

LAS ARTES ESCÉNICAS EN MEDELLÍN: REALIDADES Y UTOPIÁS

**Estudio de los factores de sustentabilidad en las salas de teatro con
producción propia en Medellín.**

LAS ARTES ESCÉNICAS EN MEDELLÍN REALIDADES Y UTOPIÁS

**Estudio de los factores de sustentabilidad en las salas de teatro con producción propia en
Medellín**

Autora:

OLGA ELENA VÁSQUEZ SOLÓRZANO

Director

MG. JULIO CÉSAR ACEVEDO TABARES

Co-Director:

GUSTAVO SCHRAIER

**Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Estudios de
Posgrado.**

Maestría en Administración de Organizaciones del Sector Cultural y Creativo

2015

Tabla de Contenido

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 1 | LISTA DE SIGLAS O ABREVIATURAS..... | 1 |
| 2 | RESUMEN..... | 2 |
| 3 | ABSTRACT..... | 3 |
| 4 | INTRODUCCIÓN..... | 4 |
| 5 | PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 6 |
| 6 | DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA..... | 7 |
| 7 | JUSTIFICACIÓN..... | 8 |
| 8 | PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN..... | 10 |
| 9 | OBJETIVOS..... | 11 |
| | 9.1 Objetivo general:..... | 11 |
| | 9.2 Objetivos específicos..... | 11 |
| 10 | MARCO REFERENCIAL..... | 12 |
| | 10.1 Estado del arte..... | 12 |
| 11 | MARCO TEÓRICO..... | 14 |
| | 11.1 Comunicación y gestión cultural..... | 14 |
| | 11.2 Gestión cultural..... | 16 |
| | 11.2.1 Industrias Culturales..... | 18 |
| | 11.2.2 Políticas culturales..... | 20 |
| | 11.3 Economía de la cultura..... | 21 |
| | 11.3.1 El dilema Enfermedad de de los costos..... | 23 |
| | 11.3.2 El problema del financiamiento de las artes escénicas..... | 24 |
| | 11.3.3 Consumo cultural y la formación del gusto..... | 25 |
| | 11.4 Cultura y educación..... | 27 |
| | 11.5 Organizaciones del sector cultural..... | 29 |
| | 11.5.1 Características de las organizaciones culturales..... | 29 |
| | 11.5.2 Delimitación y funciones de las organizaciones culturales..... | 30 |
| | 11.5.3 La administración en las artes escénicas..... | 33 |
| | 11.6 Modelos de gestión y dirección estratégica..... | 38 |

| | | |
|------------|--|-----------|
| 11.7 | Agremiaciones teatrales..... | 42 |
| 12 | METODOLOGÍA | 45 |
| 12.1 | Tipo de investigación..... | 45 |
| 12.2 | Población | 46 |
| 12.3 | Unidad de análisis..... | 46 |
| 12.4 | Diseño Muestral..... | 46 |
| 12.5 | Diseño del Plan de Datos..... | 46 |
| 13 | MEMORIA METODOLÓGICA..... | 48 |
| 13.1 | Tipo de estudio | 48 |
| 13.2 | Método propuesto | 49 |
| 13.3 | Estrategias y modalidades de la investigación | 49 |
| 13.4 | Población | 50 |
| 14. | ALCANCES..... | 53 |
| 15. | ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS | 55 |
| 15.1 | Descripción del proceso metodológico..... | 55 |
| 15.2 | Movimiento teatral alternativo en Medellín | 57 |
| 15.3 | Profesionalización del sector de las artes escénicas en la ciudad..... | 61 |
| 15.4 | Administración estratégica en las salas de teatro independientes | 69 |
| 15.4.1 | Definición de perfiles..... | 69 |
| 15.4.2 | Estructura organizacional..... | 72 |
| 15.4.3 | Misión y ámbito de actividad..... | 73 |
| 15.4.5 | Planificación estratégica | 75 |
| 15.5 | Ingresos de las salas y fuentes alternativas de financiación..... | 79 |
| 15.5.2 | Fondos del Estado | 85 |
| 15.5.3 | Autogestión..... | 87 |
| 15.6 | Plan de comunicaciones y mercadeo | 90 |
| 15.6.1 | El producto..... | 92 |
| 15.6.2 | La segmentación de públicos | 95 |
| 15.6.3 | La variable precio | 97 |
| 15.6.4 | La variable distribución | 101 |
| 15.6.5 | La variable promoción | 102 |
| 15.7 | La formación de públicos y nuevas audiencias | 107 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 15.8 | Agremiaciones de teatro y el trabajo en red | 114 |
| 16 | CONCLUSIONES..... | 119 |
| 16.1 | Conclusiones referidas a las respuestas de los encuestados y entrevistados | 119 |
| 16.2 | Conclusiones sobre el movimiento teatral independiente en Medellín | 120 |
| 16.3 | Conclusiones acerca de la profesionalización del sector..... | 121 |
| 16.4 | Conclusiones sobre la planeación estratégica | 123 |
| 16.5 | Conclusiones sobre la financiación de las organizaciones teatrales..... | 124 |
| 16.6 | Conclusiones sobre la metodología del movimiento teatral independiente de Medellín | 125 |
| 16.6.1 | Desde la producción..... | 125 |
| 16.6.2 | Desde la circulación..... | 126 |
| 16.6.3 | Desde los públicos | 127 |
| 16.6.4 | Desde las comunicaciones | 128 |
| 17 | RECOMENDACIONES..... | 131 |
| 18 | ACUERDOS ÉTICOS | 135 |
| 19 | BIBLIOGRAFÍA | 136 |
| 20 | ANEXOS | 141 |
| | Anexo 1: Carta de Solicitud de entrevista | 141 |
| | Anexo 2: Guía de preguntas para la entrevista abierta | 142 |
| | Anexo 3: Guía para la elaboración de encuestas | 143 |

TABLA DE ILUSTRACIONES

| | |
|--|-----|
| Ilustración 1. Matriz operativa de gestión..... | 39 |
| Ilustración 2: Modelo de gestión de una organización teatral..... | 40 |
| Ilustración 3. Pregunta 1: indique por favor su sexo..... | 63 |
| Ilustración 4. Pregunta 2: indique su rango de edad | 64 |
| Ilustración 5 . Pregunta 3: ¿cuántos años lleva trabajando en la sala?..... | 64 |
| Ilustración 6. Pregunta 4: ¿es usted profesional del sector?..... | 65 |
| Ilustración 7. Pregunta 5: ¿Estudia usted actualmente o recibe algún tipo de capacitación? | 67 |
| Ilustración 8. Pregunta 6: ¿cuál capacitación recibe? | 67 |
| Ilustración 9. Pregunta 7: Describa qué función o funciones realiza dentro de la entidad | 70 |
| Ilustración 10. Pregunta 8: ¿tiene la organización una estructura organizacional definida? | 72 |
| Ilustración 11. Pregunta: 9 ¿cuenta la sala con objetivos económicos y artísticos programados? | 74 |
| Ilustración 12. Pregunta 10: ¿sabe cuáles son las fuentes de financiación?..... | 80 |
| Ilustración 13. Pregunta 11: ¿cuáles son las fuentes de financiación que estratégicamente tiene la sala?..... | 81 |
| Ilustración 14. Pregunta 12: ¿cuenta la sala con actividades complementarias que ayuden a reunir fondos para la misma?..... | 89 |
| Ilustración 15 . Pregunta 13: ¿hay algún encargado de manejar o direccionar estratégicamente las comunicaciones de la organización? | 91 |
| Ilustración 16: El modelo de marketing para las organizaciones culturales | 92 |
| Ilustración 17: Ciclo de producción teatral | 93 |
| Ilustración 18. Pregunta 14: ¿considera que el precio de las tarifas estimado para el ingreso a las funciones afecta a los grupos escénicos y culturales en Medellín?..... | 99 |
| Ilustración 19. Pregunta 15: ¿qué acciones realizan para promocionar sus obras?..... | 102 |
| Ilustración 20: Herramientas comunes de comunicación/promoción | 107 |
| Ilustración 21. Pregunta 16: ¿cómo establecen contacto con los públicos de la sala? | 108 |
| Ilustración 22. Pregunta 16: ¿considera que la sala se beneficia por pertenecer a una agremiación? | 115 |
| Ilustración 23: proceso de producción teatral | 133 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Espacios teatrales al uso..... | 34 |
| Tabla 2: Criterios de análisis DOFA..... | 36 |
| Tabla 3: Salas del teatro independiente..... | 51 |

AGRADECIMIENTOS

Me gustaría que estas líneas sirvieran para expresar mi más profundo y sincero agradecimiento a todas aquellas personas que con su ayuda han colaborado en la realización del presente trabajo y en especial, a los directores de las organizaciones teatrales de Medellín, por abrirme un espacio en sus agendas para conversar y suministrarme de manera muy amable y abierta, los datos necesarios para la realización de esta investigación.

A mi director, Julio César Acevedo, por compartir todos sus conocimientos, no solo metodológicos sino de la vida misma, por todo el seguimiento, supervisión y motivación durante este tiempo. A Gustavo Schraier, porque su intervención como codirector de esta tesis fue fundamental, pues desde su experiencia y conocimiento en esta temática, supo supervisar cada detalle para hacer este estudio más acertado y preciso. Especial reconocimiento merece el interés mostrado por mi trabajo y las sugerencias recibidas de mi nuevo amigo José Ricardo Álzate, con quien me siento en deuda por el ánimo infundido y las asesorías temáticas.

Quisiera hacer extensiva mi gratitud a todos mis compañeros de maestría por hacer parte de los momentos más inolvidables que viví en la ciudad de Buenos Aires, en especial a Raúl Santiago Algán por su incondicional ayuda, por todas sus recomendaciones, asesorías y bibliografías suministradas. También extendo mi gratitud al Observatorio de Cultura de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires por facilitarme todo desde la distancia.

Por último y no menos importante, a mi familia por la comprensión, la paciencia y el apoyo constante.

1 LISTA SE SIGLAS O ABREVIATURAS

- AIMAC: International Association for Arts Management
- ARTEI: Asociación Argentina del Teatro Independiente.
- BTL: Below The Line. Prácticas no masivas de comunicación dirigidas a segmentos de mercado específicos.
- ESAL: Entidades Sin Ánimo de Lucro
- UNESCO: Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura.

2 RESUMEN

El presente proyecto es una mirada de los factores de sustentabilidad en las salas de teatro privadas con producción propia de la ciudad de Medellín, para conocer cómo son abordados los procesos administrativos del contexto de las artes escénicas. Un estudio que surge por la necesidad de profundizar acerca de la importancia del direccionamiento estratégico en las compañías teatrales para alcanzar su sostenibilidad económica, en un contexto cultural en crecimiento y desarrollo, donde se han comenzado a multiplicar las ofertas de bienes y servicios relacionadas con el uso del ocio y el tiempo libre de sus habitantes.

Este material evidencia las falencias administrativas en las salas de artes escénicas, las cuales impiden la ejecución de un modelo de gestión o sistema de producción que articule el proyecto artístico, el de gestión y el técnico, para consolidar a las compañías teatrales como entidades sustentables en el tiempo.

Se hace un análisis representativo del sector, basado en una indagación sobre las teorías existentes en la economía de la cultura y las relacionadas con la administración de las artes escénicas, además se evidencia por medio de encuestas y entrevistas cómo son abordadas dichas teorías en el caso particular de cada sala.

3 ABSTRACT

This project analyses the sustainability factors of private theaters with their own production in Medellin, in order to know how management procedures are approached in the local scenic arts. This study emerges due to the necessity to examine the importance of strategic planning in theatrical companies trying to achieve economical sustainability in an increasing and developing cultural context, where multiple leisure proposal are been offered.

This material remarks the administrative failures of the scenic art theaters which prevent the execution of a management model or a production system that can integrate the artistic, managerial, and technical projects, consolidating sustainable theatrical companies with time

A representative analysis of the sector is made based on a survey of the existing cultural economic theories and the ones related with the management of scenic arts; Furthermore, by surveys and personal interviews, it is know how those theories are been approached in each interviewed theater.

4 INTRODUCCIÓN

El sector de las artes escénicas en Medellín está conformado por alrededor de un centenar de organizaciones artísticas independientes legalmente constituidas que cuentan con producción propia y de estas, sólo una treintena poseen una sala teatral o un teatro destinado a la realización de espectáculos de producción propia y en menor medida, a la programación de producciones de terceros. En su mayoría, son organizaciones sin ánimo de lucro, no obstante, existen otras, muy pocas, que son registradas bajo diferentes figuras de funcionamiento jurídico y que consideran en sus objetivos misionales obtener lucro de su actividad.

Esto nos permite pensar en las salas de teatro como organizaciones artísticas que deben hacer frente a serios desafíos para alcanzar sus metas y poder cumplir con sus objetivos. En nuestro contexto cultural local este tipo de entidades en su mayoría, han dependido de las subvenciones públicas para cubrir la mayor parte de sus necesidades presupuestales. A esto se añade, que sus fundadores son personas dedicadas a la actividad artística - muchos empíricos, otros profesionales- que deben realizar un gran esfuerzo para lograr adaptarse a las dinámicas de la economía de mercado en vista de que no han realizado estudios administrativos ni gerenciales o que muestran resistencia por estos temas, ya que no consideran su producción en términos económicos ni sus obras susceptibles de ser mercadeables.

La gestión de este tipo de entidades en la ciudad carece entonces de formalización en los procesos de planificación estratégica y la sistematización de resultados. No se conocen con claridad los criterios de toma de decisiones que conlleven a realizar acciones valiosas, con repercusiones positivas a lo largo del tiempo que fortalezcan la imagen y la recordación de marca en un público objetivo.

Cabe mencionar que las organizaciones de artes escénicas hay que gestionarlas, desde dos aspectos: el primero, es la administración de la sala como sede e instalación y el segundo, es la gestión de la compañía y el grupo artístico. Esto incluye la puesta en marcha de proyectos escénicos que deben ser programados con su respectiva difusión para hacerlos llegar al público.

En ambos casos es necesario incorporar instrumentos y procedimientos profesionales, desde la gestión y desde las teorías administrativas, que ayuden a la optimización de recursos, para lograr así una adaptación satisfactoria a los cambios que se dan con la dinámica y evolución del sector.

El interés está en el conocimiento de los diferentes procesos administrativos que se pueden poner en práctica en este tipo de organizaciones y construir una base de información sólida, de tal manera que, sea posible identificar nuevas prácticas, patrones, tendencias y factores diferenciadores en las organizaciones del sector teatral.

A pesar de todas las carencias enunciadas con anterioridad, resulta llamativo que estas salas de teatro hayan logrado perdurar en el tiempo, defendiendo su quehacer artístico, sin tener el más mínimo conocimiento de las actividades administrativas que se deben implementar para el correcto funcionamiento de las mismas.

5 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En algunas de las salas de teatro privadas es difícil desarrollar planes estratégicos a largo plazo a causa de ciertas debilidades administrativas, como la poca planeación de las actividades, la no fijación de objetivos económicos, las dificultades para la delimitación del ámbito de actividad y la falta de análisis del mercado para la segmentación de públicos, entre otras, que impiden la estabilidad de dichas organizaciones. Pese a estas condiciones, el contexto cultural de la ciudad está en un proceso de crecimiento del cual las salas se han visto beneficiadas.

Lo anterior se evidencia en la creación de políticas culturales que intentan favorecer la captación y formación de nuevos públicos¹, los cuales, son heterogéneos y demandan diferentes propuestas artísticas, aumentando la diversidad del consumo en las artes escénicas.

Es factible entonces identificar que los patrocinios y subsidios por parte de la administración pública hacen posible el funcionamiento permanente de las salas de teatro al mismo tiempo que les ayuda al fortalecimiento de su oferta de programación ya que se les exige presentar un determinado número de producciones por año a cambio del apoyo económico estatal. Es pertinente aclarar que de las 33 organizaciones artísticas que forman parte de este estudio, sólo una funciona de manera totalmente autónoma a los dineros.

El problema de investigación se encuentra planteado en las formas administrativas de las organizaciones teatrales y, por lo tanto, es preciso indagar y reflexionar sobre el contexto actual de las artes escénicas en la ciudad, pensar cómo es el plan de gestión de las salas y si se podría o no, reorganizar su estructura administrativa para obtener un mayor rendimiento económico comenzado con modificar las formas de contratación de personal, y de esta manera hacer un aporte al fortalecimiento y profesionalización del sector.

¹ Estímulos Salas Abiertas para el área de Artes Escénicas. Ver resolución 132 en: <http://www.medellin.gov.co>

6 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Desde los enfoques generales del direccionamiento estratégico, que enmarcan las acciones y estrategias de la comunicación, se pretende indagar por los factores de sustentabilidad existentes en las salas de teatro de la ciudad y cómo estos afectan o contribuyen al ajuste de un modelo de gestión, que arroje resultados significativos en términos de estabilidad económica de las organizaciones y desarrollo del sector teatral.

