

CONGRESO DE TEATROLOGÍA

PRODUCCIÓN
ARTÍSTICA
TEATRAL





Claudia Andrade Irusta	13
Testimonio	
Carol Ballesteros	17
El observador silencioso.	
Brenda S. Berstein	27
Algunas herramientas de negocios para la gestión y producción de artes escénicas en el ámbito ibero-americano	
Piti Campos	65
Creación y producción teatral... puntos suspensivos.	
Mario Chávez Suárez	71
Texto de producción	
Marisa de León	79
Los Encuentros Iberoamericanos de Productores Escénicos: un espacio para la reflexión sobre la producción teatral	
Jorge Dubatti	99
Producir públicos y espectadores	
María Fukelman	131
La forma de producción del teatro independiente en Buenos Aires	
Claudia Gaensel	153
La producción escénica en Bolivia	
Guillermo Heras	159
El intercambio y la integración: claves en la creación de nuevos mercados para las artes escénicas iberoamericanas	

Marta Monzón	169
UTOPOS S.R.L. Una experiencia de 20 años en la producción teatral boliviana	
Fred Núñez	177
Producir teatro en Bolivia, esa quimera	
Sergio Palacios	189
La experiencia Aldea Cultural: de la butaca al escenario	
Roger Quiroz	199
El que no llora, no mama	
Dayra Yanitza Restrepo Castañeda	203
Estructura, trabajo y concepción en la producción artística de la Asociación Colectivo Teatral Matacandelas	
Karmen Saavedra Garfias	227
Gestar, gesto, gestión, agenciamiento y teatro: lo colectivo, lo comunitario y lo grupal.	
Gustavo Schraier P.	265
El ABC de la Tecnología en las Artes Escénicas. Una mirada sobre el teatro y las nuevas tecnologías.	

XII Festival Internacional de Teatro “Santa Cruz de la Sierra”

Congreso de Teatología “Producción Artística Teatral”

Desde su nacimiento, un poco antes de organizar el primer festival de música en 1996, APAC entendió como su misión la organización de festivales de música y de teatro, con artistas nacionales e internacionales. No obstante, tales eventos exigían también una acción a favor de la formación de los artistas a través de talleres, gestión de recursos y espacios, asistencia personal e institucional a los artistas, desde su primer contacto con la música o arte escénico hasta los artistas ya de oficio.

Era importante que toda esta gestión fuera acompañada de la parte académica, especialmente el estudio de la historia de la música y del teatro en Bolivia, la investigación científica en los archivos y bibliotecas, organización de simposios, creación de escuelas de música y de grupos teatrales, tanto en la ciudad como en los pueblos misionales, y creación de Escuela Nacional de Teatro, en Santa Cruz de la Sierra, a fin de incrementar el conocimiento como tal y, a la vez, proveer herramientas que puedan servir para un mejor desarrollo y desempeño de la actividad cultural en estas áreas.

Para que la producción teatral en Bolivia pueda ser generada y sostenida en el tiempo, APAC analiza diversas condiciones – sociales, económicas, políticas etc. – que determinan la fecundidad y sostenibilidad de esta actividad. Cada sociedad – quizás la contemporánea iberoamericana más que nunca – necesita responder a las dudas y cuestionamientos que el pueblo vive y reclama. El teatro es una plataforma única para expresar esos cuestionamientos y proponer soluciones.

Gracias a la participación de disertantes nacionales y extranjeros en el Congreso de Teatología, esperamos contribuir, desde su propia percepción y experiencia de vida cotidiana, a despejar todas estas inquietudes.

PRESENTACION LIBRO

CONGRESO TEATROLOGIA

Llegamos a la XII versión del FITCRUZ con un caudal de producción escénicaboliviana a buen nivel competitivo. Sin embargo, el contexto de la producción artística necesita condiciones más favorables para garantizar su crecimiento y difusión tanto a nivel nacional como internacional.

En esta pujante ciudad, es casi seguro que en dos años contemos con nuevas salas de teatro con mayor capacidad y mejor equipamiento que las actuales; La formación de actores y bailarines es más prometedora cada día, habrá que incidir en la multiplicación de autores, directores, escenógrafos, coreógrafos, vestuaristas y, sobre todo, en contar con personas capacitadas en la producción artística teatral. Un área muy necesaria para acompañar el desarrollo de las artes escénicas en general. En los más de 20 años de festivales internacionales que organiza APAC, el legado que dejan las obras que se presentan ha sido enriquecedor tanto para nuestros artistas como para nuestro público.

Agradecemos a Jorge Dubatti, por haber organizado y coordinado el programa general del Congreso y a todos los que animarán este evento por su valioso apoyo a esta inquietud nuestra.

Marcelo Araúz Lavadenz

Director FITCRUZ 2019

Presentación

Dr. Jorge Dubatti
Director del Instituto de Artes del Espectáculo
Universidad de Buenos Aires

Con alegría y satisfacción, podemos decir que este volumen reúne los trabajos sobre Producción Artística Teatral presentados por los expositores del **Congreso Internacional de Teatrología**, realizado en el marco del FITCRUZ 2019, los días 30 de abril y 1° de mayo, con sede en el Centro Cultural Simón I. Patiño, bajo nuestra coordinación.

Para incluirlas en esta edición, enviaron sus comunicaciones 17 artistas-investigadores (productores de pensamiento teatral, hacedores de filosofía de la praxis artística) e investigadores participativos (quienes, sin ser necesariamente artistas, ubican su laboratorio en el acontecimiento artístico, en el territorio de ebullición del hacer), invitados a reflexionar sobre la situación de la producción teatral en la contemporaneidad, con la idea de que pensar y hacer están asociados y se alimentan mutuamente. Pensar el hacer; hacer el pensar; pensar el hacer el pensar...

El objetivo principal fue poner en valor el análisis y la discusión sobre la producción artística teatral en el ámbito iberoamericano y su relevancia para el contexto del teatro boliviano. Reflexionar sobre la producción artística como forma de generar herramientas para el crecimiento de nuestros campos teatrales.

Expertos en problemas de producción, los expositores convocados provienen de diversos contextos del mundo iberoamericano: ciudades de **Bolivia** (Claudia Andrade Irusta, Carol Ballesteros, Mercedes “Piti” Campos, Mario Chávez Suárez, Claudia Gaensel, Marta Monzón, Fred Nuñez, Sergio Palacios, Roger Quiroz y Karmen Saavedra Garfias), **Argentina** (Brenda S. Berstein, Jorge Dubatti, María Fukelman, Gustavo Schraier), **Colombia** (Dayra Y. Restrepo Castañeda), **España** (Guillermo Heras) y **México** (Marisa de León).

Se les propuso enfocar la problemática de la producción teatral desde múltiples perspectivas. Si partimos de la idea de producción teatral como *el trabajo artístico y de gestión para generar espectáculos y para crear condiciones (sociales, económicas, políticas, culturales, institucionales, comunitarias, etc.) de posibilidad de generarlos y sostenerlos*, se despliegan valiosas preguntas en el mapa iberoamericano. ¿Cómo se produce teatro en el mundo contemporáneo, en cada contexto? ¿Cómo es la experiencia de cada artista, de cada grupo, de cada circuito o campo teatral al respecto? ¿Es la producción una práctica autosustentable o requiere necesariamente apoyo del Estado o de organismos privados? ¿Cómo hacerla sustentable? ¿Qué podemos hacer para mejorar las condiciones de producción?

¿El teatro es industria cultural o artesanía cultural? ¿Siguen vigentes hoy las formas de producción teatral tradicionales: comercial, independiente (autogestión), oficial, universitaria? ¿Se cruzan y fusionan? ¿Cuánto se inscriben las condiciones de producción en las poéticas de los espectáculos resultantes y en los procesos de creación?

¿Cómo es la experiencia de la producción en diversos contextos iberoamericanos: Argentina, Bolivia, Colombia, España, México?

¿Cuánto sabemos o desconocemos de los contextos de producción de los otros, y qué podemos aprender de ellos? ¿Cómo se relacionan las formas de producción con las legislaciones teatrales de cada país y ciudad?

¿Vivimos un período de artistas-gestores? ¿O podemos hablar de una profesionalización del rol del productor? ¿La producción de un espectáculo debe incluir una planificación de la relación con el público y los espectadores? ¿Qué pensamiento surge de la praxis teatral de los artistas, de la misma experiencia del hacer, sobre el tema de la producción? ¿Se puede estudiar producción teatral y especializarse en esa disciplina?

Cada participante eligió una perspectiva, definió su posicionamiento y el resultado de esta polifonía es un provocador, estimulante caleidoscopio teórico-analítico para seguir pensando / haciendo sobre esta área acuciante.

Agradecemos a Marcelo Arauz y a Marcelo Alcón, así como a los organizadores del FITCRUZ 2019, a APAC, a la Fundación y el Centro Cultural Simón I. Patiño, por volvernos a convocar para cumplir esta tarea del componente pedagógico del Festival de Santa Cruz de la Sierra, tan fascinante como provechosa hacia el futuro en términos de políticas culturales y teatrales.



Obra: "Vivir en lo profundo" de mondacca/teatro.
de David Mondacca bajo la dirección y puesta en
escena de Claudia Andrade



Testimonio

Claudia Andrade Irusta
Mondacca Teatro

Tenía tan solo nueve años cuando empecé a estudiar teatro en el Instituto Boliviano de Cultura (IBC), dependiente del Ministerio de Educación, el Taller para niños (TNT) con una duración de 5 años y el Taller para adultos con una duración de 3 años. En ambos egresabas con un nivel técnico que te capacitaba para ser actriz o actor y maestro de teatro. En estos ocho años de estudio tuve el privilegio de contar con maestros entregados totalmente al arte escénico, como Rodolfo Serrano, Moraima Ibáñez, Carmen Castro, Norma Merlo, Ninon Dávalos de Kushner, Maritza Wilde, Mabel Rivera, Andrés Canedo y otros. Crecí siendo testigo de lo difícil que era hacer arte en el país, más aún vivir de ello.

Ya joven, pertenecí a elencos como Amalilef Teatro, Le Rideau, Cuarto Creciente, hasta que en 1993, junto a David Mondacca, fundamos Mondacca Teatro. Acabamos de cumplir 25 años como grupo, toda una vida. Es así que, siendo actriz de mi elenco, existía la necesidad de producir nuestras obras, ante la carencia de productores. Sin pensar me convertí en productora y gestora de nuestros propios proyectos, jamás me imaginé que esta actividad se convertiría en pilar fundamental de mi trabajo.

En 2001 realicé la producción ejecutiva de *Santiago de Machaca* y en 2004 *Los cuartos*, ambas de Jaime Sáenz. Con recursos propios montamos las dos obras, por supuesto nunca recuperé la inversión, pero tenía la satisfacción de haberlo hecho. No tiene precio ver ante tus ojos el desarrollo de un proceso creativo plasmado en el escenario, y no solo eso, sino que sea un sueño estar al lado de gente que quieres y a quienes deseas verlos plenos y felices. Así empezó todo...

Tuve que aprender distintas maneras para conseguir recursos para producir las distintas obras. Es así que con un trabajo dedicado de gestión encontramos aliados estratégicos y gente de buen corazón, quienes fortificaron nuestras alas para seguir volando, soñando...

La Alcaldía a través de la Oficialía Mayor de Culturas, el Goethe Institut, la Alianza Francesa, la Embajada de Alemania, el Consulado de Chile, la Embajada de Suiza, el Ministerio de Culturas, la Fundación Simón I. Patiño, El Círculo de la Unión, La Cinemateca Boliviana, los medios de comunicación y muchos otros que a lo largo de estos 25 años nos apoyaron, financiaron apostando por nuestros proyectos.

Tengo la certeza de que lo más importante para que la producción de tu proyecto sea exitosa es el "producto", tiene que ser de muy buena calidad, tu trabajo habla por ti, eso facilitará que la gente crea en lo que haces, te apoye y que el público respete tu trabajo. Un producto altamente profesional es lo que se necesita para tener éxito, más aun en un país como Bolivia... donde uno tiene que luchar con tanta mediocridad y mezquindad.

Hace ya trece años tuve la necesidad de crear una Sociedad de Responsabilidad Limitada, "La Monarca Producciones", empresa exclusivamente dedicada a la producción artística. Con ella no solo pude beneficiar a mi grupo sino pude abrirme a otras actividades artísticas como la música, danza, musicales, teatro, performances, literatura, audiovisuales, radio, conciertos, pintura, etc. "La Monarca" ya tiene un centenar de actividades artísticas en su historia... Esperemos sean más...

Aprender a delegar también es importante en temas de producción, para lograr excelencia, no solo das trabajo a distintas personas, siempre luché por dignificar el trabajo de los artistas. Tengo un equipo maravilloso que me acompaña en cada aventura.

Cuento con un Diplomado en Gestión Cultural que me sirvió muchísimo para viabilizar varios proyectos y entender de forma especializada todo el trabajo que se necesita para la gestión cultural, gran herramienta.

Doce años atrás fundé la Asociación Cultural Mondacca-Andrade, asociación sin fines de lucro con personería jurídica reconocida en el país. Esta organización tiene por objeto abrigar a artistas de distinta índole, auspiciando varios eventos, maneja becas en pedagogía teatral, arte gratuito para sectores desfavorecidos, asesoramiento profesional y legal para artistas, etc. Siempre al servicio de la comunidad y de nuestros colegas.

A lo largo de estos años muchas veces me ha tocado dirigir y producir; prácticamente los últimos 10 años, las obras de mi grupo están bajo mi dirección, la dramaturgia y adaptaciones están a cargo de David Mondacca así como la actuación, a la cabeza de un elenco numeroso. Difícil crear y a la vez producir. “Artistas-productores” es lo que somos, porque la realidad nos exige que cada quien tenga más de dos funciones en el elenco, dramaturgo-actor, actriz-diseñadora, productor-actor, maquilladora-actriz, en fin teatro pobre... Creo que en toda Latinoamérica nos pasa lo mismo.

En los últimos años veo que en la universidades ya se contempla la carrera de Producción o mínimamente se la lleva como materia, gran alegría que haya gente que se está formando. Estoy segura que la realidad de muchos artistas sería diferente si tienen un productor, alguien que crea en su trabajo, lo ayude a difundirlo, financiarlo y respetarlo.

También es cierto que las cosas han ido cambiando en el país, tenemos más salas, festivales serios, políticas culturales, premios de cultura. Ahora los artistas existen para esta sociedad, dejamos de ser invisibles.

Sin lugar a duda las condiciones para producir deben mejorar; hoy tenemos la gran ayuda de las redes sociales que han globalizado todo, se está luchando por conseguir más apoyo del Estado, como leyes a favor de los artistas, pero todavía queda mucho por hacer.

La mayoría de los grupos se autogestionan, en Bolivia no se puede hablar todavía de una “industria” teatral, otros países nos llevan años luz, pues el público no está educado para consumir arte.

Acabo de volver de Buenos Aires, en plena crisis los teatros están llenos. Acá difícilmente se voltea taquilla, la gente tiene que aprender a valorar el arte, esa es una responsabilidad educativa de Estado.

Necesitamos que las empresas estatales y/o privadas se sensibilicen con el arte, entiendan de su importancia. Solo así se podrá seguir produciendo. Así como la ayuda de los medios de comunicación para que la gente se entere del quehacer cultural.

Somos “artistas gestores”, estamos en esa fase. En mi elenco Mondacca Teatro logramos producir más de cincuenta obras para niños, adultos, performances y otros, seguiremos luchando día a día, fabricándonos la forma de seguir creando... Hemos apostado en esta vida por lo que amamos, el teatro, por lo nacional, llevamos a escena la riqueza de nuestras costumbres, nuestros autores, nuestros dramaturgos, nuestras creencias. Todo lo demás vino por añadidura.

Doy mi testimonio, como actriz, directora, productora y gestora cultural, miro hacia atrás y no puedo creer cuánto hemos transitado, valió la pena, este es un camino fascinante... con dificultades, sí, pero se puede.

La Paz, enero de 2019



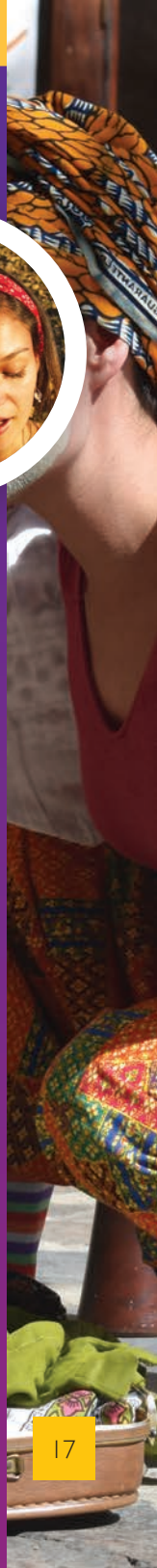
El observador silencioso

Carol Ballesteros
Cochabamba

Partiré sobre un enigma cotidiano que surge cuando vemos una obra, representación, incluso la realidad misma. ¿Qué es el teatro? No pretendo responder esta pregunta, pues creo que el significado (por demás abstracto) sigue en constante construcción y deconstrucción; sin embargo, comenzaré con algunas nociones conceptuales para intentar explicar lo que siento con respecto a la actividad teatral en la ciudad de Cochabamba.

Existe una corriente de pensamiento, de “pensa-siento” —epistemologías del sur—, que plantea que las definiciones occidentales no se acomodan a nuestros contextos, lógicas, significantes y significados, a nuestras vivencias y sentires; por lo tanto deberíamos reelaborar, investigar, escudriñar en lo profundo de nuestras raíces y por encima de nuestra piel globalizada, aquellas subjetividades que nos hacen y nos atraviesan.

No intentaré definir el teatro, menos aun describir la etimología de la palabra, como se acostumbra. Sin embargo, me gustaría compartir unos cuantos conceptos y citas de autores que han vivido en carne la realidad del quehacer teatral boliviano y su-





damericano. Exiliados, perseguidos políticos, verdaderos revolucionarios del arte, el amor y la libertad de nuestros pueblos.

Para el gran Liber Forti amigo y precursor del teatro popular en Bolivia, el teatro era un hecho artístico pues responde a sensibilidades y afanes primarios, biológicos de expresión y percepción del mundo circundante (cfr: Forti, 1999).

“El teatro es un hecho artístico porque se apoya en el uso que hacen los actores, para su creación, y el público para su percepción, como en las demás actividades artísticas, en esa capacidad de jugar con su imaginación, creando y viviendo las varias vidas (con lo que siente ampliar su existencia), a través de formas artísticas de expresión, percepción y comunicación, que satisfacen esas condiciones (armónicas, rítmicas y melódicas) elementales del sentido estético.” (Forti, 1999)

Forti, a través del juego, intentaba explicar el hecho teatral a sus incontables estudiantes, dentro de la iniciativa que llamo “Nuevos Horizontes” quizás llegando a conclusiones mucho más elaboradas, abstractas, desde la percepción subjetiva que proporciona la experiencia.

Para Augusto Boal, brasileño, exiliado, perseguido político, activista¹ innato; el teatro estaba en todo y todos podíamos hacer/ser teatro pues “Todos somos distintos siendo iguales” (Boal, 1998). Boal miraba al teatro como la manera que teníamos de esperar la realidad. De poner la realidad o las realidades sobre el espacio escénico (cualquiera que fuera este) y poder observarlas desde otro lugar; descubriendo quizás infinitos matices y perspectivas de un mismo “algo”. Todos, independientemente de su condición, eran actores y espectadores. De las infinitas contribuciones de Boal al teatro voy a rescatar el término “espectadores”² de su manual Juegos para actores y no actores, en el cual encuentro la siguiente explicación:

1 De activismo, arte + activismo.

2 Cruce de espectadores y actores.

“Teatro es la capacidad de los seres humanos (ausente en los animales) de observarse a sí mismos en acción. Los humanos son capaces de verse en el acto de ver; capaces de pensar sus emociones y de emocionarse con sus pensamientos. Pueden verse aquí e imaginarse más allá, pueden verse cómo son ahora e imaginarse cómo serán mañana. Por eso los seres humanos son capaces de identificar (a sí mismos y a los demás) y no sólo reconocer.” (Boal, 1998)

El teatro está en todos, en todo, en lo consciente e inconsciente en cada acción, figura real o imaginaria, pensa-sientos de diversa naturaleza, el SER humano es teatro y no podemos pensar en el teatro sin seres y haceres humanos, incluso cuando interpretamos animales u objetos inanimados, lo hacemos desde nuestro entender humano. Sin embargo, no todos somos conscientes de esto. Quizás si fuera así, las salas, festivales y escenarios estarían más habitados.

Surgen entonces muchas preguntas. ¿Tendrán la capacidad de “verse en el acto de ver” aquellos, gobernadores, presidentes, alcaldes, secretarios y secretarías de cultura, ministros, ejecutivos de traje y de poncho? ¿Qué pasaría si todos ellos fueran parte de una tragicomedia llamada “Administrando el poder del pueblo”? Nosotros el público, el espectador sin nombre, sin rostro; ¿aplaudiríamos el trágico final? ¿O criticaríamos desde nuestros rincones, alejados los unos de los otros? En realidad, no existe un trágico final, lo trágico es que nunca parece cambiar ni acabar. La obra carece de argumento sólido, pues no parece haber un por qué, una justificación a la acción de ignorar; no importa cuánto cambien los personajes, el panorama es parecido; un nido de ratas sobre el cadáver putrefacto del que se alimentan.

Las tablas cochabambinas se encuentran perseguidas constantemente por un fantasma escondido en el imaginario, esta sombra, el innombrable omnipresente que designa a dedo los competentes incompetentes que administran los fondos culturales de la ciudad de Cochabamba y del país, aquellos seres con el corazón de piedra y la enfermedad del poder; el corazón corroído por el dinero. Pero también existen aquellos valientes de corazón inmenso que no creen en

espectros ni en derrotas y continúan esta resistencia heredada, se animan a cambiar y resignificar la realidad desde sus posibilidades e infinita creatividad.

Desde tiempos inmemoriales han existido personas de piel y hueso (ahora seres inmateriales) que, a través del velo de la muerte, juegan a motivar y conducir a las nuevas generaciones por el camino de la emancipación del arte. Sí, aquellas ideas románticas, deseos imposibles de contar con el apoyo de nuestras gobernaciones, alcaldías, ministerios, deben tocar tierra. No podemos depender más de aquellas personalidades deformadas por el poder, este poder que legítimamente pertenece al pueblo, no a ellos. Estos seres inmateriales intentaron en su tiempo de vida y a pesar de las limitaciones, cambiar la triste realidad. Prueba de esto quedan restos como el viejo Premio Nacional de Teatro “Peter Travesí”, iniciativa que nace de uno de los primeros colectivos ciudadanos en pro del arte, el IBART.

El IBART (Instituto Boliviano del Arte) nació a la vida institucional en 1967 como respuesta a la necesidad de formar elencos artísticos profesionales y la realización de congresos ordinarios y extraordinarios de artistas (cfr. Muñoz, 1992). En pocas palabras el IBART se creó para articular el movimiento teatral boliviano y profesionalizar a los artistas en distintas áreas del arte escénico. Fundado por Julio Travesí, Raul Hort, Oscar Cortez y Agustina Limpas de Parada, como una suerte de esperanza en que la conformación de una asociación formal institucionalizada sería motivo suficiente para proveer fondos a las y los teatreros cochalos, o siquiera para visibilizar los esfuerzos conjuntos en el crecimiento cultural del departamento.

Los elencos bolivianos se quejaban constantemente de las faltas de inversión pública en el mantenimiento del único teatro de ese entonces, el Teatro Achá, que no contaba con las condiciones mínimas de funcionamiento. Aun así, el accionar y la creatividad de los artistas y productores teatrales de esa época lo convertía en un espacio funcional. En la década de los '80, contexto marcado por la hiperinflación que vivía Bolivia, muchos de estos elencos se deshicieron, rostros se borraron

de la historia nacional del arte y nombres quedaron en el olvido. El Teatro Achá finalmente empezó a ser restaurado en 1982 y tras muchos obstáculos finalizó su refacción siete años después en 1990.

René Hohenstein, presidente del ahora agonizante IBART en 1980, durante la inauguración del Octavo Festival de Teatro Julio Travesí, manifestaba: “Necesitamos la cooperación de los organismos oficiales para la implementación de infraestructura que facilite nuestra labor. Esperamos ser oídos”. Cuatro años después de esa declaración y a raíz de la agravante situación tributaria, Hohenstein declara: “No es justo que los actores paguemos impuestos para que se construyan más estadios. Es ridículo” (Hohenstein, citado por Muñoz, 1992). Casi 40 años después; la administración pública, indistintamente del color, partido o bandera, sigue construyendo estadios. Y nosotros, artistas y gestores, aun esperamos ser escuchados.

Me remito al pasado para entender un poco nuestra situación presente. Muchos de los problemas han sido heredados, como un cáncer en nuestro árbol genealógico gestor/ artístico. A fines de 1980 Leonor Guevara auguraba nuestra actual coyuntura: “Mucho se habla de Cochabamba como el centro del teatro en Bolivia. Tal vez deberíamos hacer una advertencia: corremos el riesgo de perder ese título. La Paz y Santa Cruz en la actualidad cuentan con infraestructura y un apoyo de entidades públicas y privadas que hacen que en el futuro puedan surgir más allá de las actividades de nuestra ciudad” (Guevara, citado por Muñoz, 1992).

Y así fue, Cochabamba poco a poco perdió su lugar consagrado en el mundo de las tablas, dentro de Bolivia. No a falta de talento, mucho menos motivación ni trabajo, sino a falta de apoyo institucional. Ya en los '80 muchos de los talentos cochabambinos migrarían a Santa Cruz, donde se les ofrecía trabajos remunerados y la posibilidad de colaborar con un sinfín de artistas bolivianos y extranjeros generando la amplitud de sus conocimientos y herramientas para diversificar el medio.

El IBART a fines de los '70 instaura los cafés concerts, con la finalidad de no perder el público que antes habitaba el teatro. Iniciativa que no duró mucho debido a las apabullantes críticas por la pérdida de calidad de los espectáculos. Sí, existía crítica teatral. Peter Travesí Canedo, hijo del gran Julio Travesí, a falta de trabajo en el teatro convencional, funda Tra-La-La Show, un espectáculo nocturno, cómico que retrataba versiones caricaturescas de los personajes políticos y sociales de la coyuntura. El éxito taquillero de Tra La La permitió que Peter y otros artistas pudieran alcanzar lo impensable en esa época: vivir de hacer teatro. La prematura muerte de Peter deja un legado que continúa hasta nuestras épocas, el Premio Nacional de Teatro Peter Travesí, anteriormente llamado como su antecesor Julio Travesí, es hoy en día uno de los premios más antiguos al quehacer teatral de nuestra ciudad y reúne a elencos de todo el país, el único que cuenta con apoyo de la gestión pública y un presupuesto anual.

Sin embargo, no es el único festival del que goza nuestra ciudad. El Festival Tablas Cochalas y el Festival de Teatro Bertolt Brecht hacen posible que exista teatro en nuestra agenda cultural anual, que el año pasado cumplan su sexta y vigésima versión, respectivamente.

El Colectivo Tablas, responsable de la realización del Festival Tablas Cochalas, es resultado del trabajo colaborativo de elencos cochabambinos. En 2018 estaba conformado por siete elencos profesionales. Esperamos que el colectivo pueda ampliar su red de colaboración. Debemos hacer una observación que es aplicable a toda la escena local: lamentablemente en el contexto cochabambino no existe una diversificación dentro el rubro, es decir, un trabajo diferenciado entre gestores/productores y elencos. Nuestros directores parecen "todólogos", se encargan de escribir, dirigir, actuar, ser escenógrafos, luminotécnicos y, por si fuera poco, también se cargan el trabajo de producción de sus obras. El mismo problema se reproduce en muchos de los festivales de teatro cochabambinos.

El Festival Nacional de Teatro Bertolt Brecht, que año tras año reúne elencos nacionales y extranjeros, organizado por el Instituto Cultural

Boliviano Alemán (ICBA), cumplió 20 años de realización en 2018. Fue fundado por el actual director de La Casa del Ekeko (Hecho a Mano), Bernardo Frank, quien en ese entonces ocupaba el cargo de coordinador cultural en el ICBA, y el ahora director del proyecto mARTadero, Fernando García, que era miembro del elenco profesional de Frank. El festival se constituye en uno de los más importantes a nivel nacional, pues cuenta con el patrocinio del Goethe Institut de La Paz, que solventa una parte de los gastos del festival.

Cabe rescatar que el Bertolt Brecht comenzó como un pequeño pero valioso proyecto autogestionado que fue creciendo gracias al apoyo de un sinnúmero de personas e instituciones privadas, logrando poco a poco el apoyo y financiamiento del Goethe Institut. De nuevo aparece la variable “colaboración” como respuesta al poco apoyo de las instituciones públicas supuestamente encargadas del quehacer cultural.

Ahora el Bertolt Brecht se consolida como uno de los pocos festivales que, sin contar con el apoyo de ninguna secretaria de cultura ni ministerio, promueve la remuneración justa a los artistas, encargándose de cubrir el traslado de los elencos, hospedaje, pagando un porcentaje de las taquillas y un cachet fijo a los elencos seleccionados para cada versión; incita a la participación, motiva al crecimiento del sector y estimula el flujo de movilidad artística.

El Festival Nacional de Teatro Bertolt Brecht es producto y se gesta gracias al clima colaborativo que existe entre los centros culturales del departamento. La red 4CS (Circuito de Centros Culturales), integrada por el Centro Simón I. Patiño, el Centro Boliviano Americano, la Alianza Francesa, el Instituto Cultural Boliviano Alemán y el proyecto mARTadero, constantemente apoya y difunde la realización de este y otros festivales artísticos. Esta suerte de clima colaborativo no competitivo ofrece muchas posibilidades en aquel sueño grande, la emancipación del arte y los espacios para el desarrollo de la cultura del departamento, sin depender de ninguna institución pública.

Como gestores culturales no vemos otro camino pues no somos vistos, mucho menos escuchados. Simplemente nos buscan cuando dicen necesitamos, se aprovechan de nuestras ganas, nuestra creatividad y después nos desechan; esta es la realidad de muchos artistas y gestores cochabambinos, y no solo en el ámbito teatral. Somos el observador silencioso que grita resistencia desde las tablas, pues a pesar de los constantes reclamos muy poco ha cambiado, y nosotros optamos por el silencio como acto de resistencia al poder mezquino y al poder corrompido.

Pero el silencio no como un acto de rendición, mucho menos como una suerte de conformidad con el entorno. El silencio como única arma en contra de un sistema que está lleno de ruido, silencio porque sabemos que las acciones hablan más que las palabras. Silencio desde la acción pues ningún dialogo ha podido pagar las cuentas pendientes con cientos de artistas que, como cualquier ser humano, sí debe pagar cuentas; silencio para y con estos seres deformes de poder.

Silencio cuando ellos pidan sugerencias, cuando ellos pidan respuestas; pues sabemos que lo hacen y lo harán; silencio cuando los veamos ahogarse en los pozos profundos que ellos mismos están cavando, cuando se hundan en preguntas que solo pueden responderse con arte, desde el arte. A nosotros, los observadores silenciosos, nos queda el arte, nos queda la acción. Un accionar colaborativo, pues la acción tiene reacciones perdurables en el tiempo y las memorias, cuando sincronizamos nuestros corazones y los hacemos latir al mismo tiempo en el mismo espacio, cuando la competencia no es el motor de nuestros sueños y sí el crecimiento de todos; como un tejido, un telar inmenso lleno de realidades irreales, de subjetividades, de miles de verdades y contradicciones. Será entonces cuando ellos se conviertan en los observadores, cuando se alejen del poder cegador y quieran acercarse al espíritu, la única dimensión que no ve los disfraces sino las esencias.

Los observadores de este carnaval de máscaras políticas, de máscaras alienadas por el dinero, de máscaras corroídas por el tiempo y

la ilusión del poder. Sabemos que mirar adentro es la única respuesta, sabemos que es en el encuentro con el otro que todas estas máscaras se disuelven y surgen los verdaderos rostros. Rostros cansados de cargar con este sistema que nos mata y que de a poco, como todo en la vida, también se va muriendo. Nosotros, los observadores silenciosos, esperamos ese momento. Cuando se disuelva la ilusión de la estructura y las formas; desde el silencio esperamos el momento en que no quede más que ver hacia dentro, a la esencia misma del ser humano, ese momento en el que volteen a vernos viendo y ellos puedan finalmente verse haciendo.

Bibliografía

Boal, Augusto. (1998). Juegos para actores y no actores. España: Alba Editorial.

Forti, Liber. (1999). Curso inicial Nuevos Horizontes para preparar instructores teatrales. Bolivia.

Muñoz, Willy Óscar. (1992). "IBART: Su Historia," Teatro: Revista de Estudios Culturales / A Journal of Cultural Studies: Número 2, pp. 157-165.

Entrevista a Liber Forti, 2013 en: https://www.youtube.com/watch?v=6OP8Vn_aYko&fbclid=IwAR0nMwjTRJqoWegyUDoD_OPEUo6jsS_R9wMukt_vwQLHYFRPaaNn6u6vjYE

Algunas herramientas de negocios para la gestión y producción de artes escénicas en el ámbito ibero-americano



Brenda S. Berstein
Universidad de Buenos Aires

Delimitando la cancha: Industrias culturales, creativas, del entretenimiento

Durante muchos años se impuso en América latina, como parte de esas herencias selectivas que traemos de distintos lugares del mundo, una concepción muy parcializada de lo cultural que circunscribía sus producciones al ámbito exclusivo de las bellas artes. En el siglo XX, con el aporte sustancial de la antropología, la etnografía y el folklore, el campo de lo cultural se comenzó a ensanchar y comenzaron a ser objeto de estudio y reflexión las costumbres, tradiciones, artesanías, y hasta el modo peculiar de prácticas, hábitos y usos cotidianos de distintos grupos sociales. Tras el tremendo impacto producido por los medios masivos, al que se suma actualmente el de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, las condiciones de creación y circulación de bienes culturales ha cambiado no-

tablemente. Defendidos o denostados, los nuevos productos culturales ya forman parte incuestionable de un horizonte en el que confluyen el arte y la ciencia, la tradición y la innovación, el individuo y las instituciones, la materia y el símbolo.

Pero estas industrias no son nuevas. Por el contrario, tienen una larga historia, ya que si bien la gran mayoría de ellas son de principios del siglo XX (el cine, la televisión, etc), algunas como la editorial, vienen desarrollándose desde el siglo XVI.

Pero sin ir tan atrás, un breve recorrido histórico nos llevaría a marcar un hito en la década del 50', cuando los filósofos y teóricos de la escuela de Frankfurt, Mark Horkheimer y Theodor Adorno adoptaron el término **industria cultural** para denominar a todos esos procesos de serialización, estandarización y consumo de masas que veían en la sociedad de su época. Para ellos la utilización de la radio, el cine y luego la televisión implicaba una pérdida de la cultura como tal y una transformación de sus obras y objetos en simples mercancías. La industria cultural así entendida no estaba bien vista por las elites intelectuales de ese momento que la entendían como aquella parte de las creaciones culturales que estaban explícitamente dentro de un mercado, sujetas a las leyes de la oferta y la demanda de la economía capitalista. Hay que comprender el contexto: el cine y la radio habían tenido macabros usos durante los regímenes totalitarios (fascismo, nazismo y stalinismo por estricto orden alfabético) y de allí que estas industrias fueran vistas por muchos pensadores con un sentido negativo.

Hasta ese momento de todas formas, las artes escénicas, por sus características particulares de objetos únicos, artesanales e irrepetibles, quedaban excluidas. No importa si una misma obra con un mismo elenco y en un mismo teatro realizaba mil funciones, cada una de ellas era un evento único y por lo tanto no serializable en su producción para ser concebidas como industria.

Se tardaron algunas décadas hasta entender que más allá de las implicancias ideológicas, siempre presentes, eran industrias que aportaban

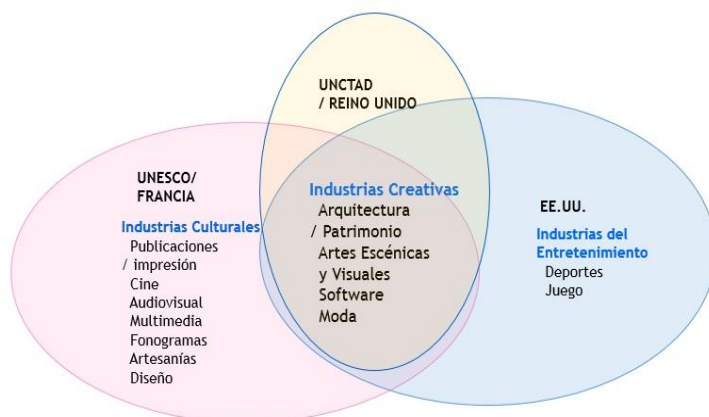
valor y eran parte de la identidad cultural de las personas. Y es desde el contexto francés que se retoma el término pluralizándolo como **industrias culturales** y entendiendo que abarcan también las artesanías y todo lo relativo al diseño. Aquí, las artes escénicas siguen estando excluidas, por no poder ser industrializadas a gran escala. Como dice George Yudice:

“Las industrias culturales no sólo son instrumento de los conglomerados de entretenimientos que amenazan ‘aplanar’ sonidos, estandarizar imágenes, coreografiar gestos, logotipizar la vida e imponer el inglés. Son también patrimonio histórico y vivo, recurso que proporciona empleo e ingresos, actividad económica que produce retornos tributarios pero sobre todo son medios para coordinar los deseos, aspiraciones y preocupaciones ciudadanas.” (Yudice 2002)

El término **Industrias creativas**, por su parte, con una circulación más nueva hace referencia a las Industrias de contenido que utilizan como principales insumos el talento y la creatividad. Se asume que ellas tienen una base de contenido intelectual, cultural, artístico y también de mercado. Ahora sí, esta denominación es lo suficientemente amplia como para incluir por un lado también a las artes, dado que se empiezan a considerar no sólo aquellos objetos capaces de producirse en serie sino también aquellos objetos únicos y espectáculos en vivo, así como todo lo relativo al diseño y nuevas tecnologías. Esta concepción es defendida y utilizada por la UNCTAD (del inglés **United Nations Conference on Trade and Development**), la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo.

Finalmente, las **industrias del entretenimiento** como concepto aportan la visión de Estados Unidos donde el **entretenimiento** así entendido tiene que ver con ciertas actividades económicas diferenciadas exclusivamente por su orientación hacia el tiempo de ocio (**leisure time**) contrapuesto al trabajo, que busca divertir y, valga la redundancia, entretener. No hay en este concepto ninguna especificidad en la producción cultural e identitaria y en el papel social que conllevan. Abarcan cine, música, radio-televisión (**broadcasting**), publicidad, edición y nuevos

medios, orquestas, danza y operas, así como el teatro en todas sus formas (*performings arts and culture*) y se incluyen los deportes, juegos, juguetes, loterías y casinos (*gaming and wagering*), más los parques de diversiones o parques temáticos.



En la gestión latinoamericana, solemos trabajar con un concepto flexible, utilizando los términos con libertad y permitiendo abarcar todo lo relativo a las diferentes expresiones artísticas, manifestaciones culturales y que en general cubren el tiempo de ocio. Una definición con límites más bien nebulosos y poco definidos en donde la constante convergencia y los tiempos de innovación y alta velocidad en los que vivimos van redefiniendo constantemente las fronteras. Pero estas definiciones, definen el encuadre desde donde se visualiza la cultura, las artes y en particular el teatro dentro del campo de trabajo. Un modelo acorde a la cosmovisión de Estados Unidos propondrá las reglas del libre mercado, requiriendo para que un teatro sobreviva que consiga sus propios fondos ya sea a través de taquilla como a través de donaciones o fondos privados (*fundraising*). Por su parte un modelo derivado de la línea francesa propondrá un apoyo desde el Estado como fundamental, a través de becas y subsidios para que esos espectáculos puedan desarrollarse en toda su potencialidad y diversidad. A media línea entre estos dos, un modelo más propio del Reino

Unido, que también se utiliza mucho por ejemplo en España, tiene ayudas reembolsables y créditos, que propician la concreción de proyectos pero garantizan al mismo tiempo que si el mismo es exitoso, las ganancias se utilicen para devolver parte de lo recibido.

Considerar que el teatro es una industria cultural o una artesanía cultural, conlleva no sólo un posicionamiento ideológico y conceptual por detrás, sino sobre todo una postura práctica con relación a la gestión que se realizará del mismo, ya sea desde el Estado en la definición de sus políticas como desde los diferentes grupos y actores implicados en toda la cadena de valor teatral. El campo queda establecido en acción recíproca por estas condiciones que lo configuran y lo reconfiguran a cada momento.

Es fundamental comprender cuáles de estos modelos de gestión y cómo siguen funcionando sobre las artes escénicas en cada uno de los países iberoamericanos para poder reflexionar sobre estas cuestiones tanto a corto como a mediano y largo plazo, entendiendo las diferencias y particularidades de cada campo teatral en cada una de las plazas de cada región. Los diferentes circuitos de producción, distribución y consumo teatral se ven profundamente imbricados con estos diferentes (aunque muchas veces superpuestos) modelos de gestión.

De todas formas, es importante entender que el valor de mercado que puede tener un bien cultural no reemplaza los otros valores que conlleva. Los productos creativos tienen la particularidad de aunar como ninguno diferentes tipos de valores, en donde se destacan los identitarios, históricos, antropológicos, culturales y a los que se suma el valor económico, traducido en un precio de mercado que posibilita su inclusión como industria.

Ahora bien, no son sólo los productos de las industrias creativas los que son valorados económicamente, sino que se suman a ellos las fuentes de trabajo que brindan para lograr su producción y todas las industrias asociadas que ganan también cuando las industrias creativas florecen. Muchos rubros técnicos (así como también por ejemplo el textil, el ho-

telero o el gastronómico) se ven beneficiados por el crecimiento del sector creativo.

Así, la vieja dicotomía entre lo económico y lo cultural (lo artístico vs. lo industrial) aún sigue vigente. Por un lado, se defiende que el arte no puede comercializarse como una mercancía, que en él operan lógicas que exceden al mercado y que se pierde mucho de su aura si se empieza a producir en serie y movido simplemente por la necesidad de tornarlo rentable y ganar dinero. Efectivamente hay parte del arte (o de lo cultural, para ampliar el campo) que excede y lo seguirá haciendo la lógica del mercado, lo cual no quita que gran parte pueda ser comercial, sin que por eso sufran o se alteren sus valores intrínsecos. El talento, la creatividad, el conocimiento específico de un área o de una técnica determinada (expertise) pueden ser repensados dentro de una lógica de mercado sin que se modifique su esencia central. Desde el lado económico, por su parte, se resalta la posibilidad de serializar la producción, aplicar políticas de precios diferenciados, utilizar herramientas del marketing y la administración, segmentar mercados y demás acciones para potenciar la actividad.

Queda claro que lo artístico y cultural es plausible de convertirse en parte de estas industrias creativas que se desarrollan en el tiempo libre o tiempo de ocio, aunque posean valores que exceden ese tiempo. Es así que paradójicamente, en ese tiempo de “ocio” algunos plantean “neg-ocios”. Entonces, esa brecha entre arte o cultura y negocio es hoy repensada con la posibilidad de redefinirse sinérgicamente, tomando valores de ambos campos y concibiendo nuevas propuestas de valor que los sintetizan.

Los diferentes contextos y las características de cada entorno

Más allá de esto, cada plaza hará su análisis contextual y entenderá cómo funciona la misma con sus maneras características de producir, sus fuerzas y actores dentro del campo teatral y cultural específico.

En general existe una escasa producción de estudios precedentes sobre la actividad teatral que integren información de la región o al menos de cada uno de los países, lo cual siempre resulta una limitación importante para un conocimiento más certero del sector. Por lo general, los datos disponibles se presentan extremadamente fraccionados y desarticulados, lo que impide producir series comparables.

De todas formas, podemos acordar en estudiar dentro de cada país y plaza, cómo son las maneras de producir y hacer circular el teatro. En Argentina, podemos hablar de un sistema de producción privado y uno público. El público tendrá su propio circuito de circulación en las salas oficiales, mientras que el privado podrá corresponder tanto a lo que suele conocerse como circuito empresarial como al circuito independiente. Habitualmente se suele dividir a la actividad teatral a partir de esos tres circuitos que, aunque mantienen cierto tipo de relación entre sí y resultan cada vez más permeables entre ellos, poseen características que los diferencian claramente. Así tenemos: un circuito público, un circuito empresarial (a veces mencionado como comercial) y un denominado tercer sector, llamado circuito “off”, independiente, alternativo, etc.

Como hemos planteado en artículos anteriores (Berstein, 2009, 61-62) el circuito público está integrado por las salas y teatros públicos, administrados directamente por los diferentes organismos estatales, sean estos municipales, provinciales o nacionales. Allí, la actividad está guiada por políticas culturales que se vinculan con la apertura de las salas a la mayor cantidad de público posible, apoyadas por diversas actividades de extensión como por ejemplo charlas, visitas de escuelas y funciones especiales. Estas salas tienen políticas diferenciales de precios para docentes, jubilados, etc. Su repertorio, por lo general, es variado y bastante conservador. El consumo para este sector suele mantenerse relativamente estable, aunque los últimos años marcan un descenso en relación con el sector comercial.

Por su parte, el circuito comercial está guiado, como cualquier actividad empresarial, por el afán de lucro. Se busca, más allá de la calidad artística de

un espectáculo, el éxito y la mayor recaudación posible. Aunque también existen matices y diferencias en las formas que toma esa búsqueda lo cual da como resultado un panorama bastante heterogéneo. En este sector el riesgo es una variable fundamental.

En el circuito “off” o “independiente” conviven emprendimientos privados, asociativos, sindicales y universitarios. En última instancia este circuito se sostiene “por amor al arte”, es decir, la vía primordial de ingresos no es resultado directo de lo vendido en boletería, sino que surge de la combinación de diversos factores como subsidios públicos, apoyos privados y la propia autoexplotación de quienes trabajan en él.

Por supuesto hay algunas características generales para analizar, como por ejemplo la estacionalidad y cada ciudad tiene sus meses fuertes de trabajo, sus momentos de estreno y temporadas, así como estipuladas las duraciones de las mismas. En Argentina, por ejemplo, los meses más fuertes son los de julio y agosto, ya que el período de vacaciones de invierno favorece la proliferación de propuestas para esta época, además de aumentar el consumo en bienes culturales no sólo para el público infantil sino también para el adulto, tanto local como turista. El verano por su parte tiene algunas ciudades donde las artes escénicas hacen especial foco (Mar del Plata, costa atlántica y Villa Carlos Paz), más allá de la actividad en Buenos Aires que se sostiene todo el año, aunque con sus variantes que dejan en general diciembre con muy poca actividad.

Por otra parte, hay cuestiones específicas como las legislaciones teatrales de cada país y las intervenciones administrativas de cada ciudad que, tanto en el plano restrictivo como de fomento, afectan de manera directa la actividad teatral. Si bien hay muchas leyes que favorecen la actividad teatral en cada uno de nuestros países, mencionaré brevemente una ley pionera y significativa para el desarrollo del teatro en la Argentina. Se trata de la ley 14.800 obtenida a inicios del año 1959, luego de una gran movilización social de toda la comunidad artística de la época a raíz del intento de demolición del teatro Apolo en el año 1958. En la misma se declara de interés nacional a la actividad teatral y se defienden las salas.

Ley N°14.800

Artículo 1. Declárase de interés nacional a la actividad teatral en todas sus formas y ramas.

Artículo 2. En los casos de demolición de salas teatrales, el propietario de la finca tendrá la obligación de construir en el nuevo edificio un ambiente teatral de características semejantes a la sala demolida.

Artículo 3. Comuníquese al Poder Ejecutivo.

Sanción 14/01/1959

Promulgación: 22/ 01/1959

Publicada en el Boletín Oficial el 30/ 01/1959

Así, al producirse una limitación al dominio de la propiedad privada, ya que las fincas en donde se radica teatro quedan imposibilitadas para cualquier otro uso, se le da al teatro en contrapartida una serie de exenciones de todo impuesto a nivel nacional.

También han establecido leyes y ordenanzas similares la Provincia de Buenos Aires y la de Córdoba en las Municipalidades de General Pueyrredón y Villa Carlos Paz, la Provincia de Mendoza, la municipalidad de Salta, etc. Mientras que en otras ciudades, aún se siguen cobrando elevados impuestos municipales al teatro, lo que impide el despegue de esas plazas en cuanto al desarrollo teatral, que aún con estos gravámenes vigentes, es mucho.

Pero más allá de las exenciones impositivas, las políticas estatales en materia teatral tienen otras aristas a considerar. En Argentina por ejemplo, desde la Secretaría de Cultura, el Fondo Nacional de las Artes y el Instituto Nacional del Teatro, se brindan diferentes tipos de apoyo económico al sector, otorgándole preferente atención a las obras de autores nacionales y a los grupos que las representan, impulsando la actividad teatral, favoreciendo su más alta calidad artística, posibilitando el acceso de la comunidad a esta manifestación de la cultura y garantizando que cada uno de los circuitos pueda producir de la mejor manera, aumentando su accionar y potenciando sus capacidades.

Las ideas y los modelos de negocio

El insumo principal de las industrias creativas y del entretenimiento es justamente el talento, la creatividad, las creaciones originales y únicas que son el núcleo que da paso a cualquier producción de estos sectores. Sin creadores que propongan sus proyectos no habría posibilidad de industria. La misma se nutre de ellos y son el paso inicial de cualquier negocio. Ese intangible, de ideas y creatividad es uno de los factores cruciales en la cadena productiva, pero es importante también destacar que no toda idea constituye una oportunidad de negocio. Una buena idea es un buen comienzo, pero más allá de ella, para constituirse en negocio, el proyecto debe ser sustentado económicamente mediante la venta de los bienes o servicios a ofrecidos. Por eso, todo proyecto exitoso debe probar la existencia de algún segmento dispuesto a pagar por lo que se ofrece, para ser sustentable. No necesariamente ese segmento es el mismo que el usuario final o consumidor, como veremos más adelante, lo que sí es seguro es que hay un valor que debe ser percibido como significativo para que alguien esté dispuesto a pagar por él.

La lógica del artista creador suele ser, en muchos casos, la de la expresión, más allá de si hay un espectador dispuesto a recibir la propuesta, es decir, muchas veces se privilegia lo expresivo por sobre lo comunicativo y en ese sentido, pueden producirse obras para un público muy reducido y aún restarle importancia a si se produce recepción o no y en qué grado. Se privilegia la creación y la producción, sin pensar necesariamente en la distribución, circulación y consumo de lo que se genera.

Por su parte, desde la lógica económica, el mercado exige que para que un espectáculo sea sustentable existan al menos un segmento dispuesto a pagar por él. Como dijimos antes, este segmento no necesariamente es quien lo consume y por distintos motivos (presencia marcaria, estatus asociado, intereses filantrópicos, etc.) un segmento determinado puede estar dispuesto a financiar o subsidiar a otro. Por supuesto cuando en el mercado este segmento no se encuentra, el

Estado puede volverse parte necesaria para que algunas obras puedan ser llevadas a cabo. No entraremos aquí en la discusión de si el Estado debería o no financiar las artes escénicas y qué clase de artes escénicas ni tampoco si esta financiación (sea reembolsable o no) debería estar destinada como habitualmente lo está hacia los eslabones productivos de la cadena o habría que ampliarla y pensarla también para las instancias de circulación y de recepción de la misma, pero son cuestiones claves para considerar al referirnos a las políticas culturales y las formas de hacer teatro que se proponen en cada uno de nuestros países. Es necesario identificarlas y analizarlas para poder generar proyectos que puedan ser sustentables al mismo tiempo que mejoran las condiciones de producción en la que se generan. Productores y producidos de un mismo campo que se retroalimenta permanentemente.

En todo caso queda claro que para que exista un espectáculo teatral, una puesta en escena de un hecho teatral, hay un costo a afrontar, más allá de si lo cubre el creador, una compañía, el sector público desde alguna de sus instituciones, marcas asociadas como sponsors, audiencias que pagan su entrada en taquilla de manera particular, etc. Es decir, para que un proyecto sea sustentable, hay una lógica económica implicada implícita o explícitamente por detrás y la misma abarca no sólo aspectos del modelo de ingresos sino también aspectos con relación a otros aspectos que integran lo que llamamos genéricamente un modelo de negocios, más allá de su objetivo principal sea “hacer un negocio” en tanto buscar rentabilidad o no.

Demanda: ¿Quiénes son los compradores? ¿Qué necesidad satisface el producto/servicio? ¿Qué valora el consumidor?

Competencia: ¿Hay ofertas similares? ¿Es posible una diferenciación de la competencia rápida y a bajo costo?

Economía del proyecto: ¿Cuál es la inversión inicial necesaria? ¿Qué rentabilidad presenta? ¿Qué riesgo existe?

Regulaciones: ¿Qué normativas específicas regulan la actividad? ¿Hay permisos, registros o habilitaciones necesarias? ¿Hay ayudas, exenciones, beneficios?

Equipo: ¿Se tiene suficiente conocimiento del sector? ¿Se cuenta con personal capacitado y adecuado para las tareas?

Barreras de entrada: ¿Existe una escala mínima de producción para ser competitivo? ¿Hay grandes requisitos de capital para entrar al sector?

Podríamos entonces definir un modelo de negocios como los mecanismos y estrategias que utiliza una organización (sea esta una empresa o un individuo) para obtener beneficios. Se utiliza para alcanzar objetivos, los cuales suelen incluir el logro de rentabilidad. Es decir que con o sin fines de lucro específicos, sí será un objetivo buscar la sostenibilidad económica.

Como queda dicho, muchas veces se confunde un modelo de negocio con un modelo de ingreso, y es un grave error. Ganar dinero es mucho más que entender las posibles maneras de monetización y éstas no son más que una de las variables a considerar dentro de un modelo de negocio que también incluye entender quién es el cliente y sus necesidades, cuánto está dispuesto a pagar, cuáles son las vías de comunicación y de distribución de aquello que ofrecemos, etc.

Es importante entender que un modelo de negocio implica tanto el concepto de estrategia general como el de implementación de la misma. Por eso, no se puede pensar un modelo de negocio sin entender el contexto en el que funciona. Es decir, debe ser puesto en práctica para probar su eficacia, realizar ajustes sobre la marcha y mejorar aquellos aspectos que sean necesarios. No hay modelos exitosos de por sí, sino que determinados modelos de negocio funcionan en un tiempo y espacio determinados, en relación a cierto público consumidor y en un marco histórico social particular. Todo negocio tiene detrás un modelo al que responde, aunque éste no sea explicitado como tal.

Con esto queremos decir que cuando hablamos de tipologías de producción o circuitos, estos responden a distintos modelos de negocios

genéricos para cada ámbito pero también cada proyecto en sí presenta sus propias particularidades y en esa diversidad, cada modelo es de alguna forma único en su especificidad. Algunas preguntas claves para iniciar cualquier análisis pueden verse en el siguiente cuadro.

Preguntas claves en un modelo de negocios:

- ¿A quién se sirve? Vínculos, compradores, segmentos.
- ¿Qué se provee? Productos, servicios, beneficios, soluciones.
- ¿Cómo se lo provee? Canales, logística, socios, alianzas.
- ¿Cómo se diferencia de los demás productos/servicios ofrecidos? Ventaja competitiva, marca, imagen corporativa.
- ¿Cómo se gana dinero? Generación de valor, estructura de costos, precios.

En definitiva, un modelo de negocio es un método que se utiliza para conseguir determinados objetivos, en general, dentro de un marco comercial: lograr rentabilidad. La clave, en todo caso, es entender un modelo de negocio como una estructura compleja, con muchas variables interrelacionadas y no confundirlo con sólo un modelo de ingresos que es la forma de monetizar particular que puede tener un proyecto.

También podríamos decir, en palabras de Alex Osterwalder (Osterwalder 2010), que un modelo de negocios “describe la lógica de cómo una organización crea, brinda y captura valor”.

Del marketing mix al esquema o modelo CANVAS

Tradicionalmente, pensar un bien dentro del mercado, sea este un producto o un servicio, era incumbencia de las áreas de comercialización. El marketing o en castellano la mercadotecnia, son ese conjunto de técnicas que tienen como objeto mejorar la comercialización

de un producto para un mercado determinado (Kotler 2012). Una de las herramientas más utilizadas dentro de esta especialidad seguramente es el llamado Marketing mix que proponía una fácil regla de las “4 P” para poder pensar los puntos clave. De esta manera, se pensaban las características destacables del Producto en sí y se lo definía de la mejor forma, concentrándose en su calidad, diseño, nombre, etc. Se definía cómo se iba a distribuir y vender; a través de la Plaza pensada como los lugares en donde ese producto entra en contacto con el cliente que potencialmente puede comprarlo. Se establecía el Precio con las metodologías habituales en relación a los costos mínimos y a la competencia. Finalmente se pensaban las maneras en las que se efectuaría la Promoción que incluía tanto publicidad paga como otras opciones de relaciones públicas, prensa, etc. Hay una P que se agregó tardíamente al mix, y se consideró en un modelo ampliado de “5P” y es la P de personas (People) relacionada con la importancia clave que tiene el factor humano, tanto interno del equipo de trabajo como del público a quien va dirigida la propuesta.

De todas formas, si bien el marketing mix y otras herramientas de trabajo utilizadas por el marketing resultaron y sigue resultando muy útiles para pensar algunas cuestiones, fueron superados por una nueva matriz que hoy se utiliza para pensar un posible negocio o mejorar uno existente, se trata del esquema CANVAS. Alex Osterwalder (2010) en su libro **Business model generation** propone que un modelo de negocios puede ser descrito a través de nueve bloques que muestran la lógica de cómo una empresa busca sus objetivos. Estos nueve bloques del esquema (**canvas** o lienzo) cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera. El modelo de negocios funciona como un plano, una herramienta muy útil para pensar, concebir, implementar y evaluar el funcionamiento de un negocio. Los nueve elementos son: 1) Segmentos de mercado/ Clientes / Consumidores, 2) Propuesta de Valor, 3) Canales, 4) Relaciones con clientes/ usuarios, 5) Modelo de ingresos, 6) Recursos Claves, 7) Actividades claves, 8) Alianzas estratégicas, 9) Estructura de costos.

