algo de su interés (un referente televisivo o de su país de origen) su comportamiento difiere de las dinámicas de las audiencias habituales, pues utilizan canales de comunicación muy específicos o interactúan con la oferta de manera diferente (por ejemplo, compran las entradas en el último momento). Este hecho obliga a adaptar las estrategias de programación y comunicación, las modalidades de venta y la política de precios a cada caso.

Todos estos cambios son para el responsable de un equipamiento artístico un desafío adicional a gestionar, motivador pero también exigente. Demanda auscultar una realidad cambiante, analizarla a fondo y tomar las decisiones de programación y de gestión apropiadas para ayudar al crecimiento del sector y de las comunidades sociales y artísticas de referencia. En este sentido merece la pena disponer de un modelo de recogida y análisis de datos lo más profesional y sistemático posible para mejorar la toma de decisiones y multiplicar el impacto del proyecto.

Todo proceso de cambio genera oposición e incomodidades en el personal del teatro y en sus audiencias tradicionales, pero difícilmente se puede justificar un incremento de recursos (públicos o privados) si no se aumenta la actividad y el retorno social y/o económico de los mismos. Este es un reto colectivo, en el que las políticas gubernamentales juegan un rol importante.

Las políticas culturales han tenido un papel determinante en la construcción de los sistemas escénicos de la mayoría de los países occidentales. Sus finalidades han ido evolucionando década tras década, pero la mayor parte de las infraestructuras y programas se mantiene. Poner al día sus instalaciones y programaciones conlleva, si se quiere ser honesto respecto de las necesidades contemporáneas, una reflexión profunda que implicará tomar decisiones a veces polémicas que generarán, seguramente, resistencias. No se trata de dejar de lado la valiosísima herencia recibida, sino de adaptarla a un mundo en cambio, con sistemas de valores en transformación, y abrirla a la interpretación de las nuevas generaciones. Con esta perspectiva, uno se plantea: ¿debe el estado continuar poniendo en marcha, gestionando y manteniendo teatros públicos? ¿En qué tipo de lugares y circunstancias? ¿Qué hacer con estos equipamientos en el caso de que se llegue a la conclusión de que no ayudan a estructurar un sistema escénico competitivo y de calidad? En lo que se refiere al conjunto de proyectos impulsados desde la administración, ¿qué modelos de titularidad y gestión son más eficaces? ¿Qué indicadores de resultado e impacto permiten medir mejor la consecución de los objetivos de política cultural gubernamental?

La época en que las administraciones públicas invertían en grandes infraestructuras de difusión escénica se ha prácticamente terminado. Pueden existir excepciones pero es difícil pensar en un periodo prolífico como el vivido en la mayor parte de Occidente durante el último tercio de siglo XX. La inversión y el gasto público en cultura está en debate, su legitimidad no es tan amplia como nos gustaría. Cuando una crisis económica se instala, para la mayor parte de la población y sus representantes la cultura es considerada la ginda del pastel, no la columna vertebral sobre la que construir el modelo de desarrollo adaptado a la propia comunidad. Las propuestas culturales financiadas total o parcialmente por las arcas públicas no son percibidas como un valor

equivalente al de la educación, la sanidad o los servicios sociales. ¿Es esta una responsabilidad atribuible al mundo de la cultura por proponer actividades que son percibidas como no esenciales para el quehacer y la felicidad colectiva? ¿O es que no ha sabido explicar el valor intangible, no solo el impacto económico, de algo imprescindible para la vida social?