7 JUSTIFICACIÓN

En Colombia las artes escénicas representan un sector económico relevante en el desarrollo del contexto cultural del país, esto se evidencia tanto en la generación de empleo, como en los aportes al PIB². Por tal motivo, se ha comenzado a formalizar el sector a partir de la legislación, dando lugar a la creación de leyes y convenios con el objetivo de democratizar la producción, diversificar la oferta de bienes y servicios, aumentar la competitividad y generar nuevos flujos económicos.

En Medellín, desde la última década, se ha venido aumentando el presupuesto para la inversión cultural, materializado en el sector de las artes escénicas a través del otorgamiento de subsidios, estímulos tributarios y políticas culturales, que apoyan directamente la producción de espectáculos y que a su vez, mediante la intervención de un agente del Estado, obliga a las organizaciones a mejorar su funcionamiento administrativo; esto sumado a la ejecución del Plan de Desarrollo Cultural, que consolida el propósito de la ciudad de pensarse y constituirse desde la industria y la cultura como motores fundamentales para el desarrollo.

No obstante, el sector de las artes escénicas se comporta de una manera informal desde el punto de vista administrativo: el teatro en la ciudad se centra en pequeñas salas que responden a la propuesta creativa de un director, quien junto con su grupo artístico producen diferentes espectáculos en el año. Esta realidad hace que el teatro sea heterogéneo, sin estructuras definidas, ni líneas administrativas concretas, y que se rija por el autosostenimiento, lo que induce a que las directrices se fundamenten en las particularidades y características de dicho espacio y en las decisiones y personalidades de sus dueños.

² NOTA: Según la cuenta satelital de cultura se generaron \$1'219.696 COP (Colombian pesos), en las cuentas de producción de las artes escénicas en el periodo 2005-2010. Tomado de <https://www.dane.gov.co/index.php/es/pib-cuentas-nacionales/cuentas-satelite/77-cuentas-nacionales/cuentas-anuales/2802-cuenta-satelite-de-cultura-2005-2010>.

Las salas privadas de teatro en la ciudad son espacios pequeños, que se constituyen en asociaciones, cooperativas y organizaciones sin fines de lucro, casi ninguna sobrevive por la recaudación de su boletería, lo cual exige una permanente búsqueda de fuentes alternativas de recursos y pese a que los integrantes no reciben una adecuada remuneración, su aporte en tiempo y conocimiento es vital para el sostenimiento de la institución.

Se conciben como organizaciones con debilidades en su administración y carentes de modelos de gestión eficientes que permiten la generación de recursos propios para que sean económicamente sustentables y poder trabajar, posteriormente, bajo la forma de circuito con los otros teatros de la ciudad.

Así las cosas, es viable plantear que esta situación exige a las organizaciones pensar en otras opciones de financiación para lograr un funcionamiento autosostenible a lo largo del tiempo, por esto es común que se vinculen con otros colectivos, accedan a subsidios económicos y consideren la realización de otras actividades que contribuyan con su sustento.

Este proyecto surgió de la necesidad latente de conocer cuál es la situación en términos de gestión de las salas alternativas de teatro, para configurar un estado del arte que describa con detalle cómo son los modelos de trabajo y que aporte herramientas desde las teorías de economía de la cultura para la implementación de modelos administrativos, que ayuden a su sustentabilidad y permitan una forma de trabajo en circuito con el objetivo de promover el fortalecimiento del sector.

8 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo es el plan de gestión de las salas en la ciudad? ¿Se podría reorganizar la estructura y la actividad de las salas de teatro para obtener un mayor rendimiento económico? ¿Qué subsidios reciben las salas de teatro para que se mantenga su funcionamiento? ¿Es posible hacer teatro profesional en salas pequeñas y en lugares no pensados como teatro? ¿Se ven reflejados los procesos de comunicación y marketing en los ingresos económicos de las salas? ¿Son los espectadores quienes, por medio de la boletería contribuyen considerablemente a cubrir los gastos de la producción artística? ¿Cómo son los procesos de contratación con el personal de las salas y con el grupo artístico?

9 OBJETIVOS

9.1 Objetivo general:

Analizar los factores de sustentabilidad y las condiciones administrativas que caracterizan las salas alternativas de teatro en Medellín desde el periodo 2008-2014.

9.2 Objetivos específicos

- Conocer los proyectos de las salas de teatro diferenciando el técnico, el de producción y el administrativo.
- Describir cuáles son los estímulos y fuentes de financiación con los que las salas cuentan para la promoción y apoyo de su actividad escénica.
- Identificar los diferentes procesos de contratación y los perfiles profesionales del personal en cada sala.
- Indagar sobre la pertenencia a agremiaciones específicas del sector artístico que promuevan el trabajo en red.

10 MARCO REFERENCIAL

10.1 Estado del arte

La economía de la cultura es una disciplina que aplica las herramientas convencionales de la teoría económica a la promoción, distribución y consumo de bienes culturales. En Colombia los estudios en esta área, son un acontecimiento reciente, por lo tanto, escasos.

El Ministerio de Cultura se ha preocupado por hacer avances investigativos que ayuden a formar una visión del panorama de las artes escénicas. De estos informes se puede decir que, son descriptivos y no realizan un análisis profundo en cuanto a la administración de las salas, ni en las formas de producción y que tienen limitación geográfica, pues los más representativos sólo hacen referencia a la ciudad de Bogotá.

Entre dichos estudios sobresalen el Diagnóstico económico de los espectáculos públicos de las artes escénicas en Bogotá: teatro, danza, música y circo (Ministerio de Cultura de Colombia, 2006), la Propuesta de tributación específica a los espectáculos públicos en el distrito capital (Ministerio de Cultura de Colombia, 2008) y el Manual de gestión para las salas de teatro, realizado en conjunto con la Universidad Distrital Francisco José de Caldas. (Ministerio de Cultura de Colombia, 2010)

Estas pesquisas permiten un acercamiento al proceso de gestión en las salas de teatro, la relación que establecen con sus públicos, su planeación financiera y el trabajo en red, pero de una forma generalizada y sin considerar contextos locales.

Existe otro estudio, bajo el aval del Instituto Distrital de Cultura y Turismo, a través de la Gerencia de Arte Dramático y del Observatorio de Cultura Urbana, (Pulecio et al., 2007) que hace una vista panorámica de la relación entre el teatro en Bogotá y el sector público de la ciudad a través de las ayudas que reciben por parte de la administración local.

Además, se habla del Plan Nacional de Teatro Escenarios para la vida (Ministerio de Cultura de Colombia , 2011), el cual inició desde el año 2010 a través de mesas de trabajo en las ciudades de Bogotá, Medellín y Cali, en las que se expresaron las necesidades y problemáticas del contexto de las artes escénicas en el país. Este, que aun está en papel, se realizó con el fin de consolidar información a manera de diagnóstico, que fuera más cercana a la realidad de cada una de las regiones y a su vez, concretar esfuerzos para la formulación y aplicación de políticas culturales más incluyentes con estas.

En Medellín no son muchos los estudios específicos sobre la sustentabilidad de las artes escénicas, aun así, la ciudad se está esforzando por fortalecer el contexto cultural. Como evidencia de esto se implementó el Plan de Desarrollo Cultural (Alcaldía de Medellín , 2011), con el que se accede a la oferta cultural de la ciudad, además de proponer estrategias de apropiación de los diversos eventos culturales que se realizan anualmente, el fomento a la circulación de la producción local y los estímulos a la creación de producción de proyectos artísticos.

En la academia se han realizado diversas investigaciones sobre las artes escénicas y del teatro en particular, la mayoría de estos estudios tienen un enfoque estético y una mirada desde el arte, la puesta en escena y las nuevas tendencias, pero existe un vacío investigativo en temas relacionados con la gestión y administración.

Pese a esto, se conoce el estudio realizado por José Ricardo Álzate que lleva por título “Modelos de gestión en las organizaciones teatrales con más de 25 años de trayectoria”, el cual fue ganador en el año 2013 de la beca de investigación cultural, en la modalidad de gestión cultural de la Secretaría de Cultura Ciudadana de la Alcaldía de Medellín.

La investigación de Álzate pretende describir los modelos de gestión que han permitido a cinco organizaciones teatrales de la ciudad su permanencia dentro del sector durante más de 25 años de trayectoria, e inferir patrones comunes dentro de sus modelos de gestión que posibiliten la construcción de un modelo general y a partir de este, sus particularidades.

11. MARCO TEÓRICO

11.1 Comunicación y gestión cultural

La comunicación es un acto social, un proceso por medio del cual las personas intercambiamos mensajes con sentido para lograr una retroalimentación. Dicho proceso puede ser clasificado en tres grandes categorías según (Maass, 2006). La de primer orden o persona a persona, que se da cuando los soportes para recibir la información son el propio cuerpo. La de segundo orden, sucede cuando uno de los comunicantes utiliza un recurso material para dar a conocer su mensaje, y por último la de tercer orden, que transcurre cuando los dos comunicantes necesitan soportes o dispositivos tecnológicos para enviar y recibir el mensaje.

Esta categoría es reflexionada por Barbero (2004), quien analiza cómo los procesos de comunicación son intervenidos por la tecnología, convirtiéndose esta en un vector importante del terreno simbólico, por su presencia, su trabajo transversal, la inmediatez y la facilidad del acceso a la información tanto de nuestra cultura como de otras.

“Convertida en ecosistema comunicativo la tecnología rearticula hoy las relaciones entre comunicación y cultura haciendo pasar al primer plano la dimensión y la dinámica comunicativa de las culturas, y la envergadura cultural que en nuestras sociedades adquiere la comunicación. La comunicación en el campo de la cultura deja de ser entonces un movimiento exterior a los procesos culturales mismos –como cuando la tecnología era excluida del mundo de lo cultural y tenida por algo meramente instrumental- para convertirse en un movimiento entre culturas: movimiento de exposición y apertura de unas culturas a las otras, que implicará siempre la transformación/recreación de la propia. La comunicación en la “era de la información” nombra ante todo la conflictiva y creativa experiencia de apropiación e invención” (Barbero, 2004).

La relación entre comunicación y cultura es considerada como un solo tema cuando la comunicación es una herramienta que facilita los campos de creación por medio de la tecnología, convirtiéndose en un elemento transversal para la cultura y en el medio para difundir los procesos creativos que convergen en la misma, satisfaciendo las necesidades de una sociedad que cada vez está ávida de nuevos contenidos.

En consonancia con esto Castells (citado en Torres, 2014), opina que la comunicación determina decisivamente la cultura, la mediatiza y la difunde gracias al sistema tecnológico, por ende las culturas son transformadas y están concebidas dentro de un proceso de comunicación y todas las formas de comunicación a su vez, se basan en la producción, distribución y manipulación de símbolos, por lo tanto, el uso y consumo de flujos mediáticos lleva consigo una función de la cultura.

No obstante, si partimos de la base de que la cultura se estructura bajo la comunicación y de que las redes de comunicación integran los individuos de una sociedad, podemos hablar de una contradicción entre desarrollo tecnológico y progreso social puesto que, quien no tiene acceso a las nuevas tecnologías no podrá entrar en la lógica de comunicación de tercer orden, por lo tanto, quedará aislado socialmente y exento de conocer los contenidos simbólicos y prácticas culturales alternativas a las que dicho sujeto pertenece. (Maass, 2006).

En este sentido la relación comunicación cultura está dada por el capital cultural y económico del individuo, que determinan tanto las disposiciones cognitivas, como las facilidades económicas para consumir los productos del mercado de los medios de comunicación. Así mismo, Bordieu (1999), explica cómo el acceso a la información cultural está directamente relacionado con el gusto y con las disposiciones que se tienen para acceder a los contenidos mediáticos, debido a esto, existen unos portavoces de los intelectuales y otros de los burgueses, quienes clasifican el consumo cultural.

Para que esos contenidos mediáticos tengan efecto en los individuos, se debe realizar un proceso de adhesión e incorporación de dicha información, comprendiendo los significados simbólicos elaborados por el emisor. Este proceso de aprehensión de las formas simbólicas, es una experiencia social que no se inicia hasta que no haya un contacto con los contenidos mediáticos, y en este sentido, los individuos que no posean las formas de acceder a ello no podrá modificar sus hábitos y conocer otras culturas. (Maass, 2006)

Es así que, a través de los medios masivos no sólo se produce una ideología, sino que también se hace y rehace la cultura. Por tanto para analizar la relación comunicación cultura, no sólo se debe tener en cuenta la misión informativa de la comunicación, sino que es necesario comprender el escenario donde estos hechos suceden, debido a la mezcla entre las nuevas

tecnologías y el mercantilismo que conllevan a la memoria cultural de las masas. (Maass, 2006).

11.2 Gestión cultural

Existen diversos autores que a lo largo de sus carreras fueron enmarcando los conceptos teóricos sobre la gestión cultural. Evrad y Colbert (2000), manifestaron que el siglo XX fue un momento determinante para el surgimiento de lo que se llamaría “Arts management”, o “Gestión de las artes”, con la creación de *la International Association for Arts Management* (AIMAC), este hecho llevaría a la consagración de una nueva disciplina que estudiaría la forma de gestionar la cultura.

Hay que mencionar, además la fundación del *International Journal of Arts Management* que fortalece dicho estudio, con un desarrollo periodístico enfocado en dar a conocer las teorías generales de la administración en el contexto cultural y a su vez, contribuir con el enriquecimiento del marco teórico de lo que sería esta nueva disciplina.

Hasta la actualidad la gestión cultural sigue siendo explorada desde la teoría y la práctica, con principios y estrategias empresariales, en respuesta al incremento económico que se ha generado en el mundo dentro del sector de la cultura.

“La gestión cultural no la podemos definir como una ciencia, ni se puede contemplar dentro de un marco epistemológico propio, sino que es fruto de un encargo social que profesionaliza a un número considerable de personas en respuesta a unas necesidades de una sociedad compleja. Esto le da una perspectiva pluridisciplinar muy importante que no podemos olvidar, pero reclama que el propio sector realice las aproximaciones necesarias para la construcción de un marco teórico y conceptual de acuerdo con las necesidades propias de esta función.” (Martinell, 2001)

En esas aproximaciones tomamos como referencia a García (2004), quien hace algunas reflexiones de la importancia de la cultura en la sociedad. El autor argumenta que existen estructuras dentro del contexto social que generan dos tipos de relaciones: las de fuerza y las de

sentido. Las primeras son las de valor de uso y las segundas son las que organizan la vida social, por medio de las relaciones de significación. Es ahí donde se constituye la cultura y donde esta comprende el conjunto de procesos sociales de producción, circulación y consumo de la significación en la vida social.

Por lo anterior, se considera que la cultura debe ser gestionada, es decir, requiere de estrategias que faciliten a la sociedad un adecuado acceso a esos bienes de significación, lo que implica una buena administración y planeación de los recursos económicos y humanos, y unos objetivos claros que permitan que dicha planificación marche correctamente.

Otro antecedente importante lo plantean Zubiría y Abello (1997) al afirmar que la expresión gestión cultural, involucra diferentes áreas del conocimiento y está ligada a cuatro grandes transformaciones contemporáneas de la dimensión cultural:

1. La extensión de la noción de cultura por motivos filosóficos, sociales, políticos y jurídicos.
2. La crisis de las nociones de política y desarrollo a partir de la década de los setenta.
3. La necesidad de políticas culturales que gestionen ámbitos más allá de la cultura artística, la cultura tradicional y el patrimonio.
4. La aceptación e importancia de repensar rigurosamente las interrelaciones entre economía y cultura.

Para los propósitos de esta investigación se tendrá en cuenta la cuarta dimensión, en especial la relación economía – cultura, que según Getino (1995), nos ayuda a enfrentar la dualidad entre el valor simbólico, el valor de lo intangible y el valor material de lo tangible en las expresiones culturales, siendo el verdadero desafío saberlo gestionar.

11.2.1 Industrias Culturales

Cuando hacemos referencia a la gestión cultural se deben considerar dos puntos de vista: uno que involucra todo el terreno de lo público y otro, donde predomina el criterio privado que se concreta en la denominación de las empresas o “Industrias culturales”. Estas a su vez son conocidas como industrias creativas o del entretenimiento en las cuales la cultura debe ser considerada como un factor de creación de riqueza. (Ruiz, 2009).

Según la UNESCO (2009), las industrias culturales son entendidas como: “Aquellos sectores de actividad organizada que tienen como objeto principal la producción o la reproducción, la promoción, la difusión y/o la comercialización de bienes, servicios y actividades de contenido cultural, artístico o patrimonial” y deben cumplir las siguientes características:

1. Intersección entre la economía, la cultura y el derecho.
2. Incorporan la creatividad como componente central de la producción.
3. Contenido artístico, cultural o patrimonial.
4. Bienes, servicios y actividades frecuentemente protegidas por la propiedad intelectual - derecho de autor y los derechos conexos.
5. Doble naturaleza: económica (generación de riqueza y empleo) y cultural (generación de valores, sentido e identidades), innovación y re-creación.
6. Demanda y comportamiento de los públicos difícil de anticipar.

Estas industrias se han convertido desde hace unos años en los medios de mayor impacto para la difusión y la promoción de la cultura de las artes, sin perder su acercamiento a sus intereses económicos. Su importancia no solo radica sobre los procesos de desarrollo cultural, también en las relaciones de poder existentes en cada nación.