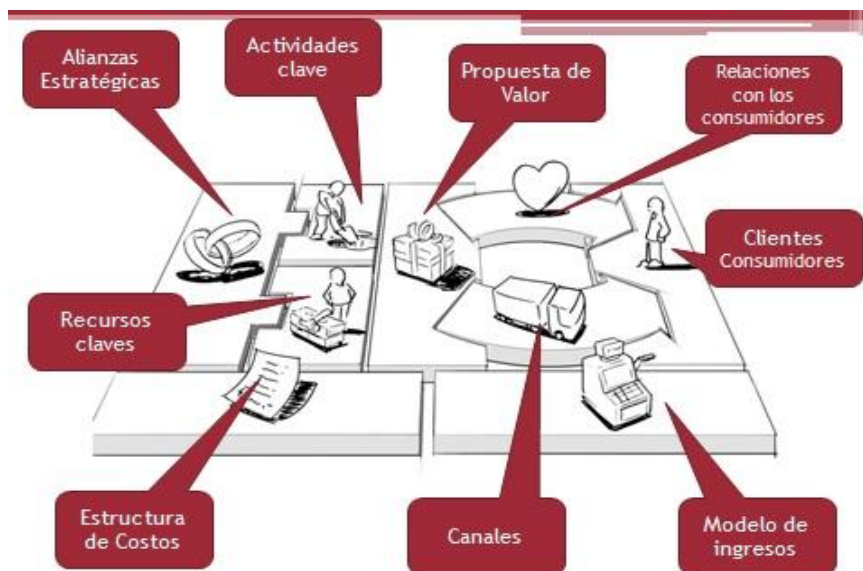


Gráfico propio sobre esquema de Osterwalder (2010)

I) Cliente/Consumidor/Usuarios/ Segmentos de mercado. Público/Espectadores/Audiencia

Los clientes se definen hoy en día como el corazón de todo modelo de negocios. Aún más esenciales que los productos o servicios que se ofrecen, que de hecho se piensan en función de los clientes a quienes sirven. Para satisfacerlos más eficientemente, las organizaciones o empresas los agrupan en segmentos con características comunes. Es importante en ese sentido ser muy claro con respecto a qué segmentos de mercado se sirve y a cuáles ignorar. Una vez hecho esto se puede diseñar de manera cuidadosa partiendo de una clara comprensión de las necesidades específicas de cada cliente.

Es importante entender que históricamente el marketing propuso sus procesos orientados a productos y esto suponía un consumidor racional y pasivo. Se entendía que el desarrollo del mejor producto

bastaría para luego ser vendido en el mercado por su valor absoluto y no, como se piensa hoy, en relación a un público determinado. Era una época de elecciones limitadas y productos uniformes.

Esta forma de pensar dio paso a una segunda, orientada a las ventas. No se trataba ya de hacer el mejor producto sino de poder promover la mayor cantidad de transacciones en relación a éste. El eje dejaba de ser el producto, pero el cliente sólo interesaba en la medida en que realizaba efectivamente la compra de lo que se le ofrecía. Seguía siendo un consumidor pasivo con elecciones mínimas.

Hoy los procesos están en su totalidad orientados al cliente. Se habla de un **prosumidor**, es decir un consumidor que incluso es productor a su vez de aquello que consume. Es activo, participativo y cambiante, aporta sobre el desarrollo de producto y se le ofrecen infinitas posibilidades, que incluyen el vínculo emocional (**emotional engagement**) y la posibilidad de personalización de los productos. Las decisiones de compra ya no se conciben racionalmente, sino que se apunta al valor emocional que conllevan las elecciones que realiza el consumidor. Además, los avances en el manejo de big data y lo que se conoce como sistemas de data mining, permiten gracias a la tecnología actual, contar con información muy precisa sobre las personas que se acercan al producto y a través de las redes sociales también se ha facilitado la posibilidad de intervención y feedback por parte de las distintas audiencias.

En todo caso, estos segmentos de mercado poseen necesidades y deseos, demandan bienes y servicios, compran, usan, evalúan, critican, comparan, recomiendan o no lo que se les ofrece. Pero más allá de tener necesidades básicas de supervivencia, y más complejas de auto-realización, también tiene condicionamientos de distintos tipos. Es decir que esos deseos de consumir se ven enfrentados con variables que condicionan su satisfacción.

Desde siempre y más allá de los costos que se deben afrontar y la mirada constante hacia la competencia y el mercado local y mundial, la fijación de precios implica una mirada de la disponibilidad económica

del consumidor teatral. Desde un espectáculo que se propone gratuito o “a la gorra”, hasta aquellos que ofrecen plateas preferenciales y pases VIP, todos están considerando los factores condicionantes económicos, en relación a la limitante de ingreso y la distribución del mismo, pero también a precios imaginados y vistos como prohibitivos, así como consumos asociados al producto o servicio básico que se quiere consumir (como pueden ser salidas a restaurantes o cafés previos y/o posteriores, estacionamiento, etc).

También se considera la disponibilidad temporal del público. Habitualmente los eventos teatrales se realizan en horas de la noche y por supuesto los días de mayor concurrencia son los viernes y sábados. En Buenos Aires por ejemplo, el teatro empresarial y el público suelen presentar funciones de miércoles a domingos en horarios centrales que rondan las 20 o 21h, soliendo presentar dobles funciones los sábados y a veces los viernes. El teatro independiente, si bien programa por lo general en una misma sala diferentes obras a lo largo de la semana, propone también esos horarios como centrales, aunque utilizando los días y horarios alternativos (días lunes o martes por la noche, así como domingos por la tarde) también como propuestas particulares. En el último tiempo se está dando en ese sentido una tendencia a nuevos horarios con sus particularidades, funciones sábados o domingos por la mañana o al mediodía, lo cual incluye muchas veces además alguna degustación de comida y bebida para el público asistente. Pero la disponibilidad temporal en todo caso, implica estar libre al momento de la función (consideremos que las duraciones habituales de las obras oscilan entre una hora quince y dos horas) y también el tiempo de viaje para llegar y volver de donde se realizan las funciones.

En ese sentido, el tema de la accesibilidad geográfica al espacio escénico es crucial y en muchos países los diferentes circuitos se ubican en barrios o zonas específicas generando una especie de clusters que favorecen su accionar:

Por su parte la accesibilidad informativa, es decir, la facilidad con la que un espectador potencial pueda contar con la información del espectáculo

con relación a todo lo anterior (obra, precios, horarios, lugar, etc) afecta muchas veces el consumo. Según un estudio realizado por la Asociación Argentina de Empresarios Teatrales hacia fines de 2016, sobre los asistentes al teatro en la Ciudad de Buenos Aires, la forma principal en que los espectadores teatrales se informan en nuestro país es a través de internet, ya sea en páginas, blogs, redes sociales o a través de correos electrónicos. Recién en segundo lugar se reconoce la publicidad en diarios, revistas y vía pública. En cuanto a los factores considerados para elegir un espectáculo, para todos los circuitos, las recomendaciones de los medios masivos de comunicación marcan tendencia, seguidas por la influencia que pueden tener también en su presencia mediática los actores o el director y en tercer lugar se menciona el conocido “boca a boca” crucial para el fenómeno teatral desde sus comienzos y potenciado en los últimos años por la presencia de redes sociales.

En los aspectos sociales es importante mencionar a los grupos de referencia, comenzando por la familia, pero entendiendo que cualquier grupo de pertenencia actúa de manera particular condicionando los consumos individuales. De igual manera, ya sea que los consideremos desde la visión clasista o desde miradas más amplias, hay cuestiones de hábitos de consumo cultural, así como de marca o status referidas a determinados productos que juegan un papel muchas veces determinante. Y aquí ya hablamos de factores culturales en relación a esos grupos de referencia que pueden ser vistos como culturas o subculturas y que sin duda tienen por detrás una condición de clase social que (en última instancia) también determina. Finalmente debemos destacar los condicionantes psicológicos en relación a la percepción subjetiva (siempre condicionada también culturalmente) de determinados bienes y servicios, la motivación, las creencias, actitudes y matrices de aprendizaje que operan en cada sujeto. En ese sentido también hay que evaluar, a nivel personal y más allá del dato sociodemográfico, la edad cronológica y la manera de vivirla, la etapa del ciclo de vida en relación a la ocupación y al estilo de vida. Sobre todo, hay un eje de análisis, por todos los que hacemos teatro percibido pero poco estudiado en general que tiene que ver con lo que brinda este consumo como posibilidad vincular; es decir, la tendencia a no ir al teatro

solo, por la mayoría de las personas y a la salida teatral “en compañía” ya sea de una pareja, un amigo o familiar o un grupo.

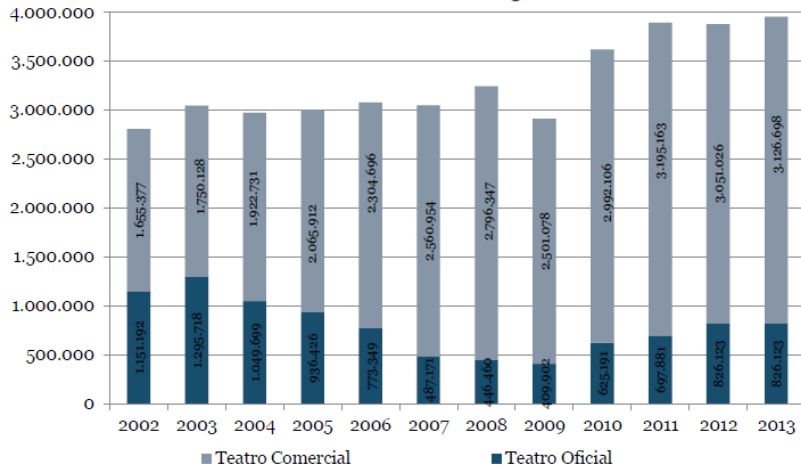
En cuanto a las características particulares del público que concurre a cada circuito en la ciudad de Buenos Aires según la encuesta ya mencionada realizada por AADET hay una mayor presencia de jóvenes hasta 34 años en el circuito de teatros independientes. Por su parte, más del 75% de los asistentes a salas del circuito empresarial tienen entre 25 y 59 años, mientras que las personas que concurren a salas de gestión pública muestran mayor concentración entre los 45 y 59 años. En todos los circuitos hay un elevado número de personas con estudios terciarios o universitarios completos o en curso.

No nos detendremos aquí en otras cuestiones interesantes para pensar nuestras propuestas y campañas, que hoy podemos analizar con mayor detalle gracias a la información recolectada por ticketeras y sistemas de venta, como por ejemplo que las mujeres son decisorias de compra y asisten en mayor proporción que los hombres al teatro, entre otras cuestiones.

En América Latina tenemos poco conocimiento de nuestro público teatral, aunque seguramente mucha intuición sobre sus comportamientos. Valgan estas pequeñas pinceladas sobre nuestro público para dejar sembrada una semilla que requiere sin dudas mucho mayor análisis a futuro y la posibilidad de hacer seguimientos comparados entre diferentes países, así como la posibilidad de armar series temporales que permitan entender algunos fenómenos a través del tiempo y en diferentes contextos sociohistóricos.

En el siguiente gráfico puede observarse la cantidad de espectadores en la ciudad de Buenos Aires para el circuito comercial y el público durante doce años consecutivos. Lamentablemente no contamos con información del circuito independiente para poder comparar cómo ha sido su evolución.

ASISTENTES POR CIRCUITO TEATRAL. CIUDAD DE BS AS, 2002-2013.



Elaboración OIC-GCBA en base a DGEyC GCBA, Teatro Nacional Cervantes y AADET.

Por lo demás, Osterwalder plantea cinco tipos de segmentaciones generales de mercado, pero es importante más allá de ellas, entender para cada proyecto específico qué segmentación es la adecuada para entender mejor al público o los públicos y entender que no siempre quien consume el producto, es quien paga por el mismo de manera directa.

- **Mercado Masivo:** no se distingue entre segmentos de mercado diferentes. Se enfocan en un grupo grande de clientes con necesidades y problemas similares de manera amplia.
- **Nicho de mercado:** se sirven segmentos de mercados específicos y especializados. Se diseñan para los requerimientos particulares de ese grupo.
- **Segmentados:** se distinguen entre segmentos de mercado con pequeñas diferencias y problemas.

- **Diversificados:** pueden servir a dos segmentos no relacionados entre sí.
- **Plataformas o multilaterales:** sirven dos o más segmentos de clientes interdependientes, es decir que ambos segmentos son necesarios para hacer funcionar el modelo. Suele referirse a ellos como de “doble mercado”. Algunos de estos segmentos pueden consumir el producto de manera gratuita y otros segmentos los pueden subsidiar.

2) Propuesta de valor

La Propuesta de Valor es la razón por la cual los clientes eligen una opción en vez de otra. La misma se sustenta en un catálogo específico de productos o servicios que sirven los requerimientos de un segmento de clientes y son coherentes con el valor ofrecido. Una propuesta de valor puede ser innovadora y representar una oferta nueva, o puede ser similar a las que ya se ofrecen en el mercado existente, pero con atributos y rasgos añadidos.

Es importante diferenciar entre productos y servicios y el concepto de propuesta de valor. La realidad es que se ofrece un valor, que satisface una determinada demanda (sustentada en una necesidad o deseo) y que es percibido como tal por un segmento determinado de clientes, que además lo sienten como un diferencial y un agregado por sobre otras propuestas similares. Para esto, hay que entender la propuesta en relación al segmento y a qué necesidades del cliente se están satisfaciendo o qué problemas se están ayudando a resolver. Es decir, un valor es tal sólo en función de otro que lo percibe como tal y no en sentido intrínseco o absoluto, independientemente del para quién. Es por esto que estos dos primeros elementos del canvas se trabajan de manera conjunta, yendo y viniendo de uno a otro y ajustando mejor en cada espiral la relación entre ambos. Cuanto

mejor defina a los segmentos de clientes, mejor podré pensar el valor para ofrecerles, y viceversa cuando más entienda el valor que quiero ofrecer, podré comprender para quiénes podrá constituirse como tal.

Dentro de las artes escénicas, los ejes sobre los que suele proponerse valor son varios. Podemos mencionar el género como el primero de ellos. Al respecto, según el estudio ya mencionado de AADET de 2016, para los teatros de gestión privada o circuito comercial, el género favorito elegido por el público en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires es la comedia (72,6%), seguido por el musical (43,6%) y luego el drama (38,9%) y el stand up (15,6%). Por su parte en el circuito independiente o alternativo el drama encabeza la lista (71,1%), la comedia le sigue (63,3%) y luego vienen el musical (25,7%) y el stand up (11%). Finalmente, en el circuito público es más parejo en la elección de los primeros géneros: comedia (65,8%) y drama (61,3%), seguido de lejos por el musical (32,1%) y el stand up (9,5%).

También se crea y propone valor desde los elencos, ya sea por las compañías históricas que pueden tener un sello de calidad, como por personalidades especiales de actores y actrices, en muchos casos potenciados por los medios masivos de comunicación y las redes sociales. También la presencia de determinados autores o directores constituyen valor y también los espacios escénicos en donde se realizan los espectáculos.

De más está decir que todas las legitimaciones del campo, sea a través de las críticas positivas como de las nominaciones y premios colaboran a que determinadas obras puedan sostener su valor por más tiempo y extender sus temporadas.

Pero más allá de los ejes habituales sobre los que se suele crear valor en nuestros espectáculos, algunas ideas que explora Osterwalder para generar propuestas de valor son:

•**Novedad:** cuando las propuestas de valor satisfacen un grupo de necesidades totalmente nuevas, que los clientes no percibían porque no existía una oferta similar. Frecuentemente están relacionados con tecnología, pero no necesariamente.

•**Desempeño:** Mejorar el desempeño de un producto o servicio ha sido una manera tradicional de crear valor.

•**Personalización:** Ajustar los productos y servicios a las necesidades específicas de un cliente individual o un segmento de clientes. En los últimos años el concepto de personalización masiva y el de co-creación de clientes han ganado gran importancia. Lo interesante de este acercamiento es que permite personalizar productos y servicios, mientras toma ventaja todavía de las economías de escala

•**Facilitar el trabajo:** Se puede crear valor simplemente ayudando al cliente a realizar algunos trabajos. Muchas veces da esta característica en los negocios “Business to business” (B2B) en donde una empresa sirve a otra para que esta última, luego pueda brindar su servicio a un cliente/usuario final.

•**Diseño:** es un elemento fundamental importante pero difícil de medir. Un producto puede sobresalir por su diseño superior que suele aunar lo estético con lo funcional.

•**Marca/Status:** Los clientes pueden encontrar un valor en el simple hecho de usar y desplegar una marca específica.

•**Precio:** Ofertar productos similares a un precio reducido es una manera común de satisfacer las necesidades de un segmento de clientes sensitivos al precio. También de manera incremental, aparecen ofertas gratuitas en el mercado basadas en modelos freemium que combinan un acceso gratuito con uno Premium pago.

•**Accesibilidad:** Proveer productos y servicios a clientes que anteriormente no tenían acceso a él, es otra manera de crear valor. Esto puede resultar de la innovación, de nuevas tecnologías, o una combinación de ambas.

•**Conveniencia/Usabilidad:** Hacer que las cosas sean más convenientes o fáciles de usar puede crear valor sustancial.

3) Canales

Los canales son la manera de hacer llegar el valor al cliente, son de alguna manera el punto de contacto, la interface con los clientes. Los canales sirven para diferentes funciones: elevar la percepción entre los clientes acerca de los servicios y productos de la empresa, ayudar a los clientes a evaluar la proposición de valor; permitir a los clientes la compra de productos y servicios específicos, entregar una proposición de valor a los clientes, proveer soporte post-compra.

Hay tres tipos de canales: los de comunicación por la cual informo al usuario o cliente acerca del producto que se ofrece y la propuesta de valor; canales de distribución o exhibición, que acercan ese producto a los consumidores y de venta, específicos para producir la transacción y acceder al bien ofrecido.

Por supuesto estos canales pueden ser directos, es decir que el productor o fabricante vende el producto o servicio directamente al consumidor, sin intermediarios, o indirectos cuando existen intermediarios entre el proveedor y el usuario o consumidor final. El tamaño de los canales de distribución se mide por el número de intermediarios que forman el camino que recorre el producto y cuántos eslabones tiene esa cadena.

Ya se mencionaron algunas maneras tradicionales de informar y publicitar a través de radios, revistas, televisión y diversos medios la actividad teatral, así como las nuevas vías que se abren con internet para poder de manera sencilla y eficiente generar comunicaciones puntuales y específicamente dirigidas.

4) Relaciones con los clientes

El bloque de relaciones con los clientes describe los tipos de relaciones que una empresa establece con un segmento específico de mercado, pero sobre todo cómo ese segmento de mercado puede interactuar con la empresa y también brindarle información y retroalimentar su pro-

puesta. Las relaciones pueden variar desde personales a automatizadas. Las relaciones con los clientes se piensan para adquirir consumidores, retenerlos y aumentar las ventas.

En las instancias iniciales de un negocio en general están orientadas por estrategias agresivas para acercar a la mayor cantidad de clientes posibles. Cuando ya se logra un buen posicionamiento en el mercado se suele cambiar a enfoques que se concentren más en la retención e incremento del volumen de ventas por cliente.

De todas formas, es importante destacar que las relaciones con el cliente utilizadas por el modelo de negocios de una empresa, tiene una influencia profunda sobre la experiencia del cliente en general. Se establecen con cada segmento de consumidores e incluyen, como ya se ha dicho, la suma de nuevos clientes y la fidelización de los habituales. También aquí entra la promoción más allá de los canales de comunicación, de publicidad y relaciones públicas, sino más bien orientados a generar cercanía y posibilidad de retroalimentación (feedback).

Tipos de negocio

- **Transaccionales:** venden productos o servicios que son de “consumo duradero”. En general, tienen ciclos de recompra muy largos.
- **Relacionales:** venden productos y servicios de consumo rápido o inmediato. Los clientes recurren a ellos con frecuencia y tienen ciclos muy cortos de recompra.

La asistencia personal, basada en interacción humana, donde los clientes pueden comunicarse con un representante real para conseguir la ayuda durante el proceso de ventas o después de completada la compra. La exacerbación de esta modalidad puede llevar a la Asistencia Personal Dedicada en donde se asigna un representante de la empresa a un cli-

ente de manera exclusiva. Representa el más profundo e íntimo tipo de relación y normalmente se desarrolla en un periodo largo de tiempo. Siendo el teatro una actividad que aún sigue siendo artesanal, vivo e irrepetible, la posibilidad de lo que suceda en el momento de la función, antes, durante y luego de la misma, constituyen una instancia privilegiada de contacto entre artistas y hacedores con sus audiencias.

Por su parte, en el autoservicio una empresa no mantiene relaciones directas con el cliente, sino que provee todos los medios necesarios para que los clientes se ayuden a sí mismos. Esto muchas veces está en colaboración con servicios automatizados que facilitan la tarea.

En la actualidad, la mayoría de las empresas están comenzando a trabajar con las comunidades para involucrarse más con clientes actuales y potenciales, así como también facilitar la conexión entre los miembros de esa comunidad, entendiendo que son los que más la harán crecer. Muchas empresas mantienen comunidades en línea que le permiten a los usuarios intercambiar conocimiento para ayudarse unos con otros a resolver problemas. Las comunidades pueden también entender mejor los clientes y ayudan a que las empresas puedan comprender mejor las expectativas de los clientes. Estas comunidades son en gran parte las que posibilitan los modelos de co-creación, que van más allá de la concepción tradicional de la relación entre cliente y productor y apuntan a crear juntos valor con los segmentos elegidos.

5) Modelos de ingreso

El bloque de modelos o fuentes de ingreso se centra en el dinero que la empresa genera de cada segmento de mercado. Se trata, en otras palabras, de saber cuánto dinero, cuándo y cómo ingresa a la empresa. Cada fuente de ingreso puede tener un mecanismo de precios diferentes y un modelo de negocios puede involucrar tipos diferentes de fuentes de ingreso.

La fuente de ingreso más tradicional y genérica tiene que ver con la venta de activos, es decir técnicamente, la venta de los derechos de

propiedad de un producto físico o de un intangible. En el caso del teatro, se vende una entrada que permite ver el espectáculo.

También pueden venderse accesos al bien (aunque no la posesión y propiedad) en todas las formas de préstamos y alquileres que se definen como el derecho temporal de uso de un activo en particular por un periodo específico que se brinda a alguien a cambio de una prima. Para el que presta, este modelo provee la ventaja de ingresos recurrentes, mientras que para quien alquila, el financiamiento es posible al no tener que contar con la suma total para comprar el bien, sino con suma parciales para temporalmente acceder a su uso. También el leasing (alquiler con derecho a compra) puede pensarse en este sentido como un modelo combinado entre venta y alquiler.

Derivado de alguna forma de estos modelos, surge la prima por uso, que tiene que ver con un pago efectuado en relación a la cantidad de uso que se hace de un servicio. Por su parte, las primas de suscripción, se piensan no ya por la medición de lo consumido sino por la venta de acceso continuo a un servicio, independientemente del uso concreto que se haga de él. En la actualidad los modelos de suscripción suelen combinarse dentro de modelos freemium, en donde el acceso a determinado tipo de información puede hacerse gratuito, pero es necesaria una suscripción para acceder a más información o en modalidades más cómodas para el usuario. A modo de ejemplo, se puede pensar en el servicio de Spotify, cuyos usuarios han crecido exponencialmente en el último año en nuestro país. Esta plataforma para escuchar música propone un acceso gratuito para los usuarios que no deseen pagar que entonces tendrán una serie de trabas: no podrán escuchar offline, no podrán saltar más que una cantidad determinada de temas y sobre todo deberán tolerar publicidad entre las canciones. Para vencer estas cuestiones, la empresa propone una suscripción mensual que brinda la posibilidad de saltar todos esos impedimentos, por una suma accesible que además cuenta con promociones para los primeros meses, así como packs familiares, etc.

Las **licencias** como fuente de ingreso son especialmente importantes dentro de las industrias creativas, cuando les brindan a los clientes el permiso para usar propiedad intelectual a cambio de una prima. Licenciar les permite a los dueños de los derechos generar ingresos a partir de su propiedad sin tener que manufacturar un producto o comercializar un servicio.

Una de las fuentes de ingreso que tiene mucho impacto en los medios y también en las industrias creativas son las primas resultantes de publicitar un producto, servicio o marca en particular; que habitualmente se conoce como modelo publicitario. En la actualidad, cada vez más son los derivados de este modelo que incluyen la PNT (publicidad no tradicional) pero también algunos esquemas de responsabilidad social empresaria (RSE) que refuerzan el compromiso afectivo y social de las empresas con las comunidades locales con las que trabajan y que aportan, muchas veces, dinero en concreto para proyectos culturales que fomentan la participación y además, se apoyan sobre valores ecológicos de industrias limpias. En estos esquemas, la participación dineraria en proyectos artísticos y culturales se suele intercambiar por presencia marcaria y auspicios institucionales que para la empresa son mucho más que publicidad, posicionándolas en un lugar de privilegio en relación a la percepción de sus públicos y no públicos.

También desde este bloque, en relación a los demás, se piensan los precios a los que se venderán los productos o servicios ofrecidos, instalándose una política determinada en relación a distintos factores que se analizan.

PRECIOS FIJOS ("de lista"):	PRECIOS DINÁMICOS:
•Basado en el tipo de producto •Basado en el segmento de clientes •En función de la competencia/ mercado •En función de costos establecidos •En relación a la cantidad demandada	•Subastas (entre diferentes compradores) •Negociación/ Regateo (entre empresa y cliente) •Yield Management (anticipación, early adopters, last time tickets, etc) •En tiempo real (se adecua a oferta y demanda del momento)

En conclusión, en el bloque de ingresos es importante entender cómo se moverá el dinero en la empresa, pero también se evalúa el riesgo, se toman previsiones, se calcula el retorno de la inversión realizada y tiempos de recuperación. Se debe tener en claro el punto de equilibrio (break even) que se desea alcanzar y superar y se consideran aspectos como el flujo de caja, los estados de resultados, el balance de la empresa, etc.

En las artes escénicas, solemos tener modelos muy conservadores en cuanto a la fijación de precios sobre la venta de entradas. Queda claro que hay mucho por explorar, desde ventanas adicionales de explotación (pases vip, agregados de gastronomía o merchandising, etc) a políticas de precios más arriesgadas y variables como pueden ser las subastas o los precios adecuables según oferta y demanda, que ya resultan tan familiares por ejemplo en butacas de avión.

6) Recursos claves

El bloque de recursos claves describe los más importantes activos requeridos para hacer funcionar el modelo de negocios. Diferentes tipos de recursos son necesarios dependiendo en el tipo de modelos de negocios. Pueden ser propios o alquilados por la empresa o adquiridos de socios estratégicos. En las empresas creativas muchas veces se relacionan con el talento y la innovación, pensados como insumos esenciales. Todas las legislaciones y particularidades de los derechos de autor son cruciales aquí para tener un buen manejo de las obras que se quieren realizar. De igual forma entender las particularidades de los gremios y asociaciones que participan en la actividad en cada país y lugar específico. Para clasificarlos, los recursos claves pueden ser físicos, financieros, intelectuales o humanos.

Físicos: esta categoría incluye activos como las instalaciones de manufactura, edificios, vehículos, maquinaria, sistemas, sistemas de puntos de venta, y la red de distribución.

Intelectual: los recursos intelectuales como las marcas, conocimiento propietario, patentes y derechos de autor, sociedades y bases de datos de clientes son componentes cada vez más importantes de un fuerte modelo de negocios. Los recursos intelectuales son difíciles de desarrollar, pero cuando se crean exitosamente pueden ofrecer un valor substancial.

Humano: toda empresa requiere recursos humanos, pero las personas son particularmente importantes en algunos negocios en particular, sobre todo dentro de las industrias creativas e intensivas en conocimiento, en donde la innovación, la creatividad y el talento son insumos fundamentales.

Financiero: algunos modelos de negocios requieren recursos financieros y/o garantías financieras como el efectivo, líneas de crédito, opciones de acciones para contratar empleados claves.

7) Actividades claves

Son el conjunto de operaciones o tareas propias necesarias para entregar nuestra oferta de producto o servicio. Este bloque describe las cosas más importantes que una empresa debe hacer para que un modelo de negocios funcione. Cada modelo de negocios requiere de un número de actividades claves. Estas son las acciones más importantes que debe realizar una empresa para operar exitosamente. Como los recursos claves, estos son necesarios para crear y ofertar una proposición de valor, alcanzar mercados, mantener las relaciones con los clientes, y generar ingresos. Y como los recursos claves, las actividades claves dependen del tipo de modelo de negocios. En general suelen concentrarse en algún área en particular de producción, distribución y

consumo y muchas veces se relacionan con la logística, en su manejo de flujos de información, producto, etc.

8) Alianzas claves

Este bloque es fundamental para pensar un negocio hoy, ya que describe a los proveedores y socios que actualmente se consideran los nodos claves de una red, en la que se trabaja cooperando y conciliando intereses. En lo que se conoce como la estrategia del océano azul (Mauborgne 2005) se buscan espacios de mercado aún no explotados, y que pueden, por tanto, generar una oportunidad para el crecimiento rentable. Creada en 1990 por W. Chan Kim, esta estrategia permite crear nuevos negocios que sean innovadores, originales basados en ideas que logren ampliar los límites del mercado tal y como se concibe hoy en día. Busca centrarse en la idea global y conocer a los segmentos de mercado, más allá de la demanda existente. Surge en contraposición a lo que él llamó industrias del océano rojo donde se define el éxito o el fracaso de las compañías en relación a la competencia, en juegos de suma cero, en donde si uno gana, otro pierde y viceversa. Estos mercados compiten entre sí explotando al máximo la demanda ya existente y agotando por tanto las posibilidades de crecimiento mutuo.

Alineadas cada vez más en esta concepción, las empresas actuales tienden a forjar sociedades por muchas razones, tales como optimizar sus modelos de negocios, reducir el riesgo o adquirir recursos. Se pueden pensar, entonces, alianzas estratégicas entre empresas no competidoras y también entre competidores, vistos como aliados en determinadas circunstancias que pueden favorecer a ambos. En ese sentido, las alianzas siempre permiten crear cadenas de valor combinando recursos, ya que fomentan la complementariedad con otros que poseen destrezas y recursos distintos. El trabajo conjunto permite aumentar la producción y el valor y sirve para incursionar en nuevos escenarios, acotar riesgos y lograr economías de escala.

Se distinguen distintos tipos de motivaciones para crear alianzas. Por lo general, la forma más básica de asociación o relación se da entre la

organización y sus proveedores de materia prima e infraestructura. La asociación de empresas para la optimización de sus tareas y recursos y el armado de economías de escala se forman usualmente para reducir costos y frecuentemente involucran subcontratación o compartir infraestructura.

Las asociaciones pueden también reducir el riesgo en un ambiente competitivo caracterizado por la incertidumbre. Es posible que algunos competidores formen una alianza estratégica en un área mientras compiten en otra. Las alianzas también pueden tener que ver con la adquisición de recursos ya que pocas empresas poseen todos los recursos o realizan todas las actividades descritas por sus modelos de negocios. En vez de esto, ellos extienden sus propias capacidades al usar otras empresas para suplir recursos específicos y actividades particulares sólo para realizar algunos procesos. Esas sociedades pueden estar motivadas por las necesidades de adquirir conocimiento, licencias, o acceso a clientes.

9) Estructura de Costos

Este bloque trata de visualizar los costos más importantes para un modelo de negocios en particular. Estos costos tienen directa relación con lo que quedó definido como recursos, actividades y alianzas claves. Estos otros bloques, si el canvas opera de manera coherente, deberían verse reflejados claramente aquí.

Por eso es crucial definir cuáles costos inherentes a nuestro modelo de negocios son los más importantes, poder ordenar y jerarquizar. Por supuesto que como regla general los costos deben ser minimizados en todo modelo de negocios, pero a veces hay determinados recursos irrenunciables si se busca producir un producto o servicio que sustente verdaderamente la propuesta de valor dada. En ese sentido puede ser útil distinguir entre dos clases amplias de estructuras de costos en modelos de negocios: las impulsadas por los costos y aquellas impulsadas por el valor.

Los modelos de negocios impulsados por los costos se enfocan en minimizar costos todo lo que sea posible, aun perdiendo calidad en la propuesta (que por otra parte suele ganar muchas veces proponiéndose con un precio más accesible al consumidor). Este enfoque apunta a crear y mantener una estructura de costos tan reducida como sea posible, usando propuestas de valor de poco valor creativo, máxima automatización y subcontratación extensa.

Por lo general, en los desarrollos dentro de las industrias creativas, las empresas están menos preocupadas por las implicaciones del costo al diseñar un modelo de negocio en particular, y se enfocan en la verdadera creación de valor. Esto se ve reflejado usualmente en propuestas de valor de gran calidad, creatividad, innovación y un alto grado de servicio personalizado.

Técnicamente, un costo es definido como el sacrificio o esfuerzo económico que se debe realizar para lograr un objetivo. Es un concepto económico, diferente del desembolso que indica cuándo es el momento preciso en que ese costo implicará una erogación para el proyecto.

También es importante considerar que hay bienes que se compran y que se utilizan en el sistema productivo, pero que no se incorporan al producto como insumo, sino que se utilizan durante un tiempo para ayudar en su elaboración (maquinarias, equipos, instalaciones, bienes de uso, etc.). A estos bienes se les practica lo que se denomina amortización o depreciación, por un importe que está relacionado con su vida útil, el desgaste, la obsolescencia técnica, etc.; y se carga dicho importe en forma proporcional al producto. Esto constituye un costo, aunque el desembolso se hizo en el pasado.

Los costos pueden clasificarse según variados criterios, aquí veremos tres de los más utilizados. En primer término, la clasificación según grado de variabilidad, en donde se diferencian los costos fijos y los costos variables. Los costos fijos, cuyo importe permanece constante, independiente del nivel de actividad de la empresa, se pueden identificar como costos de mantener la empresa abierta, se realice o no la producción, se

venta o no el producto o servicio, dichos costos igual deben ser solventados por la empresa. Por su parte los costos variables se modifican en forma proporcional de acuerdo al nivel de producción o actividad de la empresa. Son los costos por producir o vender determinada cantidad de producto.

Los costos también pueden clasificarse según su función. Así tendremos costos de producción, que permiten obtener determinados bienes a partir de otros, mediante el empleo de un proceso de transformación (infraestructura, materia prima); de comercialización que posibilitan el proceso de venta de los bienes o servicios a los clientes; de administración, necesarios para la gestión del negocio y de financiación, correspondiente a la obtención de fondos aplicados al negocio (préstamos, créditos).

Finalmente, los costos pueden pensarse según la asignación. En este sentido se distinguen costos directos que se asignan directamente a una unidad de producción y que por lo general suelen asimilarse a los costos variables y costos indirectos que no se pueden asignar directamente a un producto o servicio, sino que se distribuyen entre las diversas unidades productivas mediante algún criterio de reparto. En la mayoría de los casos los costos indirectos son costos fijos.

Algunas reflexiones a modo de conclusión

Se ha intentado hasta aquí presentar una primera aproximación a algunas herramientas de negocios esperando que los gestores y artistas que lo lean puedan adoptarlas como elementos útiles que tiendan a mejorar su desempeño profesional. La realidad es que quienes gestionamos proyectos culturales y creativos, no sólo nos dedicamos a estas áreas por gusto y por elección, sino también para poder compartirlo con otros, sostener proyectos en el tiempo, lograr mejores prácticas y hacerlas rentables en la medida de lo necesario. Es por esto y dentro de la incertidumbre que representa la creación en el mundo del arte y la cultura, que desde la gestión se pueden tratar de trabajar determinadas

variables que colaboren a potenciar el trabajo, mejorar la utilización de recursos, lograr coherencia interna, disminuir riesgos y obtener mejores resultados.

Se trata de adquirir herramientas y conceptos técnicos que puedan resultar útiles para resolver situaciones concretas y elaborar planes a futuro. Resulta crucial en ese sentido, poder comprender la estructura y el funcionamiento de distintos posibles modelos de negocios dentro del sector cultural y creativo, analizando los diferentes elementos que generan valor, en el marco de una oferta global de contenidos y cambios tecnológicos que ponen en crisis muchos de los modelos de gestión y negocios vigentes hasta ahora.

Buenos Aires, febrero de 2019

Bibliografía

Aguado, Juan Miguel. Feijóo, Claudio. Martínez, Inmaculada J. (Coords.) (2013). ***La comunicación móvil, hacia un nuevo ecosistema digital***. Barcelona: Gedisa Editorial.

Berstein, B y Schargorodsky, H. (2009). "Los mercados del espectáculo en Argentina: circuitos alternativo, comercial y público." En Elia, Carlos (comp.). (2009). ***La economía del espectáculo: una comparación internacional***. Barcelona: Gescenic.

Campos Freire, Francisco (2011). "Las empresas de medios de comunicación revisan y amplían sus modelos de negocio". Revista ***Razón y Palabra***, México, N° 74.

Casani, Fernando, Rodríguez-Pomeda, Jesús, y Sánchez, Flor (2012). "Los nuevos modelos de negocio en la economía creativa: emociones y redes sociales.". ***Universia Business Review***, Primer Trimestre.

Cohnheim, Nicolás, Geisinger, Damián y Pienika, Ernesto (2008). ***Impactos de las nuevas tecnologías en la industria musical***. Montevideo.

Drucaroff, Sergio (redacción) (2006). Caja de Herramientas. Módulos de formación para emprendedores culturales. Módulo Del dicho al hecho. Laboratorio de Industrias Culturales.

Kotler, Philip, Armstrong, Gary (2013). ***Fundamentos de Marketing***. Pearson Educación.

Kotler, Philip, Armstrong, Gary (2012). ***Marketing***. Pearson Educación.

Mauborgne, Renée y W. Chan Kim (2005). ***La estrategia del océano azul***. ***Harvard Business Review***.

Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves (2010). ***Generación de Modelos de Negocio***. New Jersey: John Wiley & Sons.

Yudice, George (2002). "Las industrias culturales más allá de la lógica puramente económica, el aporte social." *Pensar Iberoamérica*, Revista de Cultura, I (junio-septiembre).



56 64 72 80
CAT 4
EXPRESS - CHINA
RECEIVED BY CHINA
POST OFFICE
ALSO AVAILABLE IN
ENGLISH, SPANISH, FRENCH, ITALIAN, JAPANESE, KOREAN, PORTUGUESE, RUSSIAN, TAIWANESE, THAI, VIETNAMESE
EXPRESS - CHINA

Creación y producción teatral... puntos suspensivos



Piti Campos
Sucre

He perdido la práctica de escribir algún artículo o ensayo más académico o científico, si es que alguna vez la tuve, entonces no podría sino compartir desde la experiencia como creadora y gestora algunas reflexiones y preguntas en relación a la producción teatral, asumiendo que la misma en Bolivia, y más específicamente en Sucre, no es un hecho científico, sino una práctica a prueba y error aún.

Dejaré en puntos suspensivos las reflexiones con el objetivo de iniciar una discusión y llegar quizás a establecer nuevos interrogantes sin un punto final.

¿Qué es la producción teatral? Podría proponer en primera instancia, y espero que estemos de acuerdo, en que es una acción, es el “hacer posible que una obra suceda”, por tanto más allá de la forma en que se lleve a cabo esta acción, su importancia es indiscutible.

Producir no es sólo conseguir los medios económicos para que la creación se realice, sino es el sistema que acompaña la generación de la obra desde su concepción, en el que intervienen procesos como la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de la misma obra; así pues una buena producción garantizará no sólo la existencia del espectáculo, sino la sostenibilidad del mismo, en términos artísticos, estéticos, conceptuales, económicos, culturales, sociales, etc. A partir de esta sostenibilidad ***¿podremos hablar de la producción teatral como industria y del teatro como arte-producto necesario en el mercado cultural en Bolivia?***

De formas que transforman...

Las formas de hacer producción son diversas e irán surgiendo nuevas, sin embargo las condiciones del contexto no cambian mucho. La falta de políticas culturales en relación a la producción artística en general no contribuye a cambiar la situación. No existen políticas que establezcan financiamientos y garanticen la calidad de la producción teatral y a través de los mismos se genere un movimiento que permita no sólo la creación, sino el crecimiento y fortalecimiento de cada una de las obras que se realizan.

Por otro lado, la experiencia de cada artista y/o grupo creador es distinta en cada caso, sin embargo la inversión de tiempo, esfuerzo y dinero es un común denominador; donde las más de las veces la creación y gestión de un espectáculo se centra en responder una cuestión inmediata, lo que impide establecer un circuito de producción interesante, vale decir que se cambia siempre lo importante y duradero por lo urgente, “¡la obra debe salir ya!”. Obviamente dependerá también del tipo de espectáculo que se produzca, el público al que se llega, etc., yo hablo desde la experiencia de creación y producción de un teatro independiente, porque es el ámbito que medianamente conozco, no así de un teatro comercial, popular, masivo u otro, que seguramente demandaría otras reflexiones.

El planificar un número reducido de presentaciones de una obra teatral, anula la posibilidad de crecimiento de la obra en sí, tanto a nivel artístico como de gestión y producción de la misma, en términos generales.

Vale la pena ejercitar formas según cada contexto, que tienen que ver con políticas culturales de cada lugar; que no son el financiamiento en sí mismo, sino lo que se logra a través de él.

Desde lxs artistxs la pregunta es: ***¿creemos realmente en el teatro como fuente sustentable de creación, trabajo y solvencia profesional y personal?***

Si creemos en eso, entonces debemos comenzar a cambiar nuestra práctica. Hacer creaciones que garanticen un crecimiento, que sean una apuesta para la transformación pues.

De contexto y artesanía...

En muchos casos y desde el contexto que ahora habito, Sucre, ciudad con 400.000 habitantes de los cuales el 0,00004 por ciento asisten al teatro, el producir una obra teatral sin ningún apoyo es una práctica, poco o nada rentable, pero práctica al fin. No es que no sea posible hacerlo, sin embargo creo que se pueden establecer fondos, para la producción desde el Municipio.

Eso no significa “dar plata” para una obra y punto, alrededor de esta breve acción se puede generar políticas de sostenibilidad de la obra y la creación teatral en sí.

Dado que la producción teatral aún es una artesanía cultural. Más en ciudades chicas como Sucre, miro a mi alrededor y observo a un grupo de jóvenes que desde hace ya 5 años por lo menos hacen teatro, estudian, se forman, crean y producen; las condiciones y hasta las formas de llevar a cabo estas producciones no han cambiado. Hace 15 años era exactamente igual: juntar gente, buscar sala, trabajar por

cuenta propia, tener el producto, buscar fondos pequeños para pagar “algo” que no es precisamente la escenografía y menos el trabajo de la gente, sino es más para la publicidad o en el mejor de los casos el alquiler de luces, sonido o algo del vestuario.

En cada lugar nos daremos cuenta que las condiciones del contexto influyen directamente sobre las condiciones de producción y éstas a su vez inciden en la creación y las formas de gestionar las obras.

De oportunidades y apuestas...

Por un lado puedes buscar un financiamiento que te proporcione condiciones más o menos adecuadas para realizar tu obra, tienes la oportunidad como para concentrarte en la creación y desarrollo dramático y actoral, sin perder los pulmones, sin embargo la debilidad es la falta de visión a futuro, vale decir: *¿cuánto podrá girar la obra, cuánto podrá madurar, cambiar, crecer? Y desde la misma propuesta, ¿cómo demandando mejores condiciones, apoyo municipal o estatal?*

Si apostamos por el público y asumimos que también es responsabilidad de la sociedad civil hacer que el movimiento y la producción teatral se convierta en una industria, las preguntas pueden ser: *¿Cómo crear una demanda por parte de la gente? ¿Es suficiente tener un público que demande sin políticas estatales y/o municipales?*

Estas son preguntas básicas que vuelven una y otra vez a nuestra cabeza, porque hemos dejado en puntos suspensivos muchas de las discusiones que se realizan con el fin de encontrar perspectivas similares para que desde una comunidad teatral fortalecida se contribuya a la demanda, ejecución y seguimiento de políticas culturales.

De experiencias y conocimientos...

El desconocimiento de otras formas de hacer producción nos aleja de posibilidades de mejorar la situación, la falta de acuerdos y no poder trabajar en red también nos juega en contra, ¿no creen?

¿Cómo sobrevivir si decido hacer teatro independiente?

¿Cuáles son las maneras de crear y crecer con el espectáculo?

¿Cómo son las prácticas de las diferentes compañías, grupos y artistas en relación a la producción teatral?

¿La producción teatral, en Bolivia, más allá de lo poético, es un campo por el cual se pueda apostar? ¿Existen profesionales en producción que se dediquen sólo a eso?

Existen experiencias en las ciudades más grandes de Bolivia y con mayor movimiento teatral, como La Paz y Santa Cruz, donde se pueden visibilizar formas más profesionales o estables de producción, desde la planificación, concepción y creación de las obras, hasta la muestra del producto, realizando temporadas con público expectante, vale decir que se tuvo en cuenta generar demanda, apostar por una continuidad en la creación y producción teatral, etc., sin embargo ¿cuánto de sostenibilidad y proyección a futuro representan estas experiencias, o es que no pasan de ser eso... buenas experiencias aisladas?

Uno de los puntos importantes a tomar en cuenta es la socialización de dichas experiencias, para no volver al punto cero por falta de información y relacionamiento entre pares. Así fortaleceríamos este rol de artistas-gestores, que en la mayoría de los casos se da de manera natural, casi automática, donde cada quien se ocupa de vender su obra, sin tener en cuenta las experiencias que le han sucedido, disipando la posibilidad de aprender de las mismas.

Me pregunto cuál es eslabón de la cadena productiva, en caso que nos refiramos a la producción teatral como tal, que no nos permite avanzar. Quizás el momento en que lxs artistas-gestores nos conformamos con un estreno lleno y los gastos de producción cubiertos es un error; porque sabemos que el trabajo puesto en una obra de arte no termina ahí, o no debería al menos, entonces fortalezcamos nuestras formas de

hacer producción, establezcamos puntos comunes y divergentes que construyan nuevas miradas, saberes y quehaceres teatrales.

De la producción artística como forma de generar herramientas para el crecimiento de nuestros campos teatrales...

Este me parece sino el punto más importante, al menos uno de los necesarios para tener un norte en las discusiones y reflexiones que se realicen acerca de la producción artística.

Iniciar con la socialización y análisis de las experiencias es fundamental para compartir una línea base, así como asomarnos a los datos actuales del número de producciones teatrales en las diferentes ciudades, la relación entre formas de producción y el tiempo de permanencia en cartelera de una obra, la rentabilidad y movilidad de la misma, etc.

La producción como el arte de lograr la sostenibilidad de las obras y el ejercicio de “hacer teatro” puede ser el eje transformador y de fortalecimiento para el teatro en Bolivia.

Sucre, febrero 2019



Texto de producción

Mario Chávez Suárez
OTROTeatro, Bolivia

Hola, soy Mario Chávez Suárez, Productor General de la Compañía OTROTeatro en Bolivia. Licenciado en Ciencias Políticas, estudié Comunicación Audiovisual en Diakonía de la Universidad Católica Boliviana (UCB) y teatro en la Escuela Nacional de Teatro (ENT).

Con veinte años de trayectoria artística, incursioné en el teatro, primero como actor; luego como director y actualmente como productor de teatro. En los últimos cuatro años hemos conformado el elenco OTROTeatro y recientemente hemos estrenado nuestro propio espacio, nuestra Sala OTROTeatro, ubicada en pleno centro en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra.

Hablar de producción no es fácil porque prácticamente abarca todo lo que concierne al trabajo que se ejecuta para presentar cualquier espectáculo y al final lo que el público ve es sólo una parte de todo ese gran trabajo que hay detrás realizado previamente, desde escoger el tipo de zapato que llevará un determinado personaje (trabajo a cargo de la pro-



ducción de vestuario) y/o desde seleccionar entre más de quinientas fotos la mejor para la producción publicitaria de la obra y hacer los artes gráficos.

En nuestro medio, sin embargo, no siempre se cuenta con presupuesto para poder contratar asistentes de producción para todas las áreas, eso dependerá de la magnitud de la producción y del presupuesto para producción con que se cuente para poder contratar a más gente para que haga parte del equipo de producción.

En fin, como ven es muy difícil contar con un gran presupuesto para producir algún espectáculo, sobre todo cuando se trata de elencos independientes como el nuestro, ya que no contamos con apoyo ni subvención gubernamental ni privada.

La mayoría de las veces tenemos que tocar muchas puertas, visitar empresas e instituciones para conseguir algo de apoyo, muchas veces sin los resultados deseados, los mensajes no son respondidos, te dejan en visto o no te contestan, y ante esta situación ¿QUÉ NOS QUEDA ?

SER CREATIVOS, MUY CREATIVOS, MULTIFUNCIONALES, ESTRATEGAS Y VISIONARIOS.

Es decir ser PRODUCTORES Y GESTORES al mismo tiempo. Esto es AUTOGESTIONARNOS para poder salir adelante y poder con lo poco (presupuesto) hacer mucho.

En mi caso particular les hablaré de la experiencia con la obra **Fresa y Chocolate** y la creación de la compañía OTROTeatro.

Me inicié como Productor yo diría que accidentalmente o porque no me quedó de otra que hacerlo...

En 2016 iniciamos el Proyecto OTROTeatro con **Fresa y Chocolate**, trajimos a un director de la Argentina para dirigir el Proyecto (Leonardo Gavriloff) y asumimos la producción del proyecto con otro productor

(que por razones obvias no voy a mencionar), éramos socios, invertí dinero, tiempo, conseguí auspicios, gestioné los pasajes ida y vuelta para el director; para su estadía, y también conseguí el patrocinio para la alimentación del director durante el tiempo que estuviera en la ciudad.

Todo parecía estar saliendo a la perfección, sin embargo había un pequeño detalle que no me cuadraba, al parecer todo estaba saliendo muy bien sin embargo hasta ese momento todo lo había conseguido yo... De mi parte hubo desde el inicio un compromiso con el proyecto porque creí en el proyecto, sabía que sería un éxito, sin embargo el otro productor no lo creía así... de su parte no parecía haber el compromiso necesario que creo siempre debe haber para sacar adelante cualquier proyecto. Recuerdo que incluso me decía que dejáramos el proyecto **Fresa y Chocolate**, que desistiéramos pero no por el factor económico, sino por el contenido de la obra.

La historia de un artista homosexual en la Cuba castrista en medio de un ambiente de intolerancia, machismo y represión era un tema que según él la sociedad boliviana y cruceña no estaba preparada para afrontar; que el público boliviano no estaba preparado para obras de teatro de ese tipo.

Ante esta situación entonces yo me pregunté una y mil veces: ¿POR QUÉ TE EMBARCAS EN UN PROYECTO EN EL QUE NO CREES? Cómo vas a apostar a algo en lo que no crees...

Entonces poco a poco se fue quedando al margen... Actitudes como desde no querer ir a los medios para hablar de la obra, y hasta pidió que no se pusiera su nombre en los artes gráficos de la obra, me dejaban en claro algo: en él lo que había era MIEDO... miedo al público, al qué dirán, a enfrentar los prejuicios de la sociedad y a enfrentar sus propios prejuicios...

Y empecé a sentirme solo... pero yo tenía OTRA VISIÓN... OTRA MIRADA...

Y no dejé que aquella actitud me afectara, al contrario, al mismo tiempo me fui dando cuenta que también podía hacerlo solo (es lo que hoy llamamos tener una actitud resiliente frente a los problemas).

Ya en el transcurso del montaje fueron apareciendo nuevas necesidades (vestuario, utilería, iluminación, publicidad gráfica, folletería, **baners**, afiches), lo que implicaba más gastos de producción.

Ante estas necesidades que iban surgiendo en el proceso de producción él se fue echando hacia atrás y no quería poner plata para cubrir los costos.

Y me fui quedando solo... pero no callado... le pedí que se bajara del proyecto y que dejara la producción en mis manos.

Como ustedes saben, cuando se está iniciando un proyecto, se hace una inversión, y cuando se hace una inversión los réditos económicos nunca son inmediatos, es un proceso a corto o mediano plazo pero nunca inmediato.

Entonces se quedó al margen y me quedé solo en la producción de **Fresa y Chocolate**, afronté el reto con el resto del equipo (director y actores) y yo también formé parte del elenco como actor; ustedes saben, para ahorrar en gastos, es un cachet menos, precisamente por eso actúo y nunca he cobrado por mi trabajo como actor en OTROTeatro, porque estoy como productor y tengo que hacer que todo proyecto sea rentable para todos en el elenco.

En 2016 se estrenó **Fresa y Chocolate** con tal éxito que el público nos ovacionó de pie en todas nuestras funciones.

Ya son tres años que venimos presentándonos en diferentes escenarios nacionales con la misma respuesta del maravilloso público boliviano que nos ha regalado su aplauso de pie. El año de su estreno (2016) la obra ganó el Premio Mejor Espectáculo teatral del año, y ha tenido muchas nominaciones y reconocimientos desde su estreno.

Hemos participado en el Festival Internacional de Santa Cruz (FIT-CRUZ 2017), Festival Internacional de la Ciudad de La Paz (FITAZ 2018), Festival Bertolt Brecht de Cochabamba (2017).

Y recientemente, en 2018, con **Fresa y Chocolate** ganamos el Premio Nacional Peter Travesí 2018 a Mejor Director (Leonardo Gavriloff), Mejor Actor (Mario Chávez) y Mejor Obra a nivel nacional.

Pero más allá de los reconocimientos y premios obtenidos esta hermosa historia de tolerancia y respeto como experiencia nos dejó una lección concreta, todos aprendimos algo desde los actores y productores de este espectáculo y de la Compañía OTROTeatro: A SALIR DE NUESTRA ZONA DE CONFORT y asumir cada proyecto como un reto que nos hará crecer en lo profesional y artístico.

A NO SUBESTIMAR AL PÚBLICO BOLIVIANO, por el contrario, darnos cuenta que debemos partir de nuestra realidad e identificar cuáles son las necesidades y problemáticas de nuestra sociedad y a partir de ahí asumir nuestro rol como artistas para transformar esa realidad que nos afecta a todos. El teatro nos permite eso: abrir mentes y crear conciencia.

Para eso fue creada la Compañía OTROTeatro.

Desde el nombre fue concebido con una misión: fijar la mirada en el OTRO, volcamos nuestra mirada hacia el OTRO, aquel que la sociedad no quiere ver, ese otro que le es indiferente, al que excluimos y discriminamos y no aceptamos en nuestra sociedad, por ello nuestro slogan es:

OTROTeatro
La otra mirada del Teatro

Y la Compañía OTROTeatro ha tenido participaciones importantes desde entonces hasta hoy y nuevos estrenos que han tenido igual-

mente gran éxito a nivel nacional: las obras ***El Beso de la Mujer Araña*** y ***Pirámide Invertida***, ambas estrenadas en 2018.

Y en este 2019 como Compañía OTROTeatro hemos estrenado nuestro propio espacio alternativo, nuestra Sala OTROTeatro, ubicada en pleno centro en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra, que es concebida también con una misión: formar y descubrir nuevos talentos nacionales a través de actividades de formación artística.

Además de poder contribuir a la construcción de una CULTURATEATRAL en nuestro medio poniendo a disposición de artistas y público este nuevo espacio: nuestra Sala OTROTeatro.

Gracias.



5
ENCUEN
IBEROAM
DE PROD
ESCÉNIC

Los Encuentros Iberoamericanos de Productores Escénicos: un espacio para la reflexión sobre la producción teatral



Marisa de León
UNAM, México

Introducción

Participar con esta ponencia en el *Congreso Internacional de Producción Teatral*, me permitió revisar los materiales generados en los “Encuentros Iberoamericanos de Productores Escénicos” (EIPE). Fueron 5 eventos que se llevaron a cabo en México (2009, 2010 y 2014), Argentina (2011) y España (2012), y que fueron concebidos, diseñados y organizados por un equipo de profesionales de México y Argentina, quienes integraron un Comité Académico.

A una década de haber realizado el primer “Foro sobre la producción escénica en Iberoamérica” en la Ciudad de México en noviembre del 2009, resulta oportuno valorar la importancia de generar espacios de encuentro como este Congreso en Santa Cruz, y como han sido los EIPE, eventos que buscan fomentar la reflexionar en torno a la producción teatral en Iberoamérica.

Desde el año 2000, he orientado mi interés y he dedicado mi tiempo a la investigación, la docencia y la práctica profesional para profundizar en las implicaciones del oficio de la producción escénica, en los retos de la formación de profesionales, en la necesidad e importancia de sistematizar, capitalizar y compartir las experiencias profesionales de quienes nos dedicamos a producir espectáculos, y/o a enseñar las estrategias, técnicas y métodos para realizar producciones teatrales.

Desde entonces, han sido varios los proyectos y las iniciativas que he generado para abordar el tema de la producción escénica, por ejemplo con mi participación en publicaciones, procesos de formación, diseños de materias de producción entre otros, con la convicción del papel del productor como propiciador, como el enlace y vínculo entre los proyectos artísticos y las instituciones, entre los equipos de trabajo, así como con los medios y las audiencias dependiendo de las necesidades de los proyectos; como propulsores de iniciativas y proyectos culturales y artísticos, pensando también en la rentabilidad social y cultural de los proyectos.

Llevo años reflexionando y cuestionándome la forma de seguir abonando al campo de la profesionalización del productor en las artes escénicas. Esta reflexión tiene que ver mucho con la formación, ya que en mi tiempo no había opciones para estudiar producción, la experiencia era empírica y muchos colegas de mi generación, nos formamos en la práctica. En México, la formación de productores y gestores culturales data de hace poco más de una década y ha tenido un fuerte impacto en el interés de las nuevas generaciones. Actualmente se ha ampliado la oferta de estudios específicos relacionados con la producción ejecutiva, la producción de espectáculos, la gestión escénica, aunque cada opción tiene fuertes diferencias en cuanto a sus objetivos. Por ejemplo, hay desde aquellos planteamientos muy académicos con mayor énfasis en la gestión desde la antropología, la comunicación, los estudios de la cultura; hasta aquellas carreras universitarias que apuntan al mundo comercial del espectáculo. Así, en los países iberoamericanos, sigue quedando un vacío de programas que fortalezcan la formación y profesionalización ya sea presencial o

a distancia de los productores escénicos, considerando además qué asignaturas, objetivos y planteamientos teóricos será necesario incluir a la hora de elaborar un plan de estudios que pueda dialogar con distintas realidades.

Hoy, dadas las exigencias del contexto de producción y circulación de las artes escénicas, es preciso que el productor se forme y capacite en las dos vías: académica formal y en la práctica profesional, para que ya no se trabaje a partir de la “prueba y error” sino que la práctica se fortalezca con la capacitación formal y viceversa. Sin embargo, en mi experiencia veo, con sorpresa, que se siguen repitiendo formas de trabajo poco eficientes que hacen perder recursos financieros y tiempo. Hoy por hoy, esta formación no puede ser rígida sino que debe estar atenta a la construcción de un itinerario de formación profesional teniendo en cuenta las necesidades y poéticas de cada organización escénica concreta (institución, festival, grupo, artista).

En este sentido, las iniciativas que he impulsado y que considero más importantes en mi carrera profesional son, en primer lugar, la publicación en 2004 de mi libro ***Espectáculos escénicos: producción y difusión***, que tuvo 5 reimpresiones y se publicó también en Colombia y en Argentina; diez años después decidí publicar una segunda edición para ampliar los contenidos, actualizar conceptos y materiales; para esta edición conté con la valiosa colaboración de la Mtra. Silvia Peláez quien revisó y profundizó la sección del libro dedicada a la difusión de espectáculos escénicos. En segundo lugar, rescato haber diseñado e implementado, también contado con la complicidad y acompañamiento de la Mtra. Peláez, en 2004-2005 el programa de profesional asociado “Producción de espectáculos” que ofrece la Universidad del Claustro de Sor Juana (UCSJ), y que desde el 2016 ya es una licenciatura que apuesta por la profesionalización de los productores de espectáculos. En tercer lugar, me interesa compartir la experiencia de haber concebido la idea, desarrollado la estructura y organizado en México tres de los cinco Encuentros Iberoamericanos de Productores Escénicos¹, en

¹ Consultar Anexo I: cuadro comparativo anexo de los tres Encuentros realizados en México.