Existe una cuestión de eficiencia social. En muchos teatros sostenidos con recursos públicos, el potencial de los equipamientos y hasta de los profesionales a cargo es muy superior al de la demanda. En términos económicos se podría hablar de ineficiencia de la infraestructura, pues su uso intensivo daría para muchas más funciones y actividades. Con independencia de la permanente escasez de recursos financieros, y del costo suplementario que significa mantener activo un teatro durante largas horas del día, en la mayoría de los proyectos existe el personal y los medios técnicos, pero no las suficientes audiencias que se apropien del espacio y lo usen. Esta capacidad ociosa puede resolverse con diversas alternativas o propuestas culturales adaptadas a cada lugar, teniendo en cuenta los intereses de las distintas comunidades que lo rodean. En algunos casos es posible asumir funciones de centro cultural polivalente; en otros, poner el equipamiento al servicio de propuestas formativas, para la producción o ensayo de otros grupos, o incitar su uso por parte de otros colectivos y expresiones artísticas. En cualquier caso, la clave consiste en encontrar los profesionales y los públicos que den vida y justifiquen el equipamiento. Queda mucho trabajo por hacer, y un teatro puede ser un espacio de confrontación y de participación social y artística excepcional.

En este contexto, ¿qué papel juegan los conceptos de calidad y de excelencia artística? ¿Son ellos sinónimos de exclusividad o pueden ser también atributos de atracción para amplios colectivos y aportar valor al conjunto de la sociedad? Desde nuestro punto de vista, se puede alcanzar la calidad en todos los géneros y lenguajes artísticos. Existe una diversidad de percepciones y de escalas y códigos de evaluación que dependen del contexto histórico, sus valores y metas. Este proceso, que incluye subjetividades pero que es objetivable, es difícil pero posible de medir. En particular si se consideran parámetros tales como la capacidad para emocionar o construir comunidad, en conexión con los referentes simbólicos de cada campo y de las comunidades que interactúan con las propuestas. No se logra el éxito sin calidad.

Para lograr los objetivos artísticos, sociales o económicos previstos y alcanzar niveles de calidad en consonancia con ellos, es conveniente contar con un buen modelo de gobernanza institucional. Los procesos de toma de decisiones, de reparto de responsabilidades y de evaluación de los resultados alcanzados dependen de los valores y procedimientos, así como de la cultura organizativa de la institución. El ámbito del espectáculo en vivo, más allá de los estilos de

gobernanza imperantes en el sector público o privado de cada país, tiene dificultades para construir modelos de gestión que sean transparentes, eficaces y eficientes. La discrecionalidad en los procesos de decisión y un cierto espíritu bohemio –el caos es un valor en muchos procesos creativos– no ayudan a alcanzar los objetivos previstos. Una mirada estratégica es de gran utilidad para superar praxis de gobernanza poco desarrolladas.

La selección del equipo y la distribución de responsabilidades es una cuestión crucial para la organización artística, por ello sus recursos humanos –propios o asociados– constituyen su principal recurso. La producción cultural es una actividad intensiva en factor trabajo. El talento, inspiración y entrega de sus creadores hacen la diferencia respecto de otras propuestas. En el espectáculo en vivo, intérpretes y técnicos están presentes en todas sus representaciones. La posibilidad de substituir personas por máquinas es mínima. Mimar dicho activo es la principal responsabilidad de un directivo escénico.

Disponer de recursos financieros suficientes para poner en marcha e implementar un proyecto es el objetivo de cualquier equipo. Pero la cuestión financiera no asegura por sí sola la calidad artística ni una alta respuesta del público. Se pueden alcanzar los mismos objetivos con presupuestos muy distintos. ¿Deberíamos, según dicha premisa, condenar al sector a trabajar con presupuestos ridículos que implicarán una autoexplotación permanente? Evidentemente, no. Quizás, todo dependa de los objetivos que se planteen. Si la financiación proviene fundamentalmente de la autoexplotación de artistas y técnicos, el impacto será casi inexistente en términos de recuperación del patrimonio escénico, de desarrollo territorial del teatro o a nivel de la ampliación de las audiencias. Determinados objetivos requieren de recursos importantes, pero es fundamental saber adaptar ambiciones y presupuesto de gastos a los recursos disponibles, otorgados o autogenerados.