En sus comienzos, los estudios sobre el término *industrias culturales* hacían frente a las insuficiencias de la comunicación de masas y estuvieron asociados a las empresas que producían o comercializaban bienes culturales, destinados a su utilización generando una actividad productiva. (Ruiz, 2009).

Los primeros en definir el término fueron los filósofos de la escuela de Frankfurt en los años cincuenta quienes partieron de los estudios de consumo de masas, estandarización, serialización y división del trabajo, para utilizar el término Industrias Culturales a las referentes actividades productivas y comerciales, guiadas por una estrategia de rentabilidad económica, puesto que el poder de la radio, el cine y la influencia de la televisión, implicaba un quiebre cultural y su conversión en mercancía. (Getino, 1995).

Las industrias culturales para Getino (1995) se afirmaron en las naciones de mayor desarrollo, convirtiéndose en los sectores industriales y económicos de mayor dinamismo e incentivando la producción cultural, con respecto a esto Adorno y Horkheimer (1988) explican las características de productos culturales de las industrias: pueden ser consumidos rápidamente, incluso en estado de distracción y cada uno de ellos es un modelo importante del mecanismo económico que mantiene a todos bajo presión.

Ese mecanismo económico es parte de un sistema que abarca bienes y servicios culturales y estos a su vez, se extienden en circuitos de producción, distribución y consumo, formando parte de una dinámica de mercado, la cual podría analizarse desde las ciencias económicas de modo semejante a cualquier tipo de industria.

Sin embargo, la producción cultural se diferencia por el valor simbólico que adquieren sus bienes, los cuales continuando con Getino (1995), representan un valor distinto y generalmente superior al del mero valor material, a los valores de uso que según cada caso pueden tener mayor o menor relevancia.

Estas industrias entonces son el campo donde la gestión cultural se practica y según Jeff y Pratt (citado en Ruiz, 2009), estas corresponden a tres tipos de organizaciones:

1. Intersectoriales ya que son una convergencia entre las industrias de la información, los medios de comunicación y el sector de las artes y la cultura.

2. Interprofesionales porque articulan diferentes aspectos, formas y dimensiones de expresión creativa.
3. Intergubernamentales porque en ellas intervienen varios grupos de interés públicos y privados así como la diversidad de actividades que atrae el sector.

Sin importar su tipología, estas industrias tienen como común denominador su notable papel en la economía y la importancia de los procesos que se desprenden de sus manifestaciones: la diversidad, la identidad, la memoria y la participación social. (Convenio Andrés Bello, 2003). En Colombia, existe una producción diversa desde las grandes empresas multinacionales que atienden varios mercados, hasta empresas de mediano y pequeño formato que atienden mercados locales, dentro de las que se encuentran las salas de teatro.

Tradicionalmente, las artes escénicas producen remuneración psíquica y funcionan sobre presunciones económicas diferentes a las del resto de industrias culturales, razón por la cual en este sector muchas entidades no generan beneficios y necesitan de subsidios para poder operar. (Harold, 2001).

11.2.2 Políticas culturales

La intensa evolución de las Industrias Culturales ha llevado a los Estados a definir políticas para el control y la regulación de las mismas, estas deben estar orientadas a proteger el espacio cultural y a incentivar la creación artística.

Entendemos por políticas culturales según García (2000): “un conjunto de intervenciones realizadas por el Estado, las instituciones civiles y grupos comunitarios, organizados a fin de orientar el desarrollo simbólico, satisfacer las necesidades culturales de la población y obtener consenso para un tipo de orden o transformación social” (p.27).

En términos generales esas políticas a las que se hace referencia, fueron creadas para lograr una movilización, bien sea por parte del Estado o de sociedades civiles, para obtener

beneficios a favor de la cultura y disminuir la preocupación de la ausencia del Estado en el apoyo a las artes. (Rey, 2003).

En segundo lugar, el autor expone que las políticas deben ser ante todo un consenso y un amplio proceso de concertación y participación del Estado, las organizaciones de la sociedad civil, la empresa privada, los movimientos socioculturales, las organizaciones gremiales, entre otros actores involucrados en dicho asunto porque finalmente, estas políticas lo que buscan, es responder a las demandas y expectativas culturales de la sociedad y al mismo tiempo, obtener el consenso para producir cambios y transformaciones que repercutan positivamente en ella.

En Colombia se habla de políticas culturales a partir de los años 70, gracias a las reuniones intergubernamentales que promovió la UNESCO y lograron tener un amplio desarrollo hasta la actualidad. El reto es que se puedan constituir como hechos políticos de Estado, para garantizar su continuidad en el tiempo y evitar la pérdida de interesantes iniciativas. (Bravo, 2003).

Particularmente, en las artes escénicas se han desarrollado políticas que surgieron de la necesidad de las organizaciones culturales y contaron con el aval del Ministerio de Cultura, en trabajo concertado con los municipios y los departamentos, con el fin de buscar apoyos para la sostenibilidad de las salas de teatro en el tiempo y fortalecer su capacidad de adaptación a las cambiantes dinámicas económicas. Aun así, es necesario seguir creando e implementando programas que impulsen y garanticen los ciclos creativos de los proyectos escénicos.

11.3 Economía de la cultura

La economía de la cultura es una disciplina que ha sido abordada por diferentes economistas a lo largo de la historia y que con sus aportes han ayudado a definir su objeto de estudio, pues este se sitúa en el cruce de otros campos como la filosofía, sociología, las artes, el derecho, la administración y por su puesto la economía.

Los métodos tradicionales de la economía se escapan algunas veces del ámbito cultural, porque no consideran factores subjetivos que son difíciles de explicar desde la vía económica. Estos están directamente relacionados con los artistas, se trata de sus motivaciones para realizar una obra, o defender cierto tipo de proyectos, de sus tiempos, que no son los mismos a los que el mercado acostumbra y de sus fuentes de trabajo- creatividad, talento, disciplina- que son muy difíciles de cuantificar. Esas particularidades generan un reto para el análisis económico de esta área del conocimiento.

Según Benhamou (2009), hay tres autores que marcan hechos importantes para la evolución de esta disciplina. El primero de ellos fue Adam Smith quien afirmó que uno de los motivos por el cual las personas se interesan en el arte se debe al *Star system*³, que dio lugar a que el desarrollo de las carreras profesionales de los artistas fuera una lotería, mientras había algunos con buenas contrataciones que les permitiera vivir de su trabajo, existían también muchos otros que para sobrevivir debían realizar otras actividades. En consecuencia, no todos los artistas alcanzan sus metas profesionales ni cumplen sus expectativas salariales, esto se le atribuye al carácter prototípico de los bienes culturales.

Otro de los motivos considerados por Smith, por los cuales la gente se interesa en la cultura está relacionado a las externalidades, condición que permite ver cómo por medio de expresiones artísticas, se construyen herramientas que generan efectos positivos que van más allá de los participantes directos, haciendo eco en otros hechos como el educativo o el social; en cuanto la cultura, devela el modo de vida de una región determinada. Esto fue el punto de partida para que teóricos desarrollaran sus estudios acerca de la analogía -educación y cultura-, -cultura y desarrollo social-.

El segundo momento que permitió la evolución de la economía de la cultura y continuando con Benhamou (2009), es lo que se conoce como "enfermedad de los costos", una teoría desarrollada por Baumol y Bowen en la década de los 60.

³ La cultura como otros sectores económicos se basa en esa frase inglesa: "el mejor lo gana todo"; lo que llamaríamos la economía del Star System. Lo mejor tiene un valor enorme lo segundo ya no. Tomado de: L. Bonet observatorio cultural economía de la cultura, p 27.

Finalmente Benhamou (2009) hace alusión a Becker para hablar de la adicción que caracteriza la cultura, pues una vez que se consumen los hechos artísticos se van a querer más.

11.3.1 El dilema Enfermedad de los costos.

Baumol y Bowen (1965), pensaron el dilema económico de las artes escénicas partiendo de los siguientes argumentos:

“En primer lugar, los salarios de los artistas e intérpretes aumentan más lentamente que los salarios de la economía general. Segundo, la mayor parte de los costos totales en las artes escénicas lo representan los salarios y tercero, los costes totales de las artes escénicas presentan un aumento constante a través del tiempo y por encima de los costes de producción de la economía en su conjunto.

Ahora bien, el dilema: ¿Por qué, si los costes en las artes escénicas se componen en su mayoría de salarios, y si estos aumentan más lentamente que los otros sectores de la economía, los costes de producción en las artes escénicas aumentan más rápidamente que los de la economía en su conjunto?” (Citado en Palma y Aguado 2010 p 130).

En lo anterior se expone que las artes escénicas, por su propia naturaleza como bien cultural, encuentran dificultades para su producción y están destinadas a una crisis estructural, puesto que nunca una máquina puede reemplazar al hombre para mejorar la productividad. Este sector tiene particularidades que Rapetti (2004), explica a partir de esa teoría, la principal es la que relaciona los ingresos que se obtienen por la venta del servicio o la venta de entradas, pues estos no son suficientes para cubrir los costos de producción y si ese aumento de costos se traslada a precios, aumentan los precios de las entradas y la asistencia de público disminuye. Con este argumento se afirma que la demanda en las artes escénicas es elástica: si aumentan los precios va a bajar la demanda.

Esta teoría es uno de los principales temas estudiados por los economistas, porque marca un hito y “ a partir de esto se empieza a ver el sector como algo especial, algo distinto del resto de los sectores económicos, porque es difícil explicar por qué un sector que no genera suficientes ingresos para financiarse sigue funcionando, cómo logra superar su dilema. Así se empieza a hablar del tema financiamiento de la cultura” (Rapetti, 2004, pp 142).

11.3.2 El problema del financiamiento de las artes escénicas.

La enfermedad de los costos, es uno de los principales temas de desarrollo teórico y empírico de la economía de la cultura que detonó un énfasis para la literatura económica de las artes escénicas y sirve de apoyo para justificar la subvención del Estado en la cultura y el apoyo privado a las mismas. (Palma y Aguado 2010).

A este tema en especial se ha prestado mucha atención a lo largo de la historia y como bien afirma Frey (2003), la razón principal para que el Estado patrocine la cultura es que esta se concibe como un bien público, por la que nadie (incluso quien no paga) debe ser excluido de su disfrute y además, el consumo de una persona no reduce el de las demás.

En adición el autor plantea, que la falta de información de la comunidad sobre la oferta cultural, la irracionalidad, entendida como la subestimación de los individuos a la utilidad que les reporta la cultura y la distribución de la renta, son otros argumentos que complementan la característica de bien de mérito y por las cuales, el Estado tiene el deber de financiar la cultura, para hacerla asequible a aquellas personas que no tienen mucho dinero para consumirla y lograr que los artistas puedan sentirse realizados y encuentren satisfacción tanto personal como económica en su quehacer cultural.

Este argumento económico interpreta al arte y la cultura como bien de mérito, donde no se aceptan las preferencias de los consumidores para la financiación de las propuestas, sino que son los políticos quienes toman las decisiones por la comunidad basados en el valor inherente o los deseos de la mayoría. (Frey 2003).

En consecuencia, el Estado debe financiar la cultura para hacerla asequible a las personas que no cuentan con mucha capacidad económica para pagarla y disfrutar de ella y, al mismo tiempo, ayudar a las organizaciones culturales a tener ingresos significativos para poder continuar con una oferta en el mercado y poder cumplir con sus objetivos misionales.

Finalmente se ha analizado los contra argumentos del apoyo del Estado a las artes y se señala que el soporte a las mismas suscita efectos contrarios, como que la ayuda pública apoya a los artistas de más éxito y la clase alta que tiene acceso y facilidad para el consumo de los

bienes se beneficia de dichos aportes, y ocupa un lugar que puede ser para otro con menos alcance, pero ese otro no se vincula con la oferta por la falta de educación en el consumo cultural. (Frey 2003)

11.3.3 Consumo cultural y la formación del gusto

La economía de la cultura es definida por Towse (2003) como la aplicación de la economía a la producción, distribución y consumo de todos los bienes culturales, los cuales cumplen con ciertas características: su producción implica forma de creatividad, se relacionan con la generación y comunicación de significado simbólico y el producto representa una forma de propiedad intelectual. Los economistas resaltan a su vez otra característica de los bienes culturales y es la que hace referencia a la formación del gusto.

Según Throsby (citado en Palma y Aguado, 2010) el gusto es acumulativo y su tasa de consumo aumenta con el tiempo y la exposición al arte. Para Bourdieu (1990), el gusto es esa cosa tan paradójica que a la vez nos permite cambiar diferencias y producir preferencias, convirtiéndonos en objeto de juicios de referencias. Este autor desarrolla a partir del gusto, sus propias reflexiones sobre el consumo cultural, concepto definido por García (2006), como el conjunto de los procesos de apropiación y usos de productos en los que el valor simbólico prevalece sobre los valores de uso y de cambio o donde al menos estos últimos se configuran subordinados a la dimensión simbólica.

Se debe agregar que Bourdieu (2010), expone que todas las prácticas y las preferencias correspondientes a estas, están ligadas al nivel de instrucción y al sistema social. El consumo cultural depende, por lo tanto, de la formación del gusto hacia los bienes culturales, y a partir de esta particularidad se han desarrollado diferentes teorías en las que se afirma de dónde proviene dicho gusto. No obstante, no hay un modelo único que justifique su demanda y permita diseñar una política cultural adecuada y pertinente, aunque el análisis de algunos modelos mejora el conocimiento de dicha temática.

Para motivos de esta investigación, se toma como referencia la teoría de la formación de *habitus*⁴ de Bordieu (1990), en la cual el autor argumenta que los diferentes usos de los bienes culturales, no sólo se explican por la manera cómo se distribuye la oferta y las alternativas culturales, sino también, por la posesión de un capital cultural y educativo que permite a los sujetos consumir y disfrutar de las diferentes alternativas ofrecidas por el medio. Esto hace que las condiciones de vida diferentes produzcan *habitus* distintos y particulares en cada clase social diferenciando en la clase alta, los gustos de lujo o de libertad en el que se ubica el consumo cultural, y en las clases populares los gustos de necesidad.

Cabe especificar las características de los bienes culturales pues estos tienen un valor dentro de la economía y la teoría de consumo. De acuerdo con Frey (2003), el arte y la cultura tienen valores que no se reflejan a simple vista en el mercado, en un primer lugar, el valor de existencia que trae beneficios para la sociedad así algunos individuos no participan de las ofertas culturales.

Así mismo, el valor de prestigio, elección, educación y legado, que contribuyen a la formación de un capital cultural el cual se manifiesta de dos maneras: la tangible y la intangible. En este último se ubican las artes escénicas y se determinan las particularidades de la demanda económica de dicho bien.

Un bien cultural también puede ser percibido de diferentes maneras por sus usuarios, Bonet (2004) explica por un lado, la existencia de un valor funcional de la cultura, que puede darse por el simple hecho de buscar entretenimiento, por otro lado, un valor simbólico que es incorporado por cada usuario de la cultura de manera distinta y finalmente, a un valor emotivo o una percepción más poderosa, en la que desencadenan procesos que racionalmente no existirían.

⁴ El concepto de *habitus* es una de las contribuciones fundamentales de Pierre Bourdieu a la sociología y uno de los términos clave de su construcción teórica. Lo define como aquellos rasgos característicos “incorporados a los cuerpos a través de las experiencias acumuladas” y está construido por la sumatoria del capital cultural y económico. (Bourdieu, 1999, p 183).

Las artes escénicas entonces, se tratan de actividades con características particulares que dificultan los estudios de demanda, pues son bienes que se consumen al mismo tiempo que son ofrecidos, presentando la condición de irrepetibilidad que marca la diferencia con respecto a otros, haciendo de estos, bienes más complejos, porque su producción requiere de otros procesos como ensayos, estrenos, explotación, entre otros. (Rausell ,1999, citando en Asuaga, 2009).

11.4 Cultura y educación

En las nuevas circunstancias sociales resurge con fuerza el papel de la educación artística para la formación integral de las personas y la construcción de ciudadanía. Se presenta además, como una estrategia potente para lograr una mejor disposición para aprender, fomentar el desarrollo de la capacidad creativa, el pensamiento abstracto, la autoestima, entre otros valores.

Las instituciones educativas son un campo de experimentación importante que propone a los alumnos diferentes estrategias para que descubran sus habilidades creativas y comiencen a tomar conciencia de la importancia de las artes en la sociedad. En las escuelas se trabaja desde diferentes enfoques artísticos con un fin, que los alumnos comiencen a interiorizar actitudes, construir hábitos y conocer las normas interrelacionadas que ayudan a la formación de su propio sistema de valores. (Juanola y Calbó, 2004).

Planteado esto, se puede apreciar el aporte de la educación artística como un primer motivador del consumo cultural, puesto que los sistemas educativos, como se expuso anteriormente, deberían incluir desde temprana edad el contacto con las artes, con el argumento de que estas contribuyen a hacer más placentera la vida y se proporciona, por medio de los espacios generados para el conocimiento de las artes, la preservación de la herencia cultural. En efecto, se argumenta a favor de la inversión pública en la educación artística y cultural como vehículo de formación de capital cultural. (Robbins, 1932 citado en Palma y Aguado, 2010).