2009, 2010 y 2014. En Argentina y España los organizadores replicaron el formato adaptándolo a su contexto. El propósito ha sido el de reunir a especialistas y profesionales de la producción escénica de Iberoamérica, con la comunidad artística, académica y cultural de la Ciudad de México, para propiciar la reflexión, el diálogo, debate, intercambio de saberes, experiencias, metodologías, fórmulas de trabajo, y generación de estrategias para el aprendizaje, la profesionalización y el desarrollo de la producción escénica en Iberoamérica.

Estas y otras experiencias han marcado mi desarrollo profesional y me parece importante y necesario continuar reflexionando, dialogando y socializando prácticas entre los diversos agentes involucrados en los procesos artísticos, de gestión, producción y circulación de espectáculos teatrales, sobre todo con temas relativos a la formación y profesionalización de productores de espectáculos en vivo, así como de su necesaria injerencia en el diseño de políticas culturales con una visión práctica, técnica y objetiva.

Es importante comentar que en el año 2013, los organizadores de los encuentros, decidimos reunirnos en Colombia en el marco del XXXV Festival Internacional de Teatro de Manizales, y resolvimos invitar al productor colombiano Julián Arbeláez para, juntos, evaluar los cuatro encuentros anteriores, visualizar el futuro de los mismos, reorientar los encuentros y para definir un plan estratégico que permitiera consolidar y extender esta iniciativa a nivel iberoamericano. El haber realizado esta pausa en el camino fue un acierto fundamental que nos permitió valorar el impacto alcanzado y el interés de diversas organizaciones, empresas e instituciones que deseaban involucrarse en la realización del 5º Encuentro iberoamericano de productores escénicos del 2014.

La producción escénica

Actualmente resulta familiar, común y recurrente utilizar conceptos relacionados con la producción escénica y el productor teatral. Generalmente las iniciativas se orientan a la profesionalización de la creación, la ejecución y la interpretación; o bien al trabajo del di-

rector escénico, de los diseñadores, del compositor o del dramaturgo y de los actores, bailarines o cantantes; es decir, han sido los creadores y los ejecutantes sobre quienes descansaban algunas de las políticas culturales, a quienes se dirigen las convocatorias y se invita a festivales, o para quienes se organizan encuentros y sobre quienes se escribe.

Gran parte de mi esfuerzo, y el de otros colegas, ha consistido en reconocer el oficio, la profesión, la práctica de quienes nos dedicamos a la gestión cultural y nos especializamos en la producción escénica. En mi libro ***Espectáculos escénicos. Producción y difusión***, dedico algunas páginas para identificar modelos, fórmulas, figuras, conceptos y definiciones relacionadas con la producción escénica y con el perfil de los especialistas que existen ahora: productores ejecutivos, productores artísticos, productores técnicos, productores de campo, etcétera (2015: 26).

Es indudable que en dos décadas, los gestores culturales y los productores escénicos están mejor posicionados como profesionales dedicados a generar y coadyuvar los procesos de creación, presentación y circulación de bienes artísticos, además de contribuir a que las expresiones artísticas logren un nivel de realización y factura de la mejor calidad, y se facilite la movilidad de los espectáculos a nivel local, nacional, regional e internacional. Cada día se reconoce y requiere más la presencia de profesionales en la gestión y la producción escénica para garantizar la calidad de la oferta cultural y la posibilidad de circular e internacionalizar los productos artísticos; aspectos que redundan, sin duda, en el reposicionamiento de arte escénico y en el desarrollo de públicos.

Hay claros ejemplos en México y otros países, de compañías artísticas, grupos de teatro, asociaciones civiles, espacios escénicos, y otro tipo de iniciativas que han tenido mayor éxito, que han logrado proyección internacional, y/o que han obtenido beneficios de apoyos públicos, por contar con un equipo de producción que diseña las estrategias y atiende todos los aspectos que acompañan un proceso de creación escénica, en concordancia con el contexto.

Hemos avanzado y seguimos caminando para que los productores escénicos tengan injerencia en la elaboración de políticas culturales y en la toma de decisiones de las instituciones culturales. Quizá esto sólo pueda hacerse de manera gremial y sé que se están creando asociaciones y agrupaciones formales tanto en México como en otros países para incidir en las cámaras. Asimismo, falta información, indicadores, análisis y políticas relacionadas con las artes escénicas, la producción, la gestión cultural y los públicos, lo cual permitiría abonar al tema de la sustentabilidad de los proyectos escénicos que es una preocupación creciente.

No ha resultado sencillo lograr este reconocimiento, este posicionamiento de los profesionales de la producción, porque sigue existiendo polémica en las definiciones, los conceptos, los **qués** y los **porqués** de su oficio, de su participación, o del grado de injerencia en las decisiones medulares de una puesta en escena, o de alguna política pública, por ejemplo. Poco a poco la comunidad artística, la academia y el Estado han reconocido el rol del productor-gestor y aceptan que la planeación, gestión, financiamiento, producción, promoción, mercadeo, internacionalización, etcétera, son actividades que deben recaer en equipos de personas profesionales y especializadas, y no en los propios integrantes de los grupos artísticos, ni en los funcionarios en turno de las instituciones oficiales. Hoy día, las convocatorias públicas de apoyo a proyectos escénicos, tienen como requisito que participe un productor escénico. Cada día más los grupos y las instituciones solicitan de los servicios de los productores escénicos y de los gestores culturales, respectivamente. En estos tiempos hay más fórmulas de gestión y producción que antes, hay más espacios alternativos, las producciones han cambiado los paradigmas, los roles profesionales se han ampliado a la vez que han definido mejor sus competencias, el desarrollo de las nuevas tecnologías al servicio de la escena han modificado la cartera de proveedores y todo se va ajustando según sean las tendencias de la sociedad y de la escena.

Sin embargo, las preguntas centrales siguen siendo las mismas, ¿quiénes somos y quiénes son, dónde están, qué hacen y cómo hacen su trabajo cada uno de estos profesionales? ¿quiénes y cómo son los

eslabones de la cadena de producción de espectáculos escénicos o de espectáculos en vivo?, considerando además que se trata de una cadena o un proceso productivo cargado de aspectos emocionales y estéticos, materiales y plásticos, de valores simbólicos e intangibles.

Encuentros Iberoamericanos de Productores Escénicos²

Plantear preguntas y buscar respuestas sobre temas relacionados con la producción escénica y el oficio del productor teatral³, han sido el motor para generar espacios de reunión que promueven la profesionalización del sector cultural y artístico en países de Iberoamérica. Por ello resultó pertinente la organización y realización de los Encuentros Iberoamericanos de Productores Escénicos como espacios de estudio, pensamiento, práctica y reflexión sobre el **quehacer** de los productores en las artes escénicas. Las visiones, referentes y experiencias de colegas de otras latitudes enriquecen el diálogo y permiten conocer y comparar formas de pensar y hacer; en cuanto a las acciones necesarias para llevar a cabo proyectos escénicos. Como bien lo dice Jorge Dubatti, se trata de pensar el hacer, hacer el pensar, pensar el hacer el pensar...

Los EIPE se han caracterizado por ser eventos académicos que orientan sus contenidos y actividades al aspecto formativo de la producción teatral, a través de acciones que vinculan a los diversos agentes involucrados en los procesos de planeación, gestión, producción y circulación de los bienes, productos y servicios que ofrece a la sociedad el sector de las artes escénicas.

En cada Encuentro se han organizado y ofrecido conferencias, mesas de análisis, debates y diálogo con la comunidad artística y cultural, talleres especializados, presentación de publicaciones y sesiones de conclusiones. Complementariamente se asesoran proyectos de productores, compañías y artistas locales; los invitados participantes asisten

2 Los Encuentros Iberoamericanos de Productores Escénicos realizados en México, están registrados en el Instituto Nacional del Derecho de Autor.

3 Consultar Anexo 2: Encuentro y Temáticas

a eventos artísticos programados en cartelera y se relacionan directamente con la comunidad artística, y con los medios de comunicación local a través de entrevistas y notas de prensa del evento. Los invitados han sido productores profesionales en activo, algunos vinculados a la docencia, que cuentan con publicaciones, que han trabajado en los sectores público, privado, o alternativo⁴.

El público meta de los Encuentros son los productores ejecutivos de grupos y compañías de artes escénicas (teatro y danza), grupos artísticos, gestores culturales y promotores independientes, funcionarios culturales, agentes, managers y representantes, maestros y estudiantes de materias afines a las artes escénicas, la producción y la gestión cultural. Los Encuentros fueron transmitidos vía **streaming** en tiempo real, grabados en video y transcritos en relatorías; cada evento ha generado una serie de materiales, artículos, entrevistas, documentos, fotografías y videos, que dan cuenta de la importancia de estos encuentros en el actual contexto iberoamericano⁵.

El apoyo del Estado resultó fundamental para la realización de los tres encuentros realizados en México y que fueron financiados por instituciones públicas y privadas tales como el Instituto Nacional de Bellas Artes a través de la Coordinación Nacional de Teatro; la Secretaría de Cultura de CDMX (antes gobierno del Distrito Federal) a través del Sistema de Teatros de la Ciudad de México; la Secretaría de Cultura del gobierno federal (antes CONACULTA), a través de la Dirección de Asuntos Internacionales, la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) y la Embajada de España en México a través del Centro Cultural de España; la Universidad Nacional Autónoma de México, Fundación UNAM y la empresa cultural Produce Arte Prosimax, S.C.

Organizar y realizar cada Encuentro supone crear alianzas estratégicas con instituciones, con la comunidad artística, con medios de comuni-

4 Consultar Anexo 3: Invitados a los Encuentros.

5 Se recomienda consultar el sitio (en construcción) de los Encuentros: <https://productoresescenicos.wordpress.com>

cación, además de gestionar los apoyos y los espacios para cada actividad, imprimir la logística de atención y movilidad de los invitados, contratar proveedores, hacer difusión en diversos medios y redes sociales, entre muchas otras actividades. Para garantizar la calidad de estos eventos, invité a la Mtra. Silvia Peláez y posteriormente al Mtro. Gustavo Schraier de Argentina para integrar un Comité académico y juntos diseñamos los contenidos de los Encuentros, identificamos y convocamos a los invitados internacionales; consensamos y regulamos las temáticas, actividades y dinámicas de cada encuentro.

En la organización de los distintos Encuentros, siempre fue importante para nosotros dar voz a las diferentes experiencias iberoamericanas a través de los profesionales de la producción que convocamos. Además, en el diálogo en las mesas y en las conversaciones con la comunidad de productores, artistas, gestores y funcionarios culturales, hubo ciertas ideas y problemáticas reiteradas y presentes en cada emisión de los EIPE, y que a continuación intentaré sintetizar.

Reflexiones y conclusiones

En la región iberoamericana existe una variedad de sistemas de producción en función de factores nacionales y del entorno geográfico y económico, así como de las tendencias de la creación escénica. También existe un léxico particular según la región donde ocurra el evento. En estos Encuentros, en repetidas ocasiones surgió la idea relevante de elaborar un glosario iberoamericano de términos aplicados a la producción escénica en los distintos países de la región. Por otro lado, también se destaca las diferentes formas de organización de los grupos artísticos y su nivel de gestión. Llama la atención el hecho de que en muchos casos, los actores o bailarines se involucran a la hora de la producción con un rol definido pero sin preparación o conocimiento real de lo que se debe hacer; llevando adelante las producciones por intuición y por el método prueba-error; sin que comprendan cabalmente los procesos implicados en la producción desde la perspectiva de un productor; pues su sensibilidad y procesos surgen desde la creación.

En cuanto a la figura del productor teatral, tema que fue mencionado en cada uno de los Encuentros, existe confusión entre los roles de gestor cultural y productor. Distinguimos la gestión cultural como el ámbito más amplio del que la producción ejecutiva es una especialidad, además de que la gestión como actividad forma parte inseparable de la producción como la tarea de llevar a cabo una iniciativa, una serie de trámites y negociaciones, además de ocuparse de la administración, organización y funcionamiento de un proyecto escénico. Por lo tanto, un buen productor debe ser un buen gestor; pero no necesariamente quienes estudian la carrera de gestión cultural se convierten en profesionales de la producción escénica.

Entre las características detectadas como fundamentales en un productor están la vocación de servicio, combinando el placer con el estrés, la pasión y el entusiasmo; capacidad de liderazgo, negociación y conciliación; poseer cualidades organizativas para administrar diferentes realidades; debe saber tomar decisiones, ser honesto y ético, humilde y curioso; poseer habilidades para comunicarse; saber delegar funciones; compartir información sistemáticamente y contar con la capacidad para prevenir; planear y administrar. Un productor no debe tener miedo a preguntar y a investigar cuando desconoce algo.

Al hablar de los perfiles y atribuciones del productor ejecutivo para las artes escénicas se observó, por parte de los artistas y compañías, una falta de claridad de lo que se espera de este profesional y de sus obligaciones. Se habló del productor como arquitecto, como transformador/catalizador; como capitán de barco, transformador de recursos, metáforas que la comunidad artística tomó como punto para el diálogo. Es un constructor de tejidos necesarios para llegar a buen puerto con un proyecto. También se comparó el trabajo del productor y el director con un partido de tenis en que un jugador está en la red y otro atrás, pero ambos contestan las pelotas y hacen el juego.

En la vinculación con la creación escénica desde la dirección y los demás artistas involucrados, todavía hay quien percibe al productor como un asistente para resolver dificultades sin involucrarlo desde el

inicio para desarrollar metodologías y estrategias en la práctica con los artistas. Los representantes de los países de Iberoamérica detectaron la necesidad de contar con gestores o productores profesionales, éticos, puntuales y competitivos. Es fundamental este aspecto de la ética en la producción, pues el productor trabaja con dinero de otras personas o con fondos públicos, y debe contar con herramientas que permitan garantizar la viabilidad del proyecto y entregar buenas cuentas. Asimismo, el productor debe considerar la sustentabilidad y la sostenibilidad política a la hora de diseñar el proyecto y no sólo los aspectos artísticos, por lo que deberá estar informado acerca de su entorno, así como de aquellos contextos y culturas con los que entrará en contacto. Partiendo de la necesaria vocación del productor y de conocimientos suficientes, deben adquirirse nuevas competencias y habilidades, como: Apertura de miras, sistematización de la información, claridad de planteamientos, asertividad, inventiva de prever situaciones, capacidad de planificar acciones, empatía con personas y con otras organizaciones, proactividad (avance) frente a la actual reactividad y resistencia al cambio organizativo, tener amor a la adversidad, entre otras.

En cada uno de los Encuentros resaltó el hecho de que social, cultural y académicamente, debemos continuar con el proceso de legitimar, reconocer y posicionar la profesión del productor ejecutivo en Iberoamérica, así como formar jóvenes productores para crear equipos de trabajo. En este sentido, me siento satisfecha porque en México se ha logrado, en cierta forma, dar visibilidad al productor en artes escénicas gracias a distintas acciones de muchas personas.

Existe una relación muy interesante entre las poéticas de los espectáculos actuales, los procesos creativos, las tendencias artísticas y de consumo cultural y el papel del productor en el sentido en que éste tiene un doble papel: está dentro de la producción (administrando, organizando y gestionando) y está también fuera del proceso como agente vinculante con otras instancias (reuniones con instituciones, fundaciones, colaboradores, financiadores, etcétera), lo cual le otorga un punto de vista privilegiado, en cierto sentido, para ver el proyecto desde afuera. Sin embargo, los directores y grupos artísticos no están

habitados a recibir la perspectiva crítica –crítica desde la eficacia en el manejo de los recursos financieros y desde la visión artística y del público– del productor como algo favorable para el proyecto, pues en ocasiones se hace un trabajo demasiado individualista, al margen de las necesidades culturales y sociales, y se producen espectáculos para hacer muy pocas funciones, o desvinculados del público.

La sustentabilidad de los proyectos escénicos se relaciona con el público, tema vinculado con la producción, aunque, desde mi perspectiva, en México esta cuestión se ha puesto sólo en años recientes sobre la mesa y en la que hay un largo camino por andar que no necesariamente compete al productor. Sin embargo, es un aspecto que no puede dejarse de lado, pues es el público el que da sentido a la creación escénica y, por ende, a la producción. Este tema ha avanzado muy lentamente aunque ya existen instituciones que organizan su programación a partir de estudios y estadísticas de consumo de su público, y algunas compañías artísticas y grupos todavía luchan por comprender las diferencias entre los segmentos de público y siguen percibiendo la problemática sólo como un reflejo de ventas en taquilla. Claro que este tema ha de ser analizado y desarrollado en conjunto con las políticas culturales, los estudios de público e, incluso, la mercadotecnia cultural. Así como el productor es un profesional especializado, aunque tenga conocimientos sobre formas de llegar al público y tener contacto con la comunidad, un trabajo a fondo en este ámbito debería contar con profesionales especializados en la gestión de público, quienes también podrían generar nuevos públicos para las artes escénicas a través de investigación y estrategias de comunicación.

En cuanto al financiamiento de las producciones destacó el hecho de que la génesis de las producciones desde hace décadas, en el contexto iberoamericano, proviene de fondos públicos (del Estado), organismos privados (en coproducciones), y de mecanismos mixtos (como es el caso de Efiartes en México), donde la auto sustentabilidad sigue siendo algo lejano. En este sentido, sigue existiendo un fuerte subsidio o dependencia del Estado como generador y financiador de proyectos artísticos y culturales. Sin embargo, los productores, artistas y com-

pañías suelen plantear desacuerdos ante las políticas culturales del Estado por falta de transparencia y claridad en la toma de decisiones y asignación de recursos, además de que, al menos en México, en el presupuesto nacional la cultura recibe recursos cada vez más limitados, y, por lo tanto, las artes escénicas también. Ahora bien, a diferencia de países anglosajones, existe desconocimiento sobre otras fuentes o de estrategias de financiamiento, y cierta inercia para buscarlas porque se espera que sea el Estado el que asuma la responsabilidad, aunque en tiempos recientes se observa un cambio de actitud tendiente a la autogestión, la necesaria corresponsabilidad entre la sociedad, las instituciones y la comunidad artística.

Sabemos que las artes escénicas es un sector económico que aporta muy buenos puntos al PIB por lo que no debemos temer participar en la economía. Aquí surge la cuestión de si el teatro (o las artes escénicas) es una industria cultural o artesanía cultural, y me gustaría señalar la diferencia fundamental entre empresas e industrias culturales. La industria es el aglutinador de las empresas, es la socialización de las mismas. Una industria se relaciona con procesos de producción en serie y la empresa es la gestora de esa producción. La industria del disco, por ejemplo, produce CD's en serie para que las empresas (disqueras) los distribuyan y comercialicen. En el caso de las artes escénicas, la producción en serie es cuestionable por la imposibilidad de replicar simultáneamente y con las mismas características una obra de teatro o una coreografía, por ejemplo.

Por todo lo anterior, sostengo la tesis que profeso hace años, de que en la medida en que se profesionalice el ámbito de la gestión y la producción escénica, el desarrollo y resultados creativos, estéticos, técnicos y económicos serán mejores y quizá mayores; los procesos más placenteros y el trabajo en equipo más eficiente. Con proyectos bien concebidos y realizados, la sociedad se verá favorecida y la cultura enriquecida al contar con productos escénicos y espectáculos de calidad, con servicios competitivos y personas profesionales que favorezcan el desarrollo y posicionamiento de la escena en el ámbito Iberoamericano.

Muchas de las ideas anteriores, surgen de las voces entrelazadas de representantes de la producción de países iberoamericanos con sus diferencias y similitudes, y creo que aquí está la fortaleza de este tipo de encuentros, en vernos y reconocernos como diversos y semejantes, para caminar juntos en nuestro quehacer de productores de espectáculos escénicos.

En los países latinoamericanos hemos aprendido a sortear diferentes tipos de crisis: sociales, económicas, climáticas, narcotráfico, sanitarias (gripe aviar), y de una u otra manera ¡el telón se levanta! El show continúa y algo tenemos que compartir al respecto en este Congreso en Santa Cruz de la Sierra.

En un mundo desafiante y en permanente transformación, la función del productor ejecutivo en las artes escénicas debe seguir el ritmo de los tiempos, para proponer, cuestionar y contribuir, desde su trinchera, al desarrollo, visibilidad y circulación de las artes escénicas, coadyuvando con la sociedad a encontrar el sentido del arte en la vida cotidiana. Se abre un sendero hacia adelante.

Tepepan, Xochimilco. Enero 2019

ANEXO I

CUADRO COMPARATIVO

Encuentros Iberoamericanos de Productores Escénicos realizados en México

	Foro sobre la Producción Escénica en Iberoamérica	Congreso Iberoamericano de Productores Escénicos	5° Encuentro Iberoamericano de Productores Escénicos
AÑO	2009	2010	2014
FECHAS	23 al 27 de noviembre	6 al 10 de diciembre	25 al 28 de noviembre
LUGAR	Distrito Federal, México	Distrito Federal, México	Distrito Federal, México
SEDE	Palacio de la Escuela de Medicina Y Centro Cultural de España	Palacio de la Escuela de Medicina, Palacio de la Autonomía, Foro A Poco No y Salón de Ensayos del Teatro de la Ciudad	Teatro El Granero Xavier Rojas, salones del Centro Cultural del Bosque y Foyer del Teatro de la Ciudad
PRODUCCIÓN	Sistema de Teatros / SCDF Produce Arte Prosimax, S.C.	Sistema de Teatros / SCDF + CNT/INBA	CNT/INBA Sistema de Teatros / SCDF Produce Arte Prosimax, S.C.
COORDINACIÓN	Marisa de León y Silvia Peláez		
Países representados	3 Argentina, España y México	8 Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, Chile, España, México y Venezuela	4 Argentina, Colombia, España, Venezuela y México
Invitados internacionales	3	9	5
Invitados mexicanos	24	11	11
Conferencias	3	4	4
Mesas	2	5	4
Talleres	2	6	3
Presentación de publicaciones	4	4	5
Público asistente	383	1,020	1,515
Conclusiones impresas	50	100	50

ANEXO 2

ENCUENTROS Y TEMÁTICAS

2009 *Foro sobre la Producción Escénica en Iberoamérica*, D.F. México. Organizado por Secretaría de Cultura / Marisa de León y Silvia Peláez

Naturaleza, características y condiciones de la producción teatral en Sudamérica.

Mercado escénico en España, Europa e Iberoamérica. Estrategias de cooperación.

Importancia de la capacitación en el ámbito de la producción escénica.

Análisis de casos y modelos de gestión y producción en artes escénicas en Iberoamérica.

Análisis de casos de formación en el ámbito de la producción escénica en Iberoamérica.

Talleres: 1) Gestión y producción escénica. 2) Tendencias del marketing escénico.

2010 *Congreso Iberoamericano de Productores Escénicos*, D.F. México. Organizado por Secretaría de Cultura / Marisa de León y Silvia Peláez.

Naturaleza, características y condiciones de la producción escénica iberoamericana.

La democratización de la cultura y su impacto en las artes escénicas en países de Iberoamérica.

Perfiles profesionales en la producción y en la gestión de la producción.

El proyecto como herramienta de gestión para la producción.

Públicos y artes escénicas desde la producción ejecutiva.

Producción, programación y formación en programas comunitarios.

La formación presencial y a distancia de productores-gestores.

La industria del espectáculo y las empresas culturales.

El papel del productor escénico como propiciador, realizador y formador.

Retos pendientes de la cultura y las artes escénicas.

Talleres: 1) Project Management aplicado a la gestión y producción de espectáculos. 2) Proceso de dirección y producción técnica. 3) Conceptualizar el proyecto en la producción escénica. 4) Producción y gestión financiera en proyectos de danza. 5) Producción y Logística de espectáculos escénicos.

2011 2° Foro sobre la Producción Escénica en Iberoamérica, Buenos Aires, Argentina. Organizado por CELCIT y Gustavo Schraier.

2012 2° Congreso Iberoamericano de Productores Escénicos, Valladolid, España. Organizado por ARTESA y Jacinto Gómez.

2014 5° Encuentro Iberoamericano de Productores Escénicos, CDMX, México. Organizado por Secretaría de Cultura/INBA y Marisa de León/Silvia Peláez.

Relevancia de la profesionalización de la producción y la gestión en las artes escénicas.

Tendencias en la creación y nuevas tecnologías en la producción escénica.

Todología vs especialización, teatro y danza-video en escena, inter-multi transdisciplina, Interdisciplina escénica - ciencia y tecnología.

Circulación en el contexto cultural Iberoamericano.

Organización de festivales escénicos.

Festivales a prueba de todo, curaduría y programación, organización logística y operativa, y eventos masivos.

Producción técnica en la escena.

Producción y gestión escénica.

Retos y alcances de la producción y la gestión en compañías, espectáculos y salas.

Vías de financiamiento para las artes escénicas

Visión empresarial de las artes escénicas: enfoque estratégico, mantenerse en el mercado, creación de públicos.

Talleres: 1) Producción escénica (fundamentos). 2) Formulación de empresas artísticas. 3) Producción logística de festivales

ANEXO 3

INVITADOS A LOS ENCUENTROS EN MÉXICO

2009 Foro sobre la Producción Escénica en Iberoamérica

Gustavo Schraier y Carlos Elia, (**Argentina**), Miguel Ángel Pérez Martín (**España**); y de **México**, Alberto Estrella, Alberto Lomnitz, Alejandro Jiménez de la Cuesta, Alicia Laguna, Ana Francis Mor, Arturo Sastré, Boris Schoemann, Carmen Luna, Marcela Zorrilla, Mario Espinosa y Tito Dreinhuffer; Alicia Sánchez, Antonio Salinas, Arcelia de la Peña, Cecilia Lugo, Ema Pulido, Isabel Beteta, Jaime Camarena, Jaime Soriano, Leticia Alvarado, Mario Villa, Salvador López y Vicente Silva.

2010 Congreso Iberoamericano de Productores Escénicos

Gustavo Schraier (**Argentina**), Carla Lobo (**Brasil**), Álvaro Franco (**Colombia**), Giancarlo Protti (**Costa Rica**), Antonino Pirozzi (Chile), Jacinto Gómez, Robert Muro y Miguel Ángel Pérez Martín (**España**), Miguel Issa (**Venezuela**); y de **México**: Alberto Lomnitz, Alfonso Cárcamo, Carmen Luna, Cecilia Lugo, Cecilia Sotres, Celina Padilla, Ernesto Piedras, Gabriela Medina Hugo Arrevillaga, Luis Conde, Mario Villa y Marisol Gasé.

2014 5° Encuentro Iberoamericano de Productores Escénicos

Gustavo Schraier (**Argentina**), Fernando Vicario y Guillermo Heras (**España**), Alfredo Caldera (**Venezuela**), Julián Arbeláez (**Colombia**); de los estados: Jesús Coronado (**San Luis Potosí**), Laura Iveth López Marín (**Guadalajara**), Mauricio Nava (**Guanajuato**) y Raquel Araujo (**Mérida**); y de la **Ciudad de México**: Ángel Ancona, David Olguín, Juan Meliá, Laura Rode, Luis Mario Moncada, Luz Emilia Aguilar, Pilar Boliver, Marisa de León, Romain Greco, Sergio Villegas y Silvia Peláez.



1. Foto retrato: Alejandro Lurman.

2. La foto con los afiches es en el Centro Cultural de la Cooperación, donde Jorge Dubatti coordina el Área de Investigaciones en Ciencias del Arte (AICA)
Crédito: Nora Lía Sormani

Producir públicos y espectadores



Jorge Dubatti
Universidad de Buenos Aires

Problematizaremos la producción desde el ángulo de la generación de públicos y espectadores. Hay tres preguntas fundamentales que atañen al respecto a la producción: ¿Tenemos en cuenta a los espectadores mientras se gesta un espectáculo, en el proceso de ensayos? ¿Una vez estrenado y disponible el espectáculo en la cartelera, cómo atraemos al público y a los espectadores para que asistan a él? ¿Ya concluidas las funciones de dicho espectáculo, qué hacemos con la información sobre el público y los espectadores que nos ha dejado esta experiencia teatral?

En las presentes líneas proponemos enfocar dos ejes que contribuyen a esta problemática: las Escuelas de Espectadores como espacios de producción de públicos y espectadores; la redefinición del concepto de espectador como herramienta para relacionarse desde un lugar más productivo con los públicos contemporáneos (y para revisar la historia).

I. La experiencia de las Escuelas de Espectadores (2001-2019)

Al público se le puede enseñar –conste que digo público, no pueblo–, se le puede enseñar, porque yo he visto patear a Debussy y a Ravel hace años, y he asistido después a las clamorosas ovaciones que un público popular hacía a las obras antes rechazadas. Estos autores fueron impuestos por un alto criterio de autoridad superior al del público corriente, como Wedekind en Alemania y Pirandello en Italia, y tantos otros. Hay necesidad de hacer esto para bien del teatro y para gloria y jerarquía de los intérpretes.

Federico García Lorca (“Charla sobre teatro”, 2008: 429)

En los últimos años se ha asistido a la reconsideración del teatro como acontecimiento. El teatro es algo que pasa y en ese algo se construye sentido. No se trata sólo de un acontecimiento de lenguaje y comunicación. La base del acontecimiento teatral es la estructura ancestral de la reunión, el **convivio**, el fenómeno humano de la cultura viviente en el que se genera una zona singular de experiencia y subjetividad colectiva. En el teatro, en una encrucijada de espacio y tiempo, se reúnen los artistas, los técnicos y los espectadores (Dubatti, 2007, 2010, 2014a).

Nadie va al teatro para estar solo. La reunión teatral consiste en vivir con los otros, sentir, mirar, emocionarse, interactuar, discutir con los otros. Es una reunión de cuerpo presente, aurática, territorial y efímera, que no se deja intermediar tecnológicamente por la televisión, la radio, el cine, la red digital o cualquier otro mecanismo de sustracción del cuerpo presente, porque desaparece en esencia, parece transformada en otro tipo de acontecimiento. En el teatro no se puede sustraer la presencia de los cuerpos vivos del artista, del técnico y del espectador. El teatro no se deja enlatar ni capturar con máquinas, de la misma manera que no se puede detener el tiempo. Por eso sin espectadores no hay teatro. De la mano de la Semiótica y la Teoría de la Recepción, se ha asistido a una valorización de la presencia y el rol del espectador en el acontecimiento teatral. El espectador es un **co-creador**. Lo ha dicho

el gran actor argentino Alfredo Alcón, que de esto sabía, en diálogo en la Escuela de Espectadores de Buenos Aires: “El teatro se hace entre los que están abajo y los que están arriba del escenario. Si el barrilete vuela, si se produce el hecho de comunión, es porque se hizo de a dos, no lo puede hacer solamente el actor sin el público” (2003:14-15).

Se sabe que la palabra teatro proviene del griego y significa “mirador”. Sin embargo, el espectador no se limita a “mirar” ni se resigna a la pasividad porque acepta que carece de la fuerza y el talento necesarios para subir a escena. El teatrólogo italiano Marco De Marinis (*En busca del actor y del espectador. Comprender el teatro II*) coincide con Alcón: “El espectador no es un actor fracasado sino uno de los dos protagonistas de la relación teatral, de la misma manera en que no se puede evidentemente considerar al lector como un escritor fracasado” (2005: 132). Felizmente el espectador se ha convertido en el lugar por excelencia para repensar y redefinir el teatro. El espectador es hoy un laboratorio de (auto)percepción teatral.

Convivios excepcionales

Lo que otorga relevancia y singularidad al teatro actual en Buenos Aires no es solamente la calidad de sus artistas sino sus convivios excepcionales, calientes, fervorosos y activos, que no dejan de llamar la atención a los visitantes extranjeros acostumbrados a otros comportamientos de los espectadores en otras capitales teatrales del mundo.

En Buenos Aires hay pasión de espectadores. El público porteño es un espectáculo en sí mismo. Pero además los espectadores cumplen hoy una función esencial en el desarrollo y la difusión del teatro y en la producción de pensamiento crítico. Lo que sostiene el teatro de Buenos Aires no es el periodismo ni la publicidad sino el “boca en boca”, institución de la oralidad que consiste en la recomendación que realiza directamente un espectador a otro, modalidad afianzada frente a la pauperización de la crítica profesional en los medios masivos.

Por más avasalladora que sea la publicidad, por más elogiosas que sean las críticas profesionales, si a los espectadores no les gusta el espectáculo la sala se vaciará muy pronto. O al revés: muchos espectáculos independientes que no han recibido comentarios en los medios, trabajan a sala llena. Otros, de cualquier circuito (oficial, comercial, independiente), castigados con críticas negativas, sostienen sin embargo la convocatoria. Es el efecto del “boca en boca” o “boca-oreja”. Imperceptiblemente trabaja la tupida red del “No te lo pierdas”, el “Andá porque está muy bueno”, el “A mí me encantó”, o el “No vayas”, el “Me aburrí como loco”, expresiones sinceras, desinteresadas y efectivas por confiables, dichas a los amigos, familiares, conocidos y extraños al pasar de la conversación. El boca en boca se ha convertido en la institución crítica más potente de Buenos Aires.

Misterio

¿Quién es el espectador? Pregunta difícil de responder, porque se caracteriza por su imprevisibilidad e inasibilidad. Las encuestas sociosemióticas, los estudios de mercado, el conocimiento que da la experiencia en el campo teatral durante años, no alcanzan para develar el misterio del funcionamiento del público. Alfredo Alcón reflexionó sobre los espectadores en la reunión mencionada: “Hay días que uno tiene la impresión de que no sabe para qué fueron al teatro esa noche. Hay funciones en que parece que se juntan los que no tienen ganas de jugar. Hay días que el público está pintado. Solemos decir: ‘Son de (Saulo) Benavente’, es decir, están dibujados, son de decorado”. Y agregó: “Tengo la fantasía de, alguna vez que el público está así, adelantarme hasta candilejas y con una gillette cortarme las venas. Estoy seguro de que seguirían impávidos. Esas noches no hay manera... Así como otros días el público se ríe de cualquier mínima monería. Es tan difícil esa comunión” (2003: 14-15). En el convivio teatral el espectador es **compañero** (del latín, *cum panis*, el que comparte el pan), de allí la importancia de su amigabilidad, de su disponibilidad.

Pero tal vez el mayor misterio radica en qué pasa en su interior; cómo piensa los espectáculos, qué lo estimula, si se deja o no conducir por lo que la obra propone, por qué se aburre, por qué ríe, qué recuerda, y qué hace con los espectáculos cuando terminan. August Strindberg mostró su preocupación por el público en el prólogo a *La señorita Julia* en 1888: “En la vida real, un acontecimiento -¡esto es, relativamente un descubrimiento!- es, generalmente, el resultado de una serie de motivos más o menos profundos; pero el espectador elige, en la mayoría de los casos, aquél que su mente entiende con mayor facilidad o el que enaltece su propia capacidad de discernimiento. Alguien se suicida. ¡Problemas de negocios!, dice el burgués. ¡Amor desgraciado!, dicen las mujeres. ¡Enfermedad!, dice el enfermo. ¡Esperanzas frustradas!, dice el fracasado. ¡Pero muy bien puede ocurrir que el motivo esté en todas partes, o en ninguna, y que el muerto haya ocultado el motivo fundamental de su acción destacando otro cualquiera que embellezca considerablemente su memoria!” (1982: 91-92). Tempranamente Strindberg desestima la posibilidad de guiar al espectador en una única dirección de estímulo. El espectador hace con los espectáculos lo que quiere (en materia de subjetividad), y lo que puede (en materia de formación).

Escuela de Espectadores

Hoy el espectador teatral es consciente de la complejidad y la riqueza que ha alcanzado el teatro contemporáneo. Es curioso, inquieto, ávido de novedad, información y claves de interpretación. Sabe, como afirmó Theodor Adorno en su *Teoría Estética*, que “ha llegado a ser evidente que nada referente al arte es evidente” (2004: 9) y que en materia teatral cada poética, cada técnica, cada artista, cada obra deben ser comprendidos y analizados con variables específicas. Ha hecho suyo el desafío que le plantea Hamlet a Guildenstern, cuando en el Acto III, Escena II, lo obliga a tocar una pequeña flauta y ante la negativa de Guildenstern lo enfrenta: “Pues, entonces debo de parecerte muy indigno. Tú tratas de arrancarme música; parece que conocieras mis registros, y pulsaras el corazón de mi secreto. Querrías hacer que sonaran desde mis notas más graves hasta la más aguda de mi diapasón,

y a pesar de que hay música, y excelente voz, en este pequeño instrumento [la flauta], no puedes hacerlo hablar. ¡Sangre de Cristo! ¿Creéis vosotros que soy más fácil de hacer sonar que una flautita?" (*Hamlet*, Acto III, Escena II). El espectador siente que cada artista renueva en él el interrogante shakesperiano a través de una pregunta radical: ¿crees que estás preparado para hacer sonar el alma de mi teatro? O como señaló Federico García Lorca ("En honor de Lola Membrives"): "El teatro es superior al público y no inferior; como ocurre con lamentable frecuencia" (2008: 419). El espectador actual es francamente politeísta, abierto y colaborador. Pero por sobre todo es consciente de que para acceder a esas claves hay que estudiar, leer, conocer. No es lo mismo abordar una performance política, un texto de Calderón de la Barca, la danza-teatro o un retablo titiritero.

Señal de esta necesidad es la creación de la Escuela de Espectadores de Buenos Aires, manifestación de los cambios del teatro argentino en el siglo XXI (véanse al respecto nuestras reflexiones en Dubatti, 2015 y 2016).

Fundada en 2001, la Escuela cuenta desde 2007 con 340 alumnos (y actualmente con una lista de espera de 1200 interesados), así como su irradiación en Córdoba, Rosario, Neuquén, Mar del Plata, Bahía Blanca, Tandil, Santa Fe y próximamente Tucumán. Siguiendo el modelo de la Escuela de Espectadores de Buenos Aires se gestaron unos 27 espacios semejantes en México DF. (2004), Montevideo (2006), La Paz (2012), Lima (2012), Porto Alegre (2012), Medellín (2013), Universidad Autónoma de México (UNAM, Aula del Espectador, 2015), Cali (2017), Caracas (2016), Costa Rica (2016), Panamá (2018), conectados entre sí. La actitud estudiosa del espectador desplaza un teatro de placer por un **teatro de goce**, de acuerdo con los términos de Roland Barthes aplicados a la literatura: "Texto de placer: el que contenta, colma, da euforia, proviene de la cultura y está ligado a una práctica **confortable** de la lectura. Texto de goce: el que pone en estado de pérdida, desacomoda (tal vez incluso hasta una forma de aburrimiento), hace vacilar los fundamentos históricos, culturales, psicológicos del lector; la congru-

encia de sus gustos, de sus valores y de sus recuerdos, pone en crisis su relación con el lenguaje” (2004: 25).

Un teatro de goce implica esfuerzo, deseo, adquisiciones y búsqueda permanente. Y sobre todo la necesidad de elaborar parámetros críticos de análisis y evaluación de los espectáculos. El nuevo espectador lo sabe, es criterioso y argumentativo. Y un espectador que valora de esta manera el teatro es un tesoro cultural en cualquier parte del mundo.

La Escuela de Espectadores de Buenos Aires (EEBA) es un espacio de estudio, análisis y discusión de los espectáculos teatrales en cartel en la ciudad al que hoy concurren trescientos cuarenta alumnos. La actividad es anual, de marzo a diciembre y lleva ya trece años de labor ininterrumpida. Los integrantes de la Escuela asisten a una serie de espectáculos, acordados previamente, de diferentes circuitos del teatro porteño (oficial, independiente, comercial, internacional, proveniente de las provincias) y luego los analizan con nuestra coordinación al frente de la clase y con la asistencia de los teatristas creadores del espectáculo analizado. El campo de espectáculos considerados es abarcador de la teatralidad poética: teatro, danza, ópera, narración oral, circo, teatro callejero, títeres, *performance arts*...

La riqueza de la actividad teatral de Buenos Aires exigía la existencia de un espacio de este tipo. El nombre Escuela de Espectadores es homenaje a la crítica francesa Anne Ubersfeld y está tomado de uno de sus grandes libros.

La EEBA se propone brindar a sus asistentes las herramientas necesarias para multiplicar el disfrute y la comprensión de los espectáculos con profundidad y comunicabilidad. El objetivo es ampliar y enriquecer su horizonte cultural, emocional e intelectual como espectadores y producir pensamiento crítico, de acuerdo con lo observado por García Lorca en el texto del epígrafe que abre estas páginas. No se trata de “perder” una relación directa, empática o intuitiva con el teatro, sino de enriquecerla con saberes específicos y otras actividades complementarias del conocimiento teatral. Se trata también de adquirir

los elementos necesarios para argumentar y discutir las poéticas en marcos axiológicos. El espectador debe saber evaluar y argumentar y para ello hacen falta información y herramientas de juicio. La EEBA está destinada a todos los amantes del teatro, no se requieren estudios previos, solamente es indispensable tener el deseo de reflexionar, discutir, estudiar, interpretar, evaluar el teatro que se hace actualmente en Buenos Aires o que pasa por sus escenarios. A la EEBA asisten aquellas personas que gozan del teatro en tanto “simples” espectadores y las vinculadas laboralmente a la actividad escénica: actores, directores, escenógrafos, críticos, historiadores, gestores. El coordinador de la Escuela no asume una posición conductista, sino el lugar de un estimulador, de un agitador. Estimula a los espectadores para que cada cual realice su propia creación receptiva.

Fundamentos

Las razones de necesidad de existencia de la EEBA constituyen un conjunto de principios que guían nuestra tarea y que apuntan

a la configuración y afianzamiento de una comunidad hermenéutica abierta a la multiplicidad:

1. valorar el lugar del espectador como laboratorio de percepción de la teatralidad, a la par testigo y protagonista del acontecimiento, co-creador en la **poíesis** receptiva.
2. estimular la actividad autónoma del espectador como un **creador compañero** de los artistas, los técnicos y los otros espectadores (y cuando decimos estimular –insistimos en esto, queremos decir: no conducir ni homogeneizar ni unificar; sino ofrecer herramientas de multiplicación para que cada espectador construya su propia relación con el espectáculo).
3. consolidar la institución de la oralidad, el **boca-en-boca**, y su complemento, la nueva figura del **espectador-crítico**, que constituyen

la más importante fuente de producción de pensamiento crítico teatral en el presente y mantienen vivo el teatro de Buenos Aires.

4. considerar el teatro como una cantera ilimitada de saberes y pensamiento, cuya intelección requiere formación específica y en disciplinas complementarias, así como muchas horas de estudio y análisis y la disposición de corpus y materiales de archivo. Frente a la des-definición del teatro, la relevancia de lo conceptual y el auge de la desdelimitación en la formulación de las poéticas del siglo XX y XXI, disponer de información histórica y categorías intelectuales precisas para la comprensión de los acontecimientos teatrales.
5. seleccionar y orientarse en la diversidad, a partir de criterios de valoración elaborados críticamente.
6. acceder a la subjetividad de los artistas en un espacio de encuentro y diálogo por fuera del acontecimiento teatral.
7. hacer del estudio teatrológico no una materia más de educación formal –grillas a completar, cuestionarios, exámenes, monografías, etc.- sino un **puro espacio de goce** que recupera el teatro como placer, alegría, ocio, diálogo, pensamiento, conocimiento, meditación, problematización y transformación de la realidad y lo **desburocratiza** de otros marcos pedagógicos, sin obligaciones de “cursada”.
8. asistir regularmente al teatro y aportar a una historia del presente.
9. crear un espacio de permanente formación histórica y teórica, destinado a la renovación de la teatrología argentina.
10. distinguir las categorías y prácticas del gusto de las analíticas y argumentativas.
11. trabajar en la revelación del espectador histórico o empírico a través del diálogo, entrevistas, encuestas, estadísticas, testimonios conviviales y autobiografías de espectador.

La EEBA cuenta ya con diecinueve años de historia. Comenzó en marzo de 2001 en el Teatro Liberarte de Buenos Aires y desde 2003 funciona en el Centro Cultural de la Cooperación Floreal Gorini. Entre 2001 y 2018 inclusive se analizaron unos ochocientos espectáculos y asistieron a la Escuela dos mil teatristas de diferentes disciplinas –actores, bailarines, dramaturgos, directores, escenógrafos, iluminadores, músicos, narradores, gestores, etc. Reconocida como espacio de producción de pensamiento crítico y formación, la EEBA ha sido visitada también por especialistas en teatro de diversos países. La EEBA ha realizado además sus actividades desde 2003 en diversos Festivales Internacionales, como el **Festival Internacional de Buenos Aires, la Muestra Nacional de Teatro de México en San Luis Potosí** y el Festival Cervantino de Azul. También tuvo intervención en **Tintas Frescas** (2004), coproducido por Francia y Argentina. La Escuela se ha realizado además en la cárcel, en Devoto y en Ezeiza, con los presidiarios, llevando los espectáculos a los edificios penitenciarios.

Casi en el cierre del año, en noviembre, los espectadores que integran la EEBA realizan un balance crítico de todo lo visto y analizado durante el año y eligen los diez acontecimientos de trabajo más importantes de la temporada. En diciembre, en una ceremonia especial, los espectadores entregan a los premiados los diplomas de la distinción: el Premio del Espectador. El premio es celebrado en el campo teatral de Buenos Aires por su singularidad: es la única distinción al teatro argentino que otorga directamente el público a partir de sus propios códigos de selección. La EEBA cuenta con un archivo de sus tareas, publicaciones y estudios (de próxima publicación, ver Bibliografía) sobre poética del teatro argentino, estructuras conviviales y praxis de los espectadores.

II. Hacia una redefinición del concepto de espectador en la contemporaneidad y la historia

En nuestra introducción al primer volumen de *Poéticas de liminalidad en el teatro* (Dubatti, 2017: 13-36), sostenemos que uno de los fenómenos más potentes de la porosidad del teatro (y que impide que pueda ser pensado como una entidad autosuficiente, sólo autorreflexiva, auto-modélica y encerrada en sí misma) debe hallarse en las relaciones liminales entre teatralidad / teatro / transteatralización en el acontecimiento. Nos proponemos revisar / ampliar esas conexiones, para luego observar cómo afectan a una redefinición del concepto de espectador teatral, tanto en sí mismo como en su articulación histórica a través de siglos de diferentes configuraciones expectatoriales. Ya expusimos (2017: 27) el rol fundamental del espectador en la liminalidad teatral; en esta ocasión destacaremos otras aristas de la misma problemática.

Teatralidad(es)

El concepto de teatralidad con el que trabajamos en Filosofía del Teatro es de raíz antropológica. Desde una Antropología del Teatro, la teatralidad es una condición de posibilidad de lo humano que consiste en la capacidad humana de organizar la mirada del otro, de producir una óptica política o una política de la mirada. El mundo humano se sostiene en una red de mirada. Esa red o redes de mirada (de lo que debe y no debe verse, de lo que puede y no puede verse) generan acción social en todos los planos de la vida comunitaria y sostienen el poder, el mercado, la totalidad de las prácticas sociales. Desde una perspectiva antropológica, así como la especie se define en el Homo Sapiens (el Hombre que sabe), el Homo Faber (el Hombre que hace) y el Homo Ludens (el Hombre que juega), se reconoce un *Homo Theatralis*, el «Hombre Teatral», una humanidad de la teatralidad entendida como óptica política.

Cuando hablamos de mirada, no nos referimos sólo a la mirada de los ojos, al estímulo físico-sensorial sino, en un sentido más amplio, a la percepción tanto física como emocional e intelectual. Si usamos el

término mirada es por la raíz griega que da origen al teatro (*théatron*, “mirador”, del verbo *theáomai*, “ver”, “ver aparecer”, “examinar”, “ser espectador”), pero que en griego también comparte la palabra teoría. Ver en tanto observar, percibir, sentir, inteligir. Mirar con los ojos, con el corazón, con el deseo, con la memoria, con la inteligencia. Teatralidad es una palabra creada luego del término teatro, pero que resulta su precuela teórica: fue gestada después, pero para nombrar algo que está mucho antes (Dubatti, 2017: 14-16).

La teatralidad es inseparable de lo humano y nos acompaña desde los orígenes. Incluso podemos hablar de una teatralidad preconsciente del infante, por ejemplo, en las dinámicas del llanto.¹ La teatralidad (organizar la mirada del otro, dejarse organizar la propia mirada por la acción del otro, establecer un diálogo en ese juego de miradas) está presente en la esfera completa de las prácticas humanas en sociedad: la organización familiar, la cívica, el comercio, el rito, el deporte, la sexualidad, la construcción de género, la violencia legitimada, la educación, y otras innumerables formas de lo que podemos llamar genéricamente la teatralidad social, la teatralidad que es fundamento de los intercambios y acuerdos sociales en la vida cotidiana. También la teatralidad está presente en el teatro, ya que tardíamente éste se apropia de la teatralidad para darle un uso específico. A diferencia de lo que sostiene la doxa,² no todo es teatro, pero sí todo es teatralidad. La teatralidad

1 El llanto es, en el infante (de infans, “el que no habla”), un organizador (preconsciente) de la mirada del adulto del que depende su sobrevivencia. Como señala José Ricardo Morales en una escena de Colón a toda costa o el arte de marear (2009: 1299-1300), “el llanto no tiene idioma alguno”, sin embargo podemos distinguir diferentes formas de llorar en el bebé (por hambre, por dolores, por sueño, etc.). Véase Dubatti, “Convivio y tecnovivio: entre infancia y babelismo”, en 2014: 123-136.

2 Nos referimos a las ideas sobre el teatro que produce la doxa, pensamiento acrítico y fácilmente refutable, en oposición a la ciencia (saber crítico, sistemático, riguroso, sustentado y avalado por una comunidad de expertos). Podemos sintetizar la doxa en cinco afirmaciones: «Todo es teatro» (posición absolutista), «Teatro es solo lo que antes se llamaba teatro» (posición reduccionista que no reconoce el crack de las vanguardias en el siglo XX), «El teatro murió» (posición necrológica), «En el teatro todo es subjetivo» (posición subjetivista), «En el teatro todo es relativo» (posición relativista). Para su refutación, véanse Dubatti, 2007, cap. I, y 2012: 27-32.

(anterior al teatro) es condición de posibilidad de la existencia (posterior) del teatro. El teatro no inventa la teatralidad, ésta lo precede. El teatro entronca en la teatralidad, es una rama que deviene de la familia de la(s) teatralidad(es). Hay una teatralidad (en singular), fundamento de lo humano, que se pone en ejercicio, liminalmente, en diversos ámbitos: teatralidades cívica, ritual, mercantil, universitaria, deportiva, etc.

Teatro-matriz y teatro(s)

El teatro, en sentido genérico y abarcador, el teatro-matriz, sería resultado de un nuevo uso, tardío respecto de los anteriores, de la teatralidad humana, y se emparenta, por vía antropológica, con la gran familia de prácticas originadas en la teatralidad humana y social. El teatro pertenece a la familia de las teatralidades, pero introduce una diferencia: la metáfora corporal, la ficción, el mundo paralelo al mundo, la construcción desde el cuerpo de un universo con otras reglas. El teatro propone, entonces, un uso singular de la organización de la mirada, es un acontecimiento que exige: reunión, **poíesis** corporal y expectación. La Filosofía del Teatro define ese uso como un acontecimiento en el que artistas, técnicos y espectadores se reúnen de cuerpo presente —el convivio— para esperar (enseguida volveremos sobre este término) la aparición y configuración de una construcción de naturaleza metafórica, mundo paralelo al mundo, ficcional o puramente formal, con sus propias reglas, en/desde el cuerpo de los actores. El teatro genera la teatralidad poética, y en ella se constituye como un legado de siglos, viviente y maravilloso. Aristóteles, en su **Poética**, llama a esa construcción corporal (en el doble sentido de constructo y proceso constructivo) **poíesis**, y de ese término proviene la palabra poesía. El teatro ha investigado, desde la práctica y la teoría, durante siglos, un conjunto de procedimientos, estrategias y concepciones para la construcción de esa **poíesis** corporal convivial. Eli Rozik prefiere definir la gran invención del teatro: la teatralidad poética, como un “medio imaginístico” (2014).

El teatro-matriz es una fórmula al mismo tiempo restrictiva y extensa, ya que permite dentro de su esfera prácticas muy diferentes tanto

en las concepciones como en las estructuras, los procedimientos y el trabajo (Dubatti, 2010: 17-152). Incluye las formas del teatro convencionalizado (el moderno) como el teatro liminal, y se fusiona, fricciona, tensiona y permea con todos los campos de la existencia. Por eso podemos hablar de teatro(s), en la inabarcable expansión histórica de los primeros bailarines y poetas orales a la escena posdramática, junto a la diversidad de prácticas de la contemporaneidad. En el canon de multiplicidad, en la proliferación, en la destotalización de los teatros que hoy conviven (2018a), observamos la coexistencia de concepciones, estructuras y formas de trabajo que provienen de fuentes antiquísimas. Baste pensar en el concepto historiográfico de Larga Edad Media o de Nueva Edad Media, o detenerse a analizar, a manera de caso, la experiencia teatral registrada por Óscar Armando García en Zumpango de La Laguna, México (2004: 109-114).

Transteatralización y liminalidad

Llamamos transteatralización a la exacerbación y sofisticación del dominio de la teatralidad –fenómeno extendido a todo el orden social– a través del control y empleo de estrategias teatrales pero, en la mayoría de los casos, para que no se perciban como tales. Abonada por el auge de la mediaticidad y la digitalización en el mundo contemporáneo, se produce una proyección del teatro sobre la teatralidad humana como resultado de una dinámica invertida: como del dominio de la política de la mirada (especialmente desde los medios de comunicación masivos) dependen el poder, el mercado y la vida social, para optimizar y cultivar el control de la teatralidad se recurre a las estrategias y procedimientos del teatro. Las múltiples prácticas de la teatralidad social se enriquecen y multiplican con los saberes y estrategias del teatro. Es decir que, en la transteatralización, lo que se desprendió originalmente de la teatralidad humana y se convirtió en teatro (teatralidad poiética), regresa como campo de procedimientos para complejizarla y refinarla.

Veamos algunos ejemplos de transteatralización. Políticos, periodistas, pastores, abogados, gerentes de empresas, comerciantes, docentes, entre otros, realizan cada vez más cursos y entrenamientos de

teatro para valerse de los saberes y destrezas teatrales al servicio de un mayor dominio de la teatralidad social en sus campos específicos.

Organizar la mirada de vastas audiencias implica construir opinión pública, ganar o perder elecciones, vender más o menos productos. Quien controle la mirada controlará la acción social, y así dominará el poder y el mercado. La Retórica investiga ancestralmente las formas de dominar la organización de la mirada del otro (como demuestra Pricco, 2015). La publicidad (comercial, política, institucional, cultural, etcétera) puede ser comprendida desde los mecanismos de la transteatralización. ¿Cómo se hacen efectivas las *fake-news* en la política o el periodismo, sino agenciándose los saberes del teatro para “mentir mejor”? La mentira como “verdad” gracias a la transteatralización.

Venimos estudiando en los últimos años las transmisiones televisivas de iglesias alternativas en la Argentina como caso extremado de transteatralización: pastores argentinos que actúan de «brasileños», testimonios de fe guionados expuestos en cámara por creyentes-actores, exorcismos y milagros en tiempo de televisión. Actuación teatral, con los saberes y destrezas del teatro, pero que disimula su condición teatral en virtud de una ilusión de «verdad», y que logra un efecto político y social cada vez mayor. Las iglesias alternativas están creciendo a pasos agigantados. Los canales argentinos de televisión (de aire, cable, digitales), a la medianoche, son tomados unánimemente por las iglesias. Durante los programas, cada vez más extensos en su duración (fueron inicialmente de media hora, y hoy llegan a dos y tres horas, sin contar los canales propios de estas iglesias que transmiten las 24 horas del día), al pie de la imagen de pantalla un cinta sinfín va publicando todas las ciudades y pueblos de la Argentina donde las iglesias se han localizado: están en todas partes. En reconocimiento de dicho poder, algunos políticos argentinos hoy se están aliando a esas iglesias. Por su capacidad de organización de la mirada. En diciembre de 2018 el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires difundió en la cartelera urbana mensajes evangélicos (Vallejos, 2018a y 2018b). ¿Los creyentes votarán a quien la iglesia les indique? ¿Tendremos en el futuro en la Argentina un presidente de procedencia evangélica? En la transteatralización las

estrategias del teatro borran su carácter poiético metafórico. Ya no se trata sólo de una «sociedad del espectáculo» (Debord, 1999), sino de valerse de las estrategias espectaculares para negar la condición de espectacularidad. La transteatralización como efecto de real, ilusión de identificación entre verosimilitud y verdad, ¿nuevo realismo?

Sentirse “expectado” y actuar en relación

Otro ejemplo de transteatralización, pero desde otro ángulo: el de quien se siente observado y articula su comportamiento para organizar la mirada de su supuesto observador. Leemos en el pasillo de diversos hoteles donde nos hospedamos (en México, Estados Unidos, Francia, entre otros) que, por razones de seguridad, contra el narcotráfico y el terrorismo, el gobierno ha instalado cámaras y que la información registrada por dichas cámaras es de carácter confidencial. Que si alguien desea ver sus propias imágenes registradas por esas cámaras, deberá hacer un pedido al Ministerio de Seguridad indicando la fundamentación de esa solicitud, etc. No dice el cartel dónde están las cámaras, ni de qué tipo son, si están a la vista u ocultas. Alguien desliza en la conversación del desayuno la sospecha de que las cámaras no sólo están en los pasillos y espacios públicos del hotel, sino también las hay en las habitaciones. De pronto, por las condiciones del mundo contemporáneo, por esa extraña sensación de que vivimos dentro de un Gran Hermano tan grande como el universo, la intrusión de las cámaras de control en las habitaciones (con sus supuestos observadores del otro lado) se hace posible, verosímil, aunque no terminemos de aceptarla del todo. Nos parece una violación a la privacidad, al mismo tiempo que sentimos que si el Ministerio de Seguridad lo dispone, ¿qué huésped podría detenerlo? Pensamos (con la ayuda de más de una serie de televisión y del cine..., que a su vez ficcionalizan esta situación) que no es para nada absurdo que el gobierno tenga empleados que analizan, clasifican y guardan esas imágenes. También podría suceder que alguien secuestre esas imágenes (ha pasado en más de una serie y película) y chantajee a los registrados en ellas para evitar que se hagan públicas. Poco nos cuesta imaginar que acaso un día, al abrir nuestra computadora, se nos aparece nuestra

propia imagen íntima en una habitación de hotel, junto a la orden de depositar una suma en tal cuenta, para que no se difunda... Lo cierto es que, existan o no esas cámaras, cuando uno regresa a la habitación, se siente tentado a buscarlas, por el techo, las paredes, debajo de la cama, detrás del espejo... Medio en serio, medio en chiste, rastreamos lentes y micrófonos diminutos, y aunque no los encontremos, o sólo sospechemos su presencia en algún enchufe o aplique o alarma contra incendios, empezamos a comportarnos de alguna manera como si estuvieran allí. El que se siente observado «actúa» para su hipotético observador en alguna oficina del Estado o empresa privada. Si hemos llegado a pensar, como solución, que hay que ducharse vestido...