En definitiva, gestionar un teatro implica tener en cuenta la multiplicidad de aspectos que componen el lenguaje y la organización escénica. Una mirada parcial, centrada solo en los aspectos financieros o comunicativos, o en contrapartida solo en la propuesta artística, no permite sacar todo el provecho de equipamientos diseñados para inspirar, compartir emociones y ofrecer momentos para llorar, reír, reflexionar o soñar.

10.



Referencias bibliográficas

- Aguilar, M.; Verdú, M.** (Coord.) (1995). *Tres paredes para ti. Los espacios escénicos en España*. Madrid: ICCMU. Documentos en gestión cultural.
- Agid, Ph.; Tarondeau, J-C.** (2006). *L'Opéra de Paris. Gouverner une grande institution culturelle*. Paris: Vuibert.
- Allen, J.** (1981). *Theatre in Europe*. Eastbourne: John Offord.
- Argano, L.** (2010). *La gestione dei progetti di spettacolo. Elementi di project management*. Milano: Franco Angeli.
- Astacio, C.; Ibañez, D.; Tamayo, J.L.** (2009). *El arte de la escenotecnia : cómo diseñar espacios escénicos de excelencia*. Barcelona: Gescenic.
- Asuaga, C. et al.** (2007). "Gestión de teatros públicos: Una adaptación del Cuadro de Mando Integral". *Quantum*, II (1).
- Assassi, I.** (2007). "The Programming Strategies and Relationships of Theatres: An Analysis Based on the French Experience". *International Journal of Arts Management*, 9(3): 50-64.
- Auvinen, T.** (2000). *Unmanageable opera? The artistic-economic dichotomy and its manifestations in the organisational structures of five opera organisations* (PhD. thesis). <http://openaccess.city.ac.uk/8122/>
- Baumol, W.J.; Bowen, W.G.** (1966). *Performing Arts. The Economic Dilemma*. New York: Twentieth Century Fund.
- Benghozi, P-J.** (2002). "Les sentiers de la gloire: savoir gérer pour savoir créer". *Des savoirs en Action, contributions de la recherche en gestion*. Paris: L'Harmattan.
- Bollo, A.** (2012). *Il marketing della cultura*. Roma: Carocci.
- Bonet, L.** (2011). *Una reflexión sobre el proceso de programación cultural*. <http://lluisonet.blogspot.com.es/2011/01/una-reflexion-sobre-el-proceso-de.html>
- Bonet, L.** (Ed.) (2008). *Externalització de serveis culturals públics. Qualitat i eficiència en la cooperació públic-privat*. Barcelona: Gescènic.
- Bonet, L. et al.** (2008). *Análisis económico del sector de las artes escénicas en España*. Madrid: Red española de teatros, auditorios y circuitos de titularidad pública www.redescena.net/descargas/proyectos/mercado.pdf
- Bonet, L.** (Ed.) (2010). *Perfil i reptes del gestor cultural*. Barcelona: Gescènic.
- Bonet, L., Elia, C.; Schargorodsky, H.** (2008). *La economía del espectáculo: una comparación internacional*. Barcelona: Gescenic.

Bonet, L.; Schargorodsky, H. (2011). *La gestión de festivales escénicos: conceptos, miradas y debates*. Barcelona: Gescenic.

Bonet, L.; Villarroja, A. (2008). "The performing arts sector and its interaction with government policies in Spain". H.O. van den Berg; C. Smithuijsen (Ed.), *State on the Stage. The impact of public policies on the performing arts in Europe*. Amsterdam: Boekman Foundation.

Bonet, L.; Villarroja, A. (2009). "La estructura de mercado del sector de las artes escénicas en España". *Estudios de Economía Aplicada*, 27(1): 311-336.

Cimarro, J. (2009). *Manual de producción, gestión y distribución del teatro*. Madrid: Fundación Autor.

Colbert, F.; Cuadrado, M. (2003). *Marketing de las Artes Escénicas*. Barcelona: Ariel.

Colomer, J. (2006). *La gestión de las artes escénicas en tiempos difíciles*. Barcelona: Gescènic.