Lo anterior es un enfoque moderno de la educación artística que no se aplica en todas las instituciones existentes y crea la necesidad de un modelo de educación global e integrador que elimine la multidiscusión que se genera alrededor de la premisa *educación por el arte o en el arte*, pues ambas visiones son sesgadas. Lo que en verdad falta es una educación en, con y por el arte; que manifieste una fuerte implicación en los demás conocimientos conceptuales. (Juanola y Calbó, 2004).

Los autores propugnan además que las versiones de educación artística que rigen en la actualidad conviven y se entremezclan, acercándose al enfoque epistemológico y ético, alcanzando una reflexión acerca de cuándo se podrá hablar de un modelo global de educación artística que admita en su praxis el enfoque ético y transformador. Con respecto a esto, Eisner (citado en Juanola y Calbó, 2004) expone varias versiones que permiten acercar esta reflexión al contexto actual y algunas propuestas:

1. Educación artística basada en las disciplinas: que permita una producción de alta calidad para que los estudiantes aprendan a pensar como artistas a la vez que hablen sobre las cualidades que el arte posee según el contexto actual y la coyuntura histórica.
2. La cultura visual: para usar el arte y comprender sus valores creando una nueva forma de entender y mejorar la cultura.
3. Solución creativa de los problemas: el arte permite pensar con creatividad las dificultades.
4. Expresión creativa: las artes son un proceso que emancipa el espíritu y ofrece una salida positiva, constructiva para la expresión de sentimientos e ideas y la manifestación del impulso creativo.
5. El desarrollo de la cognición: desde las artes se pueden interiorizar complejas y sutiles formas de pensar.
6. Las artes como promoción de la actividad académica.
7. La integración de las artes en el curriculum: para ayudar a entender a los alumnos una cultura o un periodo histórico determinado.

Adicional a las propuestas de esta reflexión, Rodríguez (2009) argumenta que el arte proporciona aspectos referentes a la libertad individual como elemento esencial para la democracia, la autoconciencia, el conocimiento, la capacidad de análisis y juega un rol fundamental en el desarrollo de la integración y cohesión social y en la construcción de una identidad y cultura propias.

11.5 Organizaciones del sector cultural

El concepto de organización cultural abarca desde las empresas productoras y distribuidoras especializadas en artes escénicas, hasta un concepto más amplio que incluye todas las industrias culturales y que varían según su tamaño y segmento del mercado al que atienden, basados en Colbert y Cuadrado (2007):

“Las organizaciones culturales ocupan un lugar importante en la sociedad al transmitir una determinada identidad cultural mediante las obras que ofrecen (valores, cuestiones sociales, tabúes), la forma como se plantea (tecnología), la intensidad de su presencia (número de espacios culturales en una ciudad) y el tipo de consumo que implica”. (p .16)

11.5.1 Características de las organizaciones culturales

Todas las organizaciones del sector cultural según Colbert y Cuadrado (2007), presentan dos características importantes. En primer lugar, conceden al artista un importante papel y lo reconoce como profesional y en segundo lugar, gestionan el producto procedente de un acto creativo.

En el sector cultural convergen organizaciones muy diversas y heterogéneas que se pueden identificar de acuerdo a los estudios de Rappeti (2002) en cuatro características principales:

1. Son organizaciones prestadoras de servicio. Lovelock, Reynoso, D'Andrea y Huete (2004) las definen como un conjunto de dos o más personas que realizan actividades económicas

que crean valor y proporcionan beneficios a los clientes en tiempos y lugares específicos como resultado de producir un cambio deseado en el receptor del servicio. Este tipo de organizaciones implican una interacción directa entre el usuario y el personal que presta el servicio, razón por la cual, la satisfacción del mismo puede ser heterogénea dependiendo del gusto de cada usuario.

2. Obtienen sus recursos de diferentes fuentes. No depende exclusivamente de los ingresos provenientes de los usuarios, sino que es una mezcla de diferentes mercados, como subsidios del sector público, patrocinio de empresas privadas, donaciones, becas internacionales, entre otras.
3. Cuentan con una estructura de colaboradores muy amplia y diversa, entre los que se encuentran profesionales, artistas, voluntarios, miembros del consejo directivo, representantes del sector público en algunos casos, entre otros.
4. Sus resultados pueden ser difíciles de medir, en especial en las organizaciones sin fines de lucro pues el objetivo no se refleja en el resultado económico sino en satisfacer las necesidades de los usuarios.

11.5.2 Delimitación y funciones de las organizaciones culturales

Este tipo de organizaciones tienen unas características particulares que se hacen imposibles de generalizar, puesto que atienden a un público heterogéneo con necesidades específicas. No es lo mismo hablar de un museo de arte moderno, a un grupo de ballet o una compañía de opera reconocida internacionalmente. Sin embargo, Colbert y Cuadrado (2007), argumentan que quizá la mejor manera de proceder para delimitarlas es diferenciar a cada una de ellas y luego categorizarlas en función de dos criterios específicos:

1. Orientación de la misión de la organización: unas orientadas al producto que conciben a este como su razón de ser y otras orientadas al mercado que las apoya.

2. El modo de producir obras de naturaleza artística: no existen instrucciones que garanticen un prototipo en la creación, es por esto que cada producto es único y no existe una producción en serie.

Cuando se combinan estos dos criterios se pueden diferenciar claramente las industrias culturales, por su capacidad de producir un modelo en serie y las organizaciones del sector de las artes con un bien único e irrepetible. Estos criterios hacen que en las organizaciones culturales se dificulte incrementar la productividad, pues en la realidad los costos son crecientes y se le adjudica valores simbólicos que dificultan la comercialización del producto dentro de la ley de oferta y demanda.

En este orden de ideas, y continuando con Rappeti (2002) se proponen tres funciones que las organizaciones realizan para el cumplimiento de sus objetivos. En primer lugar, se trata de las funciones fundamentales que son las propias de las áreas de acción; en el caso de las organizaciones dedicadas al teatro, la producción es una de esas funciones e incluye múltiples tareas, como coordinación de espacios, diseño de vestuario, musicalización, luces, cotizaciones, entre otras.

Un segundo tipo de funciones son las administrativas que son realizadas por la organización independiente de su rama de actividad, entre estas se incluye dirigir, controlar, evaluar, planificar y organizar. Por último, tenemos las funciones de apoyo, las cuales facilitan el cumplimiento de las dos anteriores garantizando un buen servicio cultural.

Con respecto a los servicios culturales Zubiría y Tabares (1998) argumentan que el proceso administrativo de las organizaciones culturales se logra establecer cuando se articulan tres momentos importantes:

1. Conformación y consolidación de los equipos de trabajo: selección capacitación y desarrollo.
2. Un trabajo de relaciones en una estructura organizativa: división y agrupación del trabajo, división de la organización en departamentos y asignación de actividades y responsabilidades.

3. Dotación de recursos técnicos y económicos.

A su vez, las organizaciones de tipo cultural deben diferenciar su proceso administrativo por niveles para asumir los desafíos tanto externos como internos por los que pueden atravesar estas entidades, siendo el primero el institucional o estratégico donde se toman las decisiones, se establecen los objetivos de la organización y se construyen estrategias para alcanzarlos.

Un segundo nivel es el intermedio o táctico, en el cual se escogen los recursos necesarios para llegar a la comunidad con diferentes alternativas, es decir, los productos y servicios culturales. Y por último, el nivel denominado operativo o técnico, en el que se trabaja con la actividad de la organización cultural y se interactúa directamente con los creadores de los bienes y servicios para la consolidación del trabajo institucional. (Zubiría y Tabares, 1998).

Este trabajo articulado en niveles tiene como guía la información financiera que ayuda a los directivos a la elección de las estrategias y facilita la toma de decisiones tanto a corto como a largo plazo y la realización del trabajo conjunto por el cumplimiento de los objetivos corporativos.

Esta información financiera junto con la inversión y la operación, conforman las decisiones básicas del funcionamiento administrativo (Zubiría et al. 1998). Los autores defienden los equipos de trabajo en las organizaciones culturales como el activo más importante, tomando las palabras de Fainstein (1997) un equipo es un conjunto de personas que trabaja para alcanzar un resultado mediante la realización de una tarea. En el caso de las organizaciones culturales son personas con un alto nivel de compromiso y son quienes le dan un estilo propio al proyecto que se proponen.

Así mismo, el personal de las organizaciones culturales debe tomar conciencia de que en sus manos está la responsabilidad de un espacio, el cual según Castellanos (2004), debe ser administrado estratégicamente y debe ocuparse de los aspectos dentro del proceso administrativo que se involucran con asegurar la viabilidad organizacional y que los recursos de la entidad se adecuen al entorno, de tal manera que se tenga una eficiente realización de los objetivos corporativos, utilizando cursos de acción con un riesgo aceptable.

11.5.3 La administración en las artes escénicas

Para hablar de administración comenzaremos por concebir lo que coloquialmente se conoce como compañía o colectivo de teatro como una organización, porque ese término reúne la expresión conjunta del hecho teatral en sí mismo, uniendo en un sólo organismo las diferentes prácticas o proyectos tanto artísticos como técnicos como son la dramaturgia, la interpretación, la producción, la puesta en escena, los oficios técnicos, entre otras actividades que se requieren para el desarrollo de un espectáculo. (Pérez, 2006).

Una sala de teatro es capaz de integrar de una forma armónica los elementos anteriormente mencionados siempre y cuando esté bien concebida y gestionada, para que el espacio escénico pueda convertirse en el principal medio de producción y en la herramienta al servicio de la creación teatral.

Pérez (2004), hace una clasificación de las salas de teatro (ver Tabla 1) según ciertas características con el fin de lograr perfeccionar las técnicas de gestión en este tipo de organizaciones, las mismas que se han complicado a lo largo del tiempo por la enorme variedad de espacios escénicos a los que se puede acceder actualmente.

En el contexto administrativo descrito por Pérez (2006) se dice que las organizaciones teatrales tienen una doble mirada, la creativa y la de prestación de servicios. Por un lado, se requiere capacidad para transformar los materiales tangibles como vestuario, luces, diseño de escenografía, en ideas y experiencias y por otro, existe un esmero por satisfacer las necesidades culturales, de entretenimiento, educativas, simbólicas de la sociedad.

Teniendo clara esta dualidad, se pueden indicar las tres condiciones básicas o principios organizativos que deben regir las salas de teatro. En primer lugar, debe existir una unidad de trabajo con especialización de tareas; en segundo, debe haber una coordinación que busca la unidad de acción; y finalmente, que se dé una colaboración donde sea posible la articulación de diversas capacidades y la subordinación al interés general. (Pérez, 2006).

Tabla 1. Espacios teatrales al uso.

| Espacios teatrales al uso | |
|---|---|
| Teatros públicos | <ul style="list-style-type: none"> • Grande o mediana capacidad (500-1.500 butacas). • Ofrecen una programación institucional de pequeño y gran formato. • Autores, directores y actores reconocidos. |
| Teatros comerciales | <ul style="list-style-type: none"> • Grande o mediana capacidad: 800 a 1.500 butacas. • Busca maximizar beneficios, revalorizar una inversión. • Apoyo en el cartel, rostros de la tv y cine. • Autores y directores conocidos por el público • A veces, vinculados a un director, actor o productor con compañía. |
| Sala pública | <ul style="list-style-type: none"> • Pequeña capacidad: menos de 500 espectadores. • Autores jóvenes. • Público que arriesga. • Programa ecléctico, poco definido. • Generalmente sin producción propia. |
| Sala alternativa | <ul style="list-style-type: none"> • Pequeña capacidad: 50 a 250 espectadores. • Autores y programa innovadores. • Busca la diferenciación y la identificación con un público. • Se basa en un proyecto artístico en el que concurren compañías con una visión cercana del hecho escénico. |
| Espacios teatrales al aire libre | <ul style="list-style-type: none"> • Corrales de comedia |

Fuente: Pérez, M (2004). *Gestión de salas y espacios escénicos*. (p.20) Ciudad Real: Ñaque editora.

Al tomar como base estos principios se pueden establecer las herramientas de gestión estratégica de las organizaciones, con base en los estudios de Pérez (2006) se tendrán en cuenta en este texto las que se dan con mayor frecuencia, como la definición adecuada de la misión y el ámbito de actividad concreto y real, el análisis DAFO, el autoanálisis de estrategias que se piensan en cada entidad, el proyecto de producción como factor diferenciador y la idea de

marketing como puente de relación con los diferentes públicos. Hay otras funciones de administración, pero no se consideran para los teatros alternativos

Comencemos por definir la misión de una organización. De acuerdo con Drucker: (citado en Pérez 2004):

(...) La misión de una organización permite pensarse en el papel que se quiere cumplir en el aspecto concreto de la actividad cultural, luego vendrán los objetivos, las actividades y la gestión. (...) Propongo que se reflexione sobre la definición de Peter Drucker: la **Misión identifica** las **necesidades** más importantes **de los clientes** – reales y potenciales- **que debe satisfacer** una organización. (p. 25).

Después de establecer la misión se debe realizar el análisis DAFO, para conocer la organización tanto externa como internamente y saber cuáles son sus debilidades y cómo contrarrestarlas con sus fortalezas, además de identificar las amenazas del mercado y las oportunidades que afectan positivamente el desarrollo de la entidad. Podemos establecer unos criterios de análisis que según Pérez son necesarios para la correcta realización de esta matriz: (Ver Tabla 2).

Tabla 2: criterios de análisis DOFA

| Análisis del ámbito interno | Análisis del ámbito externo |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Definición de misión y ámbito de negocio• Descripción del servicio/producto• Equipo de personas• Capacidad de producción• Percepción de imagen• Elementos físicos• Personal en contacto con el público• Estructuras organizativas• Recursos materiales• Formación continua• Condiciones financieras | <ul style="list-style-type: none">• El mercado y sus tendencias y metodología• Contexto económico• Legislación• contexto cultural• Sociedad |

Fuente: Pérez, M (2004). *Gestión de salas y espacios escénicos*. (p. 47-48) Ciudad Real: Ñaque editora.

Consideremos ahora la producción teatral como proyecto diferenciador en nuestro plan de gestión. Por producción teatral se entiende según Schraier (2008) un proceso complejo y colectivo donde confluyen ciertas prácticas artísticas, técnicas, administrativas y de gestión, llevadas a cabo por un conjunto de individuos de manera organizada, que requieren de diversos recursos para lograr la materialización de un proyecto en un espectáculo. En cuanto a los factores que comprometen un proyecto, el autor reitera que la producción debe considerar siempre los plazos, los costos y la calidad como la triada que rige su trabajo conjunto.

Como se explicó anteriormente la producción teatral es un proceso que cumplirá un ciclo, el cual consta de tres fases, la de preproducción, donde se define el curso que tomará el proyecto, la fase de producción, que abarca la elaboración completa del proyecto, la concreción de lo planificado y por último, la fase de explotación que determinará el ciclo de vida del espectáculo, es decir, su duración y rendimiento económico en el tiempo. (Schraier, 2008).

En la fase de explotación el plan de marketing cobra una relevante importancia. Definimos el significado de marketing basados en Kotler y Scheff (2004) como el proceso mediante el cual una organización se relaciona con el mercado de manera creativa, productiva

y rentable, con el fin de crear consumidores y satisfacerlos dentro de los límites marcados por los objetos de la propia organización.

Este proceso requiere de una cuidadosa dirección, la cual tiene bajo su responsabilidad analizar, planificar, ejecutar y controlar programas diseñados para crear, fomentar y mantener las relaciones de intercambio beneficiosas con el público, en el marco de los objetivos de la compañía teatral.

Las organizaciones de las artes y la cultura tienen un modelo de marketing diferente al tradicional:

“Dicho proceso comienza dentro de la organización, con el propio producto. A continuación la organización intenta conocer qué parte del mercado está interesado en su producto. Una vez identificados los consumidores potenciales, la empresa determinará los otros tres elementos del programa de marketing (precio, distribución y promoción) para dicho público. De esta manera, el orden del proceso en este tipo de organización será: empresa (producto)-sistema información marketing-mercado-sistema - información -marketing-empresa- marketing-mix - mercado. Así el punto de partida es el producto y el de destino es el mercado. Este enfoque es totalmente característico del sector de las artes”. (Colbert y Cuadrado, 2007, pp. 28).

Pérez (2006) acota que el marketing ayuda a cumplir con el objetivo de toda organización que no es otro, que el de ejercer algún tipo de influencia sobre el entorno bien sea económico, social o cultural. En el caso de las organizaciones escénicas esta influencia se logra por medio de ventas y es pertinente aclarar que el término hace referencia a las posibles actuaciones efectuadas como a los espectadores captados, por ende existe un doble concepto de venta, el de cachet, pago fijo por actuación y el de taquilla, variable en función del número de espectadores y ambas, deben ser consideradas como una importante variable en la sustentabilidad de las artes escénicas.