¿Hace falta mencionar el sentimiento de control, actuación y expectación social, que generan en los habitantes las cámaras de seguridad en las calles, los bancos, los estacionamientos, los negocios, las oficinas, las empresas, las casas? ¿No multiplican su percepción los noticieros cuando muestran en televisión el registro de un atraco u otros hechos violentos a través de esas grabaciones? ¿Y la posibilidad de, mientras se mira el cielo para descansar la vista, toparse con drones que sobrevuelan la ciudad?

También nos sentimos “expectados” en la web, y eso condiciona nuestras “actuaciones” para los implícitos espectadores neotecnológicos. El servicio de protección / seguridad antivirus nos recuerda permanentemente que otras personas pueden tener acceso a lo que hacemos en el ciberespacio. Una poderosa amiga nos cuenta que para su empresa contrató un servicio rastreador por el cual, de toda persona que ingresa a su página, ella puede ver el historial previo de navegación. ¿El mío también, entonces?, porque yo ingreso todo el tiempo en su página. ¿Acaso no ponemos en **google** Isla de Capri, porque estamos leyendo una pieza teatral que transcurre allí, y empiezan a aparecer en la pantalla decenas de avisos que nos preguntan si pensamos viajar a Capri y nos ofrecen pasajes, hoteles, restaurantes, visitas guiadas, “paquetes” turísticos? ¿Quién/qué está del otro lado manejando esos envíos? La web se ha convertido en un casi perfecto panóptico. Ni hablar de los “espectadores” de la AFIP (Administración Federal de Ingresos Pú-

blicos) de la Argentina, que según nuestra contadora lleva automáticamente el registro de todo lo que compramos, cobramos y hacemos con el dinero. Somos actores de una transteatralización ubicua. Solo no actuamos para nuestros panespectadores cuando nos dormimos o nos desmayamos. Transteatralización o panteatralidad. Sustituto contemporáneo del principio teodramático del cristianismo, que ubicaba a Dios como espectador omnisciente de las acciones humanas (incluso las interiores) y permanentemente nos recordaba: Tenés que portarte bien porque Dios todo el tiempo te está mirando.

La frecuentación de actuaciones (teatrales, cinematográficas, televisivas, sociales, etcétera) van interiorizando en nosotros formas de resolver dinámicas performativas, y de pronto nos sorprende en la calle un periodista, micrófono y cámara en mano, y con toda soltura salimos hablando en el noticiero, o nos valemos de esos mismos saberes para las reuniones con amigos. El dramaturgo-director argentino reflexiona sobre el problema en un texto notable: “Buenos Aires: paraíso fiscal de verdades falsas” (2015: 17-22). Resulta ejemplar; al respecto, la película *Estrellas*, de Federico León y Marcos Martínez, sobre una oficina de casting de actores y actrices en una «villa miseria» de Buenos Aires, en la que los humildes habitantes se ofrecen para actuar de «lo que somos» en roles de ladrones, mendigos, guardaespaldas, piqueteros, cartoneros, manifestantes... Actuar de lo que se es. Todo puede actuar de lo que es. La transteatralización se ha transformado en una condición de existencia y hasta en una posible salida laboral.

Recapitulemos. Tanto histórica como lógicamente, primero fue la teatralidad, luego el teatro, y luego el teatro (multiplicado a su vez por el cine, la radio, la televisión, el video, el universo digital...) realimentó la teatralidad bajo las nuevas formas de la transteatralización. Hoy todo el orbe social está transteatralizado y teatralidad / teatro / transteatralización constituyen un continuum osmótico. En todo acontecimiento del teatro-matriz reconocemos los trazos liminales de esta tríada. Los teatrólogos no podemos ignorar esta situación. Frente al auge social de la transteatralización –término clave para la comprensión del mundo contemporáneo–, el teatro poético no puede sino dialogar (voluntaria

o involuntariamente) con esa tendencia: plantea fricciones, reacciones, resistencias o filiaciones, para poner en evidencia su relación o diferencia con la transteatralización. En la Argentina un teatro como el de Ricardo Bartís, o el biodrama de Vivi Tellas, trabajan de diferentes formas desde y contra la transteatralización (Dubatti, 2014b).³

El teatro (o la teatralidad poiética) proviene de la familia de la teatralidad, y en consecuencia guarda un vínculo de porosidad, osmótico, con las distintas ramas: teatralidad social, ritual, mercantil, sexual, política, etc. Percibimos en la teatralidad poiética del teatro una conexión imposible de borrar con ese origen familiar. Si bien poseen diferencias específicas, por su origen común en la teatralidad como atributo antropológico (*Homo Theatralis*), los distintos usos de la teatralidad se muestran entretejidos.

¿Qué mayor manifestación de ese entretejido que la transteatralización, en la que los saberes de la teatralidad poiética se ponen al servicio de las otras ramas de la teatralidad? Estrategias del teatro percibidas como refinamiento en el control de la teatralidad social, o ritual, o sexual, etc. No todo es teatro, decíamos arriba, pero sí todo es teatralidad. En algunos casos la *poiésis* teatral, a partir de la mimesis, absorbe y reelabora en metáfora la observación de la teatralidad social, poniéndola en evidencia, muchas veces discutiéndola o desenmascarándola como transteatralización. Si bien se ha intensificado en la contemporaneidad, ya encontramos estos vínculos liminales en la Antigüedad, analizados por Aristóteles en la *Retórica* (cuando conecta las dinámicas del poeta, el actor y el político). Otro ejemplo notable se encuentra en el entrenamiento teatral del mafioso Arturo Ui en la pieza de Bertolt Brecht.

La expectación como acción

Los conceptos de teatro-matriz, teatro liminal y liminalidad teatral, así como las relaciones entre teatralidad / teatro / transteatralización, obligan a redefinir el concepto de espectador, y a liberarlo de los procesos

3 Véanse al respecto en Dubatti (coord.), 2019, los trabajos de María Eugenia Berenc, Paola Hernández y Eugenio Scholnicov.

de regulación y especificación a los que lo sometió la Modernidad. Una revisión de la historia demuestra que, desde los orígenes, el espectador incluía en su campo de acción muchas más prácticas que las que más tarde le atribuiría la Modernidad. El espectador, que es la gran omisión en los libros de historia teatral, debe ser recuperado en su complejidad teórica e histórica. Por otra parte, suele decirse en el arte contemporáneo que “ya no hay espectadores”, sin embargo señalaremos que por más participante, oficiante o co-creador que sea un agente en el acontecimiento teatral, no pierde su capacidad de esperar.

Según una definición lógico-genética (Dubatti, 2012), en el acontecimiento teatral son necesarios inicialmente al menos dos (o tres) agentes: un actor y un espectador (o un actor, un técnico-artista que colabore con él y un espectador), organizados a partir de una división de tareas (producir **poíesis** corporal en el actor, acaso con la ayuda del técnico-artista, y esperar dicha producción, en el espectador). Pero luego de ese inicial pacto colaborativo, cuando ya se ha instalado la “zona” de experiencia y subjetivación del acontecimiento (según la definición pragmática), tanto la producción de **poíesis** corporal como la expectación ya no son funciones privativas de uno u otro agente, sino que circulan entre todos los presentes en el convivio.

Afirmamos que la **poíesis** no atañe solo a la labor del actor. Hablamos de una **poíesis** productiva (por parte del actor y el técnico-artista), otra receptiva (del espectador) y una tercera convivial o multiplicadora (propia de la zona de experiencia compartida y construida por la interacción de todos). De la misma manera, debemos hablar de la expectación como una acción que excede y supera al espectador identificado con una determinada persona, y que circula en la zona de acontecimiento como una acción colectiva de existencia liminal. La expectación no atañe solo a la labor del espectador.

La expectación es una acción o una función que, en la zona del acontecimiento teatral, puede ser llevada adelante por cualquier agente: el actor, el técnico-artista y/o el espectador. Incluso por todos ellos al mismo tiempo. Las figuras de comportamiento que resultan de la expectación, a su

vez, componen **poíesis**, por ejemplo, un público muy compenetrado o muy dinámico construye la **poíesis** con su emoción, su atención, el movimiento de sus cuerpos o sus risas, sin que haga falta que “suba” al escenario.

Tanto se vuelve espectador, desde la cabina de operaciones, un técnico-artista que observa en un acontecimiento, mientras trabaja, la producción de **poíesis** de un actor y los espectadores, como un actor que observa desde arriba del escenario (mientras trabaja), o entre patas, el acontecimiento: la multiplicidad real del acontecimiento demuestra que “una cosa no quita la otra”, que se pueden practicar varias acciones simultáneamente, de manera sostenida, superpuesta, alternativa o intermitente. De la misma forma, el espectador “sentado en la butaca” en una sala a la italiana (para tomar el caso canónico convencionalizado por la Modernidad) espera y, al mismo tiempo, habita el convivio y produce **poíesis**, tanto receptiva como colectiva. Espera, pero no se limita a esperar. Es decir que en el espectador “de la butaca” hay mucho más que expectación, no se reduce a ésta, no anula sus otras posibilidades de acción.

Redefinamos entonces el lugar del espectador en el acontecimiento considerándolo desde los tres ángulos: teatralidad, teatro, transteatralización.

Desde el punto de vista de la teatralidad, la expectación consiste en la acción de observar al otro para dejarse organizar la propia mirada, y al mismo tiempo para organizarle la mirada al otro. La expectación es en la teatralidad social (en todas sus ramas: cívica, ritual, mercantil, sexual, de género, etc.), por la interacción constante y el intercambio, una herramienta doblemente receptiva (dejarse organizar la mirada, dejarse afectar por la acción del otro) y productiva (tomar la iniciativa para organizarle la mirada al otro, quien ahora se deja afectar por uno). La observación expectatorial se necesita tanto para una u otra función. Entendemos entonces el espectador de la teatralidad como un observador / observante. La palabra espectador, en conclusión, no debe ser restringida al campo del teatro o del arte, sino extendida al régimen de toda teatralidad o teatralidades.

La palabra espectador proviene del latín: **spectator**, **-oris**, “observador”, “contemplador”. El verbo **spectare**, del que proviene **spectator**, además de “contemplar” y “observar” implica el matiz semántico de “aguardar”, estar a la espera de algo que acontecerá. Por otra parte, es importante analizar que si bien usamos la palabra espectador y espectáculo (con “s”), el ejercicio de la expectación requiere el uso de la “x” (no decimos “espectación” con “s”). Expectación es el término que se ha impuesto por el uso. De la palabra **spectatio** pasamos, entonces, a **exspectatio**: “espera”, “observar con atención en espera de algo”. Debemos valorar el prefijo **ex-**, en tanto introduce la noción de “afuera”: contemplar / esperar **hacia afuera** o **desde afuera**. La idea de **expectación**, por el prefijo, coloca al sujeto que espera “fuera” de aquello que observa/espera, instaurando una zona de veda. El prefijo **ex-** refuerza la idea de distancia, de contemplación desde otro lugar, de observación desde afuera.

En cuanto al teatro, considerándolo según la definición arriba expuesta como una rama específica desprendida de la teatralidad (la rama poiética, metafórica, ficcional o puramente formal,⁴ que instaura mundos paralelos al mundo), la expectación consiste en la acción de observar la producción de **poíesis** corporal en el acontecimiento: observar la construcción (en el doble sentido de constructo y proceso) de metáfora, ficción, forma, mundo paralelo al mundo, en-desde-por-con el cuerpo del actor, para poder desde dicha observación multiplicar a su vez la experiencia en la producción poiética convivial. ¿Cómo y cuándo se constituye un espectador teatral? Cuando, desde un cierto grado de conciencia, se asume lo convenido por la fórmula del acontecimiento teatral, es decir, se aceptan sus reglas de acontecimiento (Sormani, “El niño espectador”, 2004: 51-58). Generalmente este fenómeno se realiza gradualmente, desde la infancia, a partir de una frecuentación de la experiencia de acontecimiento. El espectador se hace. En la zona de experiencia, ¿quién podría trazar límites precisos y estables a estos territorios de acontecimiento, o al grado de conciencia frente a la convención y las reglas, o a las etapas del proceso de hacerse espectador? Sería imposible. Se trata de una pura cartografía de liminalidades.

4 Sobre la condición ficcional y/o no-ficcional de la metáfora poiética, véase Dubatti, 2010, cap. III.

Finalmente, para la transteatralización la expectación consiste en la capacidad de observar la apropiación de los procedimientos del teatro para una exacerbación del control de las ópticas políticas, observación destinada tanto a dejarse organizar la mirada como a organizarla a los otros. Un espectador avezado posee la capacidad de reconocer en una teatralidad refinada y efectiva (por ejemplo, la de muchas publicidades de televisión de productos, como las cremas femeninas o los autos de alta gama) la presencia de procedimientos diversos que contribuyen a controlarla y multiplicar su poder.

Con estas dos conceptualizaciones (la expectación es una acción, la del observador/observante, que circula entre todos los agentes; la persona-espectador; “el de la butaca”, no sólo espera, sino que hace muchas otras cosas) podemos revisar la historia del teatro para descubrir comportamientos complejos y fascinantes en la expectación como acción y en los agentes espectadores. Por ejemplo, tanto si prestamos atención a los espectadores en la grada del Vaso de Sóphilus, cerámica de la Grecia Antigua, como a los de la miniatura **El martirio de Santa Apolonia**, de Jean Fouquet, en la Edad Media (siglo XV), podemos reconocer en los cuerpos tanto la función de la observación como la de participación. En el vaso se advierten los brazos alzados, los rostros conmovidos y una energía corporal expansiva del público; en la pintura de Fouquet, los actores, **el meneur en jeu** (antecedente del director) y los espectadores se mezclan y confunden en un espacio no diferenciado, unido además por la comunidad cristiana devota que inscribe en la representación los trascendentales del Ser divino: el Bien, la Belleza y la Verdad. ¿Podemos hablar, en consecuencia, de **un espectador liminal**, no solo observador/observante sino, al mismo tiempo, oficiante del rito, constructor de la **poíesis**, participante de la comunidad y la fiesta? También encontramos vigente este espectador liminal, por ejemplo, en pleno Renacimiento francés, en la corte de Enrique III, al mismo tiempo espectador y actor en **Le Ballet comique de la Royne** (París, 1581, Louvre, coreografía y música de Balthazar de Beaujoyeulx):

En el fondo de la sala se encuentra el jardín encantado de Circe, un caballero acorralado escapa corriendo del jardín, se queja al rey [Enrique III] por el hecho

de estar prisionero en el jardín y le ruega que combata a la maga. Entran varios coros cantando: tritones, nereidas y náyades que bailan al son de los violines; sale Circe y, con un toque de su varita mágica, los inmoviliza a todos. Mercurio aparece en el cielo, se posa sobre una nube y desencanta a los embrujados, que reanudan la interrumpida danza; pero Circe regresa, los inmoviliza de nuevo, encanta a Mercurio y los conduce a todos cautivos, a sus jardines. Nueva ayuda de lo alto: Júpiter desciende del cielo montado en un águila, ataca el castillo ayudado por una tropa de ninfas y sátiros, fulmina a Circe con su rayo y la conduce prisionera a los pies del rey, mientras los prisioneros liberados bailan el Gran Ballet. (Rousset, 1972: 16).

El rey es, al mismo tiempo, espectador del ballet (observador de la producción de **poíesis** corporal, observador y observante de la teatralidad cortesana) y personaje de la historia (el captor de Circe), es decir, actor que interviene en la acción (productor de **poíesis**), y al mismo tiempo “arrastra” consigo a toda la corte hacia la producción poiética. Liminalidad entre teatro, danza, música, teatralidad de la fiesta y teatralidad cívica cortesana. La categoría de espectador liminal, que oponemos a la del espectador convencionalizado por la Modernidad (puramente contemplador, distanciado del espacio de veda, consciente de su lugar de observador que no interviene en la acción desde el espacio de la platea), hoy podríamos reconocerla tanto en la ceremonia del Misterio de Elche (perduración de la fiesta y el drama litúrgicos), como en el fútbol (el deporte entendido como teatro liminal, especialmente por los comportamientos de la hinchada que canta, baila, se disfraza, se pinta, emplea accesorios, dialoga con la otra hinchada, a la manera de un coro, etc.) o en espectáculos como los de La Fura dels Baus o Fuerza Bruta, en los que el espectador está al mismo tiempo “adentro” y “afuera” de la producción de **poíesis** corporal.

A partir del análisis de múltiples fuentes y documentos (testimonios, iconografías, textos teóricos, manifiestos, etc.), y de una tipología de diseños expectatoriales (real, implícito o modelo, abstracto, explícito y voluntario, según Dubatti, 2018b y 2018c)⁵ podemos recuperar las car-

5 En brevísima síntesis, llamamos espectador real al individuo (en términos de la Filosofía Analítica) que asiste a la función, con sus características personales únicas, y que

acterísticas de los comportamientos de los espectadores históricos, y proponer categorías que van surgiendo a través de los siglos, entre ellas: espectador ritual (en las fiestas), espectador educable (en la evangelización), espectador colaborador (aquel al que Shakespeare se refiere en el prólogo al Enrique V), espectador conformista (el que retrata Lope de Vega en su *Arte nuevo de hacer comedias* en 1609), etc. Progresivamente, con la edificación de las salas a la italiana y los procesos de racionalización de la Modernidad, se irá sometiendo al espectador a una especificación de sus funciones, para reducir sus otras capacidades, incluso anularlas, como forma de control. El espectador padece un proceso semejante al que sufre el actor, sometido a los dictámenes del texto, también como forma de control. La Modernidad los sujeta a un rol más restrictivo (someterse al texto, observar contemplativamente) para quitarles peligrosidad. La zona de experiencia teatral pierde imprevisibilidad, se regula, se domestica. Podemos hablar de un espectador regulado, desliminalizado, reducido en sus funciones, por imposiciones de racionalización. Boileau escribe en su *Arte Poética* (1674): “La razón en su trayecto no tiene más que un camino” (1977: 118), y se pregunta: “¿Queréis merecer los amores del público?” (p. 119), con la consecuente indicación de, para lograrlo, seguir el trayecto unívoco de la razón. Convivirán con las dinámicas del pasado, que no desaparecen sino que se actualizan y transforman, nuevas figuras históricas del espectador surgidas en los procesos de modernización, y más tarde cuestionamiento de la Modernidad: el espectador racionalista, el crítico, el disidente, el que se

sólo es cognoscible por su praxis histórica concreta en el acontecimiento, en sí misma impredecible; espectador implícito o modelo, el que se desprende de las exigencias de cada poética teatral (por ejemplo, el espectador implícito de *Una casa de muñecas*, de Henrik Ibsen; espectador abstracto, el modelo diseñado por los teatrólogos para las construcciones científicas (por ejemplo, el espectador abstracto de la vanguardia histórica); el espectador explícito, el imaginado y verbalizado por los artistas y otros hacedores de la praxis teatral (productores, gestores, críticos, políticos culturales, educadores, etc.), generalmente para organizar sus prácticas; finalmente, el espectador voluntario, el que se pregunta desde el ángulo de afecciones del mismo espectador cómo lo convoca, increpa y reclama un espectáculo, es el espectador que se pregunta: ¿qué me está pidiendo este espectáculo que haga con él, cómo me reclama que me relacione con él?

auto-observa, el plenamente moderno al servicio del progreso social, el territorial, el empoderado, hasta llegar al emancipado (Rancière) y el posdramático (Bouko). Recordemos, por ejemplo, la emergencia del espectador crítico, cuestionador de las estructuras vigentes (opuesto al espectador conformista o tautológico del siglo XVII), al mismo tiempo que educable, en la *Dramaturgia de Hamburgo* (1769), de G. E. Lessing, y la auto-observación de los espectadores entre sí y del espectador a sí mismo en *La paradoja del comediante* (1773), de Denis Diderot, ambos insertos en los procesos modernizadores de la Ilustración:

Esta Dramaturgia [para el Theater am Gänsemarkt] debe efectuar un registro crítico de todas las piezas teatrales que se representen, y habrá de acompañar cada paso que aquí dé el arte, tanto del poeta como del actor. La selección de las piezas no es una minucia; pero selección presupone cantidad, y si no siempre se representasen obras maestras, habrá que ver a qué se debe. Con todo, será bueno que la mediocridad se presente, simplemente, como lo que es; y así el espectador insatisfecho aprenderá cuando menos a juzgar. A una persona de buen juicio, si queremos educarle el gusto, bastará con explicarle por qué razón no le ha gustado una cosa.

Sin duda no se ahorrarán esfuerzos ni gastos; el tiempo dirá si nos faltó el gusto o la discreción. ¿Y no tiene el público el poder de eliminar o de corregir lo que pueda haber de insuficiente en nuestro trabajo? Que acuda, sencillamente, que vea y oiga, y examine y juzgue. Jamás su voz será escuchada con desdén, ni su juicio acogido sin acatamiento. Pero que no se considere público cualquier criticaastro insignificante. (Lessing, 1993: 76)

PRIMERO: Lo verdadero, lo honrado, tienen tal ascendiente sobre nosotros, que si la obra de un poeta reúne esos dos caracteres y el autor tiene talento, el éxito es seguro. Donde todo es falso es donde gusta más lo verdadero. Cuando todo se halla corrompido, es cuando se prefieren las obras más depuradas. El ciudadano que se presenta a la entrada de la comedia, deja allí todos sus vicios hasta la salida. En la sala, se siente justo, imparcial, buen padre, buen amigo, amante de la virtud. He visto en el teatro más de una vez a hombres perversos profundamente indignados contra acciones que ellos seguramente hubiesen cometido de encontrarse en iguales circunstancias que el personaje aborrecido. (Diderot, 1971: 88-89)

Por su parte, en su *Estética* (1835), G.W.F. Hegel reconoce la existencia de públicos diferentes de acuerdo a sus territorialidades culturales:

[A diferencia de las obras científicas, líricas y épicas, que tienen un público indeterminado] en las producciones dramáticas un público determinado, para el cual se debe componer; está allí presente, y el poeta depende de él. Tiene el derecho de censurar como de aprobar; puesto que una obra ha sido traída delante de él. Esa obra debe ser gustada en aquel lugar y en aquel tiempo (...) Ahora bien, un público tal reunido al azar; como colección fortuita de individuos teniendo la pretensión de juzgar una obra teatral, resulta muy mezclado. Los espectadores difieren por la cultura intelectual, por los intereses, los hábitos, el gusto, las predilecciones. (...) Réstale al poeta dramático el recurso de despreciar al público (...) Entre nosotros alemanes, en particular, ha llegado a estar de moda, desde la época de Tieck, consolarse así con respecto al público. El autor alemán quiere expresarse según su propia individualidad. Se preocupa poco de ser agradable al oyente o al espectador. (...) Nuestros vecinos los franceses hacen todo lo contrario. Escriben para el efecto presente, y tienen constantemente delante de los ojos al público, que a su vez puede ser para el autor un crítico duro e implacable, porque en Francia se ha mantenido un gusto que tiene sus reglas fijas, mientras que entre nosotros domina una anarquía completa. Cada cual, según su manera de ver arbitraria, su sentimiento y su capricho individual, juzga, aprueba o condena como le agrada. (Hegel, 2008, II: 516-517)

En todos ellos, y en cada categoría histórica descifrable a partir de los comportamientos de los espectadores o su diseño ideal, abstracto, aunque de diversas maneras, la expectación es una función que se funde y tensiona liminalmente con otras prácticas, entre ellas la existencia convivial y la producción poietica. El espectador; la historia lo demuestra, es mucho más que un espectador.⁶

⁶ Véanse, en complementariedad con estas propuestas, los trabajos de Cora Fairstein y Didanwy Kent, respectivamente sobre el “espectador” de Augusto Boal y el “respectador”, en Dubatti (coord.), 2019.

Bibliografía

Adorno, Theodor, 2004. *Teoría estética*. Madrid: Akal.

Alcón, Alfredo, 2003. "El actor y el espectador" (Entrevista realizada por Jorge Dubatti). *Palos y Piedras. Revista de Política Teatral*, a. I, n. 1 (noviembre), 11-15.

Barthes, Roland, 2004. *El placer del texto y Lección inaugural de la Cátedra de Semiología Literaria del Collège de France*. México: Siglo XXI Editores.

Boileau, Nicolas, 1977. "Poética". En *Aristóteles, Horacio, Boileau*. Edición al cuidado de A. González Pérez. *Poéticas*. Madrid: Editora Nacional, 117-162.

Bouko, Catherine, 2010. *Théâtre et réception. Le spectateur postdramatique*. Bruxelles: Peter Lang.

Cappa, Bernardo, 2015. "Buenos Aires: paraíso fiscal de verdades falsas". En AA.VV. *Detrás de escena*. Buenos Aires: Editorial Excursiones, 17-22.

De Marinis, Marco, 2005. "Tener experiencia del arte. Hacia una revisión de las relaciones teoría/práctica en el marco de la nueva teatrología". En su *En busca del actor y del espectador. Comprender el teatro II*. Buenos Aires: Galerna, 127-134.

Debord, Guy, 1999. *La sociedad del espectáculo*. Valencia: Pre-Textos.

Diderot, Denis, 1971. *La paradoja del comediante*. Traducción de Héctor M. Goro. Buenos Aires: La Pléyade. [1773]

Dubatti, Jorge, 2007. *Filosofía del Teatro I. Convivio, experiencia, subjetividad*. Buenos Aires: Atuel.

Dubatti, Jorge, 2010. *Filosofía del Teatro II. Cuerpo poético y función ontológica*. Buenos Aires: Atuel.

Dubatti, Jorge, 2012. *Introducción a los estudios teatrales*. Buenos Aires: Atuel.

Dubatti, Jorge, 2014a. *Filosofía del Teatro III. El teatro de los muertos*. Buenos Aires: Atuel.

Dubatti, Jorge, 2014b. "Teatralidad, teatro, transteatralización: notas sobre teatro argentino actual (y en particular sobre *La máquina idiota* de Ricardo Bartís)". *Revista Karpa*, 7. <http://www.calstatela.edu/misc/karpa/Karpa7/Site%20Folder/dubatti1.htm>

Dubatti, Jorge, 2015. "La escena teatral argentina en el siglo XXI. Permanencia, transformaciones, intensificaciones, aperturas". En Luis Alberto Quevedo, comp. *La cultura argentina hoy. Tendencias!* Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores y Fundación OSDE, 151-196.

Dubatti, Jorge, coord., 2017. *Poéticas de liminalidad en el teatro*. Lima: Fondo Editorial ENSAD.

Dubatti, Jorge, 2018a. "La dramaturgia en la destotalización de los teatros argentinos". *Boletín del Centro de Estudios de Teoría y Crítica Literaria*. Universidad Nacional de Rosario, Facultad de Humanidades y Artes, 19 (diciembre), 86-98. Integra el Dossier "El campo expandido de las prácticas teatrales argentinas contemporáneas", coordinado por María Julia Rossi y Ana Sánchez Acevedo.

Dubatti, Jorge, 2018b. "Pensar a los espectadores de teatro". En *IECE. Revista Digital*, Mar del Plata, Instituto de Estudios Culturales y Estéticos, III, 6 (diciembre), 3-6. <http://iece-argentina.weebly.com>

Dubatti, Jorge, 2018c. "Hacia la praxis del espectador histórico-real desde una Filosofía del Teatro". En M. Garrido, dir., *Actas IX Jornadas de las Dramaturgias de la Norpatagonia Argentina: Neuquén (En homenaje a Margarita Cristina Mancilla)*. Neuquén: Universidad Nacional del Comahue, EDUCO Editorial Universitaria, 234-246.

Dubatti, Jorge, coord., 2019. *Poéticas de liminalidad en el teatro II*. Lima: Fondo Editorial ENSAD. En prensa.

Dubatti, Jorge, 2019. *Hacia un espectador compañero. La experiencia de la Escuela de Espectadores de Buenos Aires (2001-2016)*, Buenos Aires: Atuel. En prensa.

García, Óscar Armando, 2004. "Entre la devoción y la teatralidad: breve crónica de una pastorela en Zumpango de La Laguna". En B. Aracil, Ó. A. García, A. Ortiz, C. Raffi-Béraud y N. Roám Calvo, eds. *Fiesta y teatralidad de la pastorela mexicana*. México: Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Filosofía y Letras, 109-114.

García Lorca, Federico, 2008. "En honor de Lola Membrives" y "Charla sobre teatro". En su *Obra completa VI. Prosa, I*, ed. Miguel García-Posada. Madrid: Akal, respectivamente 416-420 y 427-430.

Hegel, G. W. F., 2008. *Estética*. Traducción de Hermenegildo Giner de los Ríos. Buenos Aires: Losada, 2 tomos. [1835]

Lessing, G. E., 1993. *Dramaturgia de Hamburgo*. Traducción de Feliu Formosa. Madrid: ADE. [1769]

Morales, José Ricardo, 2009. "Colón a toda costa o el arte de marear". En *Obra completa: teatro I*. Valencia: Institución Alfonso el Magnánimo, 1287-1335.

Pricco, Aldo Rubén, 2015. *Sostener la inquietud*. Buenos Aires-Rosario: Universidad Nacional de Rosario y Biblos.

Rancière, Jacques, 2013. *El espectador emancipado*. Buenos Aires: Manantial.

Rousset, Jean, 1972. *Circe y el pavo real. La literatura francesa del barroco*. Barcelona: Seix Barral.

Rozik, Eli, 2014. *Las raíces del teatro. Repensando el ritual y otras teorías del origen*. Buenos Aires: Colihue. Traducción de Ricardo Dubatti y Nora Lía Sormani.

Shakespeare, William, 1995. *The Complete Works*. Oxford University Press.

Sormani, Nora Lía, 2004. "El niño espectador". En *El teatro para niños. Del texto al escenario*. Rosario: Homo Sapiens, 51-58.

Strindberg, August, 1982. "Prólogo [a *La Señorita Julia*]". En su *Teatro escogido*. Madrid: Alianza Tres, 89-104.

Ubersfeld, Anne, 1977. *Lire le theatre* (I), Paris, Editions Sociales, 1977. Traducción al castellano: *Semiótica teatral*, Madrid, Cátedra y Universidad de Murcia, 1993.

Ubersfeld, Anne, 1981. *Lire le theatre II. L'école du spectateur*, Paris, Editions Sociales, 1981. Traducción al castellano: *La escuela del espectador*, Madrid, Ediciones de la ADE, 1998.

Vallejos, Soledad, 2018a. "El espacio público es para los amigos. El gobierno porteño inundó la cartelería ciudadana con un mensaje evangélico". En *Página/12*, Buenos Aires, Sección Sociedad, lunes 24/12/18, 13.

Vallejos, Soledad, 2018b. "A contramano del pañuelo naranja. El debate por los mensajes religiosos en los espacios públicos de la Ciudad". En *Página/12*, Buenos Aires, Sección Sociedad, domingo 30/12/18, 18-19.



El Brío Teatro - Foto: Nahuel Saa

La forma de producción del teatro independiente en Buenos Aires



María Fukelman

CONICET / Universidad Católica Argentina

El teatro independiente surgió en Buenos Aires, Argentina, a raíz de la fundación del Teatro del Pueblo, el 30 de noviembre de 1930, impulsada por el escritor y periodista Leónidas Barletta (1902-1975). Si bien, ya desde mediados de la década del 20 se habían llevado a cabo algunos intentos por conformar un teatro independiente —a partir de la fundación de los grupos Teatro Libre (1927), Teatro Experimental de Arte (1928), La Mosca Blanca (1929) y El Tábano (1930)—, el Teatro del Pueblo fue la primera tentativa que alcanzó continuidad en el tiempo. De esta manera, la crítica especializada coincidió en considerarlo el primer teatro independiente de Buenos Aires.

Los motivos de la iniciación del movimiento de teatros independientes fueron varios, no hubo una única razón, sino que se dio una combinación de factores. Uno de los más importantes fue el objetivo de distanciarse de la escena del teatro profesional de los años veinte, cuyas características no agradaban

a Barletta ni a muchos de los intelectuales de la época. Ese contexto teatral estaba mayormente ocupado por obras del denominado género chico (revistas, sainetes, vodeviles), producidas por empresarios con el principal objetivo de ganar dinero. A su vez, los artistas y escritores que conformaron el teatro independiente se encontraban al tanto de las novedades de la vanguardia artística que estaban sucediendo en Europa. Ese también fue un motor para transformar el teatro de Buenos Aires.

En nuestra reciente tesis doctoral (2017a), hemos definido la poética abstracta del teatro independiente como un modo de producir y de concebir el teatro que pretendió renovar la escena nacional de tres maneras: se diferenció del teatro que ponía los objetivos económicos por delante de los artísticos; se propuso realizar un teatro de alta calidad estética; careció de fines lucrativos. En este sentido, se constituyó como una práctica colectiva y contestataria —dado que se opuso al *statu quo* del teatro de aquellos años e impulsó una organización anticapitalista—, pero también heterogénea, ya que se mostró como un enraizado complejo y rico en su diversidad.

Si partimos de la idea de que la producción teatral es el trabajo artístico y de gestión para generar espectáculos, y para crear las condiciones (sociales, económicas, políticas, culturales, institucionales, comunitarias, etc.) de posibilidad para llevarlos a cabo y sostenerlos, es indudable que, desde sus inicios, el teatro independiente ha demandado un trabajo de producción teatral. No obstante, la forma de realizar y de concebir esa producción ha mutado desde los orígenes del teatro independiente hasta hoy. En este sentido, el propósito de este trabajo será analizar los modos de producción de la práctica independiente en la actualidad —centrándonos en sus redes de acción con el Estado—, manteniendo un diálogo con la historia.

El concepto de “teatro independiente” hoy

Antes de adentrarnos en la producción teatral independiente, nos interesa mencionar que, si bien hay algunas posturas críticas que sostienen

que el teatro independiente terminó en la década del 70 y que prefieren utilizar otros términos (en su mayoría, foráneos) para referirse al teatro de la actualidad (como *off*, alternativo, *underground*), sostenemos la continuidad general de la práctica de teatro independiente, tanto por el mantenimiento de sus características fundamentales en el teatro de Buenos Aires del presente, como por su voluminosa presencia —hay más de 600 espacios donde se hace teatro independiente (no todos registrados, lógicamente)—. Además, observamos la validez de la utilización de esta categoría a partir de que numerosas publicaciones la mencionan; de que el Instituto Nacional de Teatro lleva un Registro Nacional del Teatro Independiente; de que se han sancionado varias leyes sobre esta forma de teatro (como la Ley 2.147 de 2006: “Salas de Teatro Independiente – Funcionamiento – Requisitos”, su reformulación en la Ley 2.542 de 2007, y la Ley 14.037 de 2009: “Régimen de Apoyo, Promoción y Protección de la Actividad Teatral Independiente de la Provincia de Buenos Aires”); de que hay una Asociación Argentina de Teatro Independiente (ARTEI), que reúne salas; de que en la Provincia de Buenos Aires funciona (o funcionaba hasta hace pocos años) un Consejo Provincial de Teatro Independiente; de que se formó el GETI, Grupos Estables del Teatro Independiente; de que el Festival Escena es organizado por pequeñas salas independientes; y, fundamentalmente, de que existe en el imaginario popular de artistas y espectadores.

Asimismo, advertimos que la elección de este término por sobre los otros (que, por supuesto, también son válidos y portan sus propias características) conlleva la inscripción dentro de la propia tradición del teatro independiente. Es decir, más allá de los sentimientos positivos que genera hacer teatro independiente (como contrapartida de la incapacidad de comercializarse y de brindar retribuciones concretas), este hecho también crearía un sistema de retribuciones simbólicas que luego —quizás— sí se podrían transformar en concretas, como cierta pertenencia a un canon, la posibilidad de viajar a festivales, de hacerse de un nombre conocido o de dar un curso o taller, sin necesariamente pasar por otros circuitos (como la televisión o la publicidad). Precisamente, a lo largo de los años, el teatro independiente fue adquiriendo

un lugar de alto prestigio en la cultura de Buenos Aires, por lo que consideramos este concepto como una categoría histórico-política y no solamente como un modo de producción alternativo al teatro producido por empresarios o por el Estado.

La producción teatral independiente y su relación con el Estado a lo largo de los años

Volviendo a las diferencias observables entre el teatro independiente de antes y el de ahora, advertimos que la producción teatral fue demandando un trabajo más específico a partir de la intensidad en las relaciones con el Estado. En los comienzos del teatro independiente, por un lado, si bien esos vínculos también existían, no requerían tanta burocracia. La creencia (errónea) de que el teatro independiente se construyó de manera separada del Estado viene dada a partir de los estatutos del grupo pionero de Buenos Aires: “El Teatro del Pueblo es independiente y no podrá aceptar subvenciones en dinero efectivo ni ninguna clase de vínculo o negocio con el Estado, empresas comerciales o personas que traben su libre desarrollo o acción” (Larra, 1978: 81). No obstante, esto no fue así. A modo de ejemplo, solo recordaremos la cesión de salas que la Municipalidad de la ciudad de Buenos Aires llevó a cabo para el Teatro del Pueblo (al que le permitió usar cuatro en diferentes momentos), el Teatro Juan B. Justo y La Máscara, o la posibilidad de tomar la luz de la calle —sin pagarla— que tenía La Máscara, como contó oportunamente Alejandro Samek¹.

¹ Alejandro Samek se crió dentro del teatro La Máscara, dado que desde muy niño acompañó a su mamá, Alejandra Boero —precursora del teatro independiente— en su actividad teatral. Hoy dirige el Teatro Escuela Andamio 90, institución también heredada de su madre. Sus palabras fueron tomadas de su participación en la mesa de diálogo con teatristas e investigadores junto a Matías Feldman, Cora Roca y Beatriz Seibel, con la coordinación de Carla Pessolano, en el marco de las Jornadas de Estudios sobre Teatro Independiente, organizadas en 2016 por el Instituto de Artes del Espectáculo de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires.

Por otro lado, los trámites que sí requerían los vínculos que se sostenían con el Estado eran ejecutados por alguno o varios de los propios integrantes del equipo. Precisamente, uno de los postulados que, en la teoría, también propiciaron los teatros independientes de los inicios fue la horizontalidad y la multifuncionalidad, es decir, cualquiera debía desempeñar cualquier rol: “Ellos hacían todas las tareas del teatro, desde limpiar un baño a montar *Hamlet*” (Pellettieri en Ciurans, 2004, 87). En el caso del Teatro del Pueblo, la secretaria fue la actriz Rosa Eresky. Ella se encargó de compilar las carpetas donde se guardaban las notas de pedidos y de agradecimiento por parte de las escuelas hacia el Teatro del Pueblo, y las fotos de las funciones, que oficiaban de comprobantes gráficos de que el grupo estaba cumpliendo con la obligación que le había otorgado el Estado a cambio de la concesión del edificio de Av. Corrientes 1530²: brindar dos funciones gratuitas mensuales para estudiantes durante los meses en que se desarrollara la temporada teatral. Otros teatros independientes pudieron haber estado en situaciones burocráticas similares, dado que, por ejemplo, el 16 de noviembre de 1943, la Intendencia Municipal promulgó el decreto 2.162 que eximía del pago de la patente que debían hacer todos los espectáculos públicos a los teatros independientes que cumplieran con los requisitos solicitados: 1) estar constituidos, exclusivamente, por integrantes aficionados; 2) representar obras de carácter artístico y cultural; 3) inscribirse en el registro de la Inspección de Espectáculos; 4) habilitar el local de las representaciones; 5) presentar un certificado de Argentores que acredite su reconocimiento ante la entidad; 6) no tener fines de lucro; 7) presentar anualmente un informe de la labor desarrollada, acompañado por estatutos, memorias y balances; 8) no exceder los \$0,90 en el precio de las entradas para los que alquilen locales, y los \$0,50 para los que no alquilen.

2 Esto se llevó a cabo en 1937, mediante la ordenanza 8.612, que le cedía el edificio al Teatro del Pueblo por veinticinco años, para fines artísticos y culturales. No obstante, la concesión fue derogada en 1943, mucho tiempo antes de que se cumpliera el plazo determinado (para más información sobre este tema, sugerimos ver Fukelman, 2018).

A finales del año 1944, se creó la FATI, Federación Argentina de Teatros Independientes, dando cuenta de la institucionalización que había adquirido el movimiento. Si bien la FATI tuvo poca incidencia real y cosechó muchas críticas por su bajo nivel de acción, marcó el comienzo de cierta corporación entre los teatros independientes, cuyos integrantes empezaron a darse cuenta de que trabajando juntos iban a obtener mayores resultados que haciéndolo por separado. Más allá de que este agrupamiento no haya cumplido con las expectativas de sus contemporáneos, es interesante analizar el contexto histórico en el que se inició. En el año 1944, Juan Domingo Perón ocupaba tres cargos simultáneos (era Vicepresidente, Ministro de Guerra, y Secretario de Trabajo y Previsión) en el gobierno de Edelmiro Farrell, quien continuó a los de Pedro Pablo Ramírez y Arturo Rawson, surgidos a partir del golpe de Estado de 1943. Este hecho, que puso fin a la *Década Infame*³, fue “la única experiencia de una intervención militar contra un gobierno conservador” (Fos, 2014: 58). A pesar de las múltiples críticas que se le puedan hacer a cualquier gobierno de facto, bajo la gestión de Perón —que se intensificaría en su rol como presidente, a partir de 1946— se lograron significativas conquistas, otorgándoles derechos a los trabajadores como nunca antes había sucedido. En estos años, se conformaron y/o afianzaron muchos gremios⁴, y bajo esta coyuntura —la de un Estado que impulsaba a los trabajadores a organizarse y luchar por sus derechos— los teatros independientes decidieron agruparse, institucionalizar la práctica y dar la lucha gremial en conjunto.

3 La llamada *Década Infame* se inició el 6 de septiembre de 1930, a través de un golpe militar encabezado por los generales José Félix Uriburu y Agustín P. Justo, quienes inauguraron un período en el que volvió a la Argentina el fraude electoral y la exclusión política de las mayorías. Finalizó el 4 de junio de 1943, cuando un grupo militar heterogéneo derrocó a su último presidente, Ramón Castillo.

4 Vinculados al teatro, existían la Sociedad General de Autores de la Argentina, la Asociación Argentina de Actores, la Sociedad Argentina de Autores y Compositores de Música, la Sociedad Argentina de Empresarios Teatrales, la Asociación de Músicos de la Argentina, la Asociación Gente de Radioteatro, la Asociación Argentina de Artistas Circenses y de Variedades, la Unión de Maquinistas de Teatro, la Unión de Electricistas de Teatro, entre otras. En marzo de 1945, representantes de estas entidades fueron recibidos por Perón.

En 1956, por otra parte, se dio un nuevo momento bisagra para las relaciones entre los teatros independientes y el Estado: la presentación del Memorial del Teatro Independiente a las Autoridades Nacionales. Este documento fue fruto del “entendimiento” (Ordaz, 1957: 313) que se entabló entre diferentes grupos de teatro independiente en el transcurso de una mesa redonda desarrollada el año anterior, en el marco del Desfile de Teatro Independiente en su 25° aniversario, un “(auto) homenaje” (Dubatti, 2012: 118) que se brindó el movimiento. A partir de allí se creó la Comisión de Relaciones del Teatro Independiente con el Estado, que redactó el memorial y lo entregó a las autoridades. Es interesante que estos contactos se hayan establecido con un gobierno de facto, que había depuesto a un presidente elegido democráticamente y que había tomado medidas extremadamente violentas para llegar al poder, como fue el bombardeo-ametrallamiento a la Plaza de Mayo, el 16 de junio de 1955, uno de los antecedentes directos del levantamiento cívico-militar que se produciría tres meses después con la autodenominada “Revolución Libertadora”. En este sentido, advertimos que para los integrantes del teatro independiente, el diálogo con Perón y su gobierno había sido imposible (aunque pudo haber ciertos puntos de contacto, ver Fukelman, 2019). Algunas de las medidas más importantes que se solicitaron en el petitorio (que se puede ver en Risetti, 2004: 322-337) son la constitución de un fondo de crédito y fomento teatral independiente a modo de apoyo financiero; la cesión de locales donde actuar y ensayar; la instalación, en forma permanente, de anfiteatros en plazas y lugares públicos; la construcción de la Casa del Teatro Independiente para que se constituya en un taller-escuela para los teatros independientes y en la sede de la FATI; el emplazamiento de una Universidad Popular de Teatro; y el apoyo a los teatros independientes en los distintos puntos del país. Más allá de los variables resultados que pudieron tener estos pedidos⁵, nos parece fundamental

5 Por ejemplo, el 3 de febrero de 1958 se creó, bajo el Decreto Ley 1.224/58, el Fondo Nacional de las Artes (FNA), un organismo autárquico con sede en la ciudad de Buenos Aires con el fin de prestar apoyo económico para fomentar actividades artísticas, literarias y culturales de la República Argentina. Hay que destacar que no era (ni es) una entidad dedicada exclusivamente al teatro, sino que, por el contrario, abarcaba también las disciplinas de arquitectura, artes visuales, artesanías, danza,

la redacción de este documento por dos motivos centrales: porque legitima las relaciones entre los teatros independientes y el Estado que, aunque siempre habían existido, no se había hecho foco en ellas, sino que, por el contrario, se habían intentado solapar; y porque, algo más de diez años después de la conformación de la FATI, se efectiviza un plan conjunto del movimiento de teatros independientes como institución.

Como vemos, las lazos entre el teatro independiente y el Estado van *in crescendo* a medida que pasa el tiempo. Este es un motivo por el que la figura del/a productor/a se va a volver más necesaria dentro del teatro independiente. Otro motivo es que la idea misma sobre la persona encargada de la producción —y sobre sus tareas y obligaciones asignadas— se va a ir modificando.

Algunos cambios en torno al rol del/a productor/a

Originalmente, la concepción que existía sobre el rol del productor en el teatro independiente era la misma que existía en el teatro “comercial”: un socio inversionista que debía aportar el dinero necesario para llevar a cabo el espectáculo. En el año 1990, el antropólogo Rubens Bayardo realiza un recorrido desde que surgieron legalmente las cooperativas de teatro en 1968 (enmarcadas en la Ley 14.250 de Convenciones Colectivas de Trabajo) hasta su contemporaneidad, y analiza los hechos que, en la práctica, difirieron de la teoría. Así, expone que, mientras que en la ley se plantea que las cooperativas de teatro serían sociedades transitorias, constituidas al efecto de un único espectáculo y que “funcionarían con capitales provistos por empresarios ajenos a las mismas, mientras que los integrantes de la cooperativa —es decir, actores, directores, etc.— aportarían su trabajo” (Bayardo, 1990a: 27), en las aproximadamente seiscientas Sociedades Accidentales de Trabajo que, cada año, se constituían en Buenos Aires, no era factible encontrar empresarios que encararan la producción. De esta manera, actores y demás trabajadores de las obras, cansados de esperar un llamado que nunca llegaba, comenzaron a hacerse cargo de los costos entre todos. Este hecho, para Bayardo, implicó una producción económica con una

diseño, letras, medios audiovisuales, música, entre otras.

gran inversión desde el punto de vista de la disponibilidad del actor y supuso como punto de partida una deuda que se esperaba que sea saldada con el dinero recaudado en el espectáculo. El autor pinta un panorama negativo para los actores independientes porque:

...desde su misma constitución las cooperativas trabajan en la incertidumbre y a su propio riesgo, sin más respaldo ni garantías que el esfuerzo de sus miembros. Estos trabajan además contra el peso de las numerosas experiencias previas de fracaso y no resarcimiento de la inversión efectuada" (Bayardo, 1990a: 29).

Para Bayardo, el hecho de que las cooperativas se conviertan "en un lugar de implementación de fórmulas artísticas no probadas, (...) supone riesgos todavía mayores" (1990a: 29). Empero, entendemos que, con los años, este horizonte perjudicial —sin desconocer la precaria situación laboral en la que, aún hoy, viven los teatristas— también les iba a permitir animarse más en el sentido creativo e innovar artísticamente. En este sentido, volvemos a destacar la riqueza del teatro independiente dentro del panorama nacional. Al respecto, Jorge Dubatti sostuvo recientemente que Buenos Aires representa una de las cinco ciudades teatrales más importantes del mundo y que, probablemente, ahora sí se podría hablar de una "época de oro" (2012: 209) del teatro argentino.

Asimismo, manteniendo la lógica del productor tradicional, Bayardo advirtió que la única opción que se vislumbraba para que las obras pudieran salir del circuito de "salas precarias" (con pocas localidades y baratas, y escasa difusión) y pasaran a escenarios con mayor visibilidad era con la ayuda de "un productor con capacidad de inversión, quien sin mayor riesgo de su parte, se beneficiará con la comercialización de un producto terminado y de aceptación ya probada" (Bayardo, 1990b: 38). En la década del 90, este fue el caso del grupo Gambas al Ajillo, de larga tradición en el teatro independiente, que en 1994 hizo su primera —y única— intervención en el ámbito "comercial" con su obra **Gambas gauchas**, estrenada primero en La Trastienda y luego en el teatro Maipo, con la producción del empresario Lino Patalano. Paradójicamente, este espectáculo, que tuvo mucho éxito, fue el último de este grupo de

mujeres tan paradigmático de la postdictadura. En la actualidad, hay diversos casos de cruces entre los diferentes circuitos. Y si bien aún sucede que una obra pequeña que tuvo buenos resultados en el teatro independiente pase a un teatro grande, de tradición empresarial —como pasó, por ejemplo, con *La Shikse*, de Sebastián Kirsznar, obra surgida en su sala independiente, (La Pausa) Teatral, ubicada en el barrio de Almagro y con capacidad para 40 espectadores, que durante algunos meses de 2018 se estuvo exponiendo en el Multiteatro, un complejo que tiene más de 1200 butacas (sumando sus cuatro salas) y cuya firma representa la marca registrada de la mayor empresa argentina de salas teatrales del país—, entendemos que, para muchos teatristas independientes, como sostiene Nayla Pose (directora del teatro El Brío e integrante del colectivo ESCENA, Espacios Escénicos Autónomos), “el teatro independiente es un fin en sí mismo” (en Soto 2012, s/p).

La investigadora Andrea Hanna, a su vez, sostiene:

El 2000 introduce tímidamente la figura del productor ejecutivo en la escena independiente. Lentamente los colectivos teatrales van advirtiendo que las tareas de producción son diversas y no siempre sencillas de ejecutar y que les restan tiempo y energía para su tarea específica, por lo que va surgiendo la necesidad de que alguien especialmente asuma el rol, alguien que, por decirlo rápidamente y para que se entienda, no se suba al escenario (2014: 75-76).

Y le atribuye cierta responsabilidad (positiva) en esta situación al trabajo docente de Gustavo Schraier, a partir del cual “la producción se convirtió en una palabra que, cada vez con más frecuencia, comenzó a escucharse entre los teatristas independientes” (Hanna, 2014: 76). Desde el año señalado, Schraier viene dictando distintas asignaturas universitarias, de diplomados, posgrados y maestrías, cursos, seminarios, talleres, conferencias y clínicas sobre técnicas de producción y gestión ejecutiva de artes escénicas (dando cuenta también de cómo se han ido acercando la academia y la producción teatral, y han comenzado a crearse carreras y posgrados en administración y/o gestión cultural e industrias culturales, por dar algunos ejemplos, que ayudan a profesionalizar el rol del/a productor/a). Lo ha hecho en la Universidad

de Buenos Aires, en la Universidad Nacional de Tres de febrero, en la Universidad Nacional de La Plata, en la Universidad Finis Terrae (Chile), en el Centro Cultural Ricardo Rojas de la UBA, en el Teatro San Martín de la ciudad de Buenos Aires y en el CELCIT (Centro Latinoamericano de Creación e Investigación Teatral), entre otros espacios nacionales e internacionales. Además, ha hecho diversas publicaciones sobre la temática. Su tarea ha resultado una gran contribución en el campo de la producción en general, e independiente en particular. No obstante, como ya hemos sugerido, entendemos que las nuevas y diversas formas de vincularse con el Estado que surgieron en las últimas décadas también fueron de suma importancia a la hora de pensar el crecimiento del rol de la producción en el teatro independiente.

La producción teatral independiente y su relación con el Estado hoy

En Argentina, la situación respecto de los trámites burocráticos se modificó mucho a partir de la sanción de la Ley 24.800, de 1997, conocida como la Ley Nacional del Teatro, que instauró que la actividad teatral, por su contribución al afianzamiento de la cultura, iba a ser objeto de la promoción y el apoyo del Estado Nacional, y que proclamó la creación del Instituto Nacional del Teatro como ente autárquico en jurisdicción de la Secretaría de Cultura⁶ de la Presidencia de la Nación. En la ciudad de Buenos Aires, se creó Proteatro en 1999, un programa que depende del Ministerio de Cultura del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, y que fomenta, propicia y protege el desarrollo de la actividad teatral no oficial de Buenos Aires a través de distintas líneas de subsidio.

6 El 7 de mayo de 2014, la presidenta Cristina Fernández de Kirchner creó el Ministerio de Cultura de la Nación, organismo del que pasó a depender el INT. El 5 de septiembre de 2018, el presidente Mauricio Macri degradó el ministerio al rango de secretaría dentro del Ministerio de Educación (renombrado Ministerio de Educación, Cultura, y Ciencia y Tecnología). Los cambios se dieron en el marco de fuertes políticas de ajuste que, entre otras cuestiones, redujeron la cantidad de ministerios en el gabinete nacional de 22 a 10.

Estas novedades (entre otras, como la puesta en vigencia de la Ley 2.264, de Mecenazgo, para la ciudad de Buenos Aires, desde 2006) contribuyeron a generar mayores vínculos entre el Estado y los teatros independientes. Otras cuestiones que también, indirectamente, fomentaron una mayor demanda de subsidios tienen que ver con el endurecimiento de las leyes para los teatros independientes, como el que sucedió luego de la llamada “tragedia de Cromañón”. En la noche del 30 de diciembre de 2004, mientras transcurría un recital de la banda de rock Callejeros en la discoteca República Cromañón, ubicada en el barrio de Balvanera, se suscitó un incendio que provocó una de las mayores tragedias no naturales de la Argentina, dejando un saldo de 194 muertos y de, al menos, 1432 heridos. El incendio causó, además, importantes cambios políticos y culturales. En primer lugar, la Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires destituyó, mediante un juicio político, al entonces Jefe de Gobierno, Aníbal Ibarra, por considerarlo responsable político de la tragedia. Por otro lado, se hizo visible que muchísimas discotecas y locales destinados a espectáculos musicales no cumplían —al igual que Cromañón— con la reglamentación vigente. El gobierno clausuró una gran cantidad de lugares y luego trabajó para endurecer las leyes. Este hecho fue perjudicial para muchas pequeñas salas de teatro independiente, que no podían cumplir con los nuevos requisitos de habilitación. De la lucha que emprendieron los teatristas dueños de pequeñas salas independientes surgió, en 2010, ESCENA (Espacios Escénicos Autónomos), una asociación civil sin fines de lucro cuyo fin fue dinamizar los procesos de gestión de espacios emergentes de las artes escénicas de la ciudad de Buenos Aires que compartían una problemática similar, en relación con su habilitación legal, para el libre funcionamiento. Esta agrupación nuclea a más de veinte espacios y, a través del trabajo colectivo, consiguió realizar varios avances legislativos⁷. Además, como mencionamos,

7 Se modificó la Ley 2.542 para que los espacios surgidos después de 2006, cuyas salas superen los 50 espectadores, pudieran comenzar a trabajar con la habilitación en trámite; y se promulgó la Ley 3.707 para que los espacios post-Cromañón, con capacidad menor a 50 personas, pudieran registrarse por la Ley 2.147 (pre-Cromañón y más flexible que la 2.542). En 2011, la Legislatura de la Ciudad de Buenos Aires declaró a ESCENA de interés cultural.

estos sucesos propiciaron mayor pedido y utilización de los subsidios ofrecidos por el Estado. Rubén Sabadini, cuyo teatro Vera Vera forma parte del colectivo ESCENA, lo resume así:

...soy ferviente creyente de que hay que tener relaciones con el Estado, puesto que el Estado genera obligaciones onerosas sobre los espacios. (...) Hasta que no vinieron a obligarme, yo mantenía el espacio 100% independiente, entonces, decidí autoconcederme el derecho a los subsidios (en Soto, 2012: s/p).

Hoy ya no se puede pensar el teatro independiente separado completamente del Estado. En este sentido, si bien hay voces que todavía cuestionan la utilización de subsidios por quebrar la “independencia”, queremos reforzar, en este punto, algunas ideas ya expresadas: que los artistas independientes —aunque usen herramientas del Estado— conservan su independencia estética e ideológica; que la categoría “independiente” remite no solamente a un modo de producción, sino a una concepción histórico-política; y que, incluso, los artistas independientes de los inicios también se sirvieron de ayudas estatales, por lo que, con ese razonamiento, tampoco se podría hablar de teatro independiente en las décadas del treinta y del cuarenta.

Son muchos los artistas independientes que hacen hincapié en la necesidad de articulación con el Estado a través de distintos medios, como las universidades, la legislación, la creación de entes autárquicos y los concursos públicos, entre otras herramientas. Es interesante destacar que el teatro independiente no solo está pidiendo asistencia —como solicitaron los integrantes del teatro independiente, de manera conjunta, desde los años 50 en adelante—, sino también un programa de trabajo por parte del Estado, que incluya tanto al teatro estatal como al independiente. El teatro independiente produce un alto capital simbólico y, como contrapartida, ha recibido, muchas veces, el acoso de las fuerzas estatales con leyes endurecidas. Ahora, los y las teatristas no solo le exigen al Estado que la realización de los trámites burocráticos sea (más) factible, sino también que cuide el capital producido.

El rol del/a productor/a en la escena independiente actual

Como decíamos antes, frente a estos avances de vínculos con el Estado (y a veces también con empresas, como se da en Mecenazgo), se hace más necesaria una persona que se ocupe de ordenar estas cuestiones para llevarlas a cabo y concretarlas con éxito. Esto no significa que antes no haya habido producción, sino que quizás no existía una figura específica que se hiciera cargo de la labor.

Crece, entonces, el lugar para la producción ejecutiva, que ya no se parece al viejo productor de teatro “comercial” que se acerca con un capital a invertir. No obstante, reducir el rol del/a productor/a en el teatro independiente a completar planillas y presentarlas también sería injusto. Larisa Rivarola —productora de cinco de las últimas obras de César Brie (*El viejo príncipe*, *La mansa*, *Fui, ¿Te duele?* y *La voluntad*), y de piezas de Carlos Casella (*Mabel*, con dramaturgia de Santiago Loza) y Luis Cano (*Chajá*), entre otras— entiende que las tareas de la producción en el teatro independiente tienen que ser a nivel de gestión y de financiamiento pero también artístico⁸. Las palabras de Hanna coinciden con esta postura, en tanto que sostienen que...

...queda bastante claro que el productor debe poder gestionar y administrar pero, si bien la gestión y la administración son muy importantes, para mí también lo es y me atrevo a decir que casi es fundamental, que el productor tenga sensibilidad artística, al tiempo que desarrolle su percepción y capacidad de escucha para poder contener, acompañar y orientar cuando sea necesario (2014: 78).

8 Las reflexiones de Larisa Rivarola fueron tomadas de su participación en la mesa de diálogo “Historia y actualidad del teatro independiente” junto a Patricio Abadi, Natalia Carmen Casielles y Javier Daulte, con la coordinación de Ricardo Dubatti, en el marco de las 2° Jornadas de Estudios sobre Teatro Independiente [Internacionales], organizadas en 2018 por el Instituto de Artes del Espectáculo de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires.