Colomer, J. (2010). "Sobre los modelos de programación". *Artez. Revista de las Artes Escénicas*, (153). www.artezblai.com/artez/artez153/iritzia/colomer.htm

Colomer, J. et al. (2010). *Els equips de gestió dels equipaments culturals d'àmbit local*, Quaderns del PECCAT 2.

http://cultura.gencat.cat/web/.content/dgcc/serveis/06equipaments/documents/arxiu/equips_de_gestio_dels_equipaments_culturals.pdf

Colomer, J.; Sellas, J. (2009). *Marketing de las artes escénicas. Creación y desarrollo de públicos*. Barcelona: Gescènic.

Consejo Nacional para la Cultura y las Artes. (2003). *Atlas de infraestructura cultural de México*. <http://sic.conaculta.gob.mx/atlas/atlas.zip>

Conte, D.M.; Langley, S. (2007). *Theatre Management: Producing and Managing the Performing Arts*. Hollywood: Entertainment Pro.

Cuadrado, M.; Pérez, C. (2007). "La gestión de la programación teatral en España". *Investigaciones europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(1): 79-89.

De La Puente, D. (2014). *Políticas públicas en el sector de las artes escénicas. El caso de la ciudad de Lima* (Tesis de maestría). Universidad de Barcelona, Barcelona.

De León, M. (2004). *Espectáculos escénicos. Producción y difusión*. México : CONACULTA.

Donato, F. (2004). *Il management dei teatri lirici. Ricerca degli equilibri e sistemi di misurazione*. Milano: Franco Angeli.

Dupuis, X. (2002). "Entreprises culturelles, consommateurs et pouvoirs publics face à la tarification. Stratégies et pratiques". F. Rouet (Dir.), *Les tarifs de la culture*. Paris: La Documentation Française.

Dupuis, X. (2007). "El análisis de las modalidades de gestión: una clave para el análisis económico del espectáculo en vivo". L. Bonet, C. Elia; H. Schargorodsky (Ed.), *La economía del espectáculo, una comparación internacional*. Barcelona: Gescènica.

Duran, A.; Jaroslavsky, S. (2012). *Cómo formar jóvenes espectadores en la era digital*. Buenos Aires: Leviatán.

Fernández Torres, A. (2007). "La calidad del producto escénico: entre el recelo y el silencio". *Jornadas sobre la calidad en el teatro*, Santurce. www.elmuro.es/articulos/calidad/calidad_prod_escen.doc

Foster, K. J. (2008). *La programación de las artes escénicas. De la teoría a la práctica*. México : CONACULTA.

Gallina, M. (2014). *Ri-organizzare teatro. Produzione, distribuzione, gestione*. Milano: Franco Angeli.

García Lorca, F. (1960). *Obras completas*. Madrid: Aguilar.

Haunschild, A. (2003). "Managing Employment Relationships in Flexible Labour Markets: The Case of German Repertory Theatres". *Human Relations*, 56(8): 899-929.

Heras, G. (2012). *Pensar la gestión de las artes escénicas. Escritos de un gestor*. Caseros: RGC.

ICC Consultors Culturals (2002). *Anàlisi del procés de producció i explotació dels espectacles d'arts escèniques de Catalunya*. Barcelona: Departament de Cultura, Generalitat de Catalunya.

Jiménez, L. (2000). *El lado oscuro de la sala. Teatro y públicos*. México : Escenología.

Koskinen, T.; Lowe Olsson, N. (2012). *Educational Material on Collective Management of Copyright and Related: Management of rights in dramatic works*. www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_emat_2014_6.pdf

Kotler, P.; Scheff, J. (2004). *Marketing de las artes escénicas*. Madrid: Fundación Autor.

Lacombe, R. (2004). *Le spectacle vivant en Europe. Modèles d'organisation et politiques de soutien*. Paris: La Documentation Française.