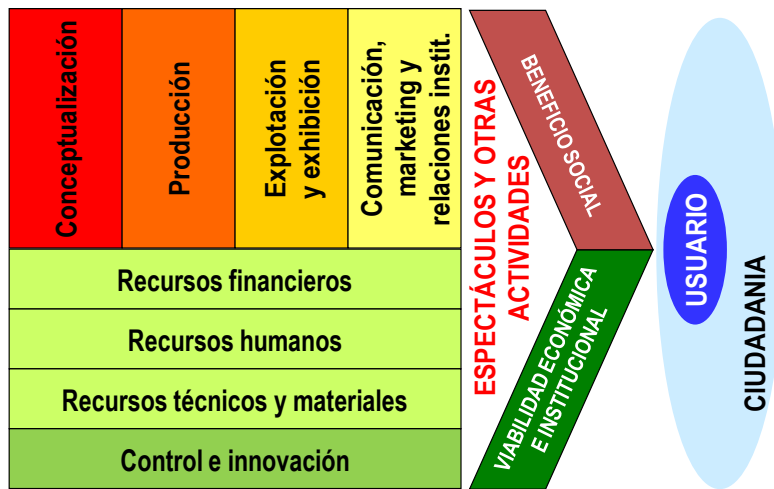
11.6 Modelos de gestión y dirección estratégica

Considerando la mirada de la organización teatral como prestadora de servicios y en lo que concierne a la administración de las artes escénicas, Schargorodsky (2013) anota que una sala teatral atiende a cuatro mercados: el de consumo, el de producción, el de derechos y el laboral y profesional, que para ser afrontados se requiere la implementación de tareas específicas.

Estas pueden coordinarse según el autor de forma burocrática, en la que un director baja las instrucciones al resto del equipo; o por confianza, donde los direccionamientos no son jerarquizados. La no diferenciación de esas dos maneras es lo que causa que las artes escénicas sean difíciles de gerenciar.

Para lograr una gerencia eficaz en este tipo de organizaciones se deben analizar las herramientas de una planificación estratégica, las cuales se fundamentan en la cadena de valor de Porter quien propone que la organización no puede verse como un todo. Schargorodsky (2013), añade que esta matriz (ver Ilustración 1) ayuda a determinar las actividades o competencias distintivas que permiten generar ventajas competitivas. Esto se ejemplifica en el siguiente esquema:

Matriz operativa de gestión



Fuente: Adaptación libre a partir de la cadena de valor de Porter

Ilustración 1: Matriz operativa de gestión

Fuente: Schargorodsky, H (2013). Administración de las artes escénicas. [Diapositivas].

Esta aplicación contribuye al diseño del modelo de gestión de una organización teatral, el cual parte de la dirección general que enfoca sus líneas de trabajo en tres proyectos principales: el de producción, el artístico y el de desarrollo territorial, los cuales son posibles de llevar a cabo gracias a las estrategias de recursos humanos y financieros, las iniciativas de marketing, los recursos técnicos que se emplean y los procesos de control y evaluación. (Schargorodsky, 2013).

MODELO DE GESTIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN TEATRAL



Ilustración 2: Modelo de gestión de una organización teatral.

Fuente: Schargorodsky, H (2013). Administración de las artes escénicas. [Diapositivas].

A lo largo de la historia se han desarrollado diferentes modelos de administración cuyas características dependen tanto de las organizaciones, como de las convergencias del contexto y los cambios que generan los hechos que hacen historia.

Vidal y Munilla (2002) hablan de la era de turbulencia de finales de la década de los ochenta, un periodo que detonó un cambio paradigmático donde las condiciones del entorno impactaban la organización y se comenzó a hablar de proceso de mejora y análisis de competencia, enfatizando los productos hacia la calidad y la satisfacción del cliente. Es en este periodo donde se comienza a abordar desde la administración el término de estrategia.

La estrategia según Johnson y Scholes (2006) se ocupa de la dirección a largo plazo de la organización y se ve afectada por el entorno, los valores y expectativas de sus miembros. Dentro de este marco se establecen tres niveles de estrategia: la corporativa que se ocupa del

alcance general de la empresa, la de negocio que trata sobre cómo competir con éxito en otros mercados y la operativa, que vela porque cada parte de la organización sepa aplicar las decisiones que se toman desde la dirección.

En las organizaciones culturales se ha generado un rechazo por la aplicación de estos niveles de estrategia, causado por su condición de heterogeneidad y sus características operativas, dificultando la aplicación del direccionamiento estratégico, el cual consiste, en la implementación de un proceso que incluye la comprensión de la posición estratégica, las elecciones estratégicas para el futuro y la conversión de esa estrategia en acción. Se trata entonces de identificar el efecto que tiene el entorno sobre la estrategia y así mismo, descubrir las capacidades de la organización, los recursos, las competencias y las expectativas que se tiene para el futuro. (Scholes y Whittington 2006).

Para consolidar una dirección estratégica es necesario de un líder que comprenda las aspiraciones de la organización cultural y los propósitos que se tienen con la producción de ese bien o servicio, para que pueda articular al equipo de trabajo de una forma amplia, flexible y participativa hacia el cumplimiento de los objetivos y lograr un crecimiento institucional. (Zubiría y Abello 1997).

Haciendo un recorrido por los modelos de administración Zubiría et al. (1997), encontraron diversas tendencias que sirven para pensar cómo se lleva a cabo la administración en las organizaciones culturales:

1. Los principios de administración y dirección son válidos en las organizaciones culturales.
2. La administración se centra en las personas, como una organización informal cerrada, es decir, como un grupo de amigos que tienen un interés pero no definen objetivos a cumplir.
3. Las motivaciones se dan en términos de la relación personal con la cultura, olvidando el análisis del entorno cultural y la planeación.

4. Son organizaciones que esperan que el compromiso ciudadano sea responsable de lo cultural, esto está ligado a un producto espontáneo sin considerar la relación oferta demanda.
5. Tienen modelos administrativos abiertos que facilitan su modo de operación variable y están más o menos definidos, permitiendo la interacción con las comunidades.
6. Se caracterizan por ser organizaciones que operan bajo condiciones variables y en circunstancias específicas.

Se argumenta también, que ese valor simbólico es generado a través de un proceso de creación lo que conlleva a pensar la creatividad como el elemento fundamental y necesario sin el cual, se reduce dicha producción cultural. Se concluye explicando que ni el creador cultural ni el proceso de producción pueden desarrollarse por sí mismos, si no se acompañan de otras facetas que posibilitan la difusión, la percepción y el consumo del producto elevándolo a la dimensión social, generando entretenimiento.(Getino,1992).

11.7 Agremiaciones teatrales

La multiplicidad y diversidad de propuestas escénicas que se presentan en un espacio determinado hace que este se convierta en una plaza teatral, es decir en un mercado, donde interactúan la oferta y la demanda de espectáculos lo que genera diversos ámbitos para hacer teatro.

Estas circunstancias comienzan a demandarle a las salas de teatro una organización estandarizada para competir estratégicamente con otras propuestas, satisfacer las necesidades del público y estimular la formación de nuevos espectadores hacia el consumo cultural de las artes vivas y hacer de este hecho una experiencia de calidad. En muchos casos, las entidades teatrales se apoyan de los procesos que adelantan otras organizaciones e incluso imitan sus estrategias, cuando consideran que las características de constitución son similares y el público objetivo puede ser el mismo.

De aquí surge la necesidad de agremiación o asociación, para fortalecer la oferta local, siendo esta una de las formas de organización más conocidas. En Colombia, se empieza a vislumbrar en la Constitución Política de 1991, específicamente en los siguientes artículos:

Artículo 38. Se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad.

Artículo 39. Los trabajadores y empleadores tienen derecho a constituir sindicatos o asociaciones, sin intervención del Estado. Su reconocimiento jurídico se producirá con la simple inscripción del acta de constitución.

En el contexto de las artes escénicas estas asociaciones las conforman un conjunto de salas con características similares, que persiguen un fin de forma estable, con una gestión estandarizada, amparadas por una normativa fundamentada en la ley, condición ineludible para legitimar dicha asociación.

En Medellín las agremiaciones que existen abarcan el circuito alternativo. Para entender este concepto citamos a Schraier (2006), quien explica que la palabra circuito hace referencia a ruta, circulación, enlace, energía y para denominarlo, es necesario comenzar por establecer la diferencia de dos características inherentes al hecho teatral, la producción y la exhibición.

Básicamente el autor sostiene que la producción es un proceso complejo y colectivo, donde un conjunto de personas reunidas en un modelo de organización teatral intenta materializar un proyecto en un espectáculo con modos de constitución y de gestión diferentes y particulares, así como lo son los métodos que utilizan para producir, promover y exhibir espectáculos, las fuentes de financiación a las que recurren y las legislaciones que los regulan, entre otros aspectos que terminan definiendo lo que él denomina modelos o sistemas de producción. Y señala que en general se conoce a los principales sistemas de producción teatral como público y privado y dentro de este último, empresarial y alternativo (vulgarmente comercial e independiente).

Con respecto a la exhibición el autor considera que es el rasgo característico de la explotación, última fase de la producción teatral, en la que se procura alcanzar la rentabilidad económica. Esta etapa remite a la presentación del espectáculo en un tiempo y sobre todo en un lugar determinado, es decir a las salas.

Según estos dos aspectos Schraier (2006), denomina circuito teatral el “conjunto de salas por las que transitan, pero sobre todo, en las que exhiben sus propuestas escénicas las distintas organizaciones teatrales que conforman cada uno de los diferentes sistemas de producción señalados. De aquí que también se puede hablar de circuitos de exhibición teatral” (p.13).

Para nuestro estudio tendremos en cuenta el circuito independiente, conocido también como teatro *Off*: “es el que se plantea una necesidad expresiva que está muy por encima de lo rentable, que pasa a ser un medio y no un fin. Suele ser el “caldo de cultivo de todos los teatristas” y un lugar donde se pueden tomar más riesgos y más libertades creativas (...). Los actores que trabajan en este ámbito no suelen ser figuras televisivas y el precio de la entrada es mucho más económico” (Sabatés, 2014)

Si bien esta denominación de circuito no existe en Medellín y las agremiaciones de teatro no tienen una normativa y formas de trabajos establecidas en estos referentes teóricos que se fundamenta la presente investigación.

12 METODOLOGÍA

12.1 Tipo de investigación

Esta investigación es de tipo descriptivo: cómo es y se manifiesta determinado fenómeno. “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos- comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido al análisis” (Dankhe, citado Sampieri, 1991 p. 14). Este estudio requiere de un conocimiento considerable del área que se investiga para poder formular preguntas.

El trabajo tuvo una metodología mixta, cualitativa y cuantitativa, porque con esta se logra tener una modalidad de exploración con una doble mirada. Por un lado, se quiere describir y explicar las características de muchos casos, es decir de 33 salas de teatro de la ciudad y al mismo tiempo poder conocer a fondo los fenómenos y particularidades de las mismas para hacer un análisis profundo de nuestro objeto de estudio, los factores de sustentabilidad de las salas. (Tapia, 2000). Este tipo de investigación permite una mayor flexibilidad con la utilización de las técnicas de recolección de datos y la construcción del método de análisis de datos.

El punto de partida fue el trabajo de campo para conocer por medio de una entrevista abierta, la situación de las salas de teatro desde la mirada del director administrativo y a partir de ahí, identificar los diferentes factores de sustentabilidad de cada una de estas entidades y conocer si se está empleando un modelo de gestión que facilite las labores dentro de la entidad. Este trabajo se hizo también a través de la observación directa y de la técnica de encuesta cerrada.

Se llevó un diario con las descripciones, percepciones, sensaciones de la investigadora y los diferentes puntos de vista que se generan basados en las lecturas realizadas, dicha información se cruzó con el resultado de las encuestas que fueron aplicadas al equipo humano que trabaja dentro de las salas. Con los hallazgos encontrados, se construyeron las categorías de análisis fundamentadas en el testimonio de los informantes y la perspectiva del marco teórico.

12.2 Población

Salas de teatro privadas de pequeño o mediano formato de Medellín.

12.3 Unidad de análisis

Organizaciones de las artes escénicas, sus modelos de gestión y sus estrategias administrativas.

Mediante la técnica de recolección y contrastación de la información se elaboró el análisis de categorías que permite enfocar el trabajo y resaltar los temas más significativos de esta investigación.

12.4 Diseño Muestral

Para esta investigación se tuvieron en cuenta todas las salas de teatro alternativo de la ciudad de Medellín. Se consideraron 35 organizaciones culturales legalmente constituidas en la Cámara de Comercio, que cuentan con una sala propia para la realización de espectáculos. Esta cifra fue la que se consideró como el tamaño de nuestra población. De allí que, se logró tener contacto con 33 de estas organizaciones lo que permitió obtener un nivel de confianza del 94% y un error máximo estimado del 6%.

12.5 Diseño del Plan de Datos

Se estableció un plan de trabajo de observación con el que se pudo conocer la forma en la que las organizaciones funcionan y se tuvieron en cuenta los temas más relevantes para la investigación. Se aplicaron los instrumentos de recolección de información, encuestas cerradas y entrevistas no estructuradas y a partir de esto, se hizo el análisis preliminar para depurar información.

Las unidades de análisis categorial se configuran a partir del cruce de información de los instrumentos aplicados y el marco teórico. Estas categorías nos permiten hacer un análisis profundo y descubrir las implicaciones y alcances de esta investigación.

La información recogida fue procesada mediante la técnica de análisis de contenido, con base en esta, se pudo elaborar una propuesta en la que se determinan los factores de sustentabilidad que permiten la implementación de modelos de gestión, y que pueden ser aplicados en las organizaciones teatrales seleccionadas en la muestra.

13 MEMORIA METODOLÓGICA

13.1 Tipo de estudio

El tipo de investigación que se desarrolló es etnográfico cuantitativo –cualitativo, con un paradigma interpretativo que tiene como fin comprender la realidad de la población determinada y darle un significado contextualizando el conocimiento. Su condición es holística y naturalista, lo cual permite recoger una visión global del ámbito estudiado desde el punto de vista interno dado por los directores de la salas de teatro y otro externo, que comprende la interpretación de la investigadora, para llegar al detalle y tener más riqueza en los significados.

Este estudio tuvo como punto de partida la observación directa como principal estrategia de obtención de información, haciendo posible la explicación de teorías del objeto de estudio. Se usó principalmente la vía inductiva y se priorizó el carácter reflexivo sobre los juicios de valor.

En esta investigación todos los escenarios y las personas son dignos de ser estudiados, puesto que se realiza en contextos naturales, utilizando múltiples estrategias interactivas y humanísticas, haciendo que el proceso se fundamente en un razonamiento profundo y multifacético.

La metodología de tipo cualitativo, aporta mayores posibilidades de exploración y permite más flexibilidad en las técnicas de recolección y análisis de información haciendo que la investigadora se convierta en un instrumento fundamental, pues es quien observa activamente y a partir de esto, puede construir su propio método de análisis teniendo en cuenta las particularidades del contexto, con las que puede comprender e interpretar la realidad desde la perspectiva de los actores.

13.2 Método propuesto

El método propuesto para este estudio consistió en la elaboración de una entrevista abierta a los directores administrativos de las salas de teatro de la muestra, considerando que dicha técnica está principalmente orientada a obtener información de forma oral personalizada y da cuenta de los acontecimientos vividos. Con esta herramienta se puede entre otras cosas, conocer los aspectos subjetivos de los informantes en relación con la situación que se está estudiando.

Con respecto al personal administrativo de las salas se tuvo un acercamiento mediante la realización de una encuesta cerrada, con el propósito de conocer, a partir de su experiencia laboral, lo que piensan sobre la organización y sus métodos específicos de trabajo. Esta técnica ayuda a la investigadora a tener una perspectiva general sobre el objeto de estudio, puesto que el encuestado responde con total libertad las preguntas que él considere pertinentes y estas a su vez, pueden ser presentadas en forma gráfica haciendo que se facilite el proceso de análisis de resultados.

Sin privilegiar estos dos métodos, este estudio utilizó además, un amplio rastreo documental y bibliográfico, se realizaron registros de observación y un diario de campo, que sumado a la encuesta y a la entrevista ayudaron a consolidar y contrastar la información obtenida por los actores.

13.3 Estrategias y modalidades de la investigación

Con el fin de complementar este estudio se llevó a cabo una investigación documental, en la que se han seleccionado textos que permiten un acercamiento a las teorías ya desarrolladas y modelos de gestión aplicados en otros países, que sirven de ejemplo y se consideran fundamentales para el análisis del objeto de estudio determinado.

Para comenzar, se partió de la entrevista abierta y luego se aplicó la encuesta cerrada, con base en esto se realizaron los registros de observación en cada una de las visitas. Con esto se logró conocer algunos aspectos de la realidad de las salas de teatro y las estrategias que cada

una desarrolla para concretar su proyecto creativo, la forma como están organizados sus equipos de trabajo y las herramientas de comunicación que emplean para dar a conocer sus propuestas, entre otros aspectos, la forma de planeación estratégica que utilizan para operar año a año.

Posteriormente se hizo un análisis de este primer levantamiento de información y se tuvo en cuenta el diario de campo, en el que se escribieron las observaciones tanto de la investigadora como los aportes de los informantes. En esta fase también fueron consideradas algunas fichas realizadas en la elaboración del marco teórico, con el propósito de desarrollar objetivamente los conceptos y hallazgos. A partir de esto, se delimitaron las diferentes categorías de análisis, las cuales fueron constituidas según las experiencias y la visión que suministraron los informantes.