En este sentido, remarca: “el productor no puede desarrollar su tarea con eficiencia si no trabaja codo a codo con el director del proyecto” (Hanna, 2014: 77). Sobre las labores a realizar, la investigadora entiende que “sigue resultando difícil para los productores delimitar frente al colectivo teatral, las funciones y/o tareas que son inherentes a su función”, en tanto que:

Para el imaginario colectivo, el productor es el que gestiona. Y en esa “gestión”, a priori..., vale todo: todo lo administrativo que no involucra lo artístico (confección de planillas para la Asociación Argentina de Actores, formularios para solicitud de subsidios a los diversos organismos oficiales, trámites varios, organización de ensayos, búsqueda de sala, administración de los recursos económicos del grupo, compra de insumos en general y elementos de utilería y/o escenográficos, etc.) (Hanna, 2014: 76).

Además, sugiere que, mientras en el teatro “comercial” las responsabilidades están repartidas entre distintas áreas de la producción (producción artística, producción técnica, producción ejecutiva, asistencia de producción, producción general, etc.), en el teatro independiente es una sola persona (que cuenta, a lo sumo, con un/a asistente) quien “deberá asegurar que todo lo necesario para que el espectáculo suba a escena en la fecha prevista, esté. Esto es: escenografía, utilería, iluminación, vestuario, contrato de sala, prensa, sonido, si lo hubiere, acuerdos de canjes o promociones, contratos, etc.” (Hanna, 2014: 77). De esta manera, observamos que la producción es un trabajo un tanto ingrato, ya que se deben cumplir muchas tareas y resolver imprevistos intentando hacerlo de la manera más solitaria, eficiente e inadvertida posible. Una buena producción sería aquella que “ha podido ‘apagar los incendios’ que aparecieron, sin que llegaran a ser percibidos por el resto de los integrantes del colectivo” (Hanna, 2014: 77).

Por la diversidad de cuestiones que hay que atender, Rivarola advierte sobre la importancia de contar con un/a productor/a desde el inicio del proceso (y no cuando este está tambaleando) para que pueda realizar un análisis previo sobre para qué público es el espectáculo, para qué sala, cuántas entradas hay que vender para sostenerlo, si se

va a tener una estrategia de convocatoria y, de ser así, cuál será, entre otras cuestiones a resolver. Este trabajo ayudaría a cuidar el proyecto, aunque, según su mirada, no hay aún verdadera conciencia de esta necesidad en el teatro alternativo (como ella prefiere llamarlo). Para Hanna, por el contrario, la popularización de la persona productora ha ido creciendo, de manera que “hoy es casi impensado llevar adelante un proyecto sin un productor” (2014: 76).

El modo de producción independiente no tiene fines de lucro —por más de que ya no está mal visto vivir de la profesión, si es que esto es posible— y su principal objetivo es realizar un teatro de alta calidad estética. Aunque identificar cuál es una alta calidad estética difiere para cada teatrista, para todos y todas es primordial trabajar para conseguirla. Otra de sus características es la autonomía ideológica: ningún organismo estatal o privado les indica con qué mirada deben preparar sus espectáculos. Tienen la libertad para decidir qué van a hacer y cómo lo van a hacer. Estas cuestiones son propias del teatro independiente, no suceden en el teatro oficial ni en el “comercial”, y es necesario no matar esta diferencia. Relacionándolas con estas particularidades, compartimos más declaraciones de Andrea Hanna:

En el teatro independiente las compañías trabajan sin sueldo y, en la mayoría de los casos, el rédito económico que se percibe es bajo y a veces nulo. Por ello es muy importante que el productor esté abierto a las sugerencias, sea flexible, tenga buen humor y pueda transmitirlo, de modo que nadie pierda el placer por la tarea y que el proyecto finalmente se concrete (2014: 78).

Es importante remarcar que, a pesar de contar con posibilidades de parte del Estado, estas se fueron achicando notablemente en los últimos años. En 2014, el flamante (y ahora inexistente) Ministerio de Cultura de la Nación había lanzado la ***Guía del financiamiento público para la cultura y las artes***, donde se presentaban más de 120 líneas de fomento propuestas por el Estado argentino. Al año siguiente, el Poder Ejecutivo quedó a cargo de Mauricio Macri y las políticas de ajuste se implementaron en todos los sentidos. La cultura, por supuesto, no fue

la excepción. La guía nunca se actualizó y, aunque hoy aún se puede consultar su versión original de manera online, la mayoría de las líneas están fuera de funcionamiento. El actual gobierno argentino —neoliberal, conservador y oligárquico— no facilita el vínculo entre el teatro independiente y el Estado. Si los derechos más básicos del ser humano (la alimentación, el trabajo, la educación, la salud) están siendo vulnerados, menos se esperan gestos hacia la cultura. En este sentido, retomamos las palabras de Hanna para resaltar que el buen accionar de un/a productor/a ejecutivo/a no es suficiente a la hora de querer montar un espectáculo:

Es frecuente, también, colegir que cuando un productor gestiona subsidios, estos debieran ser otorgados o, dicho de otro modo, que el productor debe resolver con éxito cuestiones como conseguir subsidios o sala, dos de los requerimientos que primero aparecen por parte de los elencos. Lo cierto es que, a medida que se va ganado experiencia, el productor podrá realizar mejores presentaciones a los organismos que otorgan subsidios, pero es resorte de los directorios y consejos de evaluación la decisión de cuáles proyectos recibirán ayuda y con qué montos. La calidad del proyecto será la que marque la diferencia a la hora de ser evaluado. Tampoco debemos olvidar que los presupuestos de estos organismos son cada vez más magros (2014: 78-79).

Otras alternativas para la financiación con mayores y menores vínculos con el Estado

Además de los subsidios que puede dar el Estado, existen otros modos de producción en el campo teatral independiente. Una alternativa posible (aunque poco frecuente) es la asociación entre el Estado y el teatro independiente para una coproducción, como lo fue el caso de la obra **Amarillo**, de Carlos Somigliana, con versión y dirección general de Andrés Bazzalo, llevada a escena en 2014 por el Teatro del Pueblo y el Complejo Teatral de Buenos Aires, que impulsó este proyecto como parte de las actividades que se realizaron con motivo del 70 aniversario de Teatro Municipal. Aunque representa un paso todavía mayor en la presencia estatal, esto pareció no incidir en la independencia de

la pieza, dado que la obra plantea un discurso muy marcado anti neoliberal —categoría económica que le sentaba muy bien al entonces (¡y al actual!) gobierno de la ciudad de Buenos Aires— y, de hecho, propone desconfiar y huir del amarillo (color con el que también se identificó a la gestión de Mauricio Macri —actual Presidente de la Nación— durante su pasaje por la ciudad). Si bien la pieza data de 1959, es interesante la actualización del texto de acuerdo al contexto y también invita a arrojar hipótesis sobre por qué un gobierno de derecha invertiría dinero en obras de teatro en las que se pueden vislumbrar críticas hacia él. Algunas especulaciones podrían aventurar que los funcionarios a cargo no repararon en las posibles lecturas negativas o que prefirieron aceptarlas y mostrar cierta pluralidad. Sin embargo, optamos por tomar esta acción como parte de las transacciones propias del neoliberalismo, al que no le importa ceder en unos pocos temas con tal de controlar todo lo demás.

Por otro lado, una novedad que se ha podido ver en el último tiempo es que existen grupos de teatro independiente que no piden ayuda económica ni a los empresarios ni al Estado, sino que la piden a la gente, al público en general, a partir de la utilización de sitios web de financiamiento colectivo, también llamado **crowdfunding**. La obra **Así de simple**, de Ignacio Bresso y Sofía González Gil, estrenada en 2014, utilizó la comunidad **Panal de Ideas** (ya fuera de funcionamiento) para poder llevar a cabo su proyecto y recaudar el dinero suficiente para solventar los gastos de estenografía, vestuario, utilería y gráfica. A través de **Ideame** —otro sitio similar—, numerosos proyectos teatrales consiguieron recursos y, por ejemplo, el llamado **Ceremonia Bufo**, presentado como “una cooperativa teatral independiente conformada por 14 actores alumnos y egresados de Andamio 90”, al día de hoy se encuentra intentando juntar fondos para poder estrenar la obra.

Palabras finales

A lo largo de este trabajo hemos mostrado un panorama general sobre la producción del teatro independiente en Buenos Aires. Lo hemos llevado a cabo alternando reflexiones sobre los roles de pro-

ducción con análisis sobre las relaciones entabladas con el Estado en cada momento, hecho que consideramos de suma importancia a la hora de pensar el trabajo de la producción, ya que, además de muchas otras tareas, es la persona productora quien sostiene los aspectos burocráticos, que tanto evitan los teatristas. Además, ofrecimos un apartado sobre la discusión conceptual del teatro independiente en la actualidad y otro sobre alternativas de financiamiento por fuera de los subsidios (que demandan mayores y menores vínculos con el Estado).

Aunque entendemos que se puede continuar profundizando —en tanto que las relaciones con el Estado representan tan solo una arista a cumplirse en la producción teatral independiente—, nos parece que representa un aporte de cara a conocer la manera en que, tanto en la actualidad como en sus inicios, se ha desarrollado la particular práctica teatral independiente en nuestra ciudad.

Bibliografía

Bayardo, Rubens, (1990a). “Economía de la escena. Las cooperativas de teatro” en **Cuadernos de Teatro** n° 8, Buenos Aires, 27-34.

Bayardo, Rubens, (1990b). “La tradición teatral independiente y las tensiones del asalariamiento” en **Cuadernos de Teatro** n° 8, Buenos Aires, 35-40.

Ciurans Peralta, Enric (2004). “Entrevista a Osvaldo Pellettieri” en **Assaig de teatre: revista de l'Associació de Investigació i Experimentació Teatral** n° 43, Universitat de Barcelona, 87-97.

Cultura Argentina. Ministerio de Cultura – Presidencia de la Nación (2014). **Guía del financiamiento público para la cultura y las artes**. Disponible en http://invest.mendoza.gov.ar/wp-content/uploads/2015/10/guia_financiamiento-2014.pdf.

Dubatti, Jorge (2012). **Cien años de teatro argentino: del Centenario a nuestros días**. Buenos Aires: Biblos.

Fos, Carlos (2014). **El viejo Municipal. El sistema de producción público y su relación con el teatro independiente**. Buenos Aires: Editorial Nueva Generación.

Fukelman, María (2015). “Teatro, Estado y Política” en colaboración con Beatriz Trastoy, Gabriela Borgna, Jorge Onofri y Mauricio Tossi en Laura Rauch (compiladora), María Elena Troncoso (coordinadora). **Teatro & Estado: Debate y Reflexión**. Buenos Aires: Ministerio de Cultura de la Nación, Subsecretaría de Cultura Pública y Creatividad, 25-36.

Fukelman, María (2016). “El teatro independiente en Buenos Aires entre 2001 y 2014” en Carlos Dimeo Álvarez y Jorge Dubatti (redactores y editores). **Otras geografías / Otros mapas teatrales. Nuevas perspectivas escénicas latinoamericanas**. Bielsko-Biala: La Campana Sumergida, 29-41.

Fukelman, María (2017a). *El concepto de “teatro independiente” en Buenos Aires, del Teatro del Pueblo al presente teatral: estudio del período 1930-1944* [Tesis doctoral inédita]. Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.

Fukelman, María (2017b). “Programa para la investigación del teatro independiente” en Paula Ansaldo, María Fukelman, Bettina Girotti y Jimena Trombetta (compiladoras). *Teatro independiente. Historia y actualidad*. Buenos Aires: Ediciones del CCC, 13-25.

Fukelman, María (2018). “La persecución a Leónidas Barletta por comunista: el cierre del Teatro del Pueblo” en *Telón de fondo. Revista de teoría y crítica teatral* n° 27, año XIV, 1-12.

Fukelman, María (2019). “Vínculos posibles entre el movimiento de teatros independientes y el primer peronismo” en *VI Congreso de Estudios sobre el Peronismo (1943-2018)*, Red de Estudios sobre el Peronismo, 2019. Disponible en <http://redesperonismo.org/articulo/vinculos-posibles-entre-el-movimiento-de-teatros-independientes-y-el-primer-peronismo/>.

Hanna, Andrea (2014). “El rol de productor en el teatro independiente. La producción es ejecutiva y algo más...” en *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación* n° 50, 75-80.

Larra, Raúl (1978). *Leónidas Barletta. El hombre de la campana*. Buenos Aires: Ediciones Conducta.

Ordaz, Luis (1957). *El teatro en el Río de la Plata*. Buenos Aires: Ediciones Leviatán.

Risetti, Ricardo (2004). *Memorias del Teatro Independiente Argentino 1930-1970 Buenos Aires*. Buenos Aires: Corregidor.

Soto, Ivanna (23 de octubre de 2012). “Teatro, más allá de las categorías” en *Ñ*. Disponible en https://www.clarin.com/teatro/festival-es-cena-sabadini-herrera-pose_0_HjvL4P0ow7g.html.

Te manda...
y millones de...
mayor leja de...
planta en tu...
suficiente para...
con nosotros...
establecerá...



Foto Javier Ishino

La producción escénica en Bolivia



Claudia Gaensel

La Paz

En Bolivia existe una delgada línea entre el teatro independiente y el teatro privado comercial, al momento de gestionar la producción de una obra. Un gran porcentaje de la producción escénica viene de la mano del artista-gestor; la figura del productor es bastante nueva en el medio, sin embargo, ambas estructuras de gestión y producción atraviesan los mismos conflictos en el momento de plantear el Qué, Cómo, Cuándo y Dónde materializar el producto escénico.

Espacios:

La carencia de escenarios es uno de los grandes problemas que ha perjudicado por años la producción escénica en el país. La mayoría de las pocas salas son públicas y dependen de los Municipios en cada ciudad, tienen agendas muy cargadas de espectáculos durante todo el año, lo que se traduce en que la asignación de funciones por compañías sea mínima, un promedio de dos funciones y en el mejor de los casos cuatro funciones por obra.



En este contexto las salas privadas se han convertido en una opción, para ciertos espectáculos, con escenarios más pequeños y aforos reducidos que funcionan bien para ciertas puestas de escena. No obstante, el acceso a estas salas está limitado a las compañías o proyectos que pueden cubrir los costos de alquiler por función y en algunos casos también tiempo de armado y desarme.

Fuentes de financiamiento:

Estamos siendo testigos del naciendo de fondos concursables, algunos de carácter público y otros que derivan de la empresa privada a través de fundaciones. Estas relaciones son muy nuevas aún, para someterlas a mediciones, los resultados podremos evaluarlos más adelante, no solo por las transformaciones de los productos respaldados por estos fondos, sino también por los procesos, vínculos y herramientas de gestión y producción que surjan con el desarrollo de estos fondos

Nuestra preocupación radica en que los fondos tengan políticas sólidas a largo plazo, con una mirada clara y consecuente de lo que la producción escénica implica, que convoque evaluadores y especialistas con honestidad y visión sobre los creadores y sobre los proyectos, con capacidad de ver el potencial de cada uno de ellos para poder generar valor. Fondos y jurados que valoren la creatividad como factor de desarrollo y generador recursos económicos y no se transformen en meras licitaciones de recursos.

Antes de estos fondos y hoy con estos fondos, no queda otra opción que integrar a la empresa privada y acudir al auspicio, a la subvención, a canjes comerciales o venta de publicidad en programas de mano. Una tarea nada sencilla, pues el discurso y los argumentos de por qué invertir en cultura y apoyar la creación y producción escénica, no siempre encuentran espacios con interlocutores dispuestos a escuchar, creer y sobre todo apostar por nuestros proyectos y nuestras idea.

Experiencia específica:

Hace cuatro años me asocié a una productora en La Paz, Bolivia, dedicada a producir musicales. La primera obra que pusimos en escena tuvo 630 espectadores en 4 funciones. En 2017 logramos convocar 9.500 espectadores en 12 funciones.

El aumento en el número de espectadores está directamente ligado a un crecimiento nuestro, tanto artístico como a nivel de gestión y producción. Los factores que intervinieron en esta evolución son:

1.- La elección del tipo de obras, sin duda el musical es uno de los géneros más comerciales de la producción escénica, que obviamente no tiene vida propia, no por elegir una obra musical tienes el éxito asegurado, como toda producción requiere un plan de acción y un diseño creativo de producción de la mano de una creación artística que logre la magia de la escena, que conecta al público con nuestra obra.

2.- Profesionales para el teatro, las personas que participarán en nuestros proyectos tienen cualidades artísticas y creativas, formación y oficio, ganas y necesidad de crecer como artistas, son recursivos y siempre logran transformar las limitaciones en oportunidades. Una de nuestras grandes fortalezas es nuestro equipo, no sólo los artistas sobre el escenario, sino también aquellos que están detrás, creando.

3.- Trabajamos para un montaje cuidado (con un diseño de luces, vestuario y escenografía de calidad, acorde a la obra elegida) y una puesta de escena que logre que el público nos crea y se emocione. Convocamos intérpretes, actores y músicos sólidos, en forma, entrenados y con dominio sobre su trabajo.

No hay otra forma de crear emociones y sensaciones que trabajar desde la verdad, con calidad y con respeto por el público, respeto por el monto que invierte en nosotros, eso hace que la gente siempre vuelva al teatro.

4.- La promoción y difusión forma parte importante del proyecto, se piensa desde el inicio dentro del equipo creativo, tanto como la puesta en escena.

No sólo es complicado convencer a los posibles financiadores para que apuesten por nuestro proyecto, trabajo y talento. Otra tarea difícil es convocar al público, para esto debemos convencerlo de que nuestro trabajo es bueno, le interesa, lo va a divertir o afectar, emocionar o incomodar; en síntesis, aportar. Es por eso que esta etapa no debe quedar a la deriva o ser improvisada.

El 2017 decidimos poner en escena una ópera romántica, luego de 15 años de ausencia de este género en escenarios paceños. Si bien usamos la misma fórmula apuntando a la calidad artística y el profesionalismo, tuvimos que asumir retos de producción distintos.

Era un territorio desconocido el comportamiento del público frente a un tipo de obras que no se hacían hace mucho en el país. Los **sponsors** confiaban menos aun en que era posible materializar este tipo de producciones, por la falta de intérpretes, cantantes líricos, coros estables, orquestas de ópera y varios otros argumentos que hacían cada vez menos favorable el escenario de producción.

El resultado fue un éxito, tanto en crítica como en convocatoria de público. En 2018 repetimos la experiencia con más éxito aun y esto nos ayudó a que para el 2019 podamos garantizar recursos para una tercera producción. A partir de estos resultados estamos diseñando un proyecto mayor, que nos permita explorar territorios locales con este género y llevar la ópera a escenarios no tradicionales.

Entre el 2019 y el 2025 tenemos previsto ampliar nuestra producción escénica, a obras de teatro de género dramático y comedia y experimentar también con la danza y la música, el objetivo a largo plazo son espectáculos para todo tipo de público.

Por amor al arte:

El amor al arte para mí tiene que ver con innovar, pensar en profesionalizarse, diseñar un plan de vida a largo plazo, con proyectos económicamente sostenibles, recibir remuneraciones acordes al trabajo que realizamos.

Los artistas y gestores dedicados a la producción escénica debemos pensar también en analizar costos, entornos y públicos. Pensemos que cobrar una entrada por el ingreso a una sala, sea el monto que sea, implica la comercialización de la obra, no le tengamos miedo a palabras como presupuestos, **marketing** o ventas, son sólo herramientas, que nos permiten crear y poder crear es un privilegio.

Ningún artista quiere la sala vacía, para eso es necesario promocionar, involucrar a los demás, tanto para conseguir recursos que les permitan producir, como para tener una sala llena de personas sentadas esperando ser afectadas, conectadas y tocadas por el arte.

No hay nada más bonito que vivir de lo que nos gusta y sabemos hacer.



XXII MUESTRA DE TEATRO de ñ...

El intercambio y la integración:

claves en la creación de nuevos mercados para las artes escénicas iberoamericanas



Guillermo Heras

Director de escena, dramaturgo y gestor cultural, España

Dentro de poco alcanzaremos ya veinte años en el transcurrir del tiempo de este siglo XXI y, a mi parecer, mientras que las sociedades de nuestro entorno iberoamericano han encarado nuevos retos en mucho terrenos, el sector de las Artes Escénicas todavía no ha sabido, o, quizás, no ha podido encontrar auténticas vías propias para abrir los mercados emergentes y obtener la visibilidad que se merecen los grandes creadores que existen en nuestros diferentes países. Estas nuevas estrategias de gestión serían muy importantes para, de ese modo, obtener un protagonismo mayor en los eventos internacionales de las Artes Escénicas. Sin embargo hay que admitir que muchas cosas han evolucionado desde las prácticas que se realizaban en el siglo pasado. Podríamos decir que en los últimos tiempos se ha producido importantes cambios de paradigmas, tanto en lo concerniente a lo creativo como a lo productivo. Si son

esenciales los cambios en dramaturgia, dirección de escena, los discursos coreográficos y performáticos, no lo son menos las maneras de encarar productivamente estos territorios. Avances, sin duda, pero aún queda mucho por hacer. Y una de las razones puede que sea la de no situar correctamente el temas de “los mercados”.

Volveré a insistir, una vez más que para mí la palabra “mercado” es una simple referencia que, por desgracia se ha ideologizado de una manera segmentada en el mundo del arte y la cultura. Yo entiendo el concepto de mercado en la dignidad de ser un lugar abierto para que la ciudadanía pueda comprar o intercambiar los productos básicos para su supervivencia. Por tanto, “demonizarlo”, como hace todavía un cierto sector de la izquierda o “divinizarlo” tal y como hace el neoliberalismo o el neofascismo creciente solo sirve para embarrar el terreno de la discusión. Para mí todo gestor y todo artista debe ser consciente de que debe trabajar para un mercado y el hecho de que sea mayoritario o minoritario es solo una elección específica. Por tanto caer en la trampa de aquellos que solo quieren valorar la práctica artística por “la cantidad” lo que quieren es desviar la discusión sobre “la calidad”.

Antes de encarar los conceptos de integración e intercambio, claves fundamentales para la consecución de nuevas estrategias en los sistemas de colaboración internacional en los diversos territorios de la Cultura, señalaré, desde mi propia experiencia trabajando tanto desde el sector estatal y gubernamental (13 años dentro del Programa Iberescena o dirigiendo el Centro Nacional de Nuevas Tendencias Escénicas), como desde el independiente (Grupo Tábaro o Teatro del Astillero) o también, a veces desde del llamado por algunos “tercer sector”, existen unos peligros evidentes que llegan a convertirse en serios impedimentos a la hora de desarrollar y apuntalar un Plan de Cooperación Internacional entre los diversos sectores productores de las Artes Escénicas que tan necesario sería a la hora de abrir nuevas oportunidades a la circulación de los proyectos escénicos.

Estos cuatro condicionamientos serían:

LA BUROCRACIA

EL SIMULACRO

LA RETÓRICA

LA DESCORDINACIÓN

Si todas estas lacras se producen en cascada, entonces el resultado es verdaderamente lamentable. Si sus efectos son parcelados puede que el proyecto final pueda llegar a afianzarse.

En otros artículos he desarrollado las calamidades de estas malas políticas por lo que aquí no voy a analizar aquí sus particularidades que asolan los proyectos de cooperación, pues me interesa mucho más proponer las ideas que nos impidan dejarnos condicionar por los mismos, y ser capaces de alcanzar alternativas propias del siglo en que vivimos para no anclarnos en miradas nostálgicas del pasado.

En el terreno del intercambio, la cooperación cultural y la integración de proyectos es importante partir del concepto abierto que antes he planteado sobre los mercados (por qué además en nuestro territorio son varios y diversos) y sus derivaciones a la hora de encontrar las formas de abordarlos con la mayor efectividad.

Así pues insisto en que todo artista o grupo teatral, por experimental o investigadora que sea su propuesta, necesita unos ciudadanos a los que comunicar su discurso ético y estético, y por tanto, necesita un núcleo poblacional al que dirigir su proyecto, es decir un mercado propio que produzca sostenibilidad a su proyecto y no solo a corto plazo, sino también el medio y largo de su carrera de gestión y artística.

Creo que en nuestro sector no somos conscientes de lo que significa un mercado tan diverso, enorme en extensión y con grandes

posibilidades de inversión, como el que genera lo que podríamos llamar REGIÓN IBEROAMERICANA, que no se limita a España y Portugal en Europa, y a los países de Sudamérica, Centro América, México y Caribe, sino que ya la enorme población hispana de Estados Unidos y Canadá, completan una geografía y, por tanto una geopolítica, de gran importancia para entender la CULTURA como un eje fundamental del Comercio Exterior; que en el caso de las Artes Escénicas debe ser tratado de manera específica y no confundida con otros sectores, por ejemplo, los puramente industriales de la actividad profesional. Siempre estará en nuestro debate si somos industria o artesanado cultural, pero esa discusión me parece menor en relación a la consecución de medidas concretas para el sector.

Pero conociendo la realidad de muchos de los países americanos, con desarrollos profesionales y estructuras estables muy diferenciadas en el campo de las Artes Escénicas, lo que me parecería un error es establecer los conceptos de intercambio de un modo unidireccional. Por ejemplo, en el tema de las coproducciones, como una simple cuestión de que cada estructura de una país pusiera simplemente una cantidad de dinero para establecer un acuerdo, tal y como suele suceder en el sector cinematográfico.

No dudo que ese es un concepto posible de coproducción, pero creo que entre nuestros países habría que poner en la balanza otros términos, tales como solidaridad, intercambio e integración. De ahí que habiendo unas extraordinarias perspectivas para exportar nuestros trabajos, por ejemplo, desde España, Argentina o México, no podemos, ni debemos hacerlo bajo los criterios exclusivos de los mercados dominantes europeos, ya que las realidades económicas latinoamericanas son muy diferentes. Pero por otra parte, tampoco habría que hacerlo bajo discursos encubiertos de paternalismo o vulgar populismo. En estos momentos de escalada mundial de gobiernos más acusadamente neofascistas que populistas, el Arte y la Cultura se convierten en importantes parapetos ideológicos, a los que hay que acompañar con estrategias precisas de confrontación en los que la calidad de los proyectos sea una clave para su búsqueda

de públicos concretos, pero a la vez saliendo de los “guetos” que en tantas ocasiones los gobiernos de derecha quieren relegar los discursos escénicos.

Las estrategias de colaboración entre todos nuestros colegas iberoamericanos deberían pasar por replanteamientos profundos de conceptos que hemos mantenido durante años sin querer reconocer; por ejemplo, desde España, la riqueza artística y la diversidad estilística del teatro y la danza latinoamericanos. Ese desconocimiento, evidente también entre los diversos países del gran continente, se concreta en terrenos tan obvios como el desconocimiento entre ellos mismos de las dramaturgias vivas de esos países, por no decir, además, la de los directores de escena, coreógrafos o actores. Existen demasiadas fronteras artificiales que debemos superar para, precisamente, conseguir la integración y el intercambio de un modo mucho más natural.

Más allá de aquello que parece consagrar el cine, con sus éxitos recientes, y que nos hace pensar en la extraordinaria cantera de, por ejemplo, Argentina y México, ignoramos lo que se hace en la producción cinematográfica y en los escenarios cotidianos de casi todos los países del otro lado del Atlántico. Y esto, insisto, que es un problema claro de España, por desgracias también se extiende al mutuo desconocimiento entre artistas y compañías de los propios países de la región americana.

Por eso, una primera cuestión para afianzar alianzas de apertura de mercados, pasa por el CONOCIMIENTO de los mismos, y en eso tenemos por delante una tarea muy ardua. Ciertamente que nuestros profesionales aparecen ahora con frecuencia en Festivales como Bogotá, Santiago de Chile, Manizales, México, Buenos Aires, Río de Janeiro, Puerto Natales, Porto Alegre, Manta, San Pablo, Guanajuato, Cádiz o San José. Pero hay muchísimos más que no llegan a tener una verdadera visibilidad. Por eso habría que incentivar mucho más las relaciones con núcleos poco conocidos y de difícil acceso a los eventos internacionales y no solo con las compañías habituales programadas en esos grandes festivales ya que, en muchas ocasiones

estos preparan espectáculos muy concretos para ese específico mercado. No me parece mal que lo hagan, al contrario creo que esta puede ser una estrategia y alternativa inteligente... pero puede haber muchas más ya que con esta sola línea de trabajo se repiten las mismas en muchos de estos festivales lo que propicia una cierta exclusión. No todo lo mediático es culturalmente más aceptable, al igual que no todo lo experimental o desconocido es, por sí mismo, interesante. Se trata, en gestión, de hacer políticas democráticas en la que la diversidad de propuestas sea un signo y no se produzca ningún tipo de exclusión.

Antes de pasar a plantear acciones concretas no puedo dejar pasar por alto la preocupante situación socio política que desde la llegada de Trump al poder ha contaminado a diferentes regímenes de todo el mundo. En Europa está siendo muy claro, pero la reciente situación de Brasil es un exponente más de como el autoritarismo y la exclusión vuelve a ser signo de identidad en determinadas gobernanzas. Esto, unido a una falsa salida de la crisis económica puede ralentizar muchos procesos que se había puesto en marcha a comienzos del siglo XXI para lograr progreso e igualdad en nuestras sociedades.

Así pues paso a plantear algunas acciones concretas que podrían dinamizar las relaciones de intercambio en todos los ámbitos de la región iberoamericana, entre las cuales estarían:

- Fortalecer las vías de conocimiento de creadores, gestores y productores entre todos los países de nuestro entorno. Es muy importante en este terreno profundizar en la utilización de herramientas en las redes sociales para que, tanto los profesionales como los ciudadanos, tengan más información para valorar proyectos artísticos.

- Creación de mecanismos, ayudados por las Instituciones Públicas, para que esta información circule con rapidez y democráticamente por todos los canales posibles. Explorar nuevos canales de promoción de los proyectos escénicos.

- Desarrollar planes específicos de COPRODUCCIÓN entre todo tipo de agentes, tanto institucionales, privados como alternativos. Estudiar los sistemas internos de cada país para acertar a la hora de hacer la producción específica en aquel lugar que sea más favorable para los intereses mutuos.

- Fortalecer FESTIVALES de clara proyección IBEROAMERICANA, más allá de que cuenten también con otras presencias internacionales, pero cuyo signo de identidad pase por la apuesta clara de la creación del entorno iberoamericano.

- Repensar los festivales en este siglo XXI, buscando nuevas formas de hacerlos cercanos a los ciudadanos y a los creadores, así como estableciendo nuevos modelos de promoción, producción y programación.

- Conseguir más fluidez en las leyes que amparan la circulación de proyectos culturales. Lograr unificar criterios sobre impuestos, tasas y normativas laborales en toda la región y, en la medida de lo posible, lograr exenciones de las mismas. Conocer más y mejor las legislaciones de los países con los que queremos interrelacionarnos.

- Mejorar las condiciones de producción de los espectáculos mediante procesos creativos mucho mejor planificados. Estudio de tiempos y espacios para lograr más sustentabilidad. Invertir en medios de producción que luego puedan ser reutilizados.

- Ampliar las REDES y CIRCUÍOS actuales de distribución y exhibición ya existentes. Incluir a muchas más que abrieran espacios a otras opciones, tanto productivas como de lenguajes artísticos. Las redes son instrumentos fundamentales para crear tejido asociativo y, de paso, optimizar recursos.

- Desde una perspectiva más concreta, conseguir que verdaderamente España fuera la puerta de entrada de la creación escénica americana para extenderla por toda Europa.

- Aumentar las ayudas que nuestros gobiernos centrales y autonómicos (o provinciales y estatales según términos americanos) dedican al intercambio entre nuestras Artes Escénicas.
- Estudiar vías de colaboración a través de RESIDENCIAS, VIVEROS DE JÓVENES ARTISTAS Y FÁBRICAS ESCÉNICAS, que a su vez crearan un tejido asociativo para fomentar el posterior intercambio.
- Perfeccionar los estudios de GESTIÓN DE ARTES ESCÉNICAS con especial énfasis en la formación de nuevas promociones que afronten el futuro con herramientas más precisas que las usadas por los pioneros.
- Coordinar en cada país los esfuerzos que las diferentes Administraciones Públicas realizan a la hora de proporcionar ayudas para dinamizar la exportación de proyectos culturales y, en especial, de Artes Escénicas.
- Comprometer más a los propios artistas para que sean conscientes de la importancia de la relación creación/ gestión / producción.
- De alguna manera asentar propuestas que se podrían basar en “las cuatro “C””: Creación, Calidad, Cooperación y Competitividad.
- Seguir fortaleciendo y abriendo a más países el Programa Iberescena como instrumento de gran utilidad para afianzar buena parte de estos objetivos.

Estas y otras muchas medidas serían necesarias para avanzar en el necesario discurso del intercambio y la integración que proponía desde el principio y para ello, creo que desde nuestra función de gestores deberíamos trabajar en tres criterios importantes para trasladar a nuestros políticos. Muy resumidos estos serían:

- A) Hacer entender que lo importante hoy es situar el discurso de la cultura en el discurso de la política, entendida esta no como lucha

de partidos sino como depositaria de la soberanía popular y ciudadana. Indagar en cauces de participación activa y democrática.

- B) Que la retórica vacía ya no sirve. Por tanto que solo con voluntad política, unida a conseguir y disponer de más recursos económicos es lo que puede lograr una efectiva transformación de una realidad cultural
- C) Que invertir hoy en cultura es hacerlo en dos grandes vías, la creación de bienestar ciudadano y el fortalecimiento y creación de puestos de trabajo, por tanto de la ayuda al crecimiento de los PIB internos de cada país. Esto teniendo en cuenta siempre que el discurso de la especificidad cultural está por encima de variables accesorias.

Todas estas cuestiones me parecen imprescindibles para revertir situaciones anacrónicas en la gestión de una economía pública democrática. Desarrollando estos conceptos con medidas concretas, planes estratégicos y ayudas sensatas, y siempre pensando en que los resultados habría que medirlos en un corto, medio y largo plazo, podríamos obtener un cambio sustancial en nuestras incompletas relaciones de intercambio e integración en el ámbito iberoamericano.



Estudiantes de la Escuela Nacional de Teatro
(ENT) - 03/11/17
Ph.: DAVID EGEA GONZÁLEZ

Retrato
Revista Rascacielos, Página Siete - 01/03/19
Ph.: Cecilia Fernández

UTOPOS S.R.L.

**Una experiencia de 20 años en la
producción teatral boliviana**



Marta Monzón
La Paz

Presentación

Hola, buenos días, soy Marta Monzón, profeso la actividad teatral desde 1976 de manera ininterrumpida como actriz, directora, profesora, productora y gestora cultural.

En 1999 hemos fundado UTOPOS, organización para las artes escénicas, la primera SRL – Sociedad de Responsabilidad Limitada – cultural de Bolivia, realizando producción, producción ejecutiva y organización. Nuestra actividad está centrada en la ciudad de La Paz.

En sus inicios, UTOPOS, amplió su accionar a otras artes: audiovisual, artes gráficas, artes textiles, cine, fotografía, literatura, música y radios culturales. Esta extensión se produjo, en parte, porque UTOPOS creó en 2000 el primer sitio web de “Artes y Culturas Bolivianas”, lo cual facilitó la realización de estas actividades.

Si bien esta prolífica pluriculturalidad otorgó un conocimiento más exhaustivo del espectro artístico y cultural del país, sólo se mantuvo hasta 2007, en que replanteados los objetivos iniciales, nos abocamos nuevamente hacia las artes escénicas, enfocada casi con exclusividad a la actividad teatral.

En el período 2000/2004, impulsamos junto a Giampaolo Nalli y César Brie de Teatro de Los Andes, la creación de T.I.BO. (Teatro independiente Boliviano), una red de 10 grupos de todo el país, que tuvo como motor fundamental el trabajar juntos para reunir a grupos o artistas profesionales y semiprofesionales de mayor y menor trayectoria, para consolidar y dignificar la profesión bajo los siguientes principios: aunar esfuerzos para mejorar la calidad artística de las obras de teatro, independientemente de las elecciones estéticas, desarrollar intercambios artísticos entre grupos y artistas en forma de talleres, consultas, seminarios y reuniones, fomentar lazos interinstitucionales para favorecer la formación, apoyar y asesorar a artistas y grupos jóvenes en todo lo concerniente a su formación, crecimiento y desarrollo, proporcionar espacios de trabajo en las principales ciudades del país, otorgar una infraestructura técnica especializada en informática, proveer de material de iluminación y sonido en espacios que no cuentan con los mismos, intermediar ante instituciones públicas y privadas gubernamentales y no gubernamentales, empresariales y de la sociedad civil, implicar a los grupos en los temas culturales ligados a su arte, para que se vuelvan actores de la vida pública expresando sus logros y dificultades, crear un sistema de comunicación y difusión a través del sitio web para crear una red nacional e internacional de lazos comunicacionales no formales (en aquél momento lo eran).

T.I.BO estuvo integrado por: Kik'n Teatro y Ojo Morado de Cochabamba; Teatro Duende de Copacabana; Teatro Trono de El Alto; Adelaida Chau, Mondacca Teatro, Uma Jalsu y Zig Zag Teatro de La Paz; Teatro del Ogro de Santa Cruz y Teatro de Los Andes de Sucre.

Paralelamente, fui desarrollando mi carrera profesional fusionándola con la realización y aprendizaje de la producción escénica. Esta estuvo

basada en un trabajo sostenido con grupos de teatro independiente nacionales e internacionales alcanzando su pico más alto del lado de la música al organizar los conciertos de 2 artistas internacionales: la señora Luzmila Carpio y el señor Manu Chao. El trabajo con estos cantantes supuso un nivel de exigencia organizativa y de logística nunca antes realizado.

Seguidamente, nuestra actividad se redujo al trabajo con Teatro de Los Andes y al desarrollo de 3 líneas de proyectos: formación en dramaturgia; formación con jóvenes y profesores de colegios fiscales y privados; formación de públicos. Como corolario del proyecto de formación en dramaturgia, mi persona, fue Editora y parte del Consejo Editorial de dos publicaciones, una sobre Dramaturgia Boliviana Contemporánea y la otra sobre panorama del Teatro Boliviano, financiadas por el Espacio Simón I. Patiño y el Departamento de Cultura de la Universidad Católica Boliviana San Pablo de La Paz.

El “Proyecto de formación de públicos en artes y culturas de y en Bolivia”, se sirvió de 4 plataformas virtuales, envíos de mailing list y de un medio radial. Concitó al comenzar unas 10.000 visitas mensuales a los sitios webs, terminando con una audiencia multiplicada a 100.000 personas a través de Radio Deseo.

En la actualidad, UTOPOS está dedicado a la producción, producción ejecutiva y representación de Teatro de Los Andes; a la venta de servicios culturales; a la producción, producción ejecutiva y organización de espectáculos teatrales nacionales e internacionales en La Paz; y a la incursión y participación en Festivales y Mercados Internacionales.

UTOPOS es el trabajo de dos personas, Pierre Ferrier y yo, el financiamiento durante estos 20 años fue proporcionado por nosotros mismos; por los beneficios obtenidos de las producciones realizadas; y por la celebración de alianzas y acuerdos estratégicos con: Secretaría Municipal de Culturas del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, Espacio Simón I. Patiño, Embajada de Francia, Alianza Francesa en Bolivia, Colegio Franco Boliviano, Colegio San Calixto, Festival Interna-

cional de Teatro de La Paz (FITAZ), Festival Iberoamericano de Teatro, (Festival!) y Compañía SourouS (Francia), Departamento de Teatro del Ministerio de Cultura (Chile) y Consulado General de Chile en Bolivia, Secretaría de Cultura de la Nación y Festival Internacional de Teatro del MERCOSUR, Argentina.

Acerca de las condiciones de creación y producción

La producción es uno de los problemas más grandes a la hora de elaborar un proyecto, porque muchas veces implica una traba, un estancamiento o la renuncia a realizarlo. Al momento de encarar el diseño de una producción ejecutiva, hay que analizar un gran espectro país con miras a la explotación de un espectáculo. Esto nos lleva a dar una mirada a los Sistemas de Producción y disponibilidad de espacios teatrales en Bolivia.

Todos los teatros, que albergan o podrían albergar actividades teatrales y con equipamiento que va de inexistente a adecuado, pertenecen o son dependientes de las Alcaldías.

Existen, según datos del INE (Instituto Nacional de Estadística), 338 municipios distribuidos en 9 departamentos. Sólo las ciudades capitales de 7 de éstos (Cochabamba, La Paz, Oruro, Potosí, Santa Cruz, Sucre y Tarija) tienen teatros. Estos espacios presentan programaciones diversas de teatro, danza y música con aforos que varían entre los 100 y 600 espectadores. Cuando no es posible ingresar a sus programaciones, las opciones que se presentan son: plazas, salas, bibliotecas, auditorios, colegios y salas independientes.

Existen también teatros o auditorios que pertenecen a espacios culturales privados o a las Universidades, que fundamentalmente dan prioridad a la realización de sus múltiples actividades, no siendo infrecuente que una actividad teatral prevista con anticipación, deba ser suspendida para dar lugar a una asamblea estudiantil.

En Santa Cruz de la Sierra, se cuenta con los teatros de la Escuela Nacional de Teatro, el del Colegio Eagles y en La Paz el del Colegio Calvert, con capacidad para 500 espectadores cada uno. En estas ciudades, en Cochabamba, Sucre y Tarija, funcionan salas alternativas que proponen una programación regular, con capacidad para entre 25 y 60 espectadores.

La creación teatral en el país es mayoritariamente alternativa. En general, los grupos o compañías producen sus espectáculos dependiendo fundamentalmente de la taquilla.

El 95% es independiente y autogestionario. Unos pocos funcionan con producción, otros muy pocos trabajan con productores ejecutivos y la mayoría genera ingresos (cuando existen beneficios) por el tiempo de las temporadas que suelen ser muy cortas.

Si las propuestas son de pequeño o mediano formato, la explotación puede preverse realizando temporadas en alguno de los espacios municipales (3 días promedio en el año), reprise en salas privadas (que también son independientes), realizar giras en 3 ciudades La Paz, Santa Cruz y Cochabamba y, dependiendo de las temáticas tratadas se pueden vender funciones a escuelas, colegios o universidades.

Las/los artistas que se dedican a la actividad teatral, lo hacen diversificando sus acciones a la enseñanza y algunos trabajan con ONGs en proyectos sociales. El resto (que es la gran mayoría) tiene otra profesión o trabajo, no necesariamente relacionado a alguna actividad teatral y su tiempo de dedicación a un proyecto es limitado. La mayoría también, desarrolla sus actividades dentro del país, siendo muy pocos los que pueden acceder a espacios o festivales internacionales, a los que son invitados por haber sido vistos o propuestos desde las plataformas de los dos festivales que se realizan en el país: FITCRUZ y FITAZ.

La excepción a esto es Teatro de Los Andes, que es la compañía que más ha girado, llevando sus creaciones a los cinco continentes.

Sumado a la problemática que se le plantea a la explotación de un espectáculo por los pocos espacios y fechas de presentación, encuentro que el problema macro está en relación a la condición y situación en la que los/las artistas, creadores, actores y personas naturales y jurídicas se reúnen alrededor de la creación de un espectáculo, de sus relaciones de producción y al enmarque laboral en el que no estamos insertos.

Una de las primeras falencias, es la inexistencia de una legislación que proteja, incentive o contemple la producción artística y cultural como parte de la espiral económica de desarrollo prevista para el país, topándonos asimismo con contradicciones en el corpus jurídico existente.

La primera ausente es una Ley Marco de artes y culturas a nivel nacional. En los últimos 20 años se han elaborado aproximadamente unos siete borradores y ninguna de las sucesivas gestiones ministeriales ha logrado dar a la comunidad artística la Ley tan ansiada y discutida en todos los sectores.

Para que una actividad pueda ser considerada como parte del entretendido social que aporta a su desarrollo se debe contar con políticas culturales que rijan y enmarquen las diferentes actividades que están inmersas en su accionar.

Hay que puntualizar que la ciudad de La Paz, es la única que cuenta con una denominada: “Ley Municipal Autonómica N° 265 de Fomento, Salvaguarda, Desarrollo y Promoción de las Culturas y las Artes” del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, promulgada en diciembre 2017 y en instancias finales de su total reglamentación. Fue realizada en consenso con artistas, gestores y productores reunidos en el CONCIPCULTA – Consejo Ciudadano Intercultural de Planificación de las Culturas y las Artes – incluyendo a la Empresa privada relacionada al quehacer cultural como parte de “Actores del Sistema Municipal de Culturas”.

Para que la producción teatral o escénica en Bolivia pudiera ser sustentable, sería necesario contar con la creación de estamentos de for-

mación para que pudiera constituirse en una profesión independiente y con un ejercicio profesional diferenciado de la actividad comercial propiamente dicha.

Deberían habilitarse los espacios ya existentes con los que cuentan las Alcaldías, Gobernaciones, Universidades, Espacios culturales para desarrollar un plan de acción a nivel nacional que permitiera contar con el concurso y apoyo de la Empresa pública y privada, de la cooperación internacional en el país y de la firma de convenios recíprocos internacionales comenzando con los países vecinos que tienen grandes avances en este desarrollo y también con países con los cuales se puedan intercambiar servicios munidos de todas las ventajas que permiten las Asociaciones mundiales ya desarrolladas en los rubros referentes.

Para que las/los artistas pudieran alcanzar un nivel de profesionalización, debería evolucionar el modelo de artesanato donde “cada uno produce como puede, como sabe o como aprendió”.

Para comenzar a acortar brechas en la ‘mediterraneidad cultural’ en la que también estamos insertos, artistas, gestores, productores deberíamos conocer primero y luego sumarnos a la ya existente cantidad de redes y circuitos que conforman núcleos de artistas que también hace teatro independiente en nuestros países hermanos de Latinoamérica, impulsando lo que nos caracteriza, nuestro ADN, “hacer donde no hay nada”, resolviendo de las formas más creativas e ingeniosas, llevadas a una escala que redundaría en nuestro crecimiento.

La experiencia y la práctica son muy importantes y necesarias, tanto como lo es la formación. Y si no, veamos los resultados que ha producido la creación de la Escuela Nacional de Teatro en Santa Cruz, que no sólo ha cambiado la creación y producción teatral en el departamento y el país, sino que también hace que sea la única ciudad en donde el 80% aproximadamente de las/los egresados viven del teatro.

Luego de esta somera revisión al panorama de la producción teatral o escénica en Bolivia, dos aspectos son los que resaltan a la hora de evaluar su situación y de las consideraciones a tener en cuenta para un mejor desarrollo: formación y legislación. La primera concierne fundamentalmente a la persona o equipo de personas que realizan o se ocupan de ella al interior de los grupos o compañías de teatro independiente y que tienen como objetivo la explotación duradera de sus creaciones y la segunda es más compleja ya que atañe a este mismo grupo de personas y a otras que deben constituirse bajo alguna de las formas jurídicas existentes. Esto supone una tarea de gestión ante autoridades nacionales de Cultura, Educación, Hacienda, Impuestos Nacionales, Trabajo, gestión que por el momento nadie puede o está dispuesta a realizar.

Hay una pregunta esencial que deberíamos hacernos: ¿qué necesita el teatro boliviano para lograr sustentabilidad, durabilidad y proyección? En todos los países donde el teatro tiene un gran peso nacional y una fuerte presencia internacional, es porque de una u otra forma sus artistas, se han reunido, asociado, afiliado, juntado, agremiado, disputado, acordado, peleado y vuelto a juntar.

Producir teatro en Bolivia, esa quimera

Fred Núñez
Santa Cruz de la Sierra

Backstage

“Hay poca actividad y no hay muy buenas opciones. Es una temporada mala. No solo de público sino de calidad. Nunca hemos estado muy arriba pero esta vez lo veo más grave”, dice un amigo cuando le preguntamos qué hay de teatro el fin de semana en la ciudad. La cartelera del periódico menciona dos obras. Ninguna de estreno. Chequeo cómo andamos en La Paz, descubro que solo hay una obra en oferta y en el resto de los departamentos no hay nada. Cero.

“Toda lesión, toda violación de la vida creadora del teatro, es un crimen”, decía Stanivlaski. Y tiene razón. Casi doce millones de habitantes con una oferta teatral de tres obras. Un crimen nacional.

Ese crimen se lo adjudicamos a quién: ¿Al Estado? ¿Al público? ¿A los que hacemos teatro? ¿A los tres?

Partamos por el hecho de que Bolivia no tiene realmente una política cultural. Si bien se puede hablar de compañías antiguas





que constantemente tienen propuestas, de más opciones de capacitación para la teatralidad como escuelas, talleres, cursos, de mayor visibilidad en los medios, del apoyo de algunos centros culturales, de más espacios formales y alternativos para la difusión del teatro, no existe una política cultural que aglutine al teatro y que le dé un rumbo en aras de su crecimiento y difusión.

Hoy, menos del 1% del presupuesto del municipio está destinado a las actividades culturales de la ciudad. Menos del 1 %.

¿Entonces el problema es el aparato público que no subsidia al artista para permitirle crear, producir?

No solamente. Si para el Estado el artista, el teatro no existen, nuestro gremio tampoco se ha organizado para lograr generar temporadas estables durante el año, o solidificar un circuito teatral nacional en el que se roten obras entre los departamentos. Ese apoyo o gestión requiere una producción que nadie está dispuesto a hacer por el momento. Ni siquiera la Asociación de Actores funciona como un ente regular ni regulado. Los pocos espacios que hay en Santa Cruz nunca están llenos, ni con obras ni con público. Hay hasta quienes se quejan que no hay más espacios cuando los que hay no se pueden llenar al mismo tiempo ningún fin de semana. La calidad de las obras presentadas nos hace preguntarnos si esa calidad cambiaría de tener el famoso subsidio, la palmadita financiera en la espalda, el empujón fantasma que nos diga **“usted puede y debe”**. ¿Si a un mal productor, director, actor, le entregás una maleta con un millón de dólares, logrará una gran obra de teatro? La respuesta es: No. ¿Y esta obra con sus respectivas limitaciones conquistará al público? No.

Entonces, podemos decir que la producción de teatro, el hacer teatro, involucra además la capacidad de poner sobre el escenario un espectáculo que genere, que movilice, que se gane no solo aplausos sino el sustento. ¿Cómo ganamos el sustento? Ganando la confianza del público para comprarse una entrada en la siguiente, y la subsiguiente, y la subsiguiente obra que presentés. En esta aridez, se tiene que producir desde abajo, de una manera artesanal, para dar paso a un modelo más efectivo de producción.

El Abajo

¿Qué fue primero, el huevo o la gallina? Simplificando, para producir ¿es más importante producir por producir, o empezar un lento proceso para producir en serio, con las herramientas y el protocolo profesional que debería tener el teatro?

Descubrimos que en Bolivia teniendo un déficit de espectáculos teatrales, se recurre cada vez con mayor frecuencia a la creación de obras-**express**. Obras que son como una hamburguesa McDonald. Se cocinan rápido, se entregan rápido, se comen rápido, se olvidan rápido.

Nosotros, como Pez Plátano, creemos que hay que empezar por la cocina. Ser ese tipo de **chef** que va y busca con cuidado los ingredientes, que los elige de la mejor calidad, que luego se toma su tiempo para prepararlos en un ambiente higiénico, manipulando los alimentos con precisión. Que una vez está cocinado, se toma su tiempo para la presentación para armar un plato que visualmente sea atractivo para los ojos de su comensal y que, finalmente, dispone un servicio en el que el comensal es atendido de tal manera que toda la experiencia resulta además de satisfactoria, inolvidable.

El teatro tiene que ser una experiencia inolvidable.

Pero, como dijimos, hay que partir de abajo y de abajo significa ver la producción desde antes incluso de montar la obra. No sirve de nada correr para montar una obra si detrás no hay una cuidadosa planificación de etapas, de marketing, de difusión y de presentación, así como de manejo de medios una vez la obra esté en escena.

En nuestro caso, en 2014 nació Pez Plátano como un ala teatral de la productora audiovisual que tenemos. Hasta ese momento la productora se había dedicado a hacer comerciales, documentales o televisión. Pero necesitábamos volver al tablado, a nuestro primer amor, a los escarceos de nuestra primera juventud. Queríamos decir algo y queríamos hacerlo desde ahí.

Cuando estamos en rodaje de una pieza audiovisual decimos que las explicaciones no se filman y con esa premisa abordamos el desafío de hacer teatro. Al ser desconocidos en el ambiente teatral, decidimos enfrentar nuestros proyectos agarrando las herramientas y la gestión de un producto que necesita posicionarse en el mercado. Eso quiere decir que a nuestro acontecimiento artístico le intentamos sumar elementos administrativos, técnicos y de difusión desde la gestación hasta la materialización del proyecto.

O sea, volviendo a la analogía del chef, tenemos keperí al limón Doña Nachita. Doña Nachita no está posicionada en el mercado, está señora tiene que trabajar primero el gusto el sabor del keperí para ir conquistando poco a poco el paladar de los primeros comensales y que vaya naciendo y tomando forma una de las armas más potentes de difusión hoy en día: el rumor. Doña Nachita seguramente necesitará un espacio acorde tal vez a las posibilidades de espacio que dispone o si tiene suerte acorde al concepto de espacio que según ella soñó y diseñó, luego vendrá la estrategia comunicacional un poco más planificada como: campaña de lanzamiento, de mantenimiento, las promociones, etc. Todo esto para ir creando una marca, una identidad .

Antes incluso de poner los ensayos en movimiento, ya se tenía planificado todos los pasos que se darían hasta llegar al día del estreno. Y teníamos claro que nuestro público no solo iban a ser los compañeros de teatro, colegas, familiares, amigos y el pequeño círculo de habitual consumo cultural de la ciudad, queríamos llegar al público que no es habitual ver en una sala de teatro. Seducir un público desconocido para nosotros, tan desconocido como nosotros lo éramos para ellos.

Salimos al ruedo con una obrita pequeña, corta, con un par de sillas como escenografía y dos actores. Ese fue nuestro preámbulo para entrar en calor; y para luego intentar poner en escena algo un poco más ambicioso. Así fue como después de leer el texto de **L.O.V.E.** decidimos llevarla a escena. Un desafío enorme.

Se planteó que **L.O.V.E.** sea una obra que esté pagada antes de estrenarse, eso quiere decir que tendría recursos financieros para toda su temporada antes siquiera de empezar su difusión para el estreno. Eso nos daría libertad para crear, para movernos, y para disfrutar la temporada. Lo logramos gracias a nuestra posición como Productora Audiovisual y al tener clientes de otros servicios dispuestos a apoyar este emprendimiento. Esto no sucedió solo porque tocamos puertas y dijimos “**Tengo una obra**”, sino porque previamente ya habíamos construido una confianza con esos auspiciadores, porque en el tema del auspicio y el patrocinio hay una alta dosis de confianza.

Una vez tuvimos el dinero asegurado se procedió a armar al equipo, a reclutar a las personas con las que queríamos contar. Quizás nuestra experiencia como productora audiovisual marcó con mucho más criterio las etapas por las que íbamos a transitar. Desde el inicio se marcaron tiempos de ensayo, pago de actores, y responsabilidades de cada uno. Nuestra inexperiencia en lo teatral nos hizo aprender que el teatro local aún necesita definir parámetros de trabajo en todos sus ámbitos, porque no está acostumbrado a tenerlos.

El montaje, la creación, supuso un proceso más largo del esperado. Se mezclaron muchos factores, entre ellos el tiempo que pueden brindar cinco actores distintos de los cuales no todos viven del teatro y además tienen actividades familiares extras y hasta obras en paralelo. Eso sumado a que nuestra productora tampoco vive del teatro, y tenía que someter sus tiempos de la creación a la dictadura del espacio laboral que generaba el presupuesto de la obra.

En paralelo al montaje se trabajó arduamente en lo que iba a ser la parte visual de la obra: identidad gráfica, volantería, posters, entradas, etc. Queríamos crear algo conceptual que le de cierta personalidad a **L.O.V.E.**

Una vez que se tuvo ese material, se llevó a cabo la estrategia de **marketing**. Un matrimonio entre redes sociales, boca a boca, medios impresos, medios audiovisuales. Una obra sola nunca llegará a ser vista

porque el público no sabrá que existe. Hay que empujarla, hay que ponerla bajo los focos para que sea vista, hay que tener siempre presente que vivimos en una ciudad donde es difícil llenar una sala.

Tomando en cuenta que en el día a día estamos expuestos a varios tipos de pantallas, **L.O.V.E.** comienza su puesta en las redes sociales. En las redes se narra una extraescena. Este gancho o está provocación dramatúrgica se completa en la escena teatral.

La obra comienza en tu pantalla y finaliza en la experiencia viva, eso quiere decir que además de completar la narrativa también nos ayuda como gancho publicitario. Esta es una de las maneras en que las nuevas tecnologías han estado influyendo en nuestra manera de compartir la experiencia el acontecimiento teatral desde la gestación artística y poética hasta la difusión.

El público

Nos fuimos dando cuenta que el público al que pretendemos llegar, con el que queremos dialogar es un público que tiene otros usos, otras costumbres, otras visualidades, otro tipo de experiencias, tal vez más virtuales. Un público que todos los días está expuesto a potentísimas imágenes a través de los diferentes soportes y pantallas, por lo tanto ha perdido quizás la ingenuidad visual, pero al mismo tiempo es un poco ingenuo en experiencias más presenciales. Este público puede ser más apático y desconfiado, especialmente de lo local. Una parte de este público difícilmente sale si tiene una película o una serie en Netflix o Amazon.

¿Cómo dialogamos con las mujeres y con los hombres de un tiempo en el que la atención es tan dispersa y tan efímera? ¿Cómo producimos, cómo gestionamos, cómo compartimos la experiencia teatral con el público de hoy en un país con un **superávit** de historias para contar y con un **déficit** de contadores?

Estas y otras preguntas han influido en nuestra manera de hacer y gestionar nuestro quehacer teatral, en el caso particular de nosotros el hecho de que en nuestra cotidianidad estemos detrás de una cámara marca también de algún modo nuestra poética.

Por ahí nos dijeron alguna vez que la aparición de las nuevas tecnologías, de los nuevos soportes, ha hecho ver viejo al teatro... Nosotros creemos que no, que más bien lo ha renovado, ha renovado nuestra poética, la gestión, la difusión, o sea ha renovado el hecho de llevar adelante nuestro proceso. Además están los otros cambios de los últimos tiempos, cambios que tienen que ver con contextos sociales y de discursos, hasta el humor ha cambiado. Cosas que antes nos parecían chistosas ahora ya no lo son más, ahora lo simple es más complejo, el análisis de causa y efecto es cosa del pasado ahora el efecto también incide sobre la causa.

Pensamos que identificar a nuestro público objetivo nos ayuda a identificar cómo podemos llegar y qué le queremos decir.

Sobre la difusión

El tema de la difusión, de una correcta y eficiente difusión, nos parece vital para que una obra suene y tenga cierta trascendencia en el ambiente teatral. No basta con el anuncio de la obra, sino con todo un acompañamiento. Incluso cuando la obra termina temporada, tienen que existir notas de cierre de temporada, anuncios en redes sociales, etc.