Leal Jiménez, A.; Quero Gervilla, M.J. (2011). *Manual de marketing y comunicación cultural*. http://www.bizkaia.net/home2/archivos/DPTO4/Temas/producto44manual-de-marketing-y-comunicacion-cultural_web.pdf?idioma=EU

Lovelock, C.; Reynoso, J.; D'andrea, G.; Huete, L. (2004). *Administración de servicios*. México : Pearson.

Maanen, H. van; Wilmer, S.E. (ed.) (1998) *Theatre Worlds in Motion: Structures, Politics and Developments in the Countries of Western Europe*. Amsterdam, Atlanta: Editions Rodopi B.V.

Marcè, X.; Bosch, X. (2007). *El exhibicionismo del mecenas. Reflexiones sobre actuación pública en el sector cultural en el siglo XXI*. Lleida: Milenio.

Marcello, B. (1720). *Il teatro alla moda*. http://imslp.nl/imglnks/usimg/9/98/IMSLP92051-PMLP189405-II_teatro_alla_moda.pdf

Martin, J. (2006). *Comment mieux accompagner les artistes? De la production à la diffusion*. www.onda.fr/_fichiers/documents/fichiers/fichier_30_fr.pdf

McCarthy, K.F. et al . (2001). *The Performing Arts in a New Era*. Santa Monica: RAND.

Mintzberg, H. (2004). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: El Ateneo.

Mundy, S. (2002). *The Performing Arts. A Manual for Managers*. [www.coe.int/t/e/cultural_cooperation/culture/completed_projects/stage/DGIV_CULT_STAGE\(2002\)16_EN.pdf?L=E](http://www.coe.int/t/e/cultural_cooperation/culture/completed_projects/stage/DGIV_CULT_STAGE(2002)16_EN.pdf?L=E)

Muñoz-Seca, B.; Rivarola, J. (2007). *Ópera y operaciones. Cómo gestionar las operaciones en el siglo XXI: reflexiones desde el teatro*. Madrid: Pearson Educación, Prentice Hall.

Muro, R. (2007). "Subjetivismo y calidad en las artes escénicas, un debate pendiente". *Revista mundo del espectáculo teatral*, 22.

Négrier, E., Bonet, L; Guerin, M. (2013). *Music Festivals, a Changing World. An International Comparison*. Paris: Michel de Maule.

Pérez Casado, R. (2002). *Gestión de la producción de las artes escénicas*. México : Escenología.

Pérez Martín, M.A. (2004). *Gestión de salas y espacios escénicos*. Ciudad Real: Ñaque editora.

Pérez Martín, M.A. (2006). *Técnicas de organización y gestión aplicadas al teatro y al espectáculo*. Ciudad Real: Ñaque editora.

Pick, J. (1985). *The theatre industry. Subsidy, profit & the search for new audiences*. London: Comedia.

Porter, M.E. (2009). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid: Pirámide.

Poulin, L. (2002). *Managing our performance spaces, impact study of the costs relating to the management of performing arts premises in Canada*. <http://canadacouncil.ca/~media/files/research%20-%20en/performing%20arts%20venues%20study%20-%20managing%20our%20performance%20spaces/pub01e.doc>

Preece, S. (2005). "The performing arts value chain". *International Journal of Arts Management*, 8 (1): 21-32.

Quero Gervilla, M.J. (2003). *Marketing cultural. El enfoque relacional en las entidades escénicas*. Madrid: Red española de teatros, auditorios y circuitos de titularidad pública y Universidad de Málaga.

Reid, F. (1983). *Theatre Administration*. London: Adam & Charles Black.

Rubio Arostegui, J.A. (Coord.). (2007). *Fundamentos de ciencias sociales aplicados a la gestión cultural (artes escénicas)*. Madrid: Comunidad de Madrid.

Ruiz Gutiérrez, J. (2009). *Gestión y cultura: relación en tres actos*. Bogotá, Colombia: Universidad de los Andes.