13.4 Población

Directores de las salas de teatro privadas que asumen funciones administrativas por la falta de personal especializado en este tema; y su equipo de trabajo.

Tabla 3. Salas del teatro independiente

| | Teatro | Años de trayectoria | Director |
|-----------|---|----------------------------|-------------------------|
| 1 | Acción Impro | 14 | David Sanín |
| 2 | Área Artística y Cultural de Medellín | 28 | Óscar Zuluaga |
| 4 | Asociación Ex fanfarria Teatro | 38 | Beatriz Hernández |
| 5 | Asociación Pequeño Teatro | 38 | Andrés Moure |
| 6 | Casa Clown (Colectivo Teatral Infusión) | 6 | Norman Lemetre |
| 7 | Casa del Teatro de Medellín | 27 | Clara Pabón |
| 8 | Casa Teatro El poblado | 1 | Marta Salazar |
| 9 | Compañía Artística All improviso | 10 | Sebastián Pulgarín |
| 10 | Corporación Artística Imagineros | 20 | Soraya Trujillo |
| 11 | Corporación Artística La polilla | 28 | Elizabeth Rojo |
| 12 | Corporación Carantoña | 28 | Luis Fernando Velásquez |
| 13 | Corporación Cultural Canchimalos | 37 | Miriam Páez |
| 14 | Corporación Cultural Nuestra Gente | 27 | Gisela Echavarría |
| 15 | Corporación Cultural Viva palabra | 17 | Jota Villaza |
| 16 | Corporación Deambulantes | 13 | Álvaro Narváez |
| 17 | Corporación La fanfarria | 42 | Ana María Ochoa |
| 19 | Corporación Teatro Manicomio de Muñecos | 39 | Liliana María Palacio |
| 20 | Corporación Ziruma | 19 | Juan Álvaro Romero |
| 21 | El Teatrico | 2 | Germán Carvajal |
| 22 | Elemental Teatro | 12 | John Viana |

| | | | |
|-----------|--------------------------------------|----|-----------------------|
| 23 | Fractal Teatro | 8 | Mario Sánchez |
| 24 | Fundación Circo Medellín | 20 | Carlos Álvarez |
| 25 | La Casa de Crisanto | 7 | Cesar López |
| 26 | Teatriados Empresa Cultural | 12 | Diego Saldarriaga |
| 27 | Teatro Barra del Silencio | 31 | Luis Alberto Correa |
| 28 | Teatro El Trueque | 12 | José Félix Londoño |
| 29 | Teatro Hora 25 | 24 | Adriana Córdoba |
| 30 | Teatro Matacandelas | 34 | Diego Sánchez |
| 31 | Teatro Museo el Águila Descalza | 33 | Juliana Arrendo |
| 32 | Teatro Oficina Central de los Sueños | 16 | Jaiver Jurado Giraldo |
| 33 | Teatro Popular de Medellín | 34 | Iván Zapata Ríos |
| 34 | Teatro Ateneo Porfirio Barba Jacob | 19 | Yaqceline Salazar |
| 35 | Teatro Kakatua Violeta | 1 | Julián Pineda |

Fuente: elaboración propia

14. ALCANCES

El presente proyecto de investigación no es de tipo concluyente, por el contrario es un estudio de aplicación que alcanza a analizar los factores de sustentabilidad de las salas de teatro de la ciudad, con el fin de ajustar algunos lineamientos que hacen falta para la implementación de un modelo de gestión, que ayude a las compañías a lograr sus objetivos de forma más efectiva y que además contribuya al conocimiento de la realidad de las organizaciones y cómo estas entienden el proceso de direccionamiento estratégico.

Esta tesis intenta ser una herramienta que ayude a las salas de teatro a desarrollar planes estratégicos a largo plazo y alcanzar estabilidad como una organización, más allá de sus posibilidades, manteniendo el rumbo, la dinámica y el estilo propio que les otorga la condición de compañía artística.

Aquí se desea plantear la posibilidad de que las salas de teatro puedan trabajar en forma de circuito, estableciendo los sistemas de producción y creando una red en la que se coordinen las políticas teatrales de todas las instituciones y que priorice, entre otras cosas, la potencialización de las representaciones escénicas, el mejoramiento de los equipamientos de las salas y considerar las temporadas que incluyan otras propuestas representativas, tanto de la ciudad, como del país. Se aspira a estandarizar una práctica de gestión teatral, con la que se logre fortalecer el gremio y respetar el salario integral de los actores, aumentar los convenios de colaboración con otras entidades tanto públicas como privadas y pensar en estrategias con las que se puedan continuar con la intención de rentabilizar los recursos de las salas favoreciendo siempre el hecho teatral.

Las conclusiones que se obtienen en este trabajo no pueden ser generalizadas, porque las salas de teatro se encuentran en momentos diferentes, unas con más de 25 años de constitución que han desarrollado capacidades y han adquirido competencias con las que han sido capaces de desempeñarse en el medio y tener un desarrollo sostenible, para empezar a pensar en una planeación estratégica que las haga perdurables en el tiempo. Otras, con menos años de trayectoria que alimentan el movimiento teatral de Medellín con propuestas

diferenciadas, que pueden llegarle a los diversos públicos y con procesos administrativos que alcanzan otros resultados, priorizando el hecho artístico.

Este análisis contextualizado espera ofrecer a las organizaciones de teatro información y observaciones de las mejorías que se pueden aplicar en los diferentes procesos que se llevan a cabo en una entidad teatral y los planes que podrían desarrollar para continuar con su calidad artística y así llegar a la sustentabilidad y al fortalecimiento del sector de las artes escénicas.

Del mismo modo, con este estudio se espera promover la reflexión, así como también, intentar ofrecer a los profesionales interesados en el tema un material actualizado del contexto de las salas de teatro en Medellín, que sirva como base para futuras investigaciones puesto que no abundan en la especificidad de este objeto de estudio en la ciudad y de esta forma poder disminuir un poco el vacío investigativo en estas temáticas.

De esta investigación se quiere finalmente obtener un producto de fácil acceso y en el que se logre dinamizar el contenido informativo con un formato sencillo.

15. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

15.1 Descripción del proceso metodológico

La siguiente investigación es la tesis de grado de la maestría realizada en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, Argentina, en Administración de Organizaciones en el Sector Cultural y Creativo. La línea de énfasis en la que se enfocaron los estudios fue la administración de las artes escénicas.

Este estudio fue presentado a la convocatoria abierta de Becas de Creación Arte y Cultura para la vida de la Secretaría de Cultura Ciudadana de la Alcaldía de Medellín y salió favorecida con 70 puntos en la modalidad de Beca de tesis de posgrado: economía y cultura de Medellín.

En primera instancia, se indagó de manera directa cuál es la situación de las salas de teatro privadas con producción propia en la ciudad, para esto se estableció un contacto directo con los directores artísticos de las mismas. Se realizaron llamadas telefónicas y en algunos casos el contacto fue vía correo electrónico, donde se adjuntó una carta firmada por Julio César Acevedo Tabares, director de esta investigación, en la que se explicó la naturaleza y la importancia del estudio. Posteriormente se agendaron las citas para realizar una entrevista abierta con 18 preguntas iniciales, de las cuales 12 abarcaban todos nuestros objetivos e información relevante para este estudio. Estas entrevistas fueron realizadas entre el 2 de julio y el 21 de agosto del 2014.

Una vez obtenida la autorización para la visita, la investigadora principal se desplazó hasta cada sala para hacer la respectiva observación de campo y entrevista con una de sus auxiliares Laura Lopera o Andrea Pérez, quienes colaboraron con el registro audiovisual de las mismas. Por lo general, siempre se respetó la hora pactada y al final se dedicaron unos minutos más para hacer las anotaciones pertinentes en el diario de campo.

Este proceso fue complejo, porque dependía de los horarios de los directores de las salas y por cuestiones de su trabajo, la mayoría coincidía en los mismos días y horarios, por lo que varias de las citas fueron reprogramadas hasta que se pudo completar la agenda definitiva.

Cada entrevista tuvo una duración de entre 20 y 45 minutos, algunos directores se intimidaban con la cámara y pedían un poco de tiempo para retomar su información y poder responder de manera satisfactoria. La sensación que se tuvo fue de honestidad, puesto que los directores no se opusieron a responder ninguna pregunta e intentaron ser sinceros con sus respuestas, en caso de no saberlas simplemente decían que no trabajaban de esa manera o que desconocían el tema.

Luego, fueron entregadas las encuestas cerradas con 18 preguntas a algunos empleados de las salas escogidos al azar, en ciertos casos estuvo sólo el director entonces no se realizó la encuesta. No obstante, la muestra es suficiente para tener una idea general de la forma de trabajo del personal en las salas y esta información es complementada por el testimonio del director administrativo.

Las preguntas estuvieron enfocadas a conocer los objetivos económicos y artísticos de las salas desde el punto de vista de sus empleados, y se pudo saber el tiempo que llevan trabajando en ellas, su rango de edad, su profesionalización en el sector, el rol que cumplen dentro de la estructura organizacional y sus funciones específicas; las fuentes de ingreso que tiene la organización, las estrategias de comunicación que usan para dar a conocer sus propuestas y las ventajas o desventajas que consideran tiene la sala cuando pertenece a una agremiación.

En términos generales, fue fácil el contacto con los teatros y hubo una buena recepción del estudio, excepto con el Teatro Hora 25 y La Fanfarria, los cuales aseguraron tener sus agendas muy ocupadas y poco tiempo para atender la entrevista. Incluso una de las salas (La Fanfarria) solicitó que se le fuera enviada la entrevista por e-mail, pero nunca enviaron respuesta.

La relación que se estableció con los entrevistados fue muy cordial y hubo una excelente disposición de parte de todos ellos, se observó su interés por el tema y su curiosidad por conocer más sobre el proceso de la beca, ya que se trata de una nueva modalidad.

Los directores fueron abiertos y sinceros con sus respuestas e incluso, contaron infidencias de la historia local y las diferencias al interior del sector teatral y algunos hablaron de sus inconformidades con los organismos estatales de esta administración pública en particular. La mayoría estuvo de acuerdo en ofrecer más información en caso de ser requerida y solicitaron de manera amable conocer los resultados de la investigación.

15.2 Movimiento teatral alternativo en Medellín

En Medellín, en los años 60's existieron importantes escenarios como el Teatro Bolívar y el Teatro Junín, ambos con capacidad para más de mil espectadores, que albergaron propuestas escénicas como óperas, conciertos, recitales y otras opciones novedosas en la ciudad y que lamentablemente fueron demolidos para darle paso a la construcción de locales comerciales.

Contrastando estas historias nace el Teatro Pablo Tobón Uribe (1967), un espacio concebido con fines lúdicos, de recreación y de formación para el disfrute de las diferentes expresiones artísticas, el cual fue un ícono de modernidad en el contexto de la época.

Recién en el año 1972, empieza a existir en la ciudad un movimiento teatral independiente o alternativo, el cual estuvo inspirado en toda la dinámica que tenía el teatro colombiano en ese tiempo, con autores, dramaturgos y técnicas, que generaron la necesidad de crear nuevos espacios teatrales diferentes a “La Muestra Artística”, un centro cultural que existía cerca a la Placita de Flores. (Tejada, 2003)

La primera sala estable de teatro independiente nace en el barrio Villa Hermosa, de la fusión de “Teatro el Grupo” y “Los Títeres Renacuajo”, que lleva por nombre La Fanfarria, con una capacidad para 120 espectadores, un taller de elaboración de muñecos y programación permanente. Posteriormente, se consolida la sala del Pequeño Teatro, Manicomio de Muñecos y la Exfanfarria, producto de la separación de ese primer teatro. (Tejada, 2003).

En ese tránsito de década, el contexto se fortalece con la inauguración de la Casa del Teatro, Teatro Matacandelas, Teatro Popular de Medellín, Corporación Canchimalos, Centro Cultural Nuestra Gente, entre otras salas que hicieron que el movimiento teatral de la ciudad “fuera beligerante, atento a los procesos del mundo, abierto a la solidaridad con los pueblos, pero inmerso en su problemática para generar dramaturgia que diera cuenta del momento y de su devenir histórico” (Tejada, 2003, pp.33).

Posteriormente fueron creadas más salas de teatro ubicadas en el centro y en la periferia de la ciudad. Estos espacios fueron dinamizando el movimiento teatral local, con propuestas diversas para todo público y objetivos artísticos particulares de cada director.

Actualmente la ciudad cuenta con 37 salas de teatro registradas en la Cámara de Comercio de Medellín⁵, como ESAL, Entidades Sin Ánimo de Lucro, que especifican su actividad económica como creación teatral, exceptuando El Teatrigo y a kakatua Violeta, que son las únicas salas de teatro inscritas bajo la figura de organizaciones con fines de lucro.

Es grupo de salas son llamadas comúnmente salas independientes. De acuerdo con ARTEI, Asociación Argentina del Teatro Independiente “una sala o un elenco de teatro independiente están constituidos siempre por un proyecto funcional con eje prioritario en lo artístico y con mayor o menor acentuación de lo ideológico, lo social o lo ético” (Soto, 2012).

Más allá de esta categorización, en estas organizaciones se encontraron diferentes formatos en cuanto a las formas de gestión, las fuentes de ingreso, la asignación de recursos, según las prioridades de cada sala y las estéticas particulares al momento de hacer teatro: cada director a su manera independiente se ingenia diferentes opciones para sacar adelante sus proyectos artísticos.

⁵ Tomado de: <http://www.camaramedellin.com.co/site/Servicios-Empresariales/Informacion-Empresarial/Estadisticas-Camara.aspx> - Marzo. 2014

No obstante, hay características generales y comunes en todas las salas, lo cual permite dividir el movimiento teatral en dos grandes grupos: las 22 salas que pertenecen a la agrupación Medellín en Escena y las que no, que prefieren mantenerse al margen de cualquier tipo de agrupamiento como es el caso de Acción Impro, Teatriados Empresa Cultural, Kakatua Violeta, Asociación Pequeño Teatro y Corporación Imagineros.

A los efectos de esta investigación, me parece conveniente aclarar que no se pudieron conocer las verdaderas causas de la separación del sector de las artes escénicas alternativas pero, por las entrevistas realizadas a los respectivos directores, se puede llegar a intuir que una de las razones de esta división parece deberse a ciertos desacuerdos personales con los procesos profesionales que se llevaban a cabo en un momento dado; en la actualidad parecen ser irreconciliables las diferencias que dividen en dos partes el movimiento de teatro en Medellín.

Continuando con las características de las salas de teatro alternativo, se evidenció que en su mayoría cumplen con las mismas particularidades de infraestructura, de modos producción y de administración. Esta consiste en la adecuación de espacios domésticos para la concepción del acto teatral.⁶ Domínguez (2008) lo explica así:

“Hasta donde se sabe, actualmente existen pocos lugares en el mundo donde el teatro haya sido cosa tan doméstica, empezando porque se apropió mediante reformas arquitectónicas de inmuebles destinados a la vivienda. Son casas y son teatros, sin que ninguno de los dos espacios, en apariencia tan distintos, se contrapongan. (...) Aquí las casas siguen siendo eso, casas, cuyos patios traseros o cuartos grandes quedaron convertidos –gracias a los ladrillos y a las enramadas y, de nuevo, al laborioso trabajo del grupo-familia-obrero-artista– en salas para presentar espectáculos. (...)” (p.3)

Desde la producción, se sabe que todas las salas que comprenden esta investigación tienen creación propia e incluye diferentes expresiones de las artes escénicas como danza, circo sin animales, títeres, clown, performance, narración oral, pantomima y teatro en diferentes géneros. En esta categoría se hace una excepción con Casa Teatro El Poblado, que si bien no tiene producción propia, hace parte de este estudio por su modelo administrativo, ya que surge

⁶ Nota: Existen algunas excepciones que no cumplen con esta característica como lo son El Teatrigo, Casa Teatro El Poblado y el Teatro Ateneo Porfirio Barba Jacob. El resto son adecuación de casas de la ciudad, unas con mejores condiciones que otras.

como un nuevo espacio dentro del sector independiente, dedicado de manera exclusiva a la exhibición de propuestas escénicas tanto de la ciudad como del resto del país e inclusive, del extranjero.

Desde los métodos administrativos y de planeación estratégica, las salas de teatro que comprenden este segmento llevan a cabo, en términos generales, los mismos procesos, que aún no están referenciados desde las particularidades de la economía de la cultura y la administración de servicios culturales, razón por lo cual, no existen en la mayoría de los casos, criterios formales de planeación con los que se puedan desarrollar estrategias de mercado, enfocadas a la generación de ingresos propios para lograr el crecimiento sostenible de la sala y poder tomar decisiones estratégicas en donde la organización pueda verse beneficiada.

A lo anterior se le suma, que muchos de los integrantes de las salas cumplen funciones mixtas: piensan el hecho creativo y desarrollan actividades para poder gestionarlo. Pese a esto, las salas han logrado adquirir capacidades y competencias para mantenerse en la dinámica del mercado, proponiendo nuevos métodos para poder prestar sus servicios durante todo el año.