En el entendido que vivimos en una época de difusión bastante caótica, la producción de nuestra obra **L.O.V.E.** realizó una estrategia de pauteo de los anuncios que promocionaban nuestro espectáculo no sólo a través de los soportes digitales sino también a través de los medios tradicionales tanto orales como escritos. No hubo una semana del mes que estuvimos en temporada en que en algún medio no haya publicado una reseña, una entrevista, un anuncio sobre nuestro espectáculo. Fue una campaña sostenida y permanente que abarcó

expectativa, lanzamiento, sostenimiento, etc., y fue diseñada por la comunicación y relación con los medios que sumamos a nuestro equipo.

¿Cómo hicimos sustentable toda esta movida en sus diferentes etapas? Por la alianza que consiguió la producción con algunos **sponsors** privados estratégicos que cubrieron hasta el sueldo de los actores en la primera temporada, o sea, tuvimos la presión de ser visibles no solo por el proyecto, sino también por los **sponsors** que nos apoyaron.

Tener respaldos financieros no significa rienda suelta, sino más responsabilidad sobre la obra y sobre la producción.

Errores

En cualquier proceso se cometen errores. Incluso si se tiene mucha experiencia, pero más aun si no se la tiene. Esos errores tienen que servir de aprendizaje para las próximas obras, para las próximas producciones.

En **L.O.V.E.** cometimos varios errores. No fueron errores de la gestión administrativa técnica o en la estrategia de comunicación, fueron errores en la gestión con el equipo artístico, el proceso de creación y búsqueda fue un poco largo, hubo momentos de impaciencia y desconfianza. Desconfianza en la obra, desconfianza en los tiempos. Ahí nos dimos cuenta que no basta con saber llevar adelante la técnica administrativa de un proceso de estas características, también tenemos que aprender a gestionar la motivación, aprender a producir la buena energía tan necesaria en largas convivencias porque los seres humanos, artistas o no, somos complejos.

La producción requiere también administrar esas complejidades, que a veces resultan aún más difíciles de administrar que los problemas técnicos o logísticos de una obra.

La sustentabilidad

¿Es sustentable la producción teatral, es sustentable la producción teatral en Santa Cruz? Depende el tipo de productor que seamos, ejemplo: si decimos que somos un productor de hortalizas, quiere decir que en nuestro chaco donde no hay nada hacemos que nazcan hortalizas, velamos el crecimiento de la planta y se pelea contra las plagas. Luego se busca un mercado para el producto, etc. Si tus hortalizas son ricas y buenas, ellas mismas se van a ir abriendo mercado, **“ellas se venden solas”**, dicen por ahí, pero para que ellas se vendan solas, para que ellas se vayan abriendo camino, ha existido un arduo trabajo y un meticuloso estudio. Si no, no pasaría nada.

Si las hortalizas no se están vendiendo puede ser por varias causas, pero una de las más potentes es que no hayamos hecho nuestros deberes en trabajo y estudio desde el inicio de la producción, eso hace que nuestro producto sufra y no alcance las potencialidad que el terreno ofrece, por lo tanto no alcance el público que pretendemos. Y lo que es peor, en muchos casos no nos damos cuenta porque solo recibimos halagos de familiares y amigos.

La ausencia de una crítica especializada en quehacer teatral es de lo que nos quejamos pero la ausencia de autocrítica es lo que muchos padecemos. Ese darnos cuenta nos va doler, nos va hacer sufrir, pero es el inicio para que podamos crecer.

Muchas veces solicitamos espacios a los entes oficiales grandes, medianos y chicos cuando los que hay están vacíos de obras y por ende de público. Decimos que estos espacios no tienen condiciones, pedimos fondos de todo tipo y echamos la culpa a estos entes de nuestro chato crecimiento. Muy rara vez hay una mirada a nosotros mismos en el teatro local: ¿qué estamos haciendo?, ¿cómo lo estamos haciendo? Irse ahora contra los entes oficiales para agarrar cierta notoriedad y estar vigente pareciera que es ser top, hay demasiada autoconciencia de nosotros mismos en esta acción. Irse contra ellos es como pegarle a un borracho. Nos vamos contra (según nosotros) los líderes de la

orquesta, cuando nosotros mismos no hemos afinado bien nuestra guitarra, no estamos organizados. Somos guitarreros solistas y desafinados en muchos casos.

Conclusión

Vivimos en la capital económica del país, una de las ciudades de mayor crecimiento en Latinoamérica, y las políticas ciudadanas no están a la altura de este crecimiento. Peor aun las políticas culturales, desde los entes oficiales que como ya se ha dicho hasta el cansancio son nulas e inexistentes, pero más triste aun es descubrir que nosotros mismos como teatristas no estamos a la altura del crecimiento de este pueblo.

La ausencia de un circuito nacional de exhibición lo tenemos que solucionar nosotros mismos. La ausencia de dramaturgia y de dramaturgos es cosa nuestra. La escuela de espectadores en Santa Cruz la tenemos que hacer nosotros. Pensar en nuestro público y pensar nuestros públicos es algo de lo que tenemos que responsabilizarnos. La pedagogía, el diseño de una política cultural tiene que partir desde, adivinen quiénes, nosotros. Y esta tendrá que abrirse camino a codazos. El quehacer teatral de nuestra generación tiene que repensarse y recomponerse desde adentro. Teatro independiente sí, pero tenemos que aprender a ser independientes también. Independientes de nuestras negligencias, de nuestros miedos y egoísmos.

En un mundo donde hay especialistas en cocos o donde ser médico de muñecas es también una especialidad, y en un contexto donde tenemos crisis de artistas y gestores, la experiencia, el instinto, la gestión, el estudio, la profesionalización en nuestro quehacer es una necesidad imperativa y urgente en el teatro local de nuestro tiempo. Solo así podremos hablar de producir en serio.



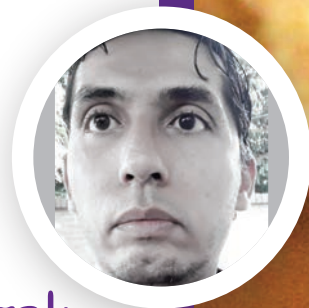
Actores en la imagen: Nancy Cronen, Gisely Ayub y Hugo Francisquini

Dirección: Diego Aramburo

Producción: Sergio Palacios y Sonia Gutiérrez

Compañías: Aldea Cultural / Kiknteatr

Crédito: José Cabanillas



La experiencia Aldea Cultural: de la butaca al escenario

Sergio Palacios
Santa Cruz de la Sierra

Las primeras imágenes que tengo del teatro son de la época en que aún era adolescente en São Paulo (Brasil). El espectáculo era ***El sueño de una noche de verano***, de William Shakespeare, un montaje monumental del Teatro do Ornitorrinco. Era una puesta con más de 40 actores; y recuerdo que salí impresionado, sobre todo por las hadas/bailarinas y los elfos/trapeceistas, que durante toda la puesta realizaban arriesgadas acrobacias mientras Puck hacía de las suyas en el bosque. Ese fue mi primer encantamiento con los escenarios, y cualquiera pensaría que fue en ese entonces que decidí entrar en ese mundo. Pero no. Mi historia probablemente sea un poco diferente a la mayoría de los demás compañeros que participan en este congreso. Pues, por lo general, el productor teatral en Bolivia es un actor o un director —normalmente ambos— que por las mismas circunstancias del medio termina también produciendo, usualmente sus propias obras y eventualmente montajes de otros artistas.

Mi caso particular es de alguien que nunca actuó profesionalmente y que ha decidido especializarse como productor de teatro, con todos los aspectos positivos –uno de ellos tal vez sea aportar con una visión diferente, no mejor, pero sí distinta– y negativos –estos, más fáciles de intuir– que puedan existir en esa figura: la de alguien que sin ser un artista ni poseer formación en esa área se involucra en esta actividad. Básicamente, yo soy un amante del teatro, que motivado por esa pasión ha creado un sitio web, Aldea Cultural, para hablar de artes escénicas. A partir de ese espacio virtual, que existe desde el 2006, pude redactar notas y artículos, sobre todo con el fin de promocionar obras o películas (mi otro gran amor es el cine) y en algunos casos incluso atreverme a escribir alguna reseña o crítica.

Sin embargo, sentado en alguna butaca, cada vez sentía más ganas de pasarme al otro lado; y sabía que no iba a ser como actor, por absoluta falta de vocación y talento. Pero al conocer tan de cerca el medio, rápidamente identifiqué un nicho en el que tal vez pudiera ser útil: la producción. Pues yo veía con cierta frecuencia cómo algunos escribían, dirigían y producían sus propias obras, y a veces hasta actuaban en ellas. Entonces, además de todo el intrincado proceso de creación y manejo de un grupo humano, estos artistas tenían que encargarse de conseguir la sala de ensayo, el espacio para las presentaciones, la escenografía y los fondos para poder llevar a cabo su emprendimiento; y además asumir la tarea de promocionar la obra, comercializarla, hacer el puente con los medios de comunicación, cuidar aspectos legales y un largo etcétera. Demasiado trabajo. Fue entonces que pensé: seguramente es ahí donde yo puedo aportar.

Entonces, de ser un sitio web, en 2008 Aldea Cultural empezó a organizar presentaciones de teatro y fue con ese intuio que yo invité a dos compañías, por las cuales nutro una gran admiración, para realizar mis primeros intentos –llamémoslo de ese modo– de trabajo como productor: el Kiknteatr, de Bolivia, y los Satyros, de Brasil. Estas primeras experiencias fueron bastante enriquecedoras, y a la vez algo traumáticas, obviamente no por ellos, que son personas increíbles y artistas supertalentosos; sino porque ahí tuve mi primer contacto con

esa mala estrella que a veces todos pensamos que existe sobre este país. En casi todos los proyectos que realicé aquel año, fui afectado por problemas muy característicos de estas tierras: bloqueos de caminos, que impidieron que artistas llegaran a Santa Cruz, y convulsiones sociales, como aquella recordada toma de la plaza principal que hizo que canceláramos funciones tanto del elenco brasileño como de otro grupo ecuatoriano, que por mala suerte teníamos esa misma semana en la ciudad. El **shock** de realidad fue contundente: no solo comerciantes, pasajeros o transportistas podían ser afectados por la inestabilidad boliviana; la gente del arte también. Pero, si bien no hubo mucha fortuna en ese ámbito, pude conocer artistas fantásticos y empezar a forjar el temple necesario para embarcarme en este tipo de actividades.

Me gustaría entonces abrir un paréntesis para hablar un poco más de los Satyros, ese elenco brasileño con el que trabajé y que justamente en abril de 2019 cumple 30 años de trayectoria. Porque no se trata solamente de artistas multipremiados y reconocidos en Brasil, sino de personas que llevaron más allá su labor de aportar a la construcción de una sociedad mejor a través del arte. Ellos instalaron su sala de teatro en un lugar decadente y peligroso de la capital paulista, frecuentado por vendedores de drogas, prostitutas, travestis que ofrecían servicios sexuales, proxenetas y adictos al **crack**. En lugar de pelear con la gente de la zona, lo que hicieron fue incluirlos en sus obras. Tanto es así que una de las principales estrellas de la compañía fue una actriz transexual que antes trabajaba en las calles. Con el éxito de los montajes del grupo, el lugar comenzó a atraer a otros importantes elencos, que se asentaron allí con sus respectivas salas y hoy participan activamente de un festival anual de casi 80 horas de teatro **non-stop**, con más de 600 eventos de diferentes artes. Así, la Plaza Roosevelt se convirtió en el mayor polo de efervescencia cultural de Brasil. Hoy, los Satyros producen cine y manejan dos escuelas de formación teatral, además de seguir presentando algunos de los espectáculos más transgresores de las tablas locales, en una clara muestra de que es posible aliar excelencia y vanguardia artística con un compromiso social y acciones transformadoras para el entorno. Tal vez haya sido esa noche en que tomé un par de **Paceñas** con los dos fundadores del grupo (Rodolfo

García Vázquez e Ivam Cabral) que me hizo pensar seriamente en dedicarme a la producción. Al fin y al cabo, compartía mesa con dos artistas absolutamente geniales e inspiradores, a los que había seguido y admirado desde hacía mucho tiempo; y estoy más que seguro que ese fue un impulso decisivo para decirme a mí mismo: “Es esto lo que yo quiero hacer en mi vida”.

Pero fue mucho después, ya en 2015, que estrené mi primer espectáculo como productor: **La santa cruz de Sade**, de Diego Aramburo. A diferencia de las anteriores experiencias, en que simplemente organizaba presentaciones de obras ya listas, en esta participé del proceso desde su concepción. La elección del irreverente autor francés no ocurrió adrede: los Satyros son famosos por llevar los personajes de **La Filosofía en la Alcoba**, **Justine**, **Juliette** y **Los 120 Días de Sodoma** a escena incontables veces. Por lo tanto, quizás la relación de Aldea Cultural con ese escritor –en cuyos textos se basaron algunas de las obras de mi compañía– tenga más inspiración brasileña que europea. De todos modos, este fue el marco inicial como productora de teatro, que en principio trabajó asociándose a elencos ya establecidos. En este caso específico, el Kiknteatr. La combinación de trabajar con un director multipremiado, con un elenco de grandes y reconocidos actores, una fuerte campaña de **marketing** y en un tipo de montaje para ese entonces muy inusual en Bolivia fue tremendamente exitosa, tanto del punto de vista artístico como del comercial. Pero, aun así, estuvo lejos de ser considerada rentable, por los altos costos involucrados y la falta de mejores condiciones para la actividad teatral en el país.

El gran escollo que ha enfrentado la compañía desde su inicio es probablemente el mismo de la mayoría de los elencos nacionales: la falta de espacios adecuados donde mostrar su trabajo, lo que impide la realización de temporadas medianas o largas, algo fundamental para lograr buenos resultados de público y la consecuente sostenibilidad de los proyectos. Dichas temporadas permitirían, por una parte, un mayor periodo de presentación de las obras –logrando que lleguen a más gente y generen más ingresos– y la eficacia de la denominada “**publicidad boca a boca**”, que consiste en la repercusión y difusión voluntaria

que existe entre el público y que motiva a más espectadores a asistir a un espectáculo; y, por otra, posibilitarían un mayor crecimiento artístico, pues como se sabe un montaje siempre va madurando en la medida en que se realicen más y más funciones.

Si en otros países un periodo de tres meses es considerado una corta temporada, en Bolivia es casi una utopía. En la mayoría de las veces, intentamos programar nuestras obras durante dos a cuatro días en alguna sala y luego peregrinamos por otros espacios, si hay suerte – porque también es posible que el espectáculo no pueda seguir presentándose, sea por la falta de público o algún otro motivo, desde luego. Una vez más, las únicas excepciones son los elencos que cuentan con sala propia y que, por ende, pueden fijarse una temporada más larga. Otra figura corriente en el medio es de los montajes previamente pensados para venderse a estudiantes de colegios, con la realización de tres o hasta cuatro funciones en una sola jornada, para aprovechar las escasas fechas disponibles en una sala y rentabilizar al máximo la producción.

Como consecuencia de la falta de espacios, la mayoría de las compañías locales no logra realizar un número suficiente de presentaciones, lo que perjudica seriamente su actividad. De las cerca de 25 compañías estables de la ciudad (existen otras decenas de grupos ocasionales o de actividad menos regular), solamente Otero Moreno, Otro Teatro, Nosotros Dos y Fundarbol cuentan con sala propia, con aproximadamente 50 ó 60 lugares en la mayoría de los casos. Aldea Cultural acaba de inaugurar la suya, lo que ojalá suponga una nueva etapa en su historia. Asimismo, hasta hace un par de años Casateatro utilizaba la sala del Museo de Historia, de capacidad similar a las anteriormente mencionadas. El Taller hace uso del Paraninfo Universitario; y los demás elencos ocupan algunas pocas fechas en otros espacios: por lo general, el mencionado Paraninfo, la Casa Municipal de Cultura y la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) –todas muy difíciles de conseguir, por la gran demanda–, el Centro de la Cultura Plurinacional, el Centro Cultural Seoane, el Snack Tía Ñola y el Meraki Teatro Bar. Con bastante menos frecuencia, se usan el Teatro Eagles, Cine Teatro René Moreno, Teatro CBA y Multiteatro, sobre todo

por los costos implicados, que representan un gran riesgo para la mayoría de los elencos locales; y aun menos la Escuela Nacional de Teatro, pese a que cuenta con un bellísimo espacio, pero alejado del centro de la ciudad, razón por la cual no suele considerarse para funciones.

Otros problemas que dificultan esta actividad son: la ausencia casi total de políticas culturales; el franco desconocimiento y, diría yo, verdadero desprecio de la mayoría de las autoridades municipales, departamentales y nacionales por el arte; el poco hábito de las empresas privadas de patrocinar proyectos de esta naturaleza; el escaso y cada vez menor espacio en los periódicos locales (aunque las páginas de chismes y farándula, esas sí, gocen de muy buena salud); el desinterés de los medios televisivos, que encima piden que lleves un *sketch* para promocionar tu obra; y un público todavía muy pequeño, resultado en gran parte de aquel primer punto señalado en este párrafo. Desde luego, que iniciativas como el Festival Internacional de Teatro y la Escuela Nacional de Teatro, entre otras, han mejorado mucho el panorama, pero siguen siendo esfuerzos hercúleos de gente del mismo medio artístico, sin que exista una acción firme por parte del Estado para apalancar esta actividad de manera más consistente y sostenible.

Para desarrollarse en tan complicado contexto, es necesario mucha planificación e instinto para sobrevivir. Entonces, la filosofía de Aldea Cultural ha sido desde siempre combinar el mérito artístico con el valor comercial, con una premisa básica: tratar el montaje como lo que es, una obra de arte; pero venderlo como un producto cuyo cliente final es el espectador. Entiendo que este sea un planteamiento que puede horrorizar a muchos; y comprendo perfectamente los motivos. Pero es de una romantización absurda imaginar que el público deba solidarizarse con el esfuerzo de los artistas o apelar al nefasto **“apoyemos lo nuestro”**, que además es de una autoindulgencia atroz. En tiempos de internet, HBO y Netflix, el público solo saldrá de su casa para consumir teatro si realmente aquello que se le ofrece es atractivo y lo impulsa a comprar una entrada. Uno de mis grandes objetivos como productor es motivarlo a que lo haga; y lograr que sean cada vez más. Una butaca vacía es una oportunidad perdida. Aunque esto

pueda sonar terrible, asumir una postura más agresiva a la hora de imaginar una campaña es lo que hace la diferencia entre tener 20 ó 100 personas en la platea.

Pero eso sí, sería bueno preguntarnos también por qué hacemos teatro y para quiénes lo hacemos. Si al final a la gente no le importa. Nuestra actividad no le interesa a las empresas, ni a los medios ni a la mayoría de la gente. Entonces, ¿por qué lo hacemos? ¿Para quiénes? ¿Para nosotros mismos? Es para expresar algo, seguro. Es también por un gusto, una pasión personal, una autorrealización. Sin embargo, si queremos que sea sostenible, es necesario captar al público. No darle lo que él quiere, o lo que supuestamente se piensa que quiere, porque ese es un pensamiento mediocre que ha contaminado toda nuestra televisión y ciertamente no es lo que necesitamos en el teatro. Pero sí elaborar estrategias para atraer ese público a una sala y, evidentemente, ampliarlo; buscarlo, ofrecer todas las condiciones para facilitar su ida al teatro. Acercar la gente a las tablas y estas a la gente. Por supuesto, existen obras valiosísimas más difíciles de 'vender' y debe haber un modo para que estas puedan realizarse. El consumo de arte crea ciudadanos mejores, extiende sus horizontes, su manera de ver, sentir y pensar el mundo; y ayuda también a construir una sociedad mejor. Si la miopía del Estado no le permite visualizarlo, sin duda son, como siempre, los artistas los que deben gestionar las condiciones para que todo esto sea posible.

Antes de proseguir, quiero dejar claro que no defiendo el teatro comercial (que de todos modos es legítimo) ni lo produzco, tampoco. De hecho, ¿cuál vendría a ser el teatro comercial en Bolivia? Para mí, es aquel que utiliza algunas fórmulas trilladas, como el humor fácil, o entonces aquel cuya venta está asegurada de antemano a los colegios. El teatro que desde siempre he propuesto en mis producciones es contestatario y alternativo. Definitivamente, no son el tipo de obras para llevar a toda la familia. Por ese solo motivo ya no encaja en un modelo tradicional o comercial y, por ende, es más difícil de vender. Las técnicas y estrategias que he utilizado en su promoción, esas sí, son propias del **marketing**; pero sin olvidar nunca lo dicho anteriormente: en el montaje

tienes que decir lo que quieres decir y de la forma en que lo quieres decir. Lo que hace un director/creador es una obra de arte; pero la venta de esta debe tener un **plus**, un algo más, que sea más próximo a los códigos del espectador potencial. Es así como se ha logrado que espectáculos como **La santa cruz de Sade** y **Pornografía**, por ejemplo, no sólo tuvieran varias funciones y taquilla agotada, muchas veces, sino que obtuvieran excelentes críticas de las personas que han ido a verlas.

Como productor, siempre he apostado a campañas de **marketing** agresivas, con inversión en material gráfico y un “bombardeo” de publicaciones en Facebook, utilizando una **fanpage** (que actualmente cuenta con casi 10 mil seguidores) desde la cual se realizan **posts** que logran gran alcance debido a la publicidad pagada. Hoy, para promocionar una obra, casi todos crean un “evento” en esa red social. Pero lo que falta muchas veces es llenarlo de contenido, tanto en el campo destinado a la descripción general, como en el día a día, hasta la fecha de la función. Es imposible obtener éxito si solo se crea dicho evento y luego se espera que la gente responda, sin ser motivada a participar. Actualmente internet es una aliada muy poderosa para captar público para un espectáculo y es un desperdicio desaprovechar sus posibilidades.

En todo caso, está claro que todavía son muy importantes los medios de comunicación tradicionales, como la televisión y los diarios. Espectáculos como **La santa cruz de Sade**, **Fresa y Chocolate**, **El Color de las Despedidas**, **Un Buen Morir**, **Del Amor y Otras Iluminaciones** y el Festival Teatro de los Andes 25 Años, que hemos producido y organizado, lograron sendas portadas de suplementos culturales; y esto tiene mucho que ver también con prestar especial atención a la producción de la campaña publicitaria, realizando videos promocionales, sesiones fotográficas profesionales y textos bien elaborados, con toda la información que puede requerir un periodista y, finalmente, un espectador.

Finalmente, está el trabajo de venta directa al público; y en ese campo siempre he procurado facilitarle al máximo la adquisición de entradas, con campañas que incluyen etapas de preventa promocional y diversas

opciones de pago, en diferentes instituciones financieras, carteras electrónicas y operadoras de tarjetas de crédito, pese a las grandes limitaciones del comercio virtual en Bolivia. Como la compañía ha logrado una cierta reputación en la organización de espectáculos y en la calidad de estos, se genera una relación de confianza y la fidelización de espectadores, con la consecuente construcción de una agenda de contactos afín al teatro y que siempre es la primera en recibir novedades y adquirir **tickets** a las obras en oferta.

Antes de concluir, es prudente hacer un apunte: todas estas acciones no han sido suficientes para que Aldea Cultural sea autosostenible o mínimamente rentable. El arte en Bolivia, como en todo el mundo, efectivamente necesita mecanismos de fomento y protección y las subvenciones estatales y patrocinios privados son fundamentales para lograr la sostenibilidad del medio. Trabajar apostando a la taquilla y sin apoyos casi de ningún tipo ha sido hasta ahora un método **kamikaze**, con resultados inciertos y disímiles: cuadrar las cuentas sigue siendo el mayor desafío de un productor; sin importar la dimensión de su montaje. Seguramente, es un reto para todos los que trabajamos en esta área pensar las formas en que dichos mecanismos y apoyos puedan lograrse. Pero pensarlo de una manera global, con una estrategia que favorezca a todo el sector, porque es a partir de esa fuerza conjunta que se lograrán los beneficios para cada uno de los que hacemos parte de esto.

Hace miles de años, los griegos ya decían que “el futuro solo ocurre en el presente”. Entonces, cada vez que compartimos espacios como este, para pensar el teatro, y —ojalá— lanzarnos a las acciones concretas; y cada vez que llevamos, contra viento y marea, nuestros proyectos y materializamos nuestras ideas, sueños y creaciones frente al público, con toda seguridad, ya estamos construyendo ese futuro del que hablaba el pueblo helénico en tiempos remotos. Pues aquí estamos. Que sean entonces tiempos buenos para construir.





“El que no llora, no mama”

Roger Quiroz

Santa Cruz de la Sierra

Recurso a esta expresión popular para relatar los caminos recorridos con mi compañía Nosotros Dos en el quehacer teatral desde hace 26 años. Y es que así fue nuestra trayectoria recurriendo al esfuerzo, a la súplica, para lograr resultados.

Hacer teatro en Santa Cruz de la Sierra, en nuestra experiencia, casi siempre implicó ejecutar simultáneamente las funciones de actor, director, productor, gestor, etc. y etc., etc.

Las principales problemáticas en la producción artística teatral que hemos experimentado a lo largo de estos años, se pueden reflejar en los siguientes componentes y se presentan en nuestro contexto (según nuestra opinión) más o menos así:

•**Espacio Físico:** (Hacemos referencia a salas de teatro o alternativo) El espacio físico para hacer teatro se presenta como un problema en nuestro medio. Nosotros, durante mucho tiempo, carecíamos de espacios para ensayar teatro buscando alternativas para hacerlo en casas particulares, colegios, áreas libres, etc.



De igual manera es muy difícil encontrar espacios para hacer presentaciones, se ensayaba tres o cuatro meses y sólo se consigue dos o tres días para la presentación.

Si bien nosotros contamos con un espacio de teatro para ensayar y presentar nuestros espectáculos, consideramos que nuestra ciudad carece de espacios para atender la demanda de espectáculos que se oferta durante el año. En los teatros públicos es muy difícil conseguir espacios para hacer representaciones con carácter de temporada, mientras que los espacios privados el costo de alquiler de los mismos son elevados.

•**Políticas Culturales:** Se carece de políticas públicas culturales tanto a nivel local como nacional que sustenten, incentiven y promuevan la actividad artística teatral, por lo tanto cada grupo o compañía toma su propia iniciativa. En estos momentos tanto en la región como en el país se debate la construcción de leyes en relación a lo artístico teatral.

Nosotros hemos peregrinado por distintas instituciones públicas intentando contribuir en el desarrollo de políticas; pero lamentablemente el interés en “estas” instituciones por lo cultural carece de importancia.

•**Financiamiento:** El tema económico ha sido y es para nosotros el elemento más complejo y donde nuestro llanto se torna desgarrador, todo el año acudimos a instituciones para encontrar un soporte financiero que nos permita producir teatro.

Nuestro movimiento económico para todos nuestros proyectos artísticos (Espectáculos, Encuentro Nacional de Teatro, Premios Tiqui, etc.) es solventado en un alto porcentaje por instituciones privadas, un soporte menor lo proporcionan las instituciones públicas fundamentalmente a través del préstamo de las salas de teatro, y otro porcentaje se genera por boletería.

•**Recursos Humanos Profesionales:** (Actores, Directores, Técnicos, etc.) Nuestra angustia (llanto) en lo referente a los recursos humanos radica fundamentalmente en la falta de “compromiso y disciplina” en algunos integrantes de la compañía.

Existe una falta de profesionalismo en su trabajo, afectando en el producto final. Hay problemas en los ensayos por distintos motivos trabajo y otros, lo cual provoca impuntualidad y falta de respeto con los compañeros.

En Santa Cruz de la Sierra estamos en una transición en lo que respecta a la formación de profesionales en lo teatral. La mayoría de las compañías teatrales, al igual que la nuestra, están compuestas de artísticas empíricas y artistas formados en instituciones formales; pero con la creación de la Escuela Nacional de Teatro, se está logrando un cambio hacia la “profesionalización” de lo artístico teatral.

•**Público:** Se carece de un proceso de formación de público hacia el teatro. No existen acciones concretas y planificadas para formar público “consumidor” de teatro desde la infancia.

También nos ha tocado derramar lágrimas por el público. Hemos tenido problemas por la poca asistencia, como así también por el comportamiento de los mismos dentro de la sala (comidas, celular, etc., a pesar de las advertencias).

Existen aún prejuicios en la sociedad cruceña en relación al teatro. Creemos que el teatro todavía no forma parte de la opción de su tiempo de ocio.

Nosotros hemos trabajado con espectáculos infantiles esporádicamente lo cual no es suficiente para tener un público expectante y cubrir las distintas salas de Santa Cruz de la Sierra.

•**Promoción de lo Artístico Teatral:** Se carece de un apoyo comprometido de los medios masivos hacia lo artístico teatral, por lo tanto la difusión y promoción de los espectáculos y actividades culturales responden a iniciativas y contactos de cada persona o compañía teatral.

Consideramos que la influencia de los medios masivos (periódico y televisión) en la difusión de las actividades que se desarrollan en la ciudad

son determinantes. Lamentablemente el problema, se presenta en conseguir un espacio para la difusión del espectáculo.

Nosotros estamos permanentemente durante el año “suplicando que se nos dé cobertura”, y es solo así que “de vez en cuando” se consigue lo solicitado.

La promoción de los espectáculos se ha reducido en los últimos tiempos básicamente al internet (*e-mail, facebook, instagram*, etc.).

•**Espectáculos:** Se cuenta con más de 40 compañías teatrales que ofrecen una variedad de espectáculos durante el año. Sin embargo, por distintas razones se puede detectar que no todos los espectáculos logran niveles de profesionalidad.

Los aportes que ofrecen la Escuela Nacional de Teatro por un lado, los Festivales Locales y fundamentalmente el Festival Internacional de Santa Cruz de la Sierra, permite aprehender y apreciar espectáculos de otras latitudes, sus potencialidades, lo cual garantiza que en corto tiempo y como reflejo de ello, tendrá incidencia en los espectáculos producidos en el teatro local.

Para concluir podemos afirmar que nuestra experiencia, nos ha llevado a vivir situaciones distintas en el campo de la producción artístico teatral. Contamos con personas e instituciones que creyeron en nosotros y “aún lo siguen haciendo”; como así también instituciones y personas que nos cerraron las puertas. Sin embargo nuestra vocación, nuestro interés, nuestra motivación y nuestra pasión nos impulsan a “Seguir en las Tablas”, convencidos de que en este terruño cruceño todavía es necesario “llorar” porque **EL QUE NO LLORA, NO MAMA.**

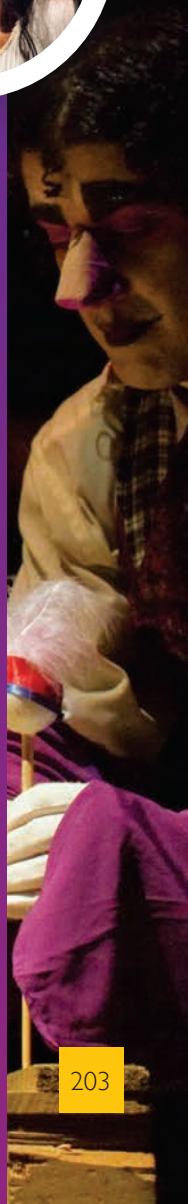
Nosotros Dos seguirá construyendo futuro teatral.

Gracias.

Estructura, trabajo y concepción en la producción artística de la Asociación Colectivo Teatral Matacandelas

Dayra Yanitza Restrepo Castañeda
Universidad de Buenos Aires / Cali, Colombia

Este documento analiza los procesos de gestión y producción escénica de la Asociación Colectivo Teatral Matacandelas—fundada en 1979, este año cumplen 40 años de trayectoria—, desde el área de la Poética Comparada y la Economía de la Cultura. La primera define el ente poético como una **entidad compleja de estructura, trabajo y concepción**, y es desde el trabajo creador del artista que identificamos una dimensión poética en la Economía de la escena teatral. La propuesta indaga en esta perspectiva el trabajo del colectivo, con el objetivo de identificar las estrategias que han proporcionado su sostenibilidad a través del tiempo, consolidando un elenco estable, sala propia, producción artística permanente y programación constante en sala. El período de estudio inicia el 2004, año en que finaliza el pago de la deuda para adquisición de la casa donde se encuentran hoy ubicados, hasta el 2017, año de reinauguración de la sala de teatro, a partir del proyecto ganador de la Ley de Espectáculos para Infraestructura Cultural con el Ministerio de Cultura de Colombia. De esta manera se reflexiona acerca de la producción-creación, la distribución y el consumo en el teatro independiente colombiano.





Fotos:

Retrato: Leidy Silva.

Obra: Juegos Nocturnos 2, Velada Patafísica de ¿Alfred Jarry?

Creación colectiva a partir de textos de Alfred Jarry y otros autores.

Recomposición dramática y dirección: Cristobal Peláez (2004)

Introducción

En la actualidad la mirada por el estudio de la Economía de la Cultura se ha incrementado, proponiendo en los últimos cincuenta años un análisis sistemático. Las preguntas por las relaciones de producción, distribución y consumo en el arte han inquietado en los últimos años a los economistas, valorando las dinámicas de producción presentes en este sector.

Si bien “el tiempo en el cual se consumen los bienes culturales está vinculado al tiempo de ocio” (Aguado et al., 2017:204) el capital simbólico presente en las actividades que desarrollan las personas en este tiempo, es resultado del tiempo productivo de los trabajadores del arte y la cultura. Desde esta perspectiva se hace necesario observar cómo las relaciones de producción se constituyen en espacios de creación, donde profesionales se encuentran para dar forma a ideas que se constituyen en puestas en escena que convocan el acontecimiento teatral.

Cada experiencia colectiva de creación escénica es particular en su concepción dadas las características de cada integrante del equipo. Si bien se desarrollan metodologías de trabajo en los grupos constituidos y/o estables, estas varían según el tipo de producción y las necesidades que el montaje va generando. El análisis de esta variabilidad de los procesos de producción-creación, hace que las artes escénicas se alejen de las pretensiones de industrialización, es decir no hay posibilidades de repetir un espectáculo aun comprando derechos de producción, como sucede con el teatro musical. Sí es posible construir alrededor de éste, productos que pertenezcan a diversas industrias como las del **merchandising** o la música y en el mejor de los casos incluso la cinematográfica, pero el teatro como acontecimiento convivial, siempre será irreproducible en serie o enlatable.

El acontecimiento teatral es uno e irrepetible, la condición de irreproductibilidad técnica, en marcos generales, es uno de los aspectos que hacen de los espectáculos en vivo una actividad que no genera mayor crecimiento económico (como se cita en Aguado et al., 2017:

200) y no presenta oportunidades directas para la reducción de costos. En consecuencia es difícil dar continuidad a proyectos como los teatrales con grupos estables. Sin embargo, a ¿qué tipo de crecimiento nos referimos? (Bayardo, 2010: 201) ¿Se alude a un capital financiero o simbólico? ¿Qué implica el crecimiento económico? Estas preguntas no son objeto de análisis para este estudio, pero es necesario recordar las particularidades de las prácticas artísticas y culturales frente a las relaciones económicas que actualmente maneja el mercado, situación que hace muy difícil que el teatro se financie a través de los principios que éste maneja dado que requeriría poner en juego los ideales que convoca a cada colectivo. En esta línea argumental, el teatro ha logrado cierta independencia a través de la gestión de recursos propios pero sin desligarse totalmente de los apoyos financieros de mecenas o del Estado (Fukelman, 2015).

En Colombia se han desarrollado interesantes propuestas respecto al abordaje de la cultura como área productiva, un ejemplo de esto son las políticas que promueven las industrias culturales y creativas. Durante el 2017 se aprueba la Ley Naranja, modelo económico sustentado en la promoción de la creatividad, particularmente en la producción de ideas para la generación de productos y servicios que cuentan con la posibilidad de industrialización, determinados por los contenidos de propiedad intelectual.

Las artes escénicas, como lo afirmamos anteriormente, se alejan de estas características de producción y requieren un estudio detallado respecto al mercado laboral de los artistas, los procesos de creación-producción, la formación del gusto, las formas de organización de los grupos e instituciones, que bajo las dinámicas económicas actuales no parecen representar mayor interés. Se hace, entonces, necesario reconocer los estudios de casos realizados y proponer nuevos enfoques a partir de experiencias que han alcanzado la sostenibilidad, reconociendo las responsabilidades que desde las políticas el Estado debe presentar. Es en estos aspectos que volcaremos nuestro análisis, en tanto no es un estudio a nivel financiero, sino un acercamiento a las dimensiones que pueden constituirse en pilares de la sostenibilidad de

un proyecto artístico y para ello direccionamos el análisis hacia la observación del trabajo de producción del ente poético, y así determinar desde diferentes ángulos los factores incidentes en la permanencia a lo largo del tiempo de un proyecto artístico.

Como objeto de estudio abordaremos el caso de la Asociación Colectivo Teatral Matacandelas, agrupación que cuenta con 15 actores de planta, sala propia, más de 50 puestas en escena (con 20 de ellas en repertorio) y 40 años de trayectoria.

El Matacandelas fue fundado en 1979 por Cristóbal Peláez y un grupo de jóvenes interesados por construir un espacio donde se sintieran identificados, donde pudieran trabajar en la idea de “intentar transformar la sociedad, unos por querer un mundo distinto”, otros porque no estaban estudiando o sencillamente por pasar el tiempo (Peláez, 2015:16). En los años que siguieron y el trabajo emprendido por los actores del Matacandelas, lograron desarrollar una estructura interna y una forma de producción alineada con una concepción de mundo que les ha permitido fortalecerse ideológicamente desde lo que comprendían como “comunismo”. Mediante relaciones de producción, de carácter horizontal, lograron construir una trayectoria artística prestigiosa, en cuyas bases puede leerse una decisión política colectiva, donde lo estético no está supeditado por lo económico.

Acercarse al grupo convoca el reconocimiento de una metodología de creación escénica, relaciones de trabajo, formas de producción y el descubrimiento de un panorama un tanto romántico de la creación teatral, ya que cuenta con un elenco de actores que llevan en el grupo entre 38 y 1 años de antigüedad, más de 7014 funciones realizadas a diciembre del 2018 y la garantía de un apoyo económico para los integrantes del grupo respecto a la vivienda, la alimentación y la salud.

Para el abordaje del análisis propuesto, emplearemos la metodología de la Poética Teatral desde la perspectiva teórica de J. Dubatti (2008), donde la concepción de la poética como una unidad compleja de estructura, trabajo y concepción permite el diálogo de dos áreas históricamente

opuestas, la Economía y la Cultura, alrededor de la creación teatral. De esta manera, se busca identificar las variables que intervienen en la sostenibilidad del grupo, entendida como el reconocimiento de los aspectos a largo plazo que son dinámicos, evolutivos, intertemporales e intergeneracionales, que permiten a una organización mantenerse activa y productiva a través del tiempo.

Estudiaremos los postulados teóricos de la Economía de la Cultura en relación a las políticas culturales que en la actualidad se encuentran en vigencia en el panorama teatral de Colombia; en segunda instancia analizaremos cómo desde el estudio de la poética teatral y las nociones de estructura, trabajo y concepción del ente poético, se logra comprender las diferentes dimensiones de la producción de un espectáculo en vivo en el campo de las artes escénicas y su interrelación con la Economía de la cultura; finalmente se aborda una breve reseña de la estructura organizacional del Maticandelas para cerrar con una propuesta de reconocimiento de la Gestión Cultural en las artes escénicas desde tres dimensiones: la poética, la política y la económica.

La gestión y producción cultural en Colombia

Apelando a los factores de interdisciplinariedad que engloba la gestión cultural y tomando la definición del Ministerio de Cultura de Colombia acerca de esta área, comprendemos:

(...) por gestión cultural el conjunto de acciones de dirección, coordinación, planificación, evaluación, seguimiento y ejecución destinadas a facilitar, promover, estimular, conservar y difundir las diferentes actividades y manifestaciones culturales en condiciones de libertad y equidad, orientadas a fomentar el ejercicio de derechos, el acceso a oportunidades y el mejoramiento de los estados de bienestar de las personas (Min Cultura, 2013:10).

La gestión cultural implica un tipo de trabajo para la cultura, ello comporta “fuerza de trabajo o capacidad de trabajo” (Marx, 1980: 203) y como tal genera productos, en este caso el espectáculo en vivo. Los

bienes y servicios de orden artístico dependen directamente de las características de cada producción. En este caso cada puesta en escena requiere un tipo de gestión muy concreta y varía según las actrices, actores, director, técnicos, etc., que componen el equipo humano, como también la presencia de escenografía y otros factores que hacen de cada espectáculo una infraestructura única.

Para lograr los aspectos propuestos por la gestión cultural desde la perspectiva del Estado colombiano, se requiere de un acercamiento a las particularidades de cada actividad o manifestación cultural, en este caso el teatro.

La Economía de la Cultura

Dentro del campo de la Economía de la Cultura, Françoise Benhamou¹ (1997) delimita cuatro grandes grupos: los espectáculos en vivo, las artes plásticas, el patrimonio cultural y las industrias culturales; en esta nomenclatura, el acontecimiento teatral se ubica específicamente en los espectáculos en vivo. En relación a ello Luis Stolic² plantea las dificultades presentes en la “valoración de la producción cultural (...) desde el punto de vista teórico que exige un tratamiento no convencional” (1997:11). Expone el valor de uso del producto cultural que fluctúa según “la personalidad del creador”, “el contenido inmaterial de las obras” y “el carácter perecedero y efímero” (p. 11), aspectos particularmente estructurales de los espectáculos en vivo y del acontecimiento teatral. Con los términos “personalidad y contenido inmaterial” podemos comenzar a inferir dimensiones determinantes para la creación de valor en el acontecimiento teatral y ello se refiere a la concepción de teatro del equipo humano.

Todo el universo de conformación de un grupo teatral a nivel organizacional trae consigo una historia que inicia con las intenciones de

1 Francois Benhamou (1952). Economista y escritora francesa. Especialista en Economía de la cultura. Profesora en la Universidad de París XIII.

2 Luis Stolicovich (1947 – 2006). Economista uruguayo especializado en temas de desarrollo y cultura.

un colectivo de personas por construir un espacio donde puedan dar vía libre a su imaginación y creatividad. Es a través del lenguaje teatral que se produce el encuentro permitiéndoles conectar sus búsquedas estéticas e incluso políticas con el público. Esas “personalidades” son quienes crean la puesta en escena y la llevan al encuentro con el otro expectante. Por tanto, el proceso de trabajo de producción escénica, en el caso del Matacandelas, fue constituyéndose en toda una metodología de creación claramente estructurada que trajo consigo los espacios para las incertidumbres. Su metodología de trabajo no es un método inamovible, por el contrario, permanentemente se mira a sí mismo, en un estado de revolución permanente.

Pensar la gestión al interior de un grupo de teatro requiere de observar las relaciones que permiten constituir y producir el acontecimiento teatral entendido como una unidad compleja, producto del trabajo humano de creación del ente poético³ (Dubatti, 2008: 75). Sin trabajo no hay puesta en escena, sin un acuerdo de la concepción de lo teatral, difícilmente se dan las condiciones en tiempo y espacio para el encuentro de un colectivo de personas que se cohesionan en pensamiento, acción y creación sostenible en el tiempo.

Políticas culturales para las artes escénicas en Colombia⁴.

Las políticas culturales logran su institucionalización a partir de la creación de Colcultura en 1968. Las discusiones que se sostenían a nivel internacional respecto de las políticas culturales contribuyeron a

3 Se denomina de esta manera al objeto de estudio, que en este caso se constituye en cuatro obras de teatro del Matacandelas. Las que son estudiadas en profundidad en nuestro documento de investigación Análisis de la sostenibilidad del proyecto artístico de la Asociación Colectivo Teatral Matacandelas (Medellín, Colombia. 2004 – 2017).

4 El Ministerio de Cultural de Colombia realizó un compendio de las políticas culturales del país y su desarrollo, publicadas en el 2010. En este documento se puede ampliar información aquí consignada. Disponible en: <http://www.mincultura.gov.co/ministerio/politicas-culturales/compendio-politicas-culturales/Paginas/default.aspx>

la presencia del tema en la agenda pública. Con la creación de esta institución anexa al Ministerio de Educación comienzan los procesos de centralización de las instituciones culturales del país, la creación del Festival Universitario de Manizales de carácter internacional y el Festival de Nuevo Teatro Colombiano que en los setenta perdería el apoyo estatal por ir en contra de los intereses de la hegemonía política.

Los años sesenta y setenta son un periodo fructífero para el teatro colombiano. La censura por parte del estado generó la organización del gremio teatral para la conformación de la Corporación Colombiana de Teatro, esta organizó congresos que dieron como resultado la consolidación de Movimiento de Teatro Independiente en Colombia.

Hacia principios de los años setenta la Unesco lideró encuentros internacionales que iniciaron la discusión en torno a la importancia de establecer acuerdos para crear las condiciones económicas y sociales necesarias que garantizaran el acceso a la cultura, considerando ésta como polo de desarrollo⁵ a nivel global. Colombia fue sede en 1978 de la Conferencia Intergubernamental sobre políticas culturales en América Latina y el Caribe. De esta manera el gobierno comienza a caminar en los temas de la cultura y hacia 1982 se proponen los Planes de Cultura Regionales y con ellos la definición de políticas culturales a partir de la nueva constitución promulgada en 1991, donde el Estado “reconoce y protege la diversidad étnica y cultural de la Nación Colombiana”.⁶ Es importante destacar que en la constitución anterior a la de 1991, la cultura no se nombraba más de dos veces en el documento magno que sustentó el país por más de cien años. En la actual constitución reza un Capítulo dedicado a los derechos económicos sociales y culturales del ciudadano y es a partir de esta reivindicación de lo cultural que en 1997 se crea el Ministerio de Cultura de Colombia.

Actualmente existen diversas modalidades de apoyo a las artes escénicas en Colombia. Uno de los principales mecanismos que per-

5 Ver Informe Final Conferencia de Venecia 1970. Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0009/000928/092837SB.pdf>

6 Artículo 7 de la Constitución Política de Colombia.

mite la participación de todo tipo de artistas con y sin trayectoria es la Convocatoria de Estímulos del Ministerio de Cultura, que brinda becas y pasantías para la creación escénica y otros rubros, estos pueden ser a nivel nacional o regional; las convocatorias de salas concertadas, dirigidas a las salas independientes de las artes escénicas; la Ley de Espectáculos que ha brindado aportes de gran relevancia dirigidos al financiamiento de equipamiento y adecuación de escenarios a partir de la selección de proyectos; la Plataforma de circulación internacional para las artes escénicas de Colombia – PALCO. También se encuentran espacios como el Micsur, entre otros que fomentan la difusión de las artes.

Breve reseña del surgimiento del teatro independiente en Colombia

La dinámica cultural a partir de la llegada de la industria televisiva en 1954 a Colombia por manos del único dictador del país, el General Gustavo Rojas Pinillas, para la celebración de su primer año de gobierno, permitió allanar el campo suficiente para el surgimiento de un movimiento teatral independiente. El dictador había mostrado interés por la televisión, al verla en 1936 en Alemania, lugar al que asistió acompañando a la delegación colombiana a las olimpiadas de Berlín. Para junio de 1954 se propuso realizar el lanzamiento oficial de la primera señal televisiva nacional, con la finalidad de que fuera un medio de comunicación de las políticas de su gobierno, elevase el nivel cultura de la población (Arcila, 1983: 25) y facilitase el encuentro entre la élite y lo popular (Florian y Pecha, 2013: 35).

En 1955 el dictador encargó una comisión que convocara a los mejores actores de habla hispana para la formación de las nuevas figuras de la televisión colombiana. De ésta manera llegan a Colombia el maestro Seki Sano,⁷ quien trabajó con la primera generación de actores y

7 Seki Sano, actor y director japonés. Formado en el método de Stanislavsky. Se exilió de Japón, la Unión Soviética y Estados Unidos por su filiación comunista. Finalmente se instala en México donde realizó una trayectoria relevante en la formación de actores para el teatro y el desarrollo del teatro moderno.

pocos meses después fue obligado a retirarse del país por su adscripción al comunismo; a su vez llega el Maestro Cayetano Luca de Tena, quien es asignado a la ciudad de Cali donde por entonces se fundaba la Escuela Departamental de Bellas Artes. Figuras como Enrique Buenaventura⁸ y Santiago García⁹ comenzaron a destacarse en la segunda mitad del siglo XX, tanto en las formas de abordaje estético de las puestas como en la dramaturgia de sus obras.

Las puestas en escena que estos maestros realizaban, se caracterizaban por tener un cuidadoso acercamiento a las técnicas de actuación, en particular las correspondientes al teatro épico y didáctico de Brecht, abordando clásicos de la vanguardia artística y creando a partir del trabajo colectivo una propia dramaturgia basada en la historia del país. La crítica de la época, permeada por el poder hegemónico, comenzó a ver en las producciones nacionales una amenaza a su sistema de gobierno. Es así que, ante el estreno de la puesta en escena de **Galileo Galilei**, por el grupo Teatro Experimental de la Universidad Nacional de Colombia (UNC), bajo la dirección de Santiago García, en 1965, aparece la censura por publicar en el programa de mano “un prólogo que relacionaba a Galileo con Oppenheimer y analogaba la responsabilidad de éste último con la bomba atómica, al poner sus conocimientos en manos del Pentágono” (Florian & Pecha, 2013: 66). Esta situación lleva a García a renunciar y fundar la Casa de la Cultura que posteriormente

8 Enrique Buenaventura. Pintor, músico, dramaturgo, director y actor fundador del Teatro Experimental de Cali y la Corporación Colombiana de Teatro. En conjunto con el movimiento de teatro independiente de Colombia, crearon una metodología propia de trabajo denominada Creación Colectiva, la cual les brindo el reconocimiento internacional, tanto por el método en si como por la calidad de sus obras. Precursor del movimiento de Nuevo Teatro en Colombia y Latinoamérica.

9 Santiago García. Actor, director, dramaturgo y teórico del teatro colombiano con amplio reconocimiento internacional. Fundador del Teatro La candelaria, el segundo grupo de teatro independiente de mayor trayectoria de Colombia. Sus publicaciones acerca del trabajo de creación colectiva de la Candelaria y su dramaturgia son las más recordadas por el público con obras como Guadalupe años Cincuenta.

sería el actual grupo La Candelaria. En aquel entonces Colombia era gobernada por el Frente Nacional, pacto bi-partidista que distribuía equitativamente el poder entre los partidos liberal y conservador a partir de 1957, acuerdo que se extendió por 16 años y que en la práctica funcionó como una forma de exclusión y represión a las agrupaciones de izquierda.

En 1967 el Teatro Escuela de Cali –actual Teatro Experimental de Cali– bajo la dirección de Enrique Buenaventura, pierde los auxilios oficiales percibidos a través del Instituto Departamental de Bellas Artes a causa de la crítica generada por el montaje *La Trampa*, inspirado en la historia del dictador guatemalteco Jorge Ubico, que giraba “alrededor del dominio tenebroso que había impuesto el dictador Ubico, apoyado en el ejército para mantenerse en el poder” (Piedrahita, 1996: 45). La causa argumentada por el gobierno fue “incapacidad administrativa y académica” e “inmoralidad” (en Arcila, 1983: 116). Es así como, en la década de los sesenta, el teatro independiente en Colombia se desarrolla, contradictoriamente, gracias a la destitución y censura gubernamental de los grupos que contaban con el respaldo económico del Estado.

Enrique Buenaventura realiza algunos planteamientos acerca de las semejanzas que pueden encontrarse entre las manifestaciones del nuevo teatro en Latinoamérica, refiriéndose específicamente al caso del Teatro Yoruba (Cuba), el Teatro Campesino de Aztlán (México) y el Nuevo Teatro colombiano enumerando:

El carácter anti-comercial, experimental, de todos estos movimientos.
La búsqueda de un nuevo público popular (...).
La importancia de un grupo estable (...).
El carácter de movimientos teatrales que permiten en su interior la pluralidad de tendencias y la plena libertad de experimentación.
(Buenaventura, 1975:12)

Finalizando la década de los setenta, cerca de la creación del Matacandelas, Colombia comenzaba a recuperar la democracia después de la repartición bi-partidaria del poder ejecutivo. A pesar de ello, la

migración del campo a la ciudad por la lucha de guerrillas, la pobreza, el desempleo y el narcotráfico producto de la desigualdad social y la guerra política que se vivía, continuaron en aumento. En Medellín, particularmente, se encontraba el trabajo de manufactura más elevado del país, sin embargo, no era suficiente para la población y los jóvenes comenzaban a involucrarse en la delincuencia.

Cristóbal Peláez¹⁰ (2009) explica que Envigado¹¹, lugar de fundación del Matacandelas, aledaño a Medellín, era un “pueblo” donde lo cultural se limitaba a las misas y las fuentes de soda, en que las familias se destacaban por ser numerosas. En medio de estas características con cierto hálito de realismo mágico, Peláez busca la casa de cultura del pueblo, un lugar donde solo funcionaba un club de ajedrez, iniciando allí la conformación del colectivo.

El Matacandelas y su concepción del teatro

La Asociación Colectivo Teatral Matacandelas surge a finales de la década de los setenta, en un contexto en que se fortalecía el Movimiento de Nuevo Teatro y el país comenzaba a caminar en dirección de la formulación de políticas culturales. Cristóbal Peláez comenta al respecto de la creación del grupo:

Éramos entonces nueve muchachos aficionados, un 9 de enero de 1979, que de pronto creíamos que el teatro podría ser un espacio para no caernos de la infancia y, quizás, una pequeña herramienta que avalaría nuestro ideal de un mundo distinto. Recibíamos con alborozo los perfumes que aún giraban en el aire con la explosión del movimiento nadaísta, las baladas adolescentes, las formas innovadoras de la literatura

¹⁰ Actor, director y dramaturgo colombiano. Fundador e integrante de la Asociación Colectivo Teatral Matacandelas. Su formación se remonta a las experiencias teatrales de su juventud en el colegio, el intercambio con amigos y posteriormente un viaje realizado a España donde se involucró con el teatro independiente.

¹¹ Municipio ubicado en cercanía con la ciudad de Medellín en el Departamento de Antioquia.

y un teatro que se consolidaba con un cardumen de rebeldes entre los que, por supuesto, tomaban la delantera Santiago García y Enrique Buenaventura. Supimos de una posibilidad para hacer teatro cuya fórmula salvadora era en “grupo”, y que a falta de una sólida tradición podríamos crear en “colectivo”, algo que sintonizaba muy bien con la precariedad y nuestra ingenua noción del comunismo. Allí donde surgía una idea contestataria, nuestra presencia estaba garantizada por el solo hecho de ser el opuesto a la forma en que habíamos sido “educados”. (...) Buscábamos la línea de equilibrio entre Marx y Rimbaud, creyendo que debíamos unirnos a la gran marcha de transformar el mundo como primera etapa para cambiar la vida. (Peláez, 2009: 16)

Una de las principales características del Colectivo Teatral Matacan-delas, desde sus inicios, ha sido la estabilidad de su elenco y la dinámica de relaciones de producción generadas desde la composición de su estructura organizacional interna con la concepción de lo colectivo.¹² Estas características permiten un tiempo de dedicación significativo por parte del equipo, de tal manera que los resultados se ven reflejados tanto en su rendimiento estético como en su gestión a nivel nacional e internacional.

Plantear la importancia de un elenco estable no deja de lado el paso del tiempo, que a su vez propone unas dinámicas propias ante el inmi-

12 Se comprende por colectivo al trabajo de la creación escénica que caracterizó el movimiento Nuevo Teatro Colombiano. La principal característica de esta etapa fue el trabajo de participación creadora por parte de todos los integrantes de un mismo grupo. Esta relación que pretendía propiciar la participación colectiva cambiaba las relaciones de trabajo (Buenaventura, 1978), contraponiéndose a la forma tradicional de montaje en que es el director quien dispone todo lo relacionado a la puesta en escena. Los actores y actrices participan de la escogencia o incluso de la creación misma del texto dramático. Se realiza el análisis, las improvisaciones y posterior definición de lo que será parte de la puesta en escena. Se distribuye el trabajo por comisiones que ponen en común sus avances en cada ensayo. Esta forma de trabajo fue denominada como el método de creación colectiva (Buenaventura, 1978) y ha sido reconocida de esta manera a nivel nacional e internacional.

nente relevo generacional u ocasional. El Matacandelas en este aspecto fue creando sus propias estrategias con personas externas al grupo que, según el caso, se ocupaban de asuntos administrativos y en las puestas en escena, si era necesario, contaban con actores invitados. En lo administrativo, hubo una etapa en que estos roles comenzaron a ser asumidos por los integrantes de la asociación.

Por otra parte, el crecimiento del grupo llevó a establecer un procedimiento de ingreso para nuevos integrantes que contempla un período de prueba de un año de duración, a partir del momento en que se realiza la solicitud ante la asamblea y esta acepta al postulante. Una vez superada la etapa inicial el integrante es considerado parte de la asociación. Evidentemente estos procesos tienen una serie de características que serán analizadas en el documento final de investigación, pero es necesario mencionarlas en tanto dan cuenta de las estrategias en la producción de las puestas en escena que hoy les permite ser un referente en el teatro colombiano.

Es importante resaltar la figura del director fundador, Cristóbal Peláez, quien dinamiza permanentemente la interacción del grupo, donde lo colectivo se constituye en pilar fundante de su sostenibilidad. El director señala¹³ que todos los días el grupo se desarma y todos los días debe rearmarlo, refiriéndose específicamente a lo humano, a las relaciones interpersonales, a la cohesión del colectivo que trabaja día a día por más de 10 horas para el sostenimiento no remunerado, en términos contractuales, del proyecto de vida que se han propuesto los Matacandelos.

Al 2017 el grupo ha logrado avanzar sobre garantías de bienestar básico para los actores, asegurando salud, comida y vivienda, sin embargo, no puede asumir un pago fijo mensual por el tiempo de dedicación. Peláez señala que los integrantes del grupo no trabajan para Matacandelas, trabajan para ellos mismos, en un trabajo asociativo, colectivo y solidario.

13 En entrevista personal realizada el 13 de febrero de 2018 por la autora de este trabajo.

En la cocina, durante el almuerzo o la merienda, el grupo conversa, festeja, llega a acuerdos, toma decisiones, se relaja. Es el momento de encuentro entre compañeros, la ocasión de conversar con los invitados, de reflexionar. Este espacio hace parte de la cotidianidad del Matacandelas y es indiscutible su relevancia a la hora de comprender las formas de relacionarse del grupo.

La concepción ideológica del Matacandelas es lo que garantiza la sostenibilidad, es un grupo de gente “pobre”, donde las ambiciones no son un Toyota último modelo, una casa lujosa, el vestido de moda o incluso una familia (Peláez, 2017). La sostenibilidad se deja asomar por la ventana a pesar de los momentos difíciles. En Matacandelas “todos ponen”, hasta los amigos. Entonces se presenta otra inquietud, ¿hasta cuándo podrá mantenerse esta convicción de creer que el pago es la solidaridad y el cooperativismo de los unos con los otros?

El sistema de producción capitalista ha logrado que las personas requieran y reclamen permanentemente un salario según la escala salarial vigente, para así alcanzar cierto bienestar en la calidad de vida y pagar obligaciones impositivas, sin embargo, gran parte del arte y la cultura continúan quedando en segundo plano al no encajar con los estándares de producción asignados por el mercado.