Schargorodsky, H. (2010). *Gestión y desempeño de los teatros públicos en la Ciudad de Buenos Aires*. http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tesis/1501-1201_SchargorodskyH.pdf

Schargorodsky, H. (2011). "Gestionar teatros públicos: una aproximación al perfil profesional de la dirección general". *Revista g+c*, 11: 70-73. <http://www.cultunet.com/es/component/flippingbook/book/16-no-11-revista-gc-qgestion-cultural-en-argentina-y-chileq/1-revista-gc>

Schargorodsky, H. (2009). "Una mirada a los teatros públicos desde la perspectiva organizacional". C. Asuaga (Ed.), *Un encuentro no casual. Cultura, Ciencias Económicas y Derecho*. Montevideo: Fundación de Cultura Universitaria.

Schraier, G. (2006). *Laboratorio de Producción teatral*. Buenos Aires: Instituto Nacional del Teatro.

Stolovich, L., Lescano, G., Mourelle, J.; Pessano, R. (2002). *La cultura es capital*. Montevideo: Fin de Siglo.

Tajtáková, M. (2006). "Flexibility of Strategic Choices in an Opera House Management". *International Journal of Business Environment*, 1(3): 365-381.

Throsby, C.; Withers, G. (1979). *The Economics of the Performing Arts*. Victoria: Edward Arnold.

Ubersfeld, A. (1997). *La escuela del espectador*. Madrid: Publicaciones de la ADE, Serie: Teoría y práctica del teatro.

Urrutieguer, D. (2006). "Les logiques économiques de la production de spectacles". *Théâtre S*, 23: 11-20.

Valentin, T.; Navarro, G. (1998). *Gestión, producción y marketing teatral*. Ciudad Real: Ñaque editora.

Van Den Berg, H. O.; Smithuijsen, C. (2008). *State on Stage. The impact of public policies on the performing arts in Europe*. Amsterdam: Boekmanstudies.

Voss, G., Cable, D.M.; Voss, Z.G. (2000). "Linking organizational values to relationships with external constituents: a study of nonprofit professional theatres". *Organization Science*, 11(3): 330-347. <http://gvoss.cox.smu.edu/OrgValues.pdf>

Este libro parte del análisis comparado sobre gestión de teatros para reflexionar y proponer modelos y estrategias de intervención aplicables a todo tipo de equipamientos culturales. Estrategias que cada contexto territorial y sectorial deberá adaptar a su realidad y posibilidades. La gestión de organizaciones culturales se presenta como síntesis de tres proyectos complementarios: el proyecto artístico, el de producción y el de desarrollo territorial. Estos dialogan con los procesos clásicos de la gerencia: las estrategias de recursos humanos, financiación y costos, marketing y comunicación, recursos materiales y servicios, así como con los modelos de evaluación.

La obra se nutre de la experiencia profesional y docente de los autores, complementada con citas explícitas de un gran número de profesionales de diversos países de Europa y América. El resultado es un libro sugerente, resultado de una mirada holística que se concreta en una propuesta sistemática y modulable que incorpora numerosos esquemas. Aporta una reflexión conceptual, rica en matices, en diálogo con los referentes de la gestión estratégica, la economía de la cultura y las políticas culturales.

Lluís Bonet

Director del programa de gestión cultural de la Universidad de Barcelona, es experto en gestión, política y economía de la cultura. Ganador del Premio de investigación del CAC, es jurado de diversos premios internacionales y conferenciante en más de cuarenta países. Ha sido presidente del European Network of Cultural Administration Training Centers, vicepresidente de la Cooperativa Abacus y de la Association of Arts Administration Educators y miembro del consejo del Club Català de Cultura y de la Association of Cultural Economics International.

Héctor Schargorodsky

Director del Observatorio Cultural y de la Maestría en administración de organizaciones del sector cultural y creativo de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Integra el Cuerpo de Administradores Gubernamentales de Argentina. Experto en políticas culturales para la UNESCO. Doctor en administración, es además actor y profesor de teatro egresado de la Escuela Nacional de Arte Dramático. Fue administrador del Teatro Nacional Cervantes y asesor de la Dirección General del Complejo Teatral de Buenos Aires.