Se puede analizar también el movimiento teatral alternativo desde dos coyunturas: las salas creadas hace más de 25 años, que han sido testigos del crecimiento teatral de la ciudad, con diversas propuestas para todo tipo de público y con políticas culturales que permiten un mejor desarrollo de la profesión y, por otra parte, las salas más nuevas, creadas a partir la década de los 90's, con nuevos directores que consideran el movimiento teatral incipiente, con una necesidad de reactivarlo, de abrirlo más a la ciudad, de buscar innovación en las propuestas artísticas y con un compromiso por fortalecer la formación de públicos, para que exista en realidad una dinámica de consumo cultural dirigida a las artes escénicas.

El director Álvaro Narváez de la entidad Deambulantes confirmó lo anterior en la entrevista realizada:

“Yo veo la movida teatral en Medellín en dos niveles: unos grupos que se formaron alrededor de los años 70 y 80 que conservan un ideal muy sesgado a las propuestas de la política de la izquierda y grupos nuevos, que lo que están buscando, sin perder ese valor social y esa importancia del arte y la cultura, es generar procesos diferentes, más contemporáneos, en tanto la relación económica como la inserción de estructuras escénicas y creativas nuevas.”

15.3 Profesionalización del sector de las artes escénicas en la ciudad

Cuando nos referimos a la profesionalización del sector, es hacer referencia por un lado, al nivel de estudios realizados por los artistas y trabajadores del sector cultural y por otro, a las garantías laborales con las que cuentan los artistas y gestores, en el ejercicio de su profesión y las políticas culturales que el Estado promueve para el fortalecimiento de la actividad teatral.

La apertura de salas por parte de sus creadores ha exigido a los entes gubernamentales, pensar en las artes escénicas como un sector importante para el planteamiento de políticas de gestión cultural. La práctica de esta profesión ha recibido un apoyo inicial por parte del Estado, la cual se ha venido formalizando con el tiempo y sin duda ha ayudado al crecimiento y consolidación del sector.

Desde el Ministerio de Cultura se da lugar al “Compendio de Políticas Culturales” que procura en el caso del teatro, consentir el ingreso de este a la vida social del país y dejar de considerarlo como una actividad aislada. Dentro de esta política se ha trabajado en la consecución de apoyos entre el municipio, el departamento y la nación, en la búsqueda de la sostenibilidad de estos espacios en el tiempo y de su capacidad de adaptación a las dinámicas culturales.

Fortaleciendo estas políticas, se hace efectiva la Ley 1170 de 2007 “por medio de la cual se expide la Ley de Teatro Colombiano y se dictan otras disposiciones”,⁷ la misma, define elementos para la reglamentación de la actividad con miras a establecer estímulos económicos para ayudar tanto a los individuos, como a las organizaciones que conforman esta actividad económica.

⁷ <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33193>

Posteriormente, se sancionó la Ley 1493 de 2011⁸, conocida como la Ley de espectáculos públicos, que busca responder a las necesidades sentidas por el sector en años anteriores, como la alta carga tributaria, la deficiencia en las infraestructuras de las artes escénicas, poder obtener mayores recursos públicos para el sector e incrementar el fortalecimiento de las competencias estatales de inspección, vigilancia y control sobre las sociedades de derechos de autor.

En ese mismo año, en el contexto local se formaliza el acuerdo 37, por medio del cual se institucionaliza el programa Salas Abiertas⁹ para el fomento de las Salas de Artes Escénicas del Municipio de Medellín, que tiene como propósito estimular los espacios de mediano y pequeño formato, en los cuales se realicen proyectos que fomenten las artes, la formación de público y demás expresiones culturales.

A grandes rasgos estas son las leyes y acuerdos que cobijan el sector de las artes escénicas en nuestra ciudad y con los que se ha logrado de cierta manera profesionalizar el sector. No obstante, hacen falta acuerdos de ley en los que se establezca una escala salarial para los actores, productores, directores y demás personas que se vinculan con este, mal llamado, oficio, puesto que Medellín, las artes escénicas son una profesión, por lo tanto, hace falta refrendar procesos en los que se dé su legitimidad, definiendo las condiciones laborales de los artistas acordes con las particularidades del contexto.

Según Benhamoud (2003), los patrones laborales son más flexibles en las artes escénicas e incluso inevitables, esto se debe en primer lugar al carácter discontinuo de la actividad y en segundo, a su carácter flexible.

Este primer rasgo, exige a los empleados culturales cultivar una buena reputación, porque en este contexto continuar en una misma empresa por varios años no implica tener mayor éxito, en muchas ocasiones es al revés: cuanto mayor es el número de contratos de trabajo, mayor es la reputación del artista. Podemos observar que en este sector es poco relevante el diploma profesional, porque importa más la experiencia y el buen nombre.

⁸ <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=45246>

⁹ <http://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/wpcontent/Sites/Subportal%20del%20Ciudadano/Nuestro%20Gobierno/Secciones/Publicaciones/Documentos/Gaceta%20Oficial/2011/Gaceta%203893/ACUERDO%20MUNICIPAL%2037%20DE%202011.pdf>

Con respecto a la flexibilidad, se concluye que esta trae como consecuencia la multiplicación de contratos a corto plazo, que pueden conducir al artista a optar por otros empleos alternativos, cuando con los contratos artísticos no logra su seguridad económica.

“Deberíamos considerar que las teorías convencionales del mercado de trabajo no son adecuadas para el caso de los artistas. Trosby (1994) ofrece una aportación original al construir un modelo de oferta de trabajo de artistas pluriempleados. Si la decisión consiste en asignar el tiempo entre empleos artísticos y no artísticos, cuando se aumenta el salario relativo de estos últimos, los individuos dedicarán menos tiempo a las actividades no artísticas, ya que consiguen más rápidamente la cantidad de dinero que necesitan para poder dedicarse a lo que consideran su trabajo principal. Este comportamiento es el reflejo de su fuerte preferencia por el trabajo creativo”. (Benhamou, 2003, pp. 533).

Con relación a lo anterior, se hicieron preguntas en la encuesta aplicada al personal administrativo para indagar el grado de profesionalización del sector. Para esto fue necesario conocer el sexo, la edad de los empleados, los años que llevaba trabajando en la sala y si era o no profesional del sector.

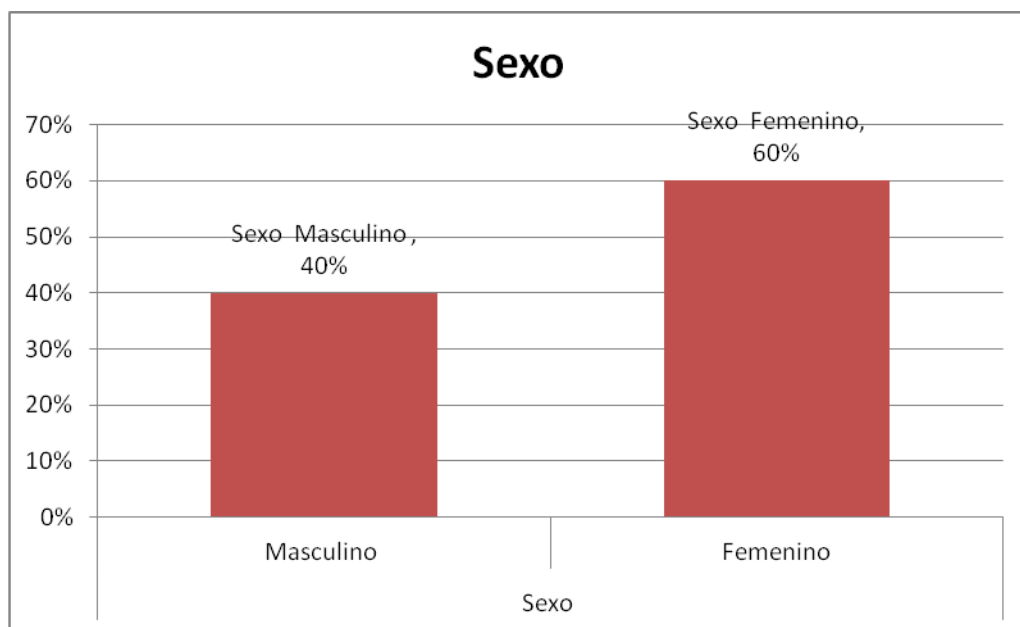


Ilustración 3. **Pregunta 1: indique por favor su sexo.**

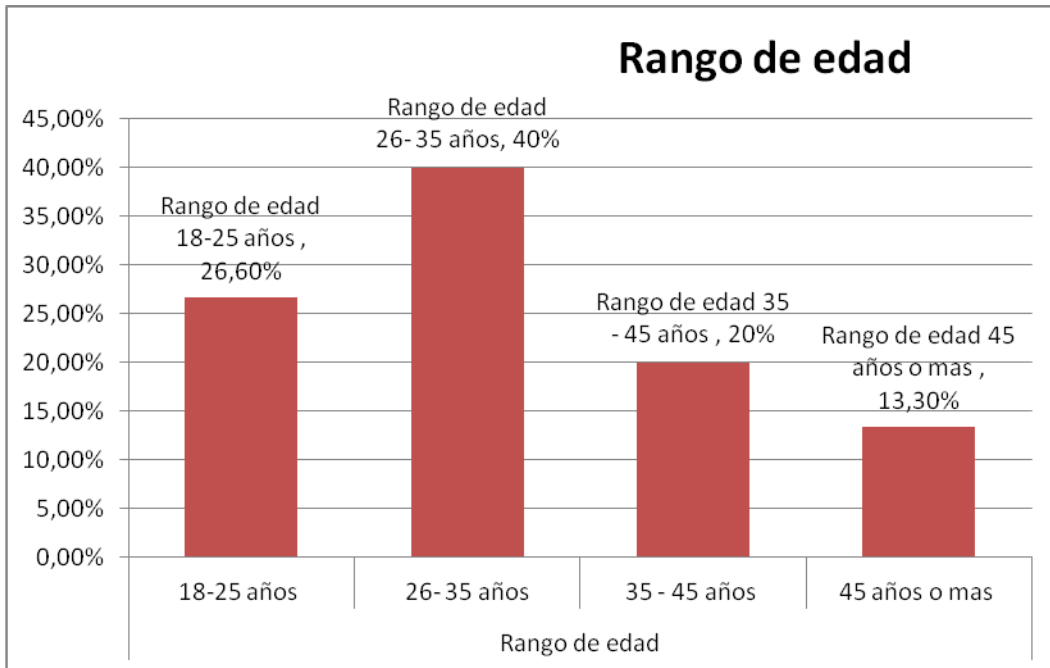


Ilustración 4. **Pregunta 2: indique su rango de edad**

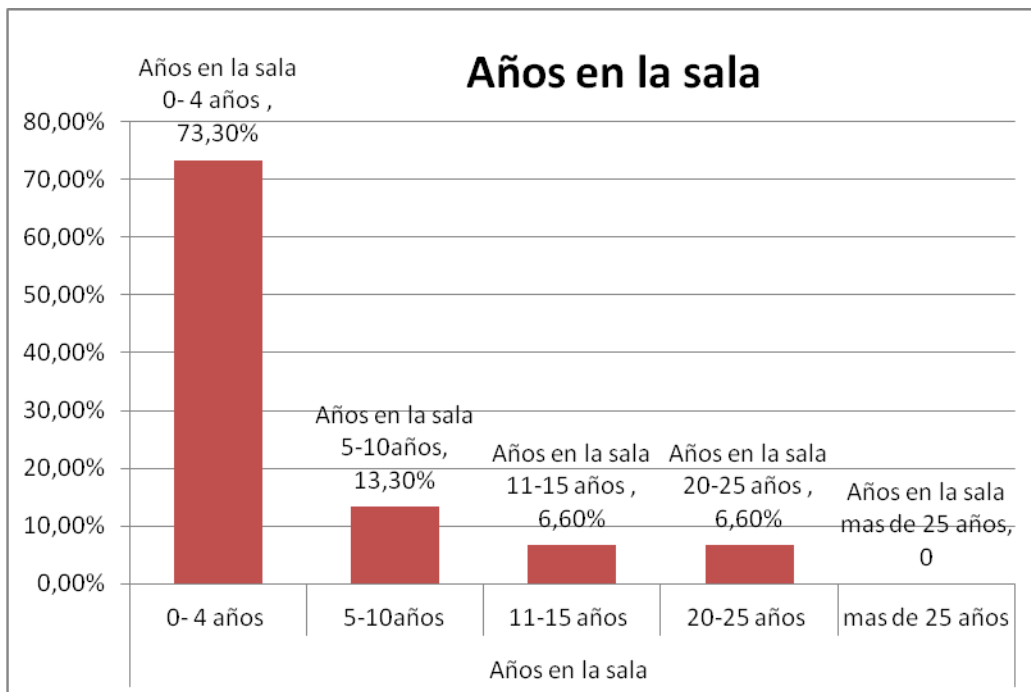


Ilustración 5 . **Pregunta 3: ¿cuántos años lleva trabajando en la sala?**



Ilustración 6. **Pregunta 4: ¿es usted profesional del sector?**

Por medio de esta encuesta se pudo saber que los empleados de las salas de teatro de la ciudad en un 60% son mujeres, un 40% de los trabajadores de estas organizaciones tienen entre 26 y 45 años, que además el 73,3% lleva menos de 4 años trabajando en la sala y que sólo el 33% es profesional del sector.

Lo dicho hasta aquí supone, que los jóvenes están interesados en ser parte del movimiento teatral, pasando por un cambio generacional, que si se mira positivamente, trae resultados que benefician la actividad escénica, porque se crean nuevos procesos en las propuestas estéticas, se nutren de otros referentes y dramaturgias, involucran diversos puntos de vista y diferentes formas de realizar la producción del proyecto creativo. Esta situación ineludiblemente compromete a la academia a fortalecer su oferta de programas profesionales y que estos estén pensados según las necesidades del contexto.

En Medellín existen tres programas académicos en el ámbito de artes escénicas, uno enfocado en danza, otros con énfasis en Arte dramático y Licenciatura de las artes escénicas. Ambos son ofertados por la Universidad de Antioquia, convirtiéndose esta en la única institución que le apuesta a la profesionalización de este sector.

La falencia de estos programas se evidencia en la falta de articulación desde su pensum académico con las necesidades del sector. La Universidad tiene una vinculación mínima con las salas de teatro de la ciudad, debido a esto los estudiantes desconocen, en muchos casos, cómo son abordados los procesos de producción, creación y administración. Como consecuencia, existe la vinculación de personas empíricas que son apasionadas por el medio y conocen este nicho, pero no tienen estudios profesionales, incrementando así la informalidad en la gestión del movimiento teatral.

Se devela también una carencia en la variedad de programas educativos, no existen en el medio otras alternativas que ayuden a activar el sector, el programa de gestión cultural de la Universidad de Antioquia aún no tiene egresados, por tanto, la ciudad carece de gestores culturales que conozcan el contexto y las estrategias administrativas particulares que se deben tener en cuenta en la dinámica del mismo. Tampoco existen profesionales que realicen actividades en cada fase del proceso de producción y explotación de un espectáculo escénico.

Lo anterior asienta al sector académico en una apremiante situación, porque es necesario un reajuste en el pensum de esos programas, para poder cumplir con la misión de formar artistas capaces de adaptarse a las condiciones del medio y educar profesionales competentes, que conozcan las necesidades y tengan los conocimientos pertinentes para trabajar mancomunadamente sobre las falencias, en pro de la mejora de los procesos administrativos del movimiento teatral alternativo de la ciudad.

Por consiguiente, predomina en el sector un perfil profesional multi-funcional que mezcla lo técnico, lo artístico y lo administrativo, disminuyendo la cantidad de perfiles especializados con los que se pueda perfeccionar el acto creativo y potencializar el sistema de producción.

Existe también un vacío en la educación no formal: no hay una oferta de cursos, talleres o seminarios, que comprendan desde las funciones técnicas hasta las administrativas de un espectáculo, para que los interesados puedan formarse y construir un perfil profesional. Tampoco existe ningún tipo de capacitación o perfeccionamiento que provenga de las mismas organizaciones teatrales contratantes, aún así los mismos empleados se interesan por aprender y conocer la especificidad del sector escénico por iniciativa propia.

Esto lo corroboramos con la siguiente pregunta realizada en la encuesta ¿Estudia usted actualmente o recibe usted algún tipo de capacitación? La respuesta fue: Sí un 53,3% y no un 46,60%.