El Matacandelas ha logrado establecer un estilo de vida atípico en un sistema que consume vorazmente todo intento por ir en contra de lo establecido en su cadena de producción. Se afirma una vez más que a partir de unos acuerdos comunes es posible alcanzar formas de convivencia y estilos de vida diferentes al hegemónico, fundar micropolíticas alternativas. En ese sentido, el acontecimiento teatral es el motor que convoca y mueve a este grupo de personas que continúan convencidos de la capacidad del arte de conmover al otro, de apartar de la realidad por segundos y presentar otras posibles realidades. Cristóbal Peláez ha sido un motor convocante y su permanente actitud revolucionaria una fuerza que mantiene a estos artistas navegando hacia la misma dirección.

El trabajo de producción del ente poético

Hemos observado cómo la concepción de mundo y de teatro del grupo Matacandelas ha sido fundamental para direccionar los objetivos del colectivo respecto de su forma de funcionamiento y ello se refleja en las relaciones de trabajo que han construido, donde la horizontalidad es asumida entre los que conforman de manera estable el grupo, es decir, entre aquellos presentes en la asamblea general al iniciar el año. En ella, se distribuyen los roles y responsabilidades, sacando provecho de las habilidades de cada uno de los integrantes.

Las estrategias de financiamiento suponen en la práctica un *modus operandi*; el grupo expresa que cuenta con siete fuentes de financiamiento: una séptima parte que corresponde a los ingresos por taquilla y actividades de la sala; otra de los apoyos y aportes del gobierno y la empresa privada; la venta de espectáculos; dos séptimas partes “lo que no llega”; y dos más del trabajo que aporta cada integrante del grupo.

Si recordamos el planteamiento de Marx en el cual sostiene que toda actividad humana comporta trabajo, entendido este como la capacidad de producción de una persona, podemos inferir que la creación escénica indudablemente requiere del trabajo de producción del ente poético. Existe en esta relación de hechos, un vínculo laboral *de facto*, un compromiso de trabajo, en este caso creativo y al servicio de la escena que, en algún momento, según el balance general, brindará un rédito monetario para los integrantes del grupo.

La concepción de lo “común” tiene su correspondencia directa en las formas como el colectivo asume el trabajo de creación escénica, como podemos ver a continuación.

El Matacandelas realiza un montaje nuevo por año aproximadamente, todos participan en algún aspecto del proceso, incluso en el caso de un monólogo. Al iniciar el año expresan en asamblea general, además de otros asuntos, el tema, la obra o los textos que sugieren para su abordaje escénico. La dirección suele estar a cargo de Cristóbal Peláez (compartida

hasta hace poco con Diego Sánchez, fallecido en julio de 2018), pero todos participan en la decisión acerca de qué montaje abordar. Una vez se define el tema o la obra sobre la cual se va a trabajar, en cualquiera de los casos inician con el proceso de análisis o lectura de textos e investigación alrededor de la propuesta, lo que puede durar semanas. Según los compromisos de temporadas con obras en repertorio, el proceso es continuo o por etapas. Cuando ya cuentan con una buena cantidad de material, pasan a realizar pruebas de escenario por grupos; estas son pequeñas puestas en escena que se diferencian de la improvisación en tanto son planeadas en todos sus lenguajes y ensayadas previamente, lo cual puede durar un día como un par de semanas. Una vez se encuentra lista la prueba de escenario, se presenta ante los otros actores y/o el director. De allí quienes observan, seleccionan los elementos que quedarán en la puesta en escena definitiva y se continúan formulando nuevas pruebas de escenario.

Cada uno de los integrantes del grupo ha cultivado una habilidad, ya sea musical, plástica y/o dancística. Estas aptitudes son cultivadas de manera autodidacta. En los casos en que se aborda el estudio de un instrumento musical, contactan un profesor que les da algunas clases, enseñándoles la técnica del instrumento y en adelante el desarrollo de la habilidad en la ejecución corre por cuenta de cada quien. Estas clases son pagadas con los fondos del grupo.

Es así como se ha ido configurando cada encargado del vestuario, del diseño visual, de la iluminación, el compositor, los instrumentistas, todos entregan un poco de sí para potenciar las posibilidades de creación en cada puesta en escena.

De igual manera el grupo cuenta con colaboradores que tienen su vínculo contractual legal, como son la secretaria, la cocinera y el auxiliar de servicios administrativos; el aseo de la casa y otros aspectos logísticos, también corren por cuenta del equipo de actores.

Una poética de la traición

La estructura del ente poético, en las puestas en escena del Matacandelas, se encuentra siempre en crisis; si bien hay puntos de encuentro a nivel metodológico en el abordaje del proceso de montaje, son inciertas las formas que vaya tomando el mismo, puede ir desde el teatro de la quietud de Maurice Maeterlinck (como el montaje de *Los Ciegos*), o un teatro de aire bucólico (*Doña Rosita la Soltera*) o el realismo de *Perspectivas ulteriores* y las operaciones simbolistas de Alfred Jarry.

El Matacandelas se distingue por el uso y la explotación de los diversos lenguajes de la escena, la música, la danza, el movimiento, el gesto, el sonido, los objetos, las capacidades interpretativas de los actores, todo se pone en juego a riesgo de morir en las tablas del escenario del Matacandelas.

El ente poético se constituye en cada una de las puestas en escena, puede ser también el acontecimiento teatral del estreno o alguna de sus presentaciones. Hemos estudiado cuatro puestas en escena: *Velada Patafísica*, creación colectiva a partir de textos de Alfred Jarry y otros autores, recomposición dramática y dirección de Cristobal Peláez (2004); *La caída de la Casa Usher - Velada Gótica*, de Edgar Allan Poe, dirigida por Luigi María Musatti (2007); *Las Danzas Privadas de Jorge Holguín Uribe*, creación colectiva, dirección escénica a cargo de Diego Sánchez, María Claudia Mejía y Cristóbal Peláez; y *Perspectivas Ulteriores* de Franz Xaver Kroetz, dirigida por Diego Sánchez.

En cada una de ellas se recopiló información documental que permitió observar los aspectos generales expuestos sobre la concepción y el trabajo del grupo.

En la selección de obras expuestas es posible observar los hilos que entrelazan la poética del grupo, estos nombres comienzan a dibujarse en algunos casos después de terminado el montaje. El concepto de *Velada* da cuenta del encuentro de textos, operaciones estéticas, concepciones del arte encontrados en el acontecimiento teatral, es una

palabra que con frecuencia observaremos en la obra artística del Matacandelas. Allí debemos comprender lo que puede significar una velada en esta casa, es un espacio de reencuentros, de discusiones amorosas y airadas respecto del teatro, la sociedad, la política. Cualquier visitante que sea cercano al grupo ha debido disfrutar de una de sus veladas y allí se entremezclan estos nombres. Las indagaciones escénicas son entonces un entramado de apuestas estéticas de largas horas de investigación y de pruebas de escenario. Como todo proceso de montaje son múltiples los recursos, pero las veladas del Matacandelas tiñen el escenario de la concurrencia de múltiples autores en citas, ya sean textuales, visuales y sonoras. Hasta la fecha han propuesto tres formas de veladas: la Patafísica, la Metafísica y la más reciente, la Gótica.

Otro aspecto que es transversal en el Grupo ha sido el abordaje de autores que han sido significativos para la historia del grupo, algunos de ellos autores colombianos. A partir de sus textos han logrado la creación de piezas memorables que recogen el legado de estos escritores, en este caso se estudia la obra del bailarín, actor y escritor Jorge Holguín Uribe, sin embargo, hay otras obras como la basada en Fernando Gonzales, filósofo y escritor colombiano. Autores como Jarry, Jean Tardieu, Silvia Plath, Andrés Caicedo, han sido protagonistas de sus obras desde los textos de su producción literaria. Trabajos que los actores recuerdan como procesos muy profundos de estudio, de inmersión en la obra de esos autores.

El último estreno realizado por el grupo y el último montaje dirigido por Diego Sánchez, fue estrenado en una primera versión en 1992 y dirigido por María Isabel García y Javier Jurado, en la actuación Gloria Inés Villamizar y un grupo de músicos en vivo. Se trata de la historia de una mujer anciana que debe dejar su departamento y trasladarse a un hogar de ancianos. En la noche previa a la partida de la mujer sucede la acción dramática de la obra.

La puesta en escena reestrenada en el 2017, cambia en toda su propuesta respecto al primer montaje tanto en la dirección como en la actriz que interpreta el monólogo. La escenografía de corte realista

representa la sala de una casa, como pocas veces se ha observado en el Matacandelas; la gran diferencia recaba en el tipo de actuación. Una actriz joven asume el personaje de una anciana. El gesto y el movimiento construyen la identificación de las relaciones del personaje con cada objeto de la escena. Sobre el tipo de la actuación el director y crítico teatral Sandro Romero Rey (2017) afirma: “**Perspectivas ulteriores** es un dispositivo de alto riesgo que a mí me gustaría llamar, en el buen sentido del término, brechtiano. La actriz se distancia, sin expresar nada, salvo lo que los textos le indican, como en una partitura implacable”. Diego Sánchez presenta una puesta en escena que pareciera de corte realista, sin embargo, por medio de la actuación de la actriz, se logra crear un universo que distorsiona las expectativas de sentido del espectador. Éste no va a ver el drama de la pérdida de autonomía de la anciana, por el contrario, la propuesta describe con absoluta precisión la “lucha contra el tiempo” (Jurado, 2017), cuando es justamente el momento de la vida en que queda poco y se debe dejar todo.

La diversidad de la obra del Matacandelas no permite determinar una línea homogénea de trabajo. Su producción se enriquece dada la variedad del equipo en edades, experiencias e incluso procedencias, dejando siempre a la incertidumbre futura la poética de sus obras. Uno de sus integrantes decía que “el equipo siempre se traiciona”. Claramente cada puesta en escena del grupo se constituye en una gran sorpresa y, desde el término “traicionar”, recuperamos la perspectiva de la revolución permanente, en un grupo que se cuestiona y pone en riesgo sus hallazgos. Es así como proponemos, para la lectura de la obra de este grupo, pensar en una poética de la traición.

A modo de cierre

A partir del estudio de la poética teatral y las nociones de estructura, trabajo y concepción del ente poético, podemos inferir los aportes de este tipo de análisis al estudio de la Economía y la gestión en el teatro colombiano. No cabe duda que la forma en que se estructura cada puesta en escena es un factor primordial a la hora de garantizar la asistencia del público, son las apuestas que realiza el colectivo lo

que permite que cada una de sus obras consiga un público particular y este se encargue de sostener el repertorio. La dinámica interna del grupo explica la sostenibilidad económica de la escena teatral, que le ha permitido construir una trayectoria prestigiosa y un público cautivo. A ello sumamos la voluntad de un proyecto que se reinventa a través del tiempo, y que, desde la iniciativa independiente y en diálogo con las políticas culturales, se apoya de los diferentes lineamientos de las políticas culturales para proyectarse a futuro.

Respecto a las políticas culturales, estas orientaciones promueven el fomento, la difusión y protección del patrimonio cultural. En esta línea, el sector teatral ha obtenido en Colombia beneficios de los programas implementados para las artes, sin embargo, aún no se han generado acciones contundentes para el crecimiento y la estabilidad del sector. El Matacandelas ha recibido apoyos a nivel nacional y gubernamental participando en las convocatorias vigentes, pero no es un ingreso seguro ni permanente. El financiamiento por parte del programa de Salas Concertadas es constante, lo cual garantiza la sostenibilidad básica de la misma, sin embargo, debe ser renovada anualmente con probabilidades de no ganar la convocatoria.¹⁴

A partir de la Ley de Espectáculos durante el 2015 – 2016 se realiza una gran inversión de infraestructura para la sala y un equipamiento de alta calidad. Sin embargo, estos aspectos son esporádicos y de cifras que solo garantizan la supervivencia. La lucha por alcanzar presupuestos y apoyos significativos por parte del estado aún se mantiene vigente.

Es por todo lo expuesto que finalmente la sostenibilidad no tiene su asidero en los elementos monetarios, financieros y/o económicos

¹⁴ El caso particular se dio en el 2016 cuando el Teatro La Candelaria, creado en 1966 por Santiago García, se quedó sin el apoyo que recibe desde 1993 por falta de una firma en el Formulario de inscripción. Este suceso desplegó en los medios de comunicación y los grupos teatrales del país el descontento general. Con la intervención de las autoridades pertinentes se resolvió el caso quedando sobre la mesa la necesidad de revisar las garantías para las instituciones que históricamente han contribuido al arte y la cultura en el país.

en particular, esta requiere de otras dimensiones que fortalezcan los proyectos, el equipo humano, las políticas culturales, la concepción de lo que es el teatro y lo que se propone desde la escena, es decir la poética.

De esta manera exponemos algunos asuntos que se deben discutir de forma detallada para ampliar el campo de conocimiento respecto de las formas de producción en el teatro y sus implicancias pluridimensionales en la gestión de su sostenibilidad.

Bibliografía

Aldana, J. Meneses C. (2012). “Los Colectivos experimentales en la emergencia del teatro moderno en Colombia”. En ***Becas de Investigación Teatral 2012. Colección Pensar el Teatro***. Bogotá: Ministerio de Cultura, 11-144.

Arcila, G. (1983). ***Nuevo teatro en Colombia***, Bogotá: Ediciones CEIS.

Aguado, L.; Palma, L.; Pulido, N. (2017). “50 años de Economía de la Cultura”. En ***Cuadernos de Economía***, 36 (70), 197–225.

Bayardo, R. (2010). “Aportes al debate sobre los indicadores culturales”. ***Cuadernos de Políticas Culturales. Indicadores Culturales***, 2010, 201-209. Disponible en: <http://untref.edu.ar/indicadores-culturales>

Benhamou, F. (1997). ***La Economía de la Cultura***. Montevideo: Trilce.

Buenaventura, E. (1975). “El choque de dos culturas”. ***Cuadernos de Teatro***, 1, mayo–junio, 9–28.

Dubatti, J. (2008). ***Cartografía teatral: Introducción al Teatro Comparado***. Buenos Aires: Atuel.

Dubatti, J. (2010). *Filosofía del Teatro II: cuerpo poético y función ontológica*. Buenos Aires: Atuel.

Fukelman, M. (2015). "El concepto de "teatro independiente" y su relación con otros términos". *Revista Colombiana de las Artes Escénicas*. 9, 160-171, Recuperado de http://artescenicass.ucaldas.edu.co/downloads/artescenicass9_14.pdf

Jurado, J. (s.f.). "No es un trozo de vida, es toda una vida en un trozo". Recuperado de <http://www.matacandelas.com/Perspectivas-ulteriores.html>

MINCULTURA (2013). *Herramientas para la gestión cultural*. Bogotá: Ministerio de Cultura de Colombia.

Peláez, C. (2015). "Crónica de un nacimiento". En *Colectivo Teatral Matacandelas / 36 años*. Bogotá: Ministerio de Cultura de Colombia, 16-29.

Peláez, C. (2016). "Cristóbal Peláez: el capitán amateur de un barco comunista". *Colombia Informa*. Recuperado de <http://www.colombiainforma.info/cristobal-pelaez-el-capitan-amateur-de-un-barco-comunista/>

Peláez, C. (2018). Entrevista realizada por Dayra Restrepo, 14 de febrero, Medellín.

Romero, S. (2017). "*Perspectivas Ulteriores*". Recuperado de <http://www.matacandelas.com/Perspectivas-ulteriores-Sandro-Romero.html>

Stolovic, L. (1997). "Presentación". En *La Economía de la Cultura* de F. Benhamou. Montevideo: Trilce, 9-17.

Gestar, gesto, gestión, agenciamiento y teatro: lo colectivo, lo comunitario y lo grupal



Karmen Saavedra Garfias
Johannes Gutenberg – Universität Mainz, Alemania

¿Cuál es la instancia de la producción en el teatro? Si por teatro entendemos el momento de su propio acontecimiento, el momento en el cual el teatro discurre irreplicable, efímero, situacional entonces el teatro se produce en el mismo momento y al mismo tiempo en el que se consume. En tal caso no hay obra de teatro pues el teatro es inmanencia y experiencia del cual no se puede dar cuenta. Todo lo que de ese acontecer se diga no se dice del acontecer sino de la percepción de lo acontecido, de la memoria del acontecimiento, de la transferencia que de él se hace en tanto técnica, actividad, proceso, conocimiento incorporado. La función teatral es pura contingencia pese a las convenciones a las que se apegas el espectador y a la escenificación que sostiene el trabajo del actor. Tanto el actor como el espectador acuden al encuentro con el doble carácter de su corporalidad, como cuerpo fenomenológico y cuerpo semiótico (Merleau-Ponty, 1970) que durante la presentación teatral entra en juego de diferentes maneras. Así el acontecer teatral deja de entenderse como la representación de un mundo ficticio y la comunicación interna entre perso-

najes dramáticos que el espectador observa, interpreta y comprende pasa a ser la producción de una relación singular entre actores y espectadores (E. Fischer-Lichte, 2011) es decir una situación en la que acontece algo entre actor y espectador; en la que más que una producción de una vía hay una co-producción dada por la copresencia de actores y espectadores en vivo que se constituye en un juego ambivalente en el que ya no se crea una obra a la manera divina sino se produce una situación en la cual tanto los artistas como todos los participantes son sujetos que determinan a otros y son determinados por ellos. Algo en lo que Fischer-Lichte (2011) insiste es que en el acontecer teatral no hay artefacto sino fenómenos fugaces únicos e irrepetibles y hay una división relativa entre productores y receptores. Por tanto, es evidente que cuando se habla de la producción teatral esta conlleva esa particularidad por lo que la gestión, la producción y la circulación no se realiza del acontecer teatral sino de lo que le precede o lo que le prosigue en tanto proyecto, escenificación, conformación de un equipo, etc.

En Bolivia no en todos los casos al oficio de gestor teatral o cultural le es inherente el oficio de teatrista, pero en casi todos los casos al oficio de teatrista le es inherente el oficio de gestor teatral o cultural. Gestar es un verbo que inmediatamente nos remite a un devenir. Se gesta una idea, un proyecto, una obra, una vida, un algo que no es, pero está en proceso de ser; que se desea que sea por lo cual la planificación y las estrategias secundan al anhelo, al deseo. Lo que se oculta a esa inmediatez es lo colectivo, lo simbiótico, lo sintomático. Antes de gestionar un grupo, un elenco, una compañía, una empresa de teatro se tiene que gestar un algo que responda a la necesidad de su conformación que tiene que ver con la dimensión orgánica de la actividad antes que con el organismo y la organización. Es decir, con una forma de estar en el mundo en relación con los demás.

Cuando se inquiere en las formas de producción teatral uno se está preguntando por el modo y éste contempla siempre la tarea de organización y de procedimiento por lo que en cada modo hay una con-

ciencia y un pensamiento G. Agamben (2017). El modo tiene una naturaleza constitutivamente adverbial y expresa no lo qué es sino el cómo se es lo que se dice ser. Al interés por las formas de producción teatral no corresponde describir lo que son sino lo que hacen. En Bolivia hay tantos modos de hacer teatro como teatristas hay y eso lleva el teatro al ámbito de la práctica en lugar de una estructura, es decir el teatro como actividad constitutiva de un hecho social vinculado al lugar en el que ocurre, al entorno cultural, social y político que lo rodea, al marco o programación donde se encuentra y por supuesto al público frente al cual se presenta (Cornago, 2017).

De todos esos modos de hacer teatro y de toda la actividad teatral que se registra en Bolivia quiero ocuparme a lo largo de este escrito de tres formas: el teatro comunitario, el teatro de grupo y el teatro universitario.¹ Las dos primeras con menos tradición que la tercera, pero más dinámicas e intensas sobre todo en el ámbito de la difusión y las conexiones. En Bolivia existen varias experiencias grupales y productivas que pueden ser enmarcadas como teatro comunitario y teatro de grupo². En esta ocasión voy a ocuparme del Teatro Trono como teatro comunitario y su gira por España y Francia y del Alto Teatro como teatro de grupo que también el año 2017 al igual que los del Trono se presentaron en varias ciudades de Francia.

Campos teatrales entre Bolivia y Europa: Festivales Internacionales y/o travesías de teatro

En el siglo XVI-XVII recorrían grupos de actores a lo largo y ancho de Europa y ganaban su dinero con un programa variado en las ciudades o en los corrales. Esos grupos desde diferentes puntos de vista no eran sedentarios, no tenían statu de ciudadanos en ninguna ciudad y actuaban frecuentemente ante diferentes públicos y hacían raras veces sus funciones en edificios destinados al teatro. Hasta el siglo XVIII dominaba una prác-

¹ El apartado sobre el teatro universitario corresponde al capítulo 6 de mi libro *Teatros Universitarios en Bolivia* (2017).

² Tanto la nominación de teatro comunitario y teatro de grupo más que portar una estructura rígida, un método o una afiliación determinada responde a un procedimiento heurístico.

tica de actuación ambulante. Con la reforma del teatro burgués en el tiempo de la Ilustración se procedió con la construcción de edificios para el teatro con lo que el teatro paso a ser hecho por un grupo estable de apasionados. El teatro poco a poco se volvió una institución burguesa enmarcada en una sociedad urbana.³

La institucionalidad del teatro en gran parte de los países europeos hace que no se encuentre punto de comparación con las formas y los modos de hacer teatro en Bolivia. De ahí que llame la atención que dos grupos de teatro boliviano hayan decidido organizar sin apoyo de las instituciones bolivianas una gira por países como Francia y España. Eso no quiere decir que Teatro Trono y Alto Teatro sean los únicos grupos que se hayan presentado en Europa. Al contrario, muchos grupos, compañías, elencos del teatro boliviano han participado de festivales internacionales de teatro. Los festivales a diferencia de las giras hacen énfasis en lo nacional por tanto en la representatividad y lo competitivo. Por otro lado, en los festivales internacionales todo gira en torno a una programación que hace énfasis en la propuesta de los grupos centrada en la puesta en escena, la temática y la particularidad de una técnica, siempre hay de antemano un prerrequisito a cumplir y ciertas expectativas a satisfacer. Walter Benjamin (1974) nos recuerda que, en el objeto de consumo, la huella de su producción ha de ser olvidada y exactamente eso ocurre en muchos festivales a los que se asiste para consumir teatro o para mostrarse consumiendo teatro, no cualquier teatro sino un teatro seleccionado, elegido, diferenciado de un resto y en los cuales la propuesta teatral al momento de la función opaca, anula las particularidades de la producción de ese hacer teatral en tanto conformación de grupo, proceso de escenificación, vínculo del grupo con su entorno social de origen, etc.

No ocurre lo mismo con la gira de ambos grupos pues como señalé anteriormente sus modos de organización están vinculados a sus modos de producción y a sus modos de difusión y circulación. Indudablemente el hacer teatral y el modo de organización en tanto grupo tiene que

3 El texto original está en alemán la traducción es mía y ver el original en Lazardzig, J; Tkaczyk, V; Warstat, M. (2012).

ser entendida en lo que Bourdieu (1995) llama campo, que en este caso sería un campo teatral por ende un espacio de conflicto y competición, en donde los agentes están en permanente lucha por ocupar distintas posiciones y obtener algún tipo de beneficio (dinero, prestigio, fama, poder). Querer salir de Bolivia, donde las condiciones de producción de proyectos teatrales en el mayor de los casos son precarias y proponerse realizar una gira en países donde la oferta teatral es innumerable y hacerlo sin apoyo institucional implica de entrada una competición para aspirar una posición que por logística aparenta ser inalcanzable. ¿Qué lleva a ambos grupos a querer difundir su propuesta teatral y grupal fuera del país? ¿Cuál es la diferencia entre la presencia cultural de Bolivia en Europa y la presencia de Europa en Bolivia?

Tanto Iván Nogales, director de Teatro Trono, como Freddy Chipana, director de Alto Teatro, coinciden en el deseo de que su trabajo sea reconocido por un público ajeno a sus propios circuitos de acción, a entender la gira como un espacio-tiempo de cohesión grupal y a intentar capitalizar al grupo económicamente. En ambos grupos la gira se plantea como una respuesta a cierta indiferencia en el medio teatral boliviano, pero también a un deseo de experimentar la travesía en sí.

“Después de tantos años trabajando juntos era necesario que mis compañeros y yo mostremos en Francia nuestro trabajo para saber cómo reacciona el público a un problema que es muy agudo en Bolivia y también teníamos muchas ganas de saber qué implica hacer una gira en Francia”. (Chipana, 2017)

“El grupo ha salido mucho y ha hecho muchas giras por Latinoamérica, pero se ha estancado en un específico circuito que comprende el trabajo con jóvenes y con comunidades. Nosotros teníamos ganas de entrar a la vía grande del teatro, de los festivales de teatro más profesional pero también teníamos ganas de hacer un viaje sin auxilio, de respirar nuestro propio aire”. (Nogales, 2017)

Mientras la cultura y el arte que se hace en Europa tiene una representación legal e institucional en Bolivia a través de las embajadas

o del Instituto Goethe por parte de Alemania, del Centro Cultural de España y de La Alianza Francesa quienes continuamente ejercen el papel de mediadores entre los artistas de sus países y la sociedad boliviana, Bolivia no tiene la misma representatividad fuera del país y tampoco dentro. Lo que se conoce de Bolivia cultural y artísticamente es por gestión y agenciamiento de los propios agentes culturales y teatrales. A nivel cultural Bolivia en la diáspora se manifiesta e interviene el espacio público principalmente a partir de las fiestas patronales, son estas festividades las que generan experiencias de comunidad, de pertenencia, todas con autofinanciamiento o con el modelo de preste que en referencia al verbo prestar indica que una vez por año una familia se presta la fiesta para la cual se hace cargo de todos los gastos que la misma conlleva⁴. A nivel de teatro u otra manifestación artística la presencia de Bolivia es muy circunstancial. El Teatro de los Andes, que es de los teatros de grupo en Bolivia que más presentaciones ha tenido en Europa ha estado presente en muchos festivales internacionales por gestión propia y en muy pocas ocasiones su presencia se ha debido a una mediación gubernamental. Por todo ello, la decisión de Teatro Trono y Alto Teatro de asumir una gira autosostenible es de entrada audaz. Pero como señale anteriormente que el modo de hacer teatro entraña también un modo de ser y como Teatro Trono es un grupo de teatro comunitario y Alto Teatro un teatro de grupo de casi suena ilógico lo de autogestión o la autosostenibilidad, ya que en ambos casos hay una comunidad que se manifiesta.

Teatro Trono

Los primeros integrantes del grupo eran chicos de la calle recluidos en centros de rehabilitación quienes fueron invitados a formar un grupo de teatro por Iván Nogales, actor y director de teatro comunitario.

El grupo de teatro trono se formó con personas que -para el Estado- pertenecían al residuo de la sociedad, lo des-cartable. Hay una

4 Un ejemplo es la Festividad de Santiago que se lleva a cabo en Mostoles – Madrid por los residentes quimeños. Quime es un pueblo pequeño ubicado en los valles de La Paz.

convicción inapelable del grupo, que el teatro en tanto práctica social -al estilo marxista- tiene que transformar a la sociedad. Por eso imaginan un hacer teatro siempre desde una mentalidad utópica. Una mentalidad utópica, que les impulsa a no estar de acuerdo con su realidad presente y desde la práctica buscan destruir el orden establecido para construir otra realidad en la que no sean des-cartables. El grupo pasó de realizar pequeñas funciones en los mercados, en plazas públicas, delante de la Alcaldía, delante de los edificios de las instituciones del estado, en el campo, en cualquier espacio público excepto en las salas de teatro, a cualquier hora excepto en las horas que la gente le destinaba al ocio a ser parte del movimiento de Cultura Viva Comunitaria,⁵ organizar la Caravana por la Vida – De Copacabana a Copacabana⁶ así, como a formar parte de varias giras europeas en el ámbito de teatro con jóvenes.

El director del grupo después de trabajar con los chicos de la calle amplió la experiencia a chicos de su barrio. Así surgió COMPA comunidad de productores en arte, en un barrio de ex - mineros y de indígenas inmigrantes. En 1992 empezaron en una casa pequeña sin fi-

5 Cultura Viva Comunitaria es un movimiento Latinoamericano articulado en 17 tejidos nacionales, gestada desde las autonomías en más de 100.000 comunidades culturales diversas que promueven el intercambio de experiencias, prácticas y saberes; así como la incidencia en Políticas Públicas que responden a las necesidades que surgen desde nuestros territorios, potenciando desde lo colectivo para el bien común. Ver más en <http://congresolatinoamericano.cvcecuador.com/tips-para-el-congreso/preguntas-frecuentes/>

6 Una nueva historia se escribió el día en que un pequeño bus de matrícula 2717BPE salió del Lago Titicaca, en Bolivia, rumbo a la Playa de Copacabana, en Río de Janeiro, a finales de mayo de 2012. Dentro de él iban unas 25 personas, la mayoría integrantes del Teatro Trono – Compa. Junto a ellos iba el teatro camión de la compañía, desde donde el grupo presentaría la obra Hasta la última gota en algunas ciudades del camino. Además de proponer debates y reflexiones sobre los cambios climáticos, la idea era recoger a lo largo del recorrido las demandas de niños, niñas y jóvenes con vistas a responder a una cuestión: ¿Qué mundo queremos tener en 20 años? La pregunta se hizo con motivo de Río+20, la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible, que tuvo lugar en Río de Janeiro, Brasil, del 20 al 22 de junio, veinte años después de la histórica Cumbre de la Tierra en Río, en 1992. Ver más en <http://iberculturaviva.org/caravana-pela-vida-a-aventura-missao-que-fez-historia-no-movimento-de-cultura-viva-comunitaria/?lang=es>

nanciamiento del Estado. A lo largo de treinta años la casa de COMPA se fue ampliando. Actualmente la casa tiene cinco niveles ha sido construida con material de desecho. La mayoría de las puertas y ventanas pertenecían a las casonas coloniales del centro de la ciudad que fueron derrumbadas para edificar edificios. Dentro de la casa han construido un teatro al estilo del Teatro Globo de Shakespeare, un museo de la mina y cuentan con un Teatro – Camión para las representaciones teatrales itinerantes que realizan en las zonas más pobres del país. Los integrantes actuales del grupo son jóvenes que comparten su tiempo entre el teatro, el trabajo y los estudios.

El Teatro Trono en la gira por España y Francia fue parte de dos formas de organización y producción, una profesional y otra más improvisada pero ambas articuladas por lo comunitario. Mientras en Francia se hizo cargo de la gira una productora profesional que forma parte del circuito **Cartoucherie** y cuyo contacto con ella fue posible porque su hijo fue voluntario varios años en COMPA, en España la gira fue posible por contacto directo con distintos colectivos, comunas y familiares.

“Para el viaje hemos hecho todo lo que se podía, la hora loca, kermesse, animación de eventos puesto que nosotros teníamos que correr con los gastos de los pasajes. Hicimos una bolsa común donde entraba todo lo que se recaudaba. Catherine armó el cronograma en Francia, se encargó de organizar las funciones y nuestra estadía. Ella alquiló una casa grande muy barata y ahí nos turnábamos para cocinar y hacer la limpieza. Al final de la gira los ingresos se repartieron por porcentajes. Para España el director de Catalinas Sur, que es muy amigo nuestro, mandó un mail a toda la gente de teatro comunitario en España donde hay mucha presencia de teatro comunitario de Argentina. La respuesta no se hizo esperar, mucha gente nos ofreció sus espacios para las presentaciones y sus viviendas para hospedarnos.” (Nogales, 2017)

Según Debord (2003) “El espectáculo no es un conjunto de imágenes, sino una relación social entre personas mediatizada por imágenes.” De ahí que la formación social sea el resultado de pocos actores y muchos espectadores que sólo observan la vida política sin participar.

En el caso del espectáculo de Teatro Trono “Arriba El Alto” éste como espectáculo está acompañado del Gestus Brechtiano pues el mismo asume como contenido la memoria colectiva y hace esa memoria no expectable sino experimentable, aunque ésta haga referencia a una situación tan particular de la historia boliviana, activa la memoria de una situación traumática. “Arriba El Alto” toma algo de la comunidad para luego convocarla y recordar colectivamente.

Alto Teatro

Freddy Chipana empezó en el teatro cuando era casi un niño. Empezó con Ojo Morado un grupo de teatro de chicos de o en la calle de ahí pasó a ser integrante del Teatro de los Andes durante muchos años. Al dejar el Teatro de los Andes fundó junto a Andrea Riera el Alto Teatro con la misma dinámica del Teatro de los Andes, es decir pensar el oficio de actor como inspiración, pero ante todo como trabajo y mucha disciplina. Y entender el trabajo teatral como un laboratorio de posibilidades. En la ciudad de El Alto el grupo alquiló un espacio y desde ahí se intereso principalmente por la capacitación. El Alto Teatro al igual que Teatro Trono hizo muchas alianzas con Organizaciones no gubernamentales y municipales. A diferencia de Teatro Trono el Alto Teatro no apuesta por un trabajo de teatro comunitario dado que le es más importante el trabajo con otros grupos de teatro cuyo trabajo se centre más en la escenificación, montaje que en el trabajo con determinada comunidad. Como teatro de grupo, el trabajo y las propuestas teatrales están pensadas para que surjan de la base que son los integrantes, de ellos sale todo el material técnico, narrativo, dramático y espacial. Chipana a diferencia de muchos teatros de grupo es un actor director que genera muchos vínculos con otros grupos con los cuales también trabaja continuamente. El Alto Teatro ha participado a diferencia del Teatro Trono en muchos festivales internacionales de teatro en Bolivia y Latinoamérica, pero nunca en Europa. La gira en Francia fue organizada por Pauline Abadie, quien estuvo en La Paz como voluntaria y organizó la gira en el marco del Festival de la Solidaridad. La gira empezó el 3 de noviembre de 2017 con 35 funciones por más de diez ciudades de Francia.

El primero de diciembre “Peligro” se presentó en Strasbourg. La función empezó a las 19:30. Al llegar al espacio, un teatro en un centro cultural de uno de los barrios socialmente problemáticos, observé mucho cansancio en el grupo, que estaba a pocos días de concluir la gira que fue intensa no sólo porque tenían muchas veces dos funciones al día sino porque a veces tenían que recorrer de un día a otro días distancias largas. A mi pregunta sobre las características de los espacios en los que se habían presentado la respuesta fue breve y se limitaron a decirme: “algunos teatros enormes otros medianos, algunos teatros de escuela y centros culturales”. Pero cuando pregunté sobre los lugares de hospedaje, les brillaron los ojos pues ahí sí había mucho que contar; ahí estaba gran parte de la gira, la travesía como reflexión. “Pocas veces llegamos a alojamientos casi siempre nos hospedamos en casas privadas. Hay tanta gente vieja y sola en Francia que estaban felices de tenernos, también llegamos a casa de algunos anarquistas y la charla con ellos fue muy intensa”. (Chipana, Tito, 2017)

La propuesta teatral con la que hicieron la gira fue “Peligro” escrita y dirigida por Freddy Chipana. La primavera vez que presencié “Peligro” fue el 2014 en la ciudad de El Alto y fui testigo de cómo miles de estudiantes con celular en mano fueron quedando atrapados sensorial y emocionalmente en el discurrir de la función, de tal manera que al finalizar la presentación los celulares estaban apagados y los estudiantes correspondieron con un aplauso efusivo y duradero. En la ciudad de La Paz he presenciado “Peligro” en muchos espacios y la reacción del público ha sido casi siempre la misma. “Peligro” cuya puesta y escenificación es festiva es un poema dramático, sostenido por el humor que duele porque anuncia una verdad. Los actores desde distintas situaciones exponen la precariedad del trabajo y el sin sentido aparente que puede resultar ser artista, actor en un país como el nuestro. En Strasbourg al igual que en toda Francia se presentó con los subtítulos proyectados en una pantalla. Por las características del trabajo las situaciones dramáticas son perceptibles, sensibles aún sin comprender lingüísticamente todo el texto, así lo confirman muchos jóvenes que presenciaron la función teatral y se sintieron afectados por el mismo. En Strasbourg la función no fue un éxito a nivel de público, no lo-

gramos llenar la sala, pero fue un espacio de reencuentro. No sólo yo hice el viaje desde Alemania sino otros lo hicieron también desde otros lugares de Alemania y Suiza. A lo largo de los años y en gran parte por el trabajo de Freddy con el Teatro de los Andes se establecieron vínculos artísticos, pero también vínculos políticos, no de la macro política sino de aquella que genera comunidades éticas y estéticas y que a veces duran lo que dura la función. Si la gira fue un éxito o un fracaso Freddy no sabe responder. A nivel de experiencia sin duda, me dice, fue ganancia pura, a nivel económico no sé ni quiero saber:

“La organizadora me dijo que hagamos la gira con cinco personas máximo, nosotros somos mucho más que cinco en el grupo y yo dije claramente que cada uno del grupo tenía el derecho de hacer la gira e insistí que se haga con todos, no tenía la menor idea de lo que aquí cuesta la comida, el transporte, la estadía. Si hubo perdidas la asumiremos como grupo”.
(Chipana, 2017)

Definitivamente también en el caso de Alto Teatro la gira, su organización y la producción del espectáculo es en sí mismo parte del proceso de la conformación de grupo y de los modos que el grupo tiene de generar reflexión, independientemente del factor económico que pueda limitar ciertas experiencias.

Para finalizar esta primera parte cabe tomar en cuenta una observación que hace Oscar Cornago a propósito del hecho teatral como hecho social inmerso en la dinámica económica y política a partir del énfasis que se hace de este hecho que se genera siempre como encuentro:

“Hoy el poder solo recurre a las armas cuando no encuentra otra salida para sostener unos sistemas de producción que desde los años sesenta han desarrollado modos más complejos de imponerse; el de hoy es un poder sin rostro y sin uniformes, un poder incorporado en el lenguaje, en las actitudes y hábitos de todos los días, en los modos de trabajar y vivir, en las formas de pensar y reaccionar. Estos sistemas de poder, que sostienen al mismo unas formas de trabajar y producir, no son ajenos

al mundo del arte y la cultura, igualmente dependientes de unas vías de circulación del dinero que los hace posible, integrándolos en un tablero común de juego cuyo ganador es el que obtenga mayor visibilidad, rentabilidad, productividad. Formamos parte del mismo sistema que queremos cambiar; jugamos al mismo juego, con las mismas reglas, aunque con distintos objetivos". (Cornago, 2017)

¿Son los objetivos realmente distintos? ¿En qué momento se da esa distinción cuando lo que se genera con el cuerpo como un modo de vida, un uso del cuerpo que no puede ser apropiado, un uso del cuerpo sin obra quiere y requiere una gestión? ¿Es gestionable la experiencia del encuentro que genera comunidad?

Agencia, agenciamiento e instrumentalización en el teatro universitario

¿Es posible diferenciar la agencia, el agenciamiento y la instrumentalización en el teatro universitario? ¿Cada uno de estos aspectos son capacidades de acción contradictorias o más bien son equivalentes o concordantes entre sí?

Según Warstat (2014), la noción de "agencia" plantea las preguntas sobre ¿quién está realmente a cargo de este tipo de proyectos? Si son los teatristas o las instituciones patrocinadoras y/u organizadoras. De manera más concreta, la pregunta sería si la agencia recae en la universidad y es ésta la que mediante los talleres sostiene, renueva, dinamiza la actividad y la práctica teatral en Bolivia o si más bien los talleres son instrumentalizados por las universidades para vender su imagen y permanecer competitivas en el mercado académico. La instrumentalización a diferencia de la agencia estaría haciendo referencia al uso de los talleres de teatro o de las presentaciones teatrales para justificar un accionar en un sentido distinto al que se supone que éstos deberían tener. En un plano más filosófico está la noción de agenciamiento propuesto por Deleuze (1994) para quien el agenciamiento es una relación de multiplicidades en la que importan las alianzas y las aleaciones. Por tanto, un agenciamiento relaciona multiplicidad con devenir

que se efectúa en la circulación de afectos ligado a una pragmática que comprende un hacer, un actuar y una organización.

Matthias Warstat en su ponencia Políticas de lo aplicado: teatro y arte como intervención señala que desde la aparición de las vanguardias históricas es muy común la posición de buscar transformar el mundo a través del arte. Esa premisa ha marcado durante mucho tiempo la relación entre arte y sociedad, como se expuso en párrafos anteriores. Hoy en día el teatro en tanto intervención se ha diversificado ampliamente. Muchos de los proyectos inscritos en un marco de teatro para el desarrollo - teatro comunitario, teatro para fortalecer el ejercicio de ciudadanía, teatro para la educación, etc. - ya no están enmarcados en un ámbito anarquista, como estuvieron enmarcados las vanguardias y las neo-vanguardias en Europa. En las vanguardias históricas el deseo de transformar la sociedad, intervenir la realidad e innovar el teatro no estaba amparado por las instituciones, sino iba en contra de ellas, aunque posteriormente la institución arte terminó haciendo de dicha experiencia una etiqueta artística y comercial. El Conjunto Teatral Nuevos Horizontes posibilitó en Bolivia experiencias vanguardistas y anarquistas a muchos jóvenes actores y artistas en general. Este grupo se presentó a sí mismo como un conjunto de gente que desarrollaba un cúmulo de actividades artísticas y políticas sin el auspicio de ninguna institución.

(...) durante la Guerra del Chaco salimos hacia Siglo XX, la mina de la Patiño Mines. Muchos obreros habían ido al frente de batalla, aunque no era obligatorio para ellos, y la compañía trajo un reenganche de pampinos chilenos. Uno de ellos, un muchacho chileno, tenía ideas anarquistas y nos leía libros de Bakunin, de Malatesta, de Kropotkin. Pero además le gustaba mucho el teatro y con los mineros hicimos un grupo en 1934 que se llamaba "Independencia". Hacíamos obras de comedia, pero luego ya hicimos obras de protesta. Mi padre falleció y yo volví a Tupiza con esa experiencia, y como entré a trabajar a Quechisla, reuní a obreros de la zona, de Telamayu, y formamos un grupo teatral. (Cajías, L. 2008: 78-79)

Otra experiencia que en un principio puede enmarcarse en el ámbito del anarquismo es el Taller de Cultura Popular cuyos integrantes, a diferencia de los integrantes de Nuevos Horizontes, sí asumían una militancia política partidaria, aunque su acercamiento a los barrios con presentaciones y talleres de teatro estaban menos organizadas por los partidos políticos como por la motivación grupal.

En los barrios marginales y el campo aparecen grupos de teatro, títeres, periodismo, pintura, poesía, etc. Que comienzan a buscar, sin formación académica, rumbos diferentes a los ya nombrados, unificando material y espiritualmente los problemas de la comunidad en la que están insertos. Realizan teatro al mismo tiempo que combaten las mazamoras, las enfermedades y buscan alcantarillado. Crean sus propias obras y las presentan en parroquias, las calles y el campo. (Amusquivar, 2011: 415)

En la década de los años 90 y en los primeros años del nuevo siglo, a diferencia de los años 40, 50, 70 y 80 la mayoría de las propuestas dentro del ámbito de teatro aplicado estaban planificadas, organizadas y supervisadas por diferentes instituciones como las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) y las Universidades. Para comprender el papel de los talleres de teatro de las universidades durante este periodo, periodo histórico para Bolivia marcado por la democracia, la corrupción, el narcotráfico y la emergencia de los movimientos sociales es indispensable ponerlos en relación con la labor de las ONGs porque ambas de manera distinta son una respuesta al espacio vacante que había dejado la izquierda. Para James Petras en ese espacio vacante surge un número masivo de organizaciones sociales cuya ideología, vínculos y prácticas compiten directamente y en conflicto con la teoría y práctica marxista. "Estas organizaciones, que en su mayoría se autodescriben como no gubernamentales o centros independientes de investigación, se muestran activas en proponer ideologías y prácticas políticas compatibles y complementarias con la agenda neoliberal de sus patrocinadores financieros" (10-10-2016). Todo eso da lugar a que se desarrollen argumentos del discurso postmarxista. Petras no se refiere con sus afirmaciones específicamente al caso boliviano, sin

embargo, algunos de esos argumentos no sólo han sido puesto en práctica por algunas ONGs en Bolivia sino también han delimitado las nuevas prácticas teatrales, pues - como ya se señaló en otro apartado - gran parte de los teatristas que resistieron a la dictadura, haciendo teatro, llevando teatro a los barrios durante la dictadura y primeros años de la democracia se hicieron cargo de proyectos financiados por las ONGs. Dos de los diez argumentos postmarxistas planteados por Petras (2016) resultan útiles para exponer la relación que se genera entre el teatro financiado por las ONGs y el teatro financiado por las universidades.

1. El énfasis marxista sobre las clases sociales es reduccionista, porque las clases se están disolviendo. Los principales puntos políticos de partida son culturales y están arraigados en diversas identidades (raza, género, etnicidad, preferencia sexual).

La idea abstracta de pueblo es sustituida por las diversas identidades lo que lleva a las universidades estatales a demarcarse del rol representativo de la voz del pueblo y en lugar de eso optan por asumir preguntas o problematizar discursiva y performativamente el género, la etnicidad y la preferencia sexual.

2. La lucha de clases y el enfrentamiento no producen resultados tangibles; provocan derrotas y no resuelven problemas inmediatos. La cooperación gubernamental e internacional respecto de proyectos específicos si genera incrementos en la producción y el desarrollo.

La idea de la eficacia de los proyectos específicos en el incremento de la producción y la viabilidad del desarrollo fue la que vinculó al teatro con los proyectos no gubernamentales. Ese vínculo fue posible porque se legitimó la noción de teatro como herramienta, instrumento que posibilita y potencia la capacidad crítica para la liberación en un marco de educación alternativa. A esa noción se sumó la afirmación de entender el teatro como medio de comunicación. Se asentía con ello emplear el teatro para construir el poder popular para la emancipación del pueblo, no como pueblo sino como diversidad identitaria.

Al igual que el teatro de protesta o el teatro de militancia la función de las ONGs eran percibidas ambiguamente. Por un lado, se valoraba su presencia en la construcción de la democracia y por otro se criticaba sus incongruencias sociales y políticas.

Vi a las izquierdas sucumbir ante el más simple de los principios del capitalismo (...) Esa Angurria por lo material. No sólo la administración estatal fue botín de asalto impune, también una serie de ONGs. (no todas, pero una buena parte), administradas por gente declarada de izquierda, que sistematizaron las necesidades de tanta gente que vive en condiciones de pobreza extrema, y cuyos proyectos a fin de cuentas sirvieron más para mantenerse a sí mismos (con sueldos nada 'socialmente sensibles'), que para ayudar a esa gente. (Aramburo, 2004: 117)

La crítica emitida por Diego Aramburo, director y dramaturgo de teatro cuyo inicio y proceso de formación artística se da a lo largo de los años 90 es compartida por otros teatristas, incluyendo algunos que fueron parte de las ONGs. Aramburo, aunque no por mucho tiempo, participó del taller de teatro universitario de la Universidad Católica de Bolivia y fue uno de los primeros que llevó al límite la experimentación estética y estilística de lo que entonces se conocía por teatro universitario. Como él mismo señala, esa experimentación le costó la expulsión de la universidad.

Una vez que las ONGs asumieron el rol que la universidad había asumido durante la dictadura, a los talleres de teatro universitario les quedó indagar en lo subjetivo, en las preguntas por la persona y sus capacidades, su ética, su estética, su autodeterminación. La dimensión lúdica del teatro en lugar de la identificación política-partidaria.

Precisamente esas nuevas articulaciones institucionales que generan otros movimientos hacen necesario tomar en cuenta las nociones de agencia, protección y transferencia para cierto acercamiento teórico al teatro universitario. Considero que sí puede entenderse al teatro universitario como una forma de teatro aplicado, dadas sus características y su estructura organizativa. Al estar en relación directa con la uni-

versidad en tanto institución educativa, el campo de acción escénica y social está protegido por la institución y está planificado por dicha institución como proyecto educativo y artístico. Pero a la vez, cada grupo de teatro universitario, de acuerdo con el momento de su funcionamiento, propone sus propias coordenadas sea en lo referente a trabajar una temática o en asumir un estilo o técnica de actuación. El acuerdo entre la institución y el grupo puede ser a veces tirante y otras flexibles, no sólo porque la institución no comparta la dirección que el grupo quiere tomar; también, y esto es lo que sucede en la mayoría de los casos, por falta de apoyo económico. En lo referente a las universidades la falta de apoyo puede darse por dos motivos: 1) por falta de presupuesto general, 2) por optar por otras prioridades en desmedro del teatro o por privilegiar el deporte a el arte; en ambos casos el presupuesto que las universidades otorgan a la actividad de teatro casi siempre es muy poco. La pregunta es si en los talleres de teatro universitario en tanto teatro aplicado hubo y hay oportunidades políticas reales para aquellas personas para quienes han sido y son concebidos los proyectos o los talleres.

Insisto en señalar que los distintos momentos del teatro universitario no fueron ni son homogéneos, y por ello se dieron y se dan distintas formas e intensidades de agenciamiento, como se verá más adelante. Siguiendo a Warstat - en el teatro aplicado - muchos de los proyectos pretenden ofrecer algún tipo de “espacio seguro” en el que las emociones fuertes puedan ser expresadas y las opiniones disidentes se articulen. Para Warstat esta idea podría apuntar a un potencial particular de teatro, pero al mismo tiempo, de inicio tiene un aspecto paternalista.

En el teatro universitario, en cuanto a protección institucional, se puede señalar que, de acuerdo con los diferentes momentos históricos y políticos, este proteccionismo ha sido rebasado con frecuencia. Ese proteccionismo a veces ha sido anulado dentro de la misma universidad y otras, el proteccionismo no ha sido posible como en el caso de las dictaduras, cuando los integrantes de grupos de teatro universitario sufrieron persecuciones y exilios justamente por ser universitarios.

Realmente se generó un grupo macanudazo, muy comprometido muy claro de su opción y muy claro de su riesgo también. Nadie lo decía, pero yo creo que todo el mundo estaba ahí desafiando a la dictadura (...) a estas alturas de mi vida yo me doy cuenta, que era un desafío a la dictadura, era decir no a todo lo que nos habían hecho. Nos habían cortado la posibilidad de ser jóvenes, de expresarnos como tales (...). La rebeldía propia de nuestra edad, las energías que teníamos y cosas no podían terminar clausuradas en el TUSA porque la universidad estaba cerrada, ¡no! señor, le metimos al TAF. ¿Cuál fue el logro? Nos metieron presos, por lo menos a dos y después a otros. (Jauregui, 1999 en Andia)

Pero evidentemente, también en el teatro universitario se pueden registrar niveles altos de paternalismo. Este sólo puede ser definido en referencia a cada caso particular, siendo lo común la preminencia del director del taller por sobre el grupo, la anulación del grupo en las decisiones sobre los problemas a trabajar o las técnicas a explorar.

¿Quién es el sujeto de transferencia en el teatro universitario? ¿Qué se transfiere y cómo se hace la transferencia?

En lo concerniente a la transferencia, Warstat hace referencia, por un lado, a los procesos de producción teatral como prácticas terapéuticas, y, por otro, a la proyección de problemas, es decir, si los actores y los espectadores proyectan sus propios problemas o traumas en la acción dramática, en la construcción de roles y la elección de los personajes. Para muchos la producción teatral como practica terapéutica se diferencia de producciones teatrales como las que son generadas por el Teatro del Oprimido debido a que la primera reconoce una crisis personal, recurre a una estrategia dramática y un proceso de escenificación para la sanación. La segunda pone en evidencia una crisis colectiva, comunitaria, grupal, social, recurre a una estrategia dramática y un proceso de escenificación para proponer soluciones. En ambos casos se apela a la mirada del espectador y a la eficacia de juicios estéticos materializados en las reacciones del público a corto y largo plazo. Se espera del público que ha sido provocado por el grupo de teatro ideas y propuestas para tratar situaciones problemáticas. En ambos casos

se apela al pathos, la solidaridad y la compasión ya sea para la emancipación, la autodeterminación o la sanación. En la co-producción del hecho teatral o en la elaboración de la situación dramática se juzga los sentimientos, estados mentales y las emociones de otras personas que exceden a un yo autónomo e individual dando lugar a procedimientos de des-subjetivación, des-limitación o lo que sería la estética del efecto del teatro y en el teatro. Eso lleva a plantear preguntas estéticas y éticas sobre la intención que este tipo de proyectos tiene de devolverle al ciudadano, al individuo, a la persona, al humano su capacidad de agencia-miento. En consecuencia, la experiencia estética está siempre condicionada a una decisión ética tanto del grupo de teatro como del público.

En el teatro aplicado la pregunta central se dirige hacia las particularidades del destinatario. A diferencia del teatro profesional donde si acaso surge la pregunta del destinatario ésta se dirige principalmente a las características del público, en el teatro aplicado la pregunta por el destinatario se dirige también al público, pero ante todo al grupo para quién se diseña el proyecto.

En lo referente a los talleres de teatro de las universidades las respuestas por el destinatario, en la mayoría de los casos, ya están dadas por las características de la universidad misma. Pero independientemente de que la universidad sea privada o pública ambas se basan en la convicción de que el teatro es capaz de transformar de manera sostenible y cambiar la vida de los participantes, sean estos actores o espectadores. El cambio y la transformación están concebidos en tanto conciencia y cambio de comportamiento. Esos objetivos no se logran solo mediante la transmisión de un contenido, para ello se requiere una estética particular que ponga énfasis en esos aspectos o sea estéticas que garanticen efecto y afecto. Justo por ello, en los proyectos de este tipo donde el teatro es percibido más como un instrumento, un medio que como una finalidad en sí mismo, hoy en día no se puede ignorar la dimensión estética. En el hecho teatral nunca han posibilitado los efectos y los afectos solo el contenido porque el contenido sólo es percibido en tanto forma específica de realización escénica y teatral y sólo en tanto tal despliega efectos y afectos sensoriales, emocionales,

racionales. Una universidad cuyo taller de teatro realice presentaciones de teatro que traten problemáticas políticas, religiosas o sociales va a producir expectativas y asociaciones muy distintas a las de una universidad cuyo taller de teatro se concentre en la producción de musicales o presentaciones teatrales de entretenimiento. Pero no sólo eso, sino que una universidad en cuyo taller se trabaje con técnicas de actuación e interpretación no naturalistas, psicologistas sino más surrealistas o superrealistas al punto de cuestionar toda noción de realidad social también va transferir nociones, dinámicas y pasiones teatrales a los integrantes distintas a las que pueda generar un coordinador de teatro más apegado a la interpretación de personajes por medio de asumir un rol psicológico dando prioridad a la ilusión y cuyos personajes y conflictos son ubicados en una realidad social legitimada y establecida.

El ámbito de transferencia en el teatro universitario, como no podía ser de otra manera, se ha dado de manera compleja y múltiple. Mientras en los primeros diez años del TEU predominaban las puestas en escena de textos dramáticos de la vanguardia europea, en los años 80 predomina la creación y dirección colectiva. En los 90 descolló la dramaturgia latinoamericana y en los 2000 no hay predominio de algo en particular, sino una preferencia por textos dramáticos clásicos, de vanguardia europea y latinoamericana, de costumbrismo boliviano, creación colectiva o dramaturgia de autor; este último consiste en que un miembro del grupo escribe una obra para que el grupo a partir del texto inicie procedimientos de escenificación. Se diferencia de la creación colectiva - tan común en otro momento - porque en la creación colectiva todo el grupo participa en la construcción del drama y en las estrategias de escenificación.

En el teatro aplicado los efectos del teatro hay que analizarlos en dos instancias: el efecto del proceso teatral en tanto elección de una situación dramática, una propuesta de teatralización para lo cual se pone en juego nociones de cuerpo e interpretación, nociones de presencia y ausencia. La otra instancia es la que se puede analizar los efectos del teatro en el hecho teatral mismo que comprende el desarrollo de la función, para lo cual es indispensable tomar en cuenta el espacio de

la función, el tiempo de duración y el tiempo en el que la realización escénica se lleva a cabo. Si la función de teatro está en el marco del tiempo considerado por cierta sociedad como productivo o de ocio.

En los primeros años de democracia, las universidades estatales empezaron a asumir un rol central como institución y espacio para los jóvenes. A nivel de transferencia técnica predominó la creación colectiva tanto en la producción de textos dramáticos como en la dirección y puesta en escena. Los jóvenes, en un afán de ejercer su opinión y de poder actuar sin censura, tomaron las universidades como sede para hacer talleres, encuentros, seminarios y laboratorios de teatro. Por la importancia de los testimonios de los protagonistas del teatro universitario en los años 80, me permito hacer las siguientes citas extensas:

Entrando a la Carrera de Sociología (...) encuentro en el paraninfo mimos ecuatorianos, peruanos haciendo algunas cosas, y más las cosas que había visto de poesía, teatro en la parroquia, me dije “esto es lo que quiero hacer”. (Nogales, Teatro Trono en Saavedra, 2003: 23)

Las universidades de nuestro país, al volver la democracia, vuelven a ser parte importante del movimiento de la educación para los jóvenes; muchos teatreros no teníamos nada que hacer y nos quedó la única opción de ir a estudiar. Todos logramos inscribirnos en la Carrera de Sociología, al igual que otros de la misma generación en otras universidades de Bolivia. (Suárez, La Puerta, et. al.: 23)

Mi entrada al teatro ha sido de casualidad (...) Yo estudiaba en la Facultad de Arquitectura, y mi compañero Vladimir me invitó a un taller de pantomima con René Palacios de Argentina. Me gustó mucho el taller, y una de las cosas que realmente me ha cautivado es la posibilidad de poder expresarme a través del cuerpo, del movimiento. A partir de eso dije “Esto es lo mío, esto es lo que yo siempre he hecho y siempre quiero hacer”. (Lora, Gente+Gente=Gente et. al.: 23)

Posteriormente, habiendo salido ya del colegio, en la universidad nos conocimos con Enrique Torrejón, con quien inicialmente empezamos

a hacer música y nos retomó otra vez la idea de a partir de la música hacer teatro. (Taborga, La Nada et. al.: 23)

De manera acelerada, los grupos de teatro universitario fueron articulando sus experiencias a nivel nacional. El Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana (CEUB) lanzó una convocatoria para un II Festival de Teatro Universitario, en el cual no sólo participaban grupos de teatro universitario, sino también grupos de barrios y otras organizaciones: Como resultado de dicho encuentro salen seleccionados de la ciudad de La Paz los grupos Primer Acto y el Taller de Teatro La Puerta. Estos grupos fueron seleccionados para hacer una gira a las minas en todo el Consejo Central SUR. El CEUB gestiona doce presentaciones para llevar a cabo la gira.

El II Festival Universitario de Teatro resultó para muchos un espacio de proyección para sus ideas políticas y la transmisión de experiencias locales. Catorce grupos mostraron sus propuestas escénicas en las que tocaron temas como la migración del campo a la ciudad, la pobreza en Latinoamérica o el exceso de poder impuestas por las dictaduras; también se presentaron puestas en escena con temática antropológica, como Matrimonio aymara, del grupo Naira, escrita y dirigida por Jaime Sevillano e Irapastay, del grupo Ollantay, de creación colectiva y dirigida por Manuel Carrasco. Algunas de las presentaciones fueron: Los justos, de Albert Camus, por el grupo de la Universidad Católica de La Paz, La orgía, de Enrique Buenaventura, por el grupo Primer Acto de la UMSA y con dirección colectiva, Entre ratas y gorriones, de Sergio Arrau, por el grupo Tríptico y con dirección colectiva, Filho DaDa, de R. La Cerna por el grupo Aranwa y bajo la dirección de Guido Arze; Aquí, de creación y dirección colectiva por el grupo Teatro Popular Siglo XX y Hazte el loco y serás feliz también de creación y dirección colectiva por el grupo La Puerta.

Las universidades, en los años 80, habían pasado de alguna manera a asumir el rol central que las parroquias barriales tenían en los años 70, cuando las universidades estaban intervenidas por la dictadura de Hugo Banzer Suarez. Eso hace que los integrantes de los talleres de

teatro universitario se tornen sujetos de la transferencia a nivel técnico, estilístico y temático. La mayoría de las universidades en los años 80 diseñaron políticas culturales mediante la División de Extensión Universitaria para construir puentes con la sociedad civil continuando con el lema de: la universidad para el pueblo. Con la llegada de la democracia cambia la consigna de la universidad para el pueblo y cambian también las nociones de pueblo y la autodefinición de la universidad. Las universidades asumen una mirada corporativa sobre sí mismas, por ello definen su identidad y su rol social en torno a visión y misión como si se tratara de una corporación más centrada en la inversión y la ganancia. Lo político se delega a los movimientos sociales y el pueblo se queda enmarcado en la idea romántica de un pasado heroico cuyo presente está en la danza y en la ceremonia que hacen referencia a un origen cultural prehispánico. En el lugar del pueblo, que hace referencia a una identidad colectiva en torno a un Estado y una nación, como se dijo anteriormente, aparece la diversidad identitaria cuyos conflictos los diferencia frente a las políticas del Estado. Si en los años 70 y 80 los grupos de teatro asumieron un rol de mensajeros para propiciar el acercamiento de la universidad al pueblo en el plano cultural y político, en los años 90 los talleres de teatro fueron un espacio de tránsito muy importante para muchos estudiantes universitarios que mediante los talleres descubrieron que querían dedicarse al teatro profesionalmente. Ofrecer a los estudiantes universitarios talleres de teatro para una formación teatral profesional no fue nunca una meta explícita de ninguna universidad. Al contrario, la finalidad de los talleres de teatro era respaldar la formación profesional de los universitarios. En esa etapa tanto por parte de la universidad como de los talleristas y los integrantes de los talleres la relación política y culturalmente con el pueblo se convirtió en una relación más centrada en la población universitaria, organizada por los mismos universitarios. En la UMSA, el grupo de teatro Bubulu conformado por universitarios de varias facultades organizó durante un año los Martes de Teatro al cual asistieron diferentes grupos de teatro universitario, pero también grupos de teatro conocidos como profesional. El objetivo era posibilitar a los grupos nuevos un espacio de presentación y difundir la actividad teatral para generar un público de teatro universitario.

Aunque las universidades estatales brindan el apoyo institucional a los talleres de teatro, la gestión que hacen los universitarios como integrantes de los grupos de teatro, por lo general, va mucho más allá del apoyo institucional pues éstos terminan proyectando la actividad teatral en ámbitos y dimensiones no pensados ni planificados por la institución universitaria.

Por ejemplo, en junio de 1984 se llevó a cabo en Oruro el Primer Festival de Solsticio de Invierno organizado por la Universidad Técnica de Oruro y la División de Extensión Universitaria. El mismo año, la Universidad Autónoma Tomás Frías y la Federación Universitaria de Potosí organizaron una temporada teatral con grupos procedentes de diferentes departamentos del país. En diciembre de ese año se realiza en Tarija el Primer Encuentro Departamental de Teatro Universitario coordinado por la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho, la Federación Universitaria Local, Extensión Universitaria y el Laboratorio Taller de Teatro. Toda la organización estuvo a cargo del grupo La Puerta. Estos Encuentros se realizaron por tres años consecutivos. En octubre de 1986 la Universidad Nacional de Siglo XX forma parte del movimiento de teatro universitario y convoca al Primer Festival de Teatro y Títeres.

En 1985 el Comité Nacional Preparatorio del XII Festival Mundial de la Juventud y los Estudiantes, la Confederación Universitaria Boliviana, la Universidad Mayor de San Andrés, la División de Extensión Universitaria, la Organización Cultural Victoria, La Organización Cultural Siglo XXI y el Laboratorio de Teatro La Puerta convocan al Primer Encuentro de Teatro Popular con el fin de seleccionar al grupo a representar a Bolivia en el ámbito del teatro en el XII Festival Mundial de la Juventud y los Estudiantes. Esa intensa actividad de teatro universitario hace que en la década de los 80 se entrelacen dos historias de teatro: la historia del teatro universitario y la historia del Movimiento de Teatro Popular; quienes junto a las universidades agencian dinámicas culturales, sociales y políticas en algunos casos partidarias y en otros no, lo que hace que por un lado hay agenciamiento cultural, artístico y por otro hay instrumentalización política del teatro. Para Julio de la

Vega, uno de los críticos de teatro y cine más activo de la época, el gran aporte de este movimiento es la creación colectiva que plantea otros desafíos a nivel de interpretación.

La creación colectiva adquiere su mejor desarrollo, esta vez en cuanto a la autoría de una pieza teatral, con el grupo de reciente aparición La Puerta. Que prepara y presenta 'Hazte el loco y serás feliz'. Es una de las comedias más inteligentes que se han escrito en los últimos tiempos y también la más original en cuanto a su concepción teatral, pues los actores intercambian los diversos papeles sobre la marcha sin ninguna transición, y hasta el papel protagónico que permanece mucho tiempo sobre un solo actor, se desplaza por momentos en los otros actores, de acuerdo a la dinámica alucinante que impone el movimiento. (De la Vega, 2011: 310)

Los integrantes del grupo de Teatro La Puerta, quienes en su mayoría eran estudiantes de sociología, trabajan la improvisación, el juego dramático, el sarcasmo y a nivel de género dramático la farsa. Su propuesta teatral Hazte el loco y serás feliz marca nuevas vertientes creativas en el teatro considerado no profesional, lo que al mismo tiempo genera nuevas maneras de percibir el espacio teatral, así como la técnica de actuación. En Hazte el loco y serás feliz se pone en cuestión aspectos típicos de la época moderna como el consumo, la televisión, la educación, la política. En la escenificación no se queda en el plano discursivo sino explora lo lúdico y a modo de juego de niños, no juegan a imitar la vida sino a jugar con las probabilidades del: digamos que somos esto o lo otro. Eso les permite eludir consignas morales para dar lugar al humor. Hazte el loco y serás feliz es una invitación a jugar mirándose en el espejo de la realidad social, cuya superficie no es plana sino cóncava. De la Vega también resalta otra de las características de este teatro universitario en combinación con el Movimiento de Teatro Popular como el plantearse lo teatral en todo el sentido de la palabra experimento, experiencia y experimentar con lo cual según él este teatro hacía un intento verdadero de cambio y ruptura con la tradición del teatro nacional: "Escenarios fuera de las tablas de un teatro, participación masiva de actores intuitivos (...) utilización de len-

guas nativas en la totalidad de la expresión ” (2011: 310). De la Vega pregunta ¿por qué experiencias como éstas no se repitieron pese a la gran acogida del público que según él comprendió la significación de esas nuevas modalidades para el enriquecimiento de un teatro auténticamente popular? De la Vega subraya lo de auténticamente popular para diferenciar este teatro popular, popular por la procedencia de los actores, por los pocos recursos, por los espacios alternativos en oposición a lo popular del teatro social y de los espectáculos producidos con el apoyo del MNR que eran populares por la cantidad de público a quienes llegaban.

Las universidades estatales mediante los departamentos de extensión universitaria apostaron, durante los primeros años de la democracia, por la interacción con el pueblo mediante el teatro. Las universidades han sido imprescindibles en la conformación y consolidación del Movimiento de Teatro Popular. A diferencia del TUSA estos grupos de teatro universitario no se concebían como el brazo armado de la universidad. Por la relación que establecieron entre la universidad y las clases populares se los podría considerar una especie de embajadores que en representación de las universidades llevaban al pueblo mensajes de liberación y también de propaganda política, al mismo tiempo que se sentían representantes del pueblo ante la universidad, es decir ellos eran la voz del pueblo. Tanto la función de embajador como de representante alude a la transferencia o transmisión de un discurso que no es propio y que sólo puede circular en tanto la ausencia de quien lo genera, sea este el pueblo o las universidades. Sólo en tanto uno de los dos está ausente se justifica la representación, la presencia y la función del mensajero. El rol del mensajero en los procesos de transferencia y transmisión hace posible lo que sin su intervención no sería perceptible. Lo importante para tomar en cuenta en este proceso de comunicación y mediación es que lo que el mensajero transmite no es producido por él, sino por un tercero ausente, él mensajero no es sujeto del enunciado. Asumir la imagen de mensajero para los talleres de teatro universitario en el periodo de la dictadura como de los primeros años de la democracia es aceptar que los talleres de teatro fueron indispensables para la universidad como para un público

diverso y heterogéneo percibido como pueblo. Esa importancia no radica en la emisión de los discursos o en la transmisión de los mensajes políticos e ideológicos, sino por haber propuesto espacios para la libre expresión e impresión, libres de los cánones del arte, libres de las normas sociales, libres de censura académica en un momento, en el que no era posible ejercer la libertad de opinión y de soñar en voz alta y colectivamente. Las funciones de teatro tanto para los actores como para los espectadores igual que los talleres de teatro barrial fueron por excelencia esos espacios de libertad y experiencia colectiva. En este caso particular, las fronteras de agenciamiento institucional y grupal como las líneas entre lo paternalista y lo autónomo fueron imprecisos. En la organización de cada Encuentro de Teatro Universitario, en la realización de cada taller de formación teatral se proyectó la capacidad organizativa de los grupos, ya que la mayoría de éstos no solo participaban de los encuentros; también eran gestores y promotores de eventos teatrales.

6.2 ¿En qué medida y con qué frecuencia el agenciamiento se torna en instrumentalización o viceversa?

¿Cómo intervenir en la praxis de la vida y en la política del día a día?

Según Peter Bürger (1987) cualquier intervención exitosa en lo político o social sólo puede partir de una posición estética o incluso esteticista. ¿Se puede hablar de experiencia estética cuando se la quiere superponer a ambiciones curativas o educativas? Aunque Bürger en resonancia con Adorno se está refiriendo al arte institucionalizado, pienso que es posible liberar de la palabra estética su asociación únicamente con el arte en tanto institución y desplazar la estética hacia un arte de lo cotidiano o desplazar el arte hacia una estética de lo cotidiano o lo que más concretamente sería la estesis (Mandoki, 2008). La estesis como un efecto de la condición sensible de lo humano cuyas preguntas se ocupan menos de definir lo bello o el arte y más de ubicar el cómo se manifiesta la sensibilidad humana y cómo ésta entreteje sentido con los procesos de intercambio de significación y significancia.

Contrariamente a la distancia que Adorno consideraba necesaria para que el arte pueda cambiar la sociedad, el teatro popular no costumbrista de los años 70 y luego el teatro universitario de los años 80 estaban inmersos en la vida misma. Ese requisito fue lo que permitió que la vida transfigurara al arte y el arte a la vida.

Los espectáculos teatrales se producen a través de debates intensos sobre la situación política de Bolivia, la pobreza, la estructura económica y social del país (...) En este mundo no era difícil encontrar historias para presentarlas en el teatro. (...) En este ambiente surgen obras teatrales que buscan derrotar la dictadura del momento y construir la 'revolución'. (Amusquivar, 2004: 37-38)

Aunque la revolución en sentido político no se dio, si se produjeron otras maneras de organización a partir de eventos culturales que no dejaban de ser a la vez políticos y económicos. Como Amusquivar señala, temas para presentar en el teatro no faltaban, por ende, tampoco temas para propiciar debates sociopolíticos. La idea de articular el teatro con el proletariado para generar movimiento y transformación tenía que ver con los postulados marxistas de la época. En Alemania, Walter Benjamin había formulado un programa de un teatro para niños proletarios y Bertolt Brecht proponía el teatro didáctico para transformar la realidad. Es muy probable que los integrantes de teatro universitario de los años 70 y los años 80 conocieran los postulados de Brecht sea mediante su formación ideológica marxista en la universidad o porque en ciudades como Cochabamba, La Paz y Santa Cruz directores de teatro profesionales pusieron en escena textos dramáticos de Brecht. Sin embargo, la realidad cultural boliviana era distinta a la de Benjamin y la de Brecht lo que hizo necesario entrever otras maneras más interconectadas entre teatro y protesta, entre agenciamiento e instrumentalización. A parte de ello hay que aclarar que en Bolivia el arte nunca fue autónomo, pero tampoco fue institucionalizado y la vida social nunca fue separada totalmente entre tiempo productivo y tiempo de ocio. Por todos esos antecedentes, la reflexión sobre agenciamiento e instrumentalización en el teatro universitario conlleva ante todo una ambigüedad y como tal es válida, pero eso no debe permitir que la

reflexión se centre en los temas abarcados y los mensajes emitidos, ésta debe tomar en cuenta también otros aspectos de la realización teatral como lo concerniente a la materialidad del acontecimiento teatral en la cual espectadores y actores influyen mutuamente en la producción performativa del evento teatral que es irrepetible e intransferible, el cual transcurre en la tensión entre lo fijado y planificado por la escenificación y lo imprevisible dado por la naturaleza de suceso en vivo y en directo que conlleva toda acción teatral. Como la función teatral se da a lo largo del proceso de interacción entre actores y espectadores, la influencia temática, emotiva o sensorial no se da por una sola vía porque los actores son influenciados por la reacción del público en el momento mismo de la función y el público es influenciado por todo lo que ocurre no sólo en el escenario sino también en la sala. Los significados sean estos sociales, políticos, religiosos no son transferidos directamente sino emergen en el proceso de percepción que es el que va regulando la finalidad de una propuesta teatral.

La discusión muy típica de esos años sobre privilegiar la forma o el contenido establece una falsa dicotomía pues en el teatro forma y contenido son las dos caras de una moneda, el contenido es también un tipo de forma y la forma es también un tipo de contenido. Si se retoma nuevamente la figura de mensajero, embajador que asumieron los grupos de teatro universitario de los años de la dictadura y los primeros años de la democracia para establecer comunicación entre la universidad y el pueblo se puede constatar por un lado que, los problemas en las propuestas de teatro de los grupos de teatro universitario se planteaban desde una perspectiva ideológica marxista, leninista, maoísta y trotskista; ideologías ampliamente difundidas en ese entonces en la universidad. Por otro lado, la procedencia barrial, migratoria y periférica de la mayoría de los universitarios que conformaban los talleres de teatro en las universidades motivó a éstos a proponer formas de producir conocimiento, crear situaciones y plantear discusiones de manera colectiva, comunitaria y sin jerarquías en la tradición teatral, educativa y política en Bolivia. “Para mí, un teatro universitario y además popular debe tener cuatro bases fundamentales y cuatro

características: que sea participativo, que sea construcción colectiva y que parta de las vivencias para ser educativo. Debe ser creador de realidades y conflictos y ser un laboratorio donde se ensayan soluciones a los diferentes problemas” (Cordero, 2003: 74). Es evidente que los talleres de teatro universitario de esta época no estaban pensados sólo para los universitarios sino, en estos se formaba un grupo de teatro y el trabajo de este grupo no sólo era llevar teatro a los barrios sino hacer teatro en los barrios con la gente de los barrios. Los talleres de teatro en los barrios coordinados por universitarios estaban diseñados como modelos vivenciales en la investigación participativa. Construir, deconstruir, reconstruir la realidad social a partir de la propia experiencia y vivencia era la finalidad para lo cual el juego teatral permitía desplegar múltiples conocimientos incorporados que llevaban a talleristas y participantes a explorar técnicas teatrales como la improvisación y el principio ético de colaboración. A este recurso dramático y teatral se llamó creación colectiva. En la década de los 60 la creación colectiva fue un método muy empleado por diferentes grupos de teatro en Latinoamérica que a diferencia de las experiencias de creación colectiva en Alemania y Estados Unidos de Norte América no buscaban eliminar las jerarquías establecidas en el teatro institucionalizado sino era un recurso para trabajar temas políticos con gente no profesional de teatro, aunque posteriormente grupos como La Candelaria de Colombia y el Aleph de Chile hicieron de la creación colectiva una metodología de trabajo para el teatro profesional. En el caso de Bolivia, se podría decir que la creación colectiva más que ser un recurso generado por los talleres de teatro universitario fue una respuesta a situaciones lúdicas, formas de organización y medios de expresión inmersos en los barrios y comunidades mismas.

Con las sociedades andinas con la cual convivimos permanentemente y de la que somos parte hay una manía y fundamento de vida que tiene que ver con prácticas colectivas. A nosotros la creación colectiva no nos llegó vía Santiago García, nos llegó a través del legado y la memoria andina, de la necesidad de practicar y convivir cosas en colectivo. (...) Es el legado viejo de una sociedad profundamente vinculada a la necesidad de expresión colectiva la que hace nacer la creación colec-

tiva en Bolivia. (...) La creación colectiva en nuestra práctica es como el video. Tienes una versión final del trabajo colectivo sabiendo que en camino va a tener transformaciones, porque te das cuenta de que, el público te regala otros insumos o te das cuenta de que aspectos que desechaste puedes reincorporarlos nuevamente a la obra, eso sucede con las imágenes, con el texto, con el color y con todo lo que interviene en un trabajo colectivo. (Nogales en Saavedra, 2003: 106-107)

El contacto entre la universidad y el pueblo en estos casos se dio por la mediación de los talleres de teatro universitario, por los grupos universitarios de teatro y por los grupos de teatro popular integrado por universitarios. Mencionar una instrumentalización del teatro no es pertinente porque esa aproximación ha generado cierto uso del teatro con miras a agenciar procesos culturales que han privilegiado las emociones, el uso del cuerpo, la oralidad para participar en actos de transferencia de saberes en los cuales nociones de raza, identidad, procedencia étnica, social y cultural determinaban no sólo formas de crear ficciones sino principios y modos de construir realidades sociales deseadas. Para ello fue primordial plantear hipótesis sociales y políticas mediante el juego dramático y proceder con la reflexión en el grupo, con el grupo y con los espectadores. El resultado sociológico, artístico o antropológico de dichas intervenciones teatrales en parte son medibles y comprobables y en parte no, porque como todo proceso social y de aprendizaje no conlleva resultados inmediatos y mecánicos.

La actividad teatral en la fase de escenificación y realización, en el trabajo interno del grupo de teatro y en la representación del mismo provoca un sin fin de reacciones a veces previsibles y otras no, he ahí la gran contradicción de la realización teatral y del teatro mismo. Mientras la mayoría defiende su pertinencia en la vida social por ser un medio de comunicación, el teatro por su propia naturaleza escapa a esa definición pues no puede ejercer la función de medio de comunicación ni en el sentido pragmático ni en el sentido técnico. Lo que impide esa función es principalmente su naturaleza efímera y la particular manera en la que significado y sentido se van constituyendo a lo largo de la función de teatro en la medida que los signos son percibidos. La percepción

no es homogénea, es subjetiva y durante la función de teatro no todo es signo, también intervienen emociones, energías, sensaciones que no son irreductibles al mero proceso cognitivo del entendimiento. En caso de haber un mensaje, éste no es emitido por un sólo emisor pues detrás del mensaje está el actor, el director, el personaje, el autor, los técnicos, el espacio e incluso los estados psicológicos o emotivos del espectador que a la vez es coproductor del acontecimiento teatral. En el teatro no funciona el modelo de comunicación de emisor; receptor porque en el teatro no se trata de un proceso simple de transferencia de la información.

Un ejemplo de ello se puede ver en la misma historia del teatro universitario. Freddy Amusquivar escribe en su texto *Apuntes para una historia del teatro popular* (2011) que en los años 60 tanto el Teatro Experimental Universitario de la UMSA como el Teatro Social de Raúl Salmón, a quien sostenía un público masivo, tenían horror a la política. Amusquivar entiende por política la intervención directa del grupo de teatro en ámbitos sociales, los contenidos políticos ideológicos y la militancia partidaria. Evidentemente, la opción de ambos grupos: el primero de teatro universitario y el segundo de teatro popular era no inmiscuirse en el ámbito de la política ni ejercer una posición política partidaria. Sin embargo, con la aparición y la caída de la guerrilla en 1967 en Bolivia, con la Revuelta de Mayo del 68 en París era previsible que un taller de teatro universitario quisiera cambiar de estrategia artística y política pese a la posición apolítica de los fundadores del TEU.

Este clima de efervescencia política, de alta temperatura en la UMSA, era muy poco favorable, en 1970, para que las instituciones culturales pudieran mantenerse y menos avanzar en sus proyectos. (...) El TEU fue intervenido por un 'Comité Revolucionario' que encabezaba Sergio Medinaceli, incorporado a la institución en abril de 1968, con el nuevo grupo formado en el cursillo de orientación teatral. El Consejo de teatro fue suprimido: se trató de someter a la dirección general, la dirección de escena, actores y equipo técnico a la autoridad de un 'Comité Revolucionario'. Esta actitud tuvo el propósito manifiesto de convertir al TEU en un instrumento político, hecho que no llegó a

ocurrir porque el elenco respondió a la intervención con un pedido de licencia indefinida, presentado a las autoridades de la UMSA. (Rivadeneira, 2008:104)

El TEU había organizado un cursillo de orientación teatral para abrir sus puertas a nuevos actores y actrices en 1968, “imbuidos del mismo propósito de servicio a la cultura” (Rivadeneira). Lo que se proponía el TEU con los talleres de orientación teatral tanto en la universidad como en algunos colegios era la reeducación teatral de los sectores populares o de la gente joven. Pero, ese propósito quedó truncado generando la paradoja que caracterizó las circunstancias del cierre del TEU y el inicio del Taller de Teatro Universitario de San Andrés (TUSA). El TUSA sí asumió una posición política de izquierda frente al teatro, a la universidad y a la sociedad.

Si en 1970, como dice Rivadeneira, hubo un inesperado “golpe de Estado” en el TEU, fue tal vez porque este grupo, en su obsesión por entender el teatro como una labor voluntaria, que no perseguía otro objetivo que educar al público y cuyo afán de difundir valores culturales sin ideologías políticas o intereses partidarios había difundido en cada representación de teatro ideas que exigían intervenir políticamente en la vida cotidiana. Tal vez por eso, los fundadores del TEU no se percataron de que un sector de su público, mediante las representaciones teatrales, antes que distraerse o educar su gusto estético, se había posesionado críticamente de la realidad social. Es difícil comprobar esto, pues hasta la fecha nunca más se volvió a dar una experiencia parecida a la del TEU con sus hallazgos y sus contradicciones.

Los grupos de teatro universitario aquí descritos tenían objetivos que estaban más allá de la dramatización de conflictos y la realización de las funciones teatrales. Por ejemplo, la intención del TEU de reeducar al público, el plan del TUSA de ser la mano armada de la universidad, el proyecto político del movimiento de teatro universitario de los años 80-90 de colaborar en la emancipación del pueblo para transformar la realidad social o las aspiraciones de los talleres de teatro universitario del siglo XXI centradas más en la persona haciendo hincapié en la pro-

fesionalización del teatro para potenciar el desarrollo personal y el de la comunidad. Aunque en gran parte mucho de esos propósitos se han cumplido, el mayor logro de estos grupos y proyectos en cada uno de los periodos fue y es lo que consiguieron y consiguen sin proponérselo que es poner el teatro universitario en circulación, en conexión con distintos agenciamientos, haciendo que la experiencia teatral como práctica social y artística o cultural se torne rizomática y haciendo eco de Deleuze, podría decirse, provocando que la belleza, supuestamente encerrada en el arte oficializado, semi-institucionalizado se zafe, pero no para estar en la particularidad de una escenificación o en quien la perciba sino para activar el complejo de fuerzas que opera en la constelación formada por el acontecer teatral, el espectador y las circunstancias del encuentro a la que estos talleres continuamente se abren.

Los procesos teatrales que generan los talleres de teatro universitario y más aquellos que emplean el juego dramático y la representación teatral con fines educativos, curativos, políticos y formativos se establecen por procedimientos de dramatización y teatralización de conflictos sociales, personales, individuales, colectivos, ambientales, etc. proponiendo mediaciones estéticas entre realidad y ficción como posibilidad de dos modos de conocer y reflexionar, medializados por la co-presencia de cuerpos fisio-biológicos, fenomenológicos y semánticos, que se reúnen en un aquí y un ahora para dar lugar al acontecimiento teatral que reúne lo que se produce en grupo, lo que se muestra a un grupo y lo que se experimenta en comunidad, aunque esta última no dure más de lo que dura la función teatral. Eso promueve que agencia, instrumentalización y agenciamiento muchas veces se fusionan, otras se superponen y otras entran en disputa. El teatro universitario como acto, actividad y acontecimiento está lejos de generar conexiones lineales y simples tanto en los ámbitos artísticos como en los ámbitos universitarios.

Por todo lo señalado, es necesario que la agencia, la instrumentalización y el agenciamiento no se ubique sólo en el discurso lingüístico que contempla el texto dramático, siendo éste sólo un elemento más del teatro y en el cual se suele ubicar la transferencia del mensaje. El

teatro hay que pensarlo y entenderlo a partir de su propia materialidad, medialidad, espacialidad y temporalidad para comprender por ende la potencia que despliegan los talleres de teatro en las universidades, que como toda potencia suele ser infinita e imprevisible tanto en los procesos como en los resultados, siendo ahí donde radica su fuerza y su debilidad.



Foto: Edwin Lazarte

Bibliografía

Agamben, G. (2017). *El uso de los cuerpos*. Buenos Aires: Adriana Hidalgo.

Aramburo, D. (2004). "Hacia una memoria del teatro y la sociedad en Bolivia en las tres últimas décadas: La imposibilidad de reinventarse". En K. Saavedra Garfias (Ed.), *Teatro y Sociedad en América Latina, 1970 – 2003*. La Paz, Bolivia: Fundación Simón Patiño.

Amusquivar, F. (2004). "Teatro Popular en años de incertidumbre 1971 – 1980". En *Teatro y Sociedad en América Latina, 1970 – 2003*. La Paz, Bolivia: Fundación Simón Patiño

Benjamin, W. (1974) „Über den Begriff der Geschichte“. En *Gesammelte Schriften*, I, 2, Suhrkamp, Frankfurt a.M.

Bourdieu, Pierre y Loic J.D. Wacquant (1995). *Respuestas por una antropología reflexiva*. México: Grijalbo.

Bürger, P. (1987). *Teoría de la vanguardia*. Barcelona: Península.

Chipana, F. Carmen, T. (2017). Comunicación personal.

Cajias, L. (2007). *Los caminos de Nuevos Horizontes: 60 años de una apuesta cultural*. La Paz, Bolivia: Editorial Gente Común.

Cajias, L. (2008). "Los caminos de Nuevo Horizontes". En *Ciencia y Cultura, Pasado y presente del teatro en Bolivia*, 20, abril, 77-79. La Paz, Bolivia.

Cornago, Ó. (2017). "Tiempos de desencuentro" en <http://mitsp.org/2017/tempos-de-desencuentro/>

Debord, G. (2003). *La sociedad del espectáculo*. Valencia: Pre-Textos.

Deleuze, G, Guattari, F. (1994). *Mil Mesetas. Tomo 2 de Capitalismo y Esquizofrenia*. Valencia: Pre-Textos.

De la Vega, J. (2011). "Autores bolivianos de teatro. (1929-1979)". En *500 años de teatro en Bolivia: Testimonios y reflexiones desde el siglo XVI al XX*, compilador Carlos H. Cordero Carraffa. La Paz, Bolivia.

Fischer-Lichte, E. (2011). *Estética de lo performativo*. Madrid: Abada.

Lazardzig, J; Tkaczyk, V; Warstat, M. (2012). *Theaterhistoriografie, eine Einführung*. Tübingen und Basel: A Franke Verlag.

Mandoki, K. (2008). *Estética cotidiana y Juegos de la cultura, Prosaica Uno*. México: Conalculat-Fonca / Siglo XXI.

Merleau-Ponty, M. (1970). "El entrelazo - el quiasmo". En *Lo visible y lo invisible*. Barcelona: Seix Barral.

Nogales, I. (2017). Comunicación personal.

Rivadeneira, R. (2008). "Breve historia del Teatro Experimental Universitario". En *Ciencia y Cultura, Pasado y presente del teatro en Bolivia*, 20, abril, 91-104. La Paz, Bolivia.

Saavedra, K. (2003). *Memoria y Testimonio del Movimiento de Teatro Popular en Bolivia: 1983-2003*, La Paz, Bolivia.

Saavedra, K. (2017). *Teatros Universitarios en Bolivia, entre la universidad con teatro y el teatro sin universidad*. Editorial Académica Española, Erfurt.

Warstat, M. (2014). "Politics of the Applied: Theatre and Art as Intervention", *The Aesthetics of Applied Theatre* (blog), March en <http://www.applied-theatre.org/blog/politics-applied-theatre-and-art-intervention>



Foto ventana: Cortesía de Gustavo Gavotti
Foto Ensayo: Gustavo Schraier

El ABC de la Tecnología en las Artes Escénicas

Una mirada sobre el teatro y las nuevas tecnologías*

Gustavo Schraier
Buenos Aires, Argentina



Breve introducción general

Desde su mismo origen la humanidad ha ido evolucionando de manera constante y con ella la tecnología a la que, a pesar de no existir definiciones únicas ni definitivas, podríamos describir como un conjunto de conocimientos, técnicas y habilidades que se aplican para alcanzar un fin específico, usualmente encontrar una solución a un problema o satisfacer una necesidad determinada.

* Texto escrito originalmente para la edición digital de la *Revista ACC, N° 2, 2015, de la Maestría y Especialización en Administración de Organizaciones en el Sector Cultural y Creativo, de la Escuela de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA*, adaptado y ampliado especialmente para este Congreso.

De acordar con la descripción anterior y avanzando un poco más, entonces podemos pensar las “nuevas tecnologías” como aquellos desarrollos e innovaciones que se vienen produciendo en toda clase de tecnología no obstante, como bien señala Mónica Berman, “... es necesario distinguir qué aporte de éstas implica novedad y cuál otro no es más que un ajuste de los dispositivos/medios ya existentes”.¹

En la actualidad, los avances tecnológicos más novedosos y destacados son sin dudas aquellos que se centran en los procesos de comunicación que agrupan a la informática, al audiovisual y a las telecomunicaciones. Cuando se incluye a la combinación de los tres procesos nos referimos al “multimedia” y cuando se trata de la integración simultánea y a través de un mismo canal de la informática y las telecomunicaciones lo denominamos “convergencia digital”.²

Menos conocidos para el común de la gente pero no por ello menos importantes a nivel tecnológico resultan ser los grandes adelantos llevados a cabo también en campos tan diversos como, por ejemplo, la energía atómica, la medicina nuclear, la biotecnología, la nanotecnología, lo aeroespacial, etc.

No es ninguna novedad que todos esos continuos avances y fundamentalmente, los producidos en las últimas décadas con las tecnologías informáticas y digitales -las computadoras, Internet, la Web, la Web 2.0, el correo electrónico, las TIC³, la banda ancha, el WiFi, los buscadores y metabuscadores, las redes sociales, los dispositivos móviles, las plataformas y multiplataformas, la Intranet y la Extranet, el Ciberespacio y la Cibercultura y las Comunidades Virtuales y muchos, muchísimos etcéteras más- han transformado de manera radical los modos de afrontar, de comprender y de transitar nuestra vida cotidiana en todos sus aspectos y qué duda cabe, los continuarán transformando eso sí vaya uno a saber cómo.

Y, ¿con el teatro y la tecnología qué sucede?

Como es obvio, el teatro –al igual que la danza, la música, la ópera, el circo y todas las otras manifestaciones comprendidas dentro de las artes escénicas- no ha resultado indiferente a la evolución de la tecnología a la cual ha ido incorporando a lo largo de toda su historia y desde sus mismos orígenes a medida que fue apareciendo o que la fue necesitando, siendo quizás una de las innovaciones tecnológicas más significativas del teatro occidental la acontecida con la evolución de la luz⁴ y los cambios que esta produjo en el teatro y las artes escénicas.

Brevemente, a finales de un ya lejanísimo siglo XIX aparece la luz eléctrica que sustituyó a la luz de gas para terminar revolucionando desde aquel entonces y hasta el día de hoy los modos de iluminar la escena y a la escena en su totalidad (amén de generar menores riesgos en términos de seguridad para artistas y espectadores).

Pero no le restemos méritos a la luz de gas controlado -que se usó desde fines del siglo XVIII hasta fines del XIX- ni tampoco a los distintos tipos de iluminación de las centurias precedentes, y me refiero a la luz de las velas y a las de aceite, cebo o grasa, que fueron evoluciones tecnológicas de cada época y que permitieron el otro cambio radical en las representaciones escénicas y sobre todo, en los usos y costumbres sociales y culturales: el paso de las funciones diurnas, iluminadas por la luz natural y llevadas a cabo obligatoriamente en espacios abiertos o al aire libre a las funciones nocturnas en las que se utiliza la iluminación artificial y se desarrolla en recintos cerrados, sean estos teatros o no.⁵

Actualmente en el teatro o en buena parte del mismo, y volviendo al tema de esta exposición, se puede observar la presencia cada vez más frecuente de nuevas tecnologías informáticas y digitales que se van integrando a otras muchas tecnologías que ya estaban en uso - pero que en su momento también fueron novedosas - con las cuales se van articulando y complementando de forma gradual.

Esta dinámica que me gusta denominar de integración tecnológica puede verse, por ejemplo, en el desarrollo de los procesos de producción de espectáculos, en el funcionamiento de las organizaciones escénicas productoras y/o exhibidoras y en el arte, oficio o profesión particular que cada uno de nosotros lleva a cabo en el entramado productivo.

Ahora bien, antes de hacer una descripción de algunas de estas nuevas tecnologías y puntualmente de aquellas con las que he tenido algún tipo de experiencia directa o indirecta en la producción escénica, me parece necesario que las podamos distinguir de acuerdo a su área o ámbito de aplicación.

Por una parte, las que se denominan **nuevas tecnologías aplicadas a la escena** (o **en la escena**, como se dice en España) en donde aún hoy en día suelen convivir en perfecta armonía las técnicas tradicionales de realización y construcción con las tecnologías de última generación, lo artesanal con lo industrializado, lo manual con lo mecánico y lo analógico con lo digital y por la otra, aquellas que llaman **nuevas tecnologías detrás de escena** (que como no siempre hay un detrás en la escena o no solo hay un detrás sino en conjunción con un arriba, un abajo y un a los costados prefiero denominar **entorno de la escena**) en donde todo o casi todo suele estar informatizado y digitalizado.

Las primeras, las **nuevas tecnologías aplicadas a la escena**, serían como su nombre lo indica todas aquellas que podemos relacionar con el hecho escénico en sí mismo, es decir el que va desde su misma concepción como idea/proyecto, pasando por su diseño, organización y desarrollo hasta culminar con su materialización y posterior presentación como producto- espectáculo en un escenario o espacio escénico⁶, durante un período de tiempo y ante un público determinado y que hemos ido incorporando principalmente a nuestros modos de creación, gestión, producción, exhibición y distribución.

Arbitraria, incompleta y tal vez desordenada temporalmente, una posible descripción de algunos de estos últimos avances tecnológicos, informáticos y digitales, podría incluir:

- Software, programas y herramientas informáticas diversas aplicadas a la gestión y la producción de espectáculos en presupuestos, programación, planificación, organización, control y supervisión, incluyendo el correo electrónico, sistemas en red, Intranet, almacenamiento de archivos en la **Nube**, etc. En la actualidad, es muy difícil que un productor o gestor profesional no trabaje con algún tipo de herramienta informática y digital.
- Software y aplicaciones informáticas para el desarrollo de los distintos diseños creativos de la escena y fundamentalmente, de escenografía y de iluminación.
- Software utilizado para el subtitulado/ traducción simultánea de espectáculos en idioma extranjero que se proyecta sobre pantallas o que se transmite vía displays electrónicos.
- Dispositivos de automatización digital que posibilitan los desplazamientos de plataformas y escenografías corpóreas.
- Dispositivos de automatización digital de ascenso y descenso de las varas de parrilla o de los mismos escenarios (que en muchas salas teatrales del país y del extranjero aún conviven con técnicas operativas de tipo manual y/o mecánica).
- Routeado, un proceso digital que permite cortar, grabar y dar forma en 2D y 3D a distintos materiales para la elaboración de piezas y objetos complejos que se utilizan en escenografía y utilería.
- Mesas de control de iluminación digitalizadas o computadoras y/o notebooks con software de iluminación espectacular que suplantán a las consolas analógicas del tipo manual -aunque estas últimas se siguen utilizando muy a menudo en muchos teatros por su bajo costo, por su disponibilidad en el mercado o por la sencillez de su funcionamiento-.

- Luminarias del tipo robótico o inteligente, que vulgarmente llamamos “luces móviles” para distinguirlas de los artefactos de iluminación fijos y convencionales – en la actualidad, es muy común que coexistan sin problemas ambos tipos de artefactos lumínicos en un espectáculo e incluso, en ocasiones, se manejan desde distintas mesas de control y ocupan a dos diferentes operadores especializados en una u otra tecnología como ocurre a veces en grandes comedias musicales-.
- Luces y pantallas de Led⁷ que, dependiendo de la obra o espectáculo teatral, se utilizan como recurso expresivo y creativo para componer imágenes tanto en escenografía como en iluminación.
- Mesas de control y de monitoreo y computadoras, notebooks y ciertos dispositivos móviles utilizados para la reproducción digital de sonido que aún se conectan a equipos del tipo analógico como consolas, amplificadores y altavoces -en otra de esas perfectas convivencias entre lo tradicional y las nuevas tecnologías que mencionaba-.
- Reproductores de sonido digital del tipo personal como los MP3, MP4 o equivalentes que se utilizan en determinadas experiencias performáticas –más abajo me referiré brevemente a una experiencia de producción que tuve con una intervención artística que utilizaba estos reproductores de sonido–.
- Microfonía del tipo inalámbrica, incluido los actuales sistemas de conexión, monitoreo y amplificación sonora mediante conexasión del tipo WiFi.
- Sistemas de sonorización y amplificación de teatros y auditorios preparados para hipoacúsicos del tipo “aros magnéticos”.
- Cámaras de video HD para captura y reproducción de imágenes en vivo y en directo y equipos reproductores –DVD o Blue Ray Player, computadoras, tablets, etc.-, video proyectores analógicos, digitales y multimedia.⁸

- Proyectores para el uso del videomapping, el cual permite sustituir a las escenografías corpóreas a través de proyecciones múltiples y tridimensionales.
- Sistema de chroma key o blue screen –también conocida como pantalla azul, aunque puede ser verde también- que, proveniente del cine y la televisión, suele utilizarse en ciertos espectáculos escénicos para generar determinados efectos especiales y escenográficos proyectados sobre pantallas que dan invisibilidad a personas o a elementos de color azul o verde - más abajo me referiré también brevemente a una experiencia de producción que tuve con un espectáculo que utilizaba estas pantallas-.
- Streaming, Skype u otras plataformas de transmisión multimedia a través de computadoras e Internet usados en las performances que vinculan lugares, personas y actividades remotas en un evento teatral único.⁹

En cuanto a las **nuevas tecnologías entorno de la escena** serían aquellas relacionadas indirectamente al hecho escénico y por supuesto, por fuera o alrededor del escenario y que integramos, por ejemplo, a nuestros modos de financiamiento, de comunicación, de comercialización y de distribución de una obra o espectáculo de teatro, pudiendo incluirse también aquí aspectos referidos a las pautas de consumo teatral.

Un detalle de estas innovaciones tecnológicas en torno de la escena, también parcial, inconcluso y desorganizado, podría incluir:

- Software, servicios y herramientas informáticas para la distribución de espectáculos como los utilizados en planificación, organización, logística y desarrollo de giras, correos electrónicos, sistemas en red, almacenamiento e intercambio de archivos digitales en la Nube, etc.
- Software y aplicaciones desarrolladas especialmente para el diseño del arte gráfico y para la edición de fotografías, imágenes y multimedia.

- Difusión y promoción de espectáculos o de la programación de teatros, productoras y/o compañías a través de medios de comunicación no tradicionales como los sitios de Internet, las redes sociales, los blogs, las mailing list, la inclusión de banner publicitarios en otras plataformas de Internet, etc., que se complementa y se potencia con la comunicación por los canales tradicionales –gráfica, radial y televisiva-.
- Plataformas de Internet especializadas en el servicio de ticketing – reserva y venta electrónica de entradas/tickets con la posibilidad de incluir en tiempo real todo tipo de promociones, estímulos, descuentos, etc., si la demanda para una función determinada no es la esperada-.
- Base de datos digitales que recopilan y segmentan información específica, detallada y estadística sobre los distintos tipos de consumos de nuestras audiencias y que suele utilizarse posteriormente como una de las herramientas claves del marketing cultural y/o escénico.
- Plataformas de Internet dedicadas exclusivamente a la difusión y promoción de las actividades escénicas y/o culturales como espectáculos, cursos y talleres, convocatorias y castings, novedades y reseñas, etc.
- Transferencia de información, datos y archivos de video, imágenes y música vía Internet, correo electrónico, Skype, WeTransfer; almacenamiento en la **Nube** u otras aplicaciones similares que suelen usarse para la generación de intercambios y de distribución de espectáculos y compañías teatrales –en reemplazo o, en ocasiones, conviviendo con el envío y mensajería de material por correo postal-.
- Registro audiovisual y almacenamiento digital de las exhibiciones escénicas en DVD o soportes similares a manera de archivo documental de teatros o de compañías teatrales estables.

- Comercialización de discos de video digital, DVD, derivados de las representaciones en vivo – en este caso el teatro suele tener ciertas dificultades a la hora de pasar al lenguaje audiovisual a diferencia de lo que puede llegar a suceder con otras manifestaciones escénicas como la ópera, los conciertos o el ballet, pero aún así ciertas compañías teatrales estables del país y del extranjero suelen utilizar este recurso de merchandising con resultados satisfactorios-.
- Pantallas de Led como herramienta de comunicación publicitaria de espectáculos en marquesinas, cartelera y/o displays de teatros y auditorios.
- Aplicaciones diseñadas para la presentación de formularios para fondos de financiamiento o de apoyo económico a la actividad teatral y/o cultural ante organismos públicos o privados, nacionales o extranjeros, exclusivamente vía Internet o por otros medios digitales y electrónicos.
- Sistemas de crowdfunding o de microfinanciamiento de tipo colectivo a través de plataformas de Internet especializadas – esto se está utilizando cada vez más frecuentemente en proyectos teatrales independientes, alternativos o de carácter más experimental-.
- Redes y plataformas de distribución, circulación e intercambio de espectáculos escénicos a nivel local, regional e internacional a través de Internet.
- Sistemas de Coworking y trabajo en red de Intranet e Internet.
- La difusión de anticipos y fragmentos de espectáculos mediante su visualización por Youtube o por portales similares con fines promocionales.

- Dispositivos de plotteado digital que se utilizan, por ejemplo, para la realización de gigantografías.
- La reproducción y comercialización completa de espectáculos vía streaming en plataformas de Internet dedicadas a la reproducción de contenidos que pueden ser vistos en múltiples dispositivos y pantallas, pago mensual de por medio u on demand.

Experiencias de producción con las nuevas tecnologías

Más allá que como productor ejecutivo y artístico he tenido innumerables experiencias con las nuevas tecnologías decidí seleccionar dos breves ejemplos que me parecen ilustrativos.

La primera es *Interiores, intervención artística*¹⁰, escrito y dirigido por Mariano Pensotti y producido por el Grupo Marea de forma autogestiva y cooperativa en el circuito alternativo y coproducido por el Centro Cultural Ricardo Rojas de la Universidad de Buenos Aires, que realizamos en 2007 en un edificio de departamentos de la Ciudad de Buenos Aires durante una temporada de 32 funciones en tres meses y que participó además del 9º FIBA, Festival Internacional de Teatro de Buenos Aires.

En este caso, la nueva tecnología utilizada era un dispositivo reproductor del tipo MP3 con auriculares que funcionaba a manera de un “audioguía” que cada espectador, de los 40 que podían acceder a cada función, cada uno con un reproductor, manipulaba de acuerdo a lo que le interesaba escuchar en relación a lo que estaba viendo.

Como bien lo expresaba Pensotti en el programa de mano:

Un edificio real en el centro de la ciudad. Pasillos con puertas que permiten acceder a cinco departamentos distintos y a la terraza. Los espectadores pueden abrir las puertas e ingresar a estos espacios. Dentro de los departamentos hay diferentes situaciones con actores. Algunas bas-

tante cotidianas, otras más enrarecidas. Las situaciones no tienen diálogos. Cada espectador tiene un sistema de audio con auriculares a través del que puede escuchar acerca de las situaciones y las personas que ve en los departamentos. A la manera de un "hombre invisible, el espectador puede recorrer los diferentes lugares, hurgar en esas vidas y esos espacios, observar lo que hacen los personajes mientras recibe información por los auriculares. Cada espectador puede elegir su propio recorrido por los pasillos del edificio y el orden de los departamentos a los que desea entrar.

La segunda experiencia que elegí es ***El burgués gentilhomme***¹¹ de Molière, en versión, diseño escenográfico y de imágenes y dirección de Willy Landín, protagonizado por Enrique Pinti y elenco, producido por el Complejo Teatral de Buenos Aires y presentado durante las temporadas 2011 y 2012 en la Sala Martín Coronado del Teatro San Martín.

En este caso y con todos los recursos de producción de un Teatro Público, dependiente del Ministerio de Cultura de la Ciudad de Buenos Aires, las tecnologías utilizadas fueron escenografías virtuales que se proyectaban sobre telones y paneles de chroma key o pantalla azul y que eran captadas mediante pequeñas y múltiples videocámaras, de las del tipo de seguridad hogareñas, de unas maquetas escenográficas que se intercambiaban en dos pequeños teatrinos, ubicados a ambos lados del prosenio del escenario y que manipulaban a la vista del público actores- asistentes de escena.

A su vez, otras tres pequeñas videocámaras del mismo estilo registraban en vivo y en directo la actuación del elenco en el escenario, que dos directores de cámara de televisión -contratados especialmente- mezclaban mediante tres ***switchers*** de TV con las imágenes de esas escenografías virtuales para proyectarlas sobreimpresas sobre unos grandes cuadros a través de tres potentes videoproyectores, dando la sensación visual de que los actores estaban dentro de esas escenografías.

El espectador entonces podía optar por ver lo que sucedía dentro de los cuadros que oficiaban de pantalla, donde elenco vestido como en el siglo XVIII y escenografía virtual se integraban perfectamente o

bien, podía elegir disfrutar del artificio que se producía en el escenario con algunos de los actores y actrices/asistentes de escena, vestidos con osos de color azul, desapareciendo de la pantalla por el efecto del chroma y de una iluminación plana del tipo televisiva, que posibilitaba el efecto de “invisibilidad” de todo lo que fuera azul al igual que los telones y paneles.

Dilemas y oportunidades de las nuevas tecnologías en la escena teatral

Con respecto este tema me remitiré también a las experiencias que he tenido con las mismas y que casualmente había punteado a propósito de mi intervención en la mesa de diálogo- debate sobre nuevas tecnologías del 5° EIPE. Espero sepan disculpar los muchos tecnicismos que vuelvo a utilizar y sobre todo, lo autorreferencial de estos y de los anteriores ejemplos pero no encontré mejor manera.

Entre las oportunidades, puedo señalar por ejemplo:

- La diversidad, disponibilidad, funcionalidad y flexibilidad de muchas de estas nuevas aplicaciones y tecnologías.
- La capacidad de almacenamiento de gran cantidad de información, archivos y documentación digitalizada en espacios reducidos de nuestras computadoras, discos rígidos externos y/ o DVD, incluido la virtualidad y el enorme potencial del almacenaje de información y data en la Nube.
- La inmediatez en la conectividad y en la transmisión de gran cantidad de información, imágenes, audio y documentación digitalizada a través de recursos de Internet.
- Las posibilidades creativas, artísticas, expresivas y cualitativas que brindan para la concreción de la puesta en escena y fundamen-

talmente de determinados efectos lumínicos, escenográficos o especiales que de otra forma serían imposibles de lograr en un espectáculo en vivo.

- La capacidad de conectividad y comunicación globalizada que pareciera favorecer en nuestro caso el intercambio y la comercialización de bienes, servicios y productos escénicos.
- Las enormes posibilidades que brindan Internet, las redes sociales y la Web 2.0 para la promoción, comunicación y comercialización de espectáculos.
- La facilidad que ofrece Internet de reservar y comprar entradas a espectáculos por parte de los espectadores y sin moverse de la casa o de la oficina, lo que puede favorecer el consumo de ciertos segmentos de públicos.
- Las posibilidades que nos ofrecen a la hora de reemplazar en ocasiones la construcción de costosas escenografías corpóreas por video proyecciones múltiples y tridimensionales. Esto también suele favorecer a menudo en la reducción de los tiempos de realización de un espectáculo y en la no necesidad de guardado o acopio de materiales.
- La factibilidad de desplazamiento de escenografías corpóreas de grandes dimensiones a través de recursos informatizados y digitales así como de ascenso y de descenso de varas motorizadas de maquinaria o de iluminación que permiten la reducción del personal técnico necesario tanto en la fase de producción como durante las funciones, con la consiguiente reducción de ciertos costos laborales.

Entre los dilemas, puedo advertir los siguientes:

- La problemática que conlleva en algunos espectáculos el uso de los recursos tecnológicos a veces de manera indiscriminada, a veces sin los conocimientos adecuados y a veces no acorde a las posibilidades de la compañía productora, lo que pareciera terminar desmereciendo la calidad artística de las propuestas escénicas.
- La problemática que entraña la utilización de las nuevas tecnologías como un fin en sí mismo o como una moda a copiar o como una demostración de vaya a saber uno qué cosa y no como un medio o un recurso expresivo más para desarrollar un determinado lenguaje o poética escénica contemporánea.
- Las dificultades que presentan algunas nuevas tecnologías, un poco más complejas y sofisticadas, que se requieren desde el mismo inicio de los ensayos artísticos para poder experimentar con ellas, lo que no siempre se puede y no solo por una cuestión de costos, que obviamente inciden y mucho, sino por la falta de disponibilidad de dichos equipamientos para usos tan prolongados.
- Los dilemas que pueden llegar a generar la complejidad de operación de algunas de estas nuevas tecnologías que demandan de la contratación de personal externo y muy especializado o de la formación específica y tiempo de capacitación de personal técnico propio, con el consiguiente costo que ambas opciones trae aparejado.
- El tiempo y la dedicación que requiere la actualización constante de los portales de Internet dedicados a promocionar y a comunicar espectáculos, compañías o productoras –nada peor que un portal con programación vieja o desactualizada o con información errónea –.

A modo de conclusión

Cabe preguntarse finalmente y para concluir, qué podemos hacer como productores/gestores escénicos ante la evolución de las tecnologías y la respuesta quizás sea ni más ni menos que evolucionar con ellas. El tema es cómo:

1. Capacitándonos si no lo estamos y/o actualizándonos casi constantemente a fin de intentar entender/ comprender/ adaptarse/ estar al día con el fenómeno de las nuevas tecnologías y su relación con nuestra sociedad en general así como con las artes escénicas en particular (y más específicamente, con la disciplina escénica en la que nos desarrollemos).
2. Tratando de conocer —o de reconocer, mucho mejor aún— las posibles limitaciones que frente a la utilización y aprovechamiento de las nuevas aplicaciones tecnológicas puedan llegar tener nuestras organizaciones escénicas, atendiendo especialmente a la brecha cultural que pueda llegar a existir entre el personal que tiene conocimientos de estas nuevas tecnologías del que no lo tiene —incluyéndonos por supuesto entre unos u otros— y de ese modo, accionar a favor del aprendizaje y del mejoramiento continuo así como de la necesaria complementariedad.¹²
3. Procurando el análisis o estando atentos, al menos, al impacto que están produciendo las nuevas tecnologías en el presente del sector escénico en general —a nivel global, regional y local— así como en el interior de nuestras organizaciones o espectáculos en particular; para operar fortaleciendo los efectos positivos de las nuevas tecnologías y neutralizando los negativos.
4. Intentando tener, a la vez, la visión a futuro necesaria para tratar de anticiparnos a las oportunidades y amenazas que dichas novedosas tecnologías puedan llegar a generarnos en nuestros macro y micro entornos (entendiendo que los entornos son cambiantes

y diversos y por tanto, que condicionan nuestros proyectos. Que lo que funciona en un lugar puede no hacerlo en otro, que lo que fue efectivo para unos puede no serlo para nosotros, que lo que hace un tiempo resultó exitoso puede no repercutir ahora del mismo modo, etc.).

Muchas gracias.

Gustavo Schraier *

Ciudad de Buenos Aires, 2 de febrero de 2019

*Productor ejecutivo y artístico, Subgerente de Producción Artística y Teatral del Complejo Teatral de Buenos Aires, docente universitario de gestión y producción escénica y autor del libro "Laboratorio de producción teatral I. Técnicas de gestión y producción aplicadas a proyectos alternativos".

Referencias

1 Berman, Mónica. "Artes escénicas, dispositivos, medios e hipermediaciones". En *La tecnología de/en la escena de Buenos Aires. Experiencias escénicas y entrevistas*. Comp. Silvia Maldini. Escénicas. Sociales. Buenos Aires, Mayo 2017, 34.

2 Mtra. Marisa Avogadro. "Glosario de nuevas tecnologías de la información y la comunicación"., revista digital, número 55. México, febrero-marzo 2007. <http://www.razonypalabra.org.mx>

3 Tecnologías de la Información y Comunicación: "(...) conjunto de recursos necesarios para manipular información y contenidos (incluidos los culturales): computadoras, software y las redes necesarias para almacenarlos, administrarlos y transmitirlos (telefonía móvil, Internet, etc.). El escenario tecnológico actual puede caracterizarse por las facilidades que ofrece en relación a la creación y distribución de contenidos, por el aumento de la cantidad de usuarios con acceso a una mayor y mejor conectividad y por los usos que éstos le dan a esos contenidos y herramientas." **La circulación de contenidos culturales en la era digital. Observatorio de Industrias Creativas.** <http://recursosculturales.com/revista/2014/06/circulacion-de-contenidos-culturales-en-el-entorno-digital/>

4 "La evolución de la luz". <https://masluzmx.wordpress.com/2015/03/16/la-evolucion-de-la-luz/>, México, marzo 2015.

5 Este cambio en la programación horaria de las funciones de los espectáculos de teatro y artes escénicas del día hacia la noche, propiciado por la evolución de la luz artificial, es muy posible que haya beneficiado a las representaciones con una mayor afluencia de un público ávido por hacer mejor uso de su ocio o tiempo libre, después del trabajo o de las tareas domésticas que se desarrollan usualmente a la luz del día.

6 Dícese espacio escénico al lugar en donde transcurre la exhibición de una obra o espectáculo de artes escénicas y que suele reemplazar al

escenario tradicional en algunos teatros, fundamentalmente de carácter independiente, alternativo y/o no convencional o en otros ámbitos no teatrales como escuelas, universidades, clubes, sindicatos, etc.

7 L.E.D (Light Emitting Diode) traducido diodo emisor de luz. Se trata de un cuerpo semiconductor sólido de gran resistencia que al recibir una corriente eléctrica de muy baja intensidad, emite luz de forma eficiente y con alto rendimiento. <http://www.tecnologiayeducacion.com/que-es-luz-led/>

8 Nótese por ejemplo que 12 de los 25 últimos espectáculos teatrales que llevé adelante como productor ejecutivo y artístico desde 2010 a la fecha en el Complejo Teatral de Buenos Aires o fuera de este, utilizaron alguno o varios sistemas de video proyección para generar imágenes ilustrativas, narrativas, pictóricas, escenográficas, etc.: **El pasado es un animal grotesco** (Dir. Mariano Pensotti, Teatro Sarmiento, 2010)/ **El burgués gentilhomme** (Dir. Willy Landín, Sala Martín Coronado del Teatro San Martín)/ **Sallinger** (Dir. Paul Desveaux, Sala Casacuberta del Teatro San Martín, 2012)/ **Póstumos** (Dir. José María Muscari, Teatro Regio y de la Ribera, 2013-14)/ **Panorama Sur 2013** (Obras varias en Tacec, Teatro Argentino de La Plata, Teatro Callejón y Sala Cunill Cabanellas del Teatro San Martín)/ **Los áspides de Cleopatra** (Dir. Guillermo Heras, Sala Casacuberta del Teatro San Martín y en gira en el Teatro Pavón de Madrid 2013-14)/ **Almas ardientes** (Dir. Alejandro Tantanian. Sala Casacuberta del Teatro San Martín, 2014)/ **Entreactos. Situaciones breves** (Dir. Liliana Porter, Teatro Sarmiento, 2014)/ **La noche en que Fortimbrás se emborrachó** (Dir. Agustín Alezzo, Teatro Sarmiento, 2015)/ **La dama del mar. Lo que atrae y espanta al mismo tiempo** (Dir. Diego Lerman, Teatro Sarmiento, 2016) y **Giosefine** (Dir. Guillermo Heras, Teatro Regio, 2016).

9 Véase, por ejemplo, **Distancia** de Matías Umpierrez. "Múltiples pantallas. 5 músicos en escena. 4 actrices transmitidas en directo desde París, Hamburgo, Buenos Aires y Nueva York. El amor a 7000 km de distancia e interferido por una fusión ecléctica de recuerdos felices, melodías mel-

ancólicas, registros familiares, archivos ocultos, imágenes del olvido, consumismo delirante”.

[http://elculturalsanmartin.org/programacion/evento/224-distan-
cia-de-matias-umpierrez#sthash.T1R3KP8J.dpuf](http://elculturalsanmartin.org/programacion/evento/224-distan-
cia-de-matias-umpierrez#sthash.T1R3KP8J.dpuf)

10 Véase **Interiores**. Intervención artística de Mariano Pensotti. <http://marianopensotti.com/interiores> y <http://gustavoschraier.com.ar/producciones/44/interiores/#lista>.

11 Véase **El burgués gentilhomme** <http://gustavoschraier.com.ar/producciones/53/el-burgu%C3%A9s-gentilhombre/#lista>

12 Sobre Sobre esta cuestión de la brecha cultural que se establece en muchas organizaciones entre los mayores con experiencia y los jóvenes con habilidades tecnológicas, Gerardo Carchio, en el artículo **Las nuevas tecnologías y las viejas diferencias** de su interesante blog de recursos humanos reflexiona lo siguiente: “(...) *La paradójica situación de malabaristas sin experiencia y discapacitados con experiencia que no saben encender una computadora, nos encontramos ante un ineludible dilema laboral a resolver. En un rincón, la destreza en el manejo de la tecnología y en el otro la experiencia para entender la complejidad de los negocios de hoy. (...) Solamente el diálogo y un fuerte trabajo sobre nuestros modelos mentales permitirá cerrar esta brecha cultural. Unos y otros tendrán que construir un nuevo paradigma que permita entender la sabiduría de los mayores en combinación con los conocimientos de los más jóvenes en una potente combinación que permita articular una asociación mucho más rica.*” Véase: <https://doconsultores.wordpress.com/2012/07/02/las-nuevas-tecnologias-y-las-viejas-diferencias/>