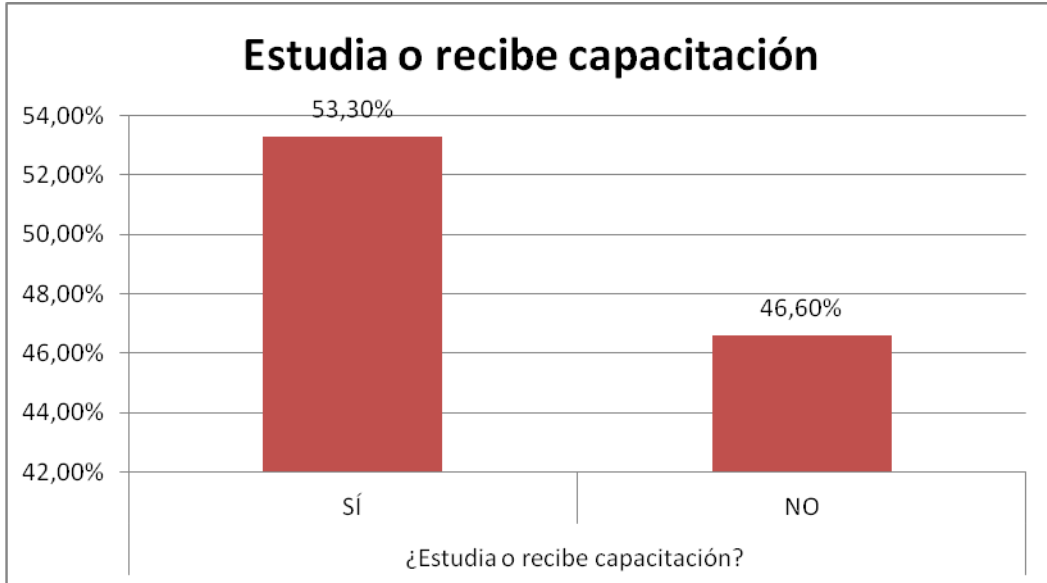


Ilustración 7 . **Pregunta 5: ¿Estudia usted actualmente o recibe algún tipo de capacitación?**

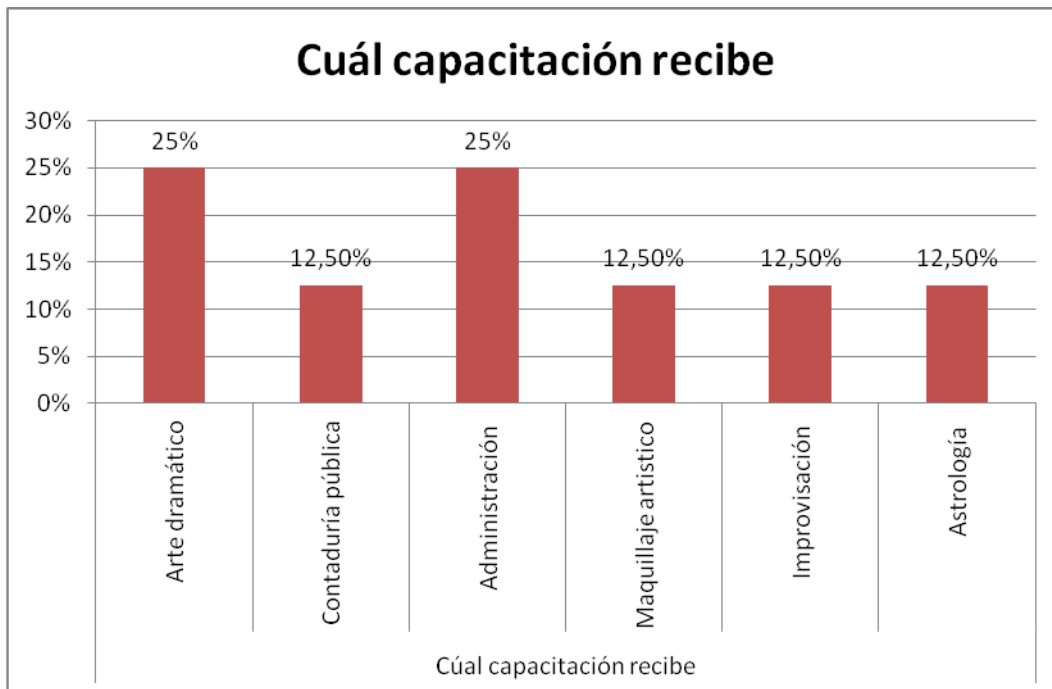


Ilustración 8 . **Pregunta 6: ¿cuál capacitación recibe?**

En la pregunta cuál capacitación recibe, se pudo conocer que un 25% estudia arte dramático, mientras que otro 25% estudia administración, que ninguno de los programas es respaldado por las organizaciones de teatro y que nace del interés personal de cada empleado por profesionalizarse.

Con ese resultado se hace verídica la necesidad que hay en el movimiento teatral de conocer las estrategias administrativas enfocadas a las artes escénicas. Es pertinente sugerir que los programas académicos, podrían incluir en su pensum asignaturas relacionadas con la gestión de los proyectos teatrales, si bien, el programa es Arte Dramático, el medio exige a los actores realizar labores de producción y los egresados de este programa no cuentan con las nociones básicas para hacerlo, alimentando de esta manera, la falta de formalidad en los procesos administrativos de las salas o los grupos de teatro.

Con estos resultados se pudo conocer una parte de la realidad profesional de las salas y de los perfiles que allí se desarrollan en cada entidad para cumplir con sus objetivos misionales. A manera de conclusión, se agrega que los cambios y la evolución del sector cultural se dan gracias a las personas, a sus conocimientos y las capacidades que desarrollan, consiguiendo enriquecer su experiencia, retroalimentando y retribuyendo su aprendizaje.

Por lo anterior, la formación es fundamental para que se establezcan procesos de gestión estratégica, que junto con las políticas culturales, hacen que el medio se fortalezca y los actores puedan ejercer su profesión, con condiciones laborales dignas y lograr que existan gestores culturales que conozcan y se preocupen por la correcta administración de este bien cultural.

15.4 Administración estratégica en las salas de teatro independientes

La teoría de la administración estratégica se fundamenta en dar apoyo al administrador en la búsqueda continua de métodos, mediante el desarrollo de herramientas que faciliten el descubrimiento de las relaciones sistemáticas que existen entre las decisiones tomadas por el director administrativo y el desempeño alcanzado por la organización. Este proceso involucra diferentes fases, comienza por la definición de la organización y sus objetivos, se continúa con el proceso de planeación y análisis de matriz DOFA para poder crear una estrategia, implementarla y evaluarla. (Saloner, Shepard y Podolny, 2011).

15.4.1 Definición de perfiles.

En Medellín, las organizaciones teatrales tienen una doble vertiente, la creativa porque producen espectáculos y la de servicios, por medio de la satisfacción de las necesidades culturales, educativas y simbólicas. Basados en esto podemos analizar los teatros en dos aspectos, desde el producto y desde la marca. (Pérez, 2006).

Para que exista una organización teatral, se deben cumplir tres condiciones básicas o principios organizativos. En primer lugar, debe darse una división del trabajo con especificación de tareas, en segundo, debe haber una coordinación donde se busca la unidad de acción y finalmente que se dé una colaboración desde la articulación de las capacidades del equipo. (Pérez, 2006).

Con esta articulación del trabajo se logra que todos los integrantes conozcan los objetivos de la organización y la razón de ser de la misma, para ser capaces de realizar las actividades necesarias para alcanzarlos. Ser además, parte de los principios básicos de la división del trabajo para delimitar luego las funciones y tareas de cada empleado, teniendo una mayor eficacia en el desempeño y así obtener los resultados esperados.

Dentro de la encuesta se realizó la siguiente pregunta:

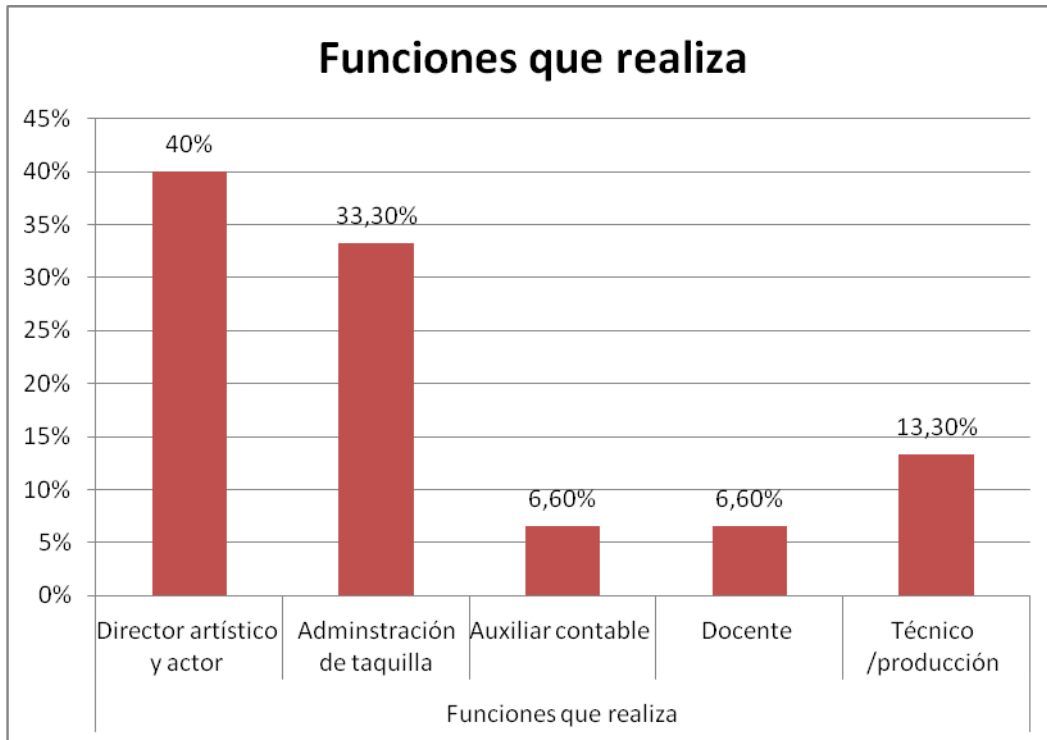


Ilustración 9. **Pregunta 7: Describa qué función o funciones realiza dentro de la entidad**

Según los datos arrojados por el instrumento, los empleados de las salas de teatro tienen sus funciones definidas y conocen su perfil dentro de la entidad y aunque muchos de ellos realizan dos, o tres de estos roles, todos se preocupan por combinar sus esfuerzos y crear relaciones internas interdependientes, en las cuales se llega a un acuerdo para realizar las diversas tareas siguiendo un orden lógico, por fases, bajo la supervisión de un director o jefe de producción. (Pérez, 2006).

El autor propone que las salas de teatro deben tener personas que centralicen la información y coordinen las tareas, para esto Pérez (2006), hace una selección de los principales perfiles profesionales de una organización teatral y su respectivo ámbito de trabajo:

Tabla 4: perfiles profesionales de las artes escénicas

| Ámbito de Trabajo | Perfil profesional |
|---|--|
| Producto-Programa | El director artístico o de programación. |
| Medios de producción | Productor técnico, jefatura de producción, jefatura de sala. |
| Financiación | Director financiero. |
| Explotación | Director de marketing, director de comunicación. |
| Coordinación | Dirección general o gerencia. |
| Mejor supuesto: especialización de tareas y coordinación | |
| Peor supuesto: sólo dirección artística o solo gerencia. | |

Fuente: Pérez, M (2004). *Gestión de salas y espacios escénicos*. (pp, 35) Ciudad Real: Ñaque editora.

Esta clasificación nos sirve para ilustrar la situación por la que atraviesan estas organizaciones, puesto que en algunas se trabaja bajo el peor supuesto, porque las decisiones relevantes las toma el director que, a su vez, realiza actividades administrativas y artísticas, concibiendo una doble funcionalidad en el nivel jerárquico más alto, por lo que resulta casi inevitable separar las estrategias y descentralizar la información. De aquí se infiere, que hace falta más personal administrativo que ayude con dichas funciones, para que el director artístico se dedique a lo que sabe y disfruta hacer: la creación de propuestas escénicas.

15.4.2 Estructura organizacional

Con respecto a las jerarquías y la organización de los perfiles profesionales se obtuvo que:

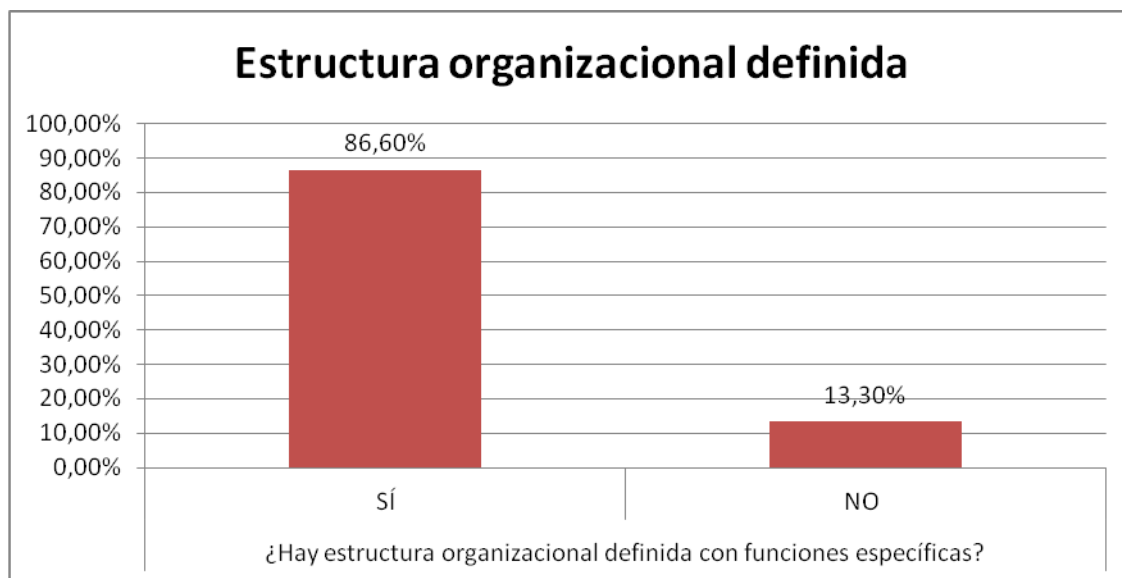


Ilustración 10 . **Pregunta 8: ¿tiene la organización una estructura organizacional definida?**

El 86% de las salas cuenta con una estructura organizacional definida, establecida en niveles jerárquicos con diversas atribuciones funcionales, desde la autoridad que parte de la Junta directiva o de Socios y continúa con el director administrativo, quienes se encargan de la toma de decisiones y la planificación de las actividades. En un rango menor, se ubican los perfiles que tienen bajo su responsabilidad la ejecución de las operaciones, la comercialización, la comunicación y difusión, las actividades contables y revisoría fiscal, la secretaría, el control de presupuesto, la logística y personal de aseo.

Con esto no se quiere decir que en la investigación se conoció el organigrama como tal de cada entidad teatral, es decir, la representación visual de la estructura organizativa, el esquema que sirve como guía para establecer la distribución interna de la organización; pero sí se pudieron relacionar las respuestas de los directores entrevistados y a partir de las descripciones de sus respectivos organigramas, se concluye que existen cuatro niveles jerárquicos dentro del movimiento de teatro independiente, ponderados dentro de su estructura organizativa de la siguiente manera: autoridad, decisiones, planificación y operaciones.

Según Schargorodsky (2013), la toma de decisiones puede coordinarse de forma burocrática en la que un director baja las instrucciones al resto del equipo o por confianza, donde los direccionamientos no son jerarquizados. La no diferenciación de esas dos maneras es lo que causa que las artes escénicas sean difíciles de gerenciar.

Con respecto a lo anterior, en general en las salas de teatro se comprobó que la autoridad tiene un carácter más carismático que normativo y la toma de decisiones se da desde una relación de confianza. De acuerdo con el punto de vista de Pérez (2006), la autoridad en los teatros independientes está basada en el carácter personal del líder, sus conocimientos y su capacidades están enfocados a convencer, más que a imponer sus opiniones a la fuerza, porque según cada organigrama es el director el que tiene en sus manos la capacidad operativa y como se adjugó en resultados anteriores, coexisten en esa figura los dos tipos de autoridad: la económica y la artística. Estas pueden ser compatibles con las tareas propias de la dirección de un proyecto teatral en concreto y también pueden convertirse en una situación desgastante para el director cuando simultáneamente es el creador y gestor de sus propuestas.

15.4.3 Misión y ámbito de actividad

El siguiente punto corresponde a la misión, para conocer un poco del quehacer en las salas, se efectuó la siguiente pregunta: ¿Podría usted describirnos el marco filosófico de la organización que usted dirige? Las respuestas develaron en su totalidad que los directores tienen incorporado el marco filosófico de su organización, la razón de ser de la sala, pero en algunas se desvirtúa el ámbito de actividad porque para poder subsistir realizan propuestas para todo tipo de público, son muy pocas las salas que diferencian su público objetivo para dirigir la estrategia de marketing.

Lo que sí se pudo asentar es que cada sala, independientemente de los procesos que ejecuten, tiene clara su voz, el papel que cumple en la comunidad, su forma de hacer cultura, ya esto tiene que ver con que en sus inicios fueron grupos de teatro, por ende se relacionan más con las ideas y los ideales, que con los espacios físicos.

Basados en la definición de misión, Drucker (citado en Pérez 2004) “La misión identifica las necesidades más importantes de los clientes – reales y potenciales- que debe satisfacer una organización”, (p. 25). Los directores se han cuestionado al respecto y manifestaron en la entrevista la necesidad de hacer algunos reajustes, en el planteamiento de los objetivos artísticos y económicos, para pensar más en los públicos potenciales que aún no conocen sus propuestas artísticas.

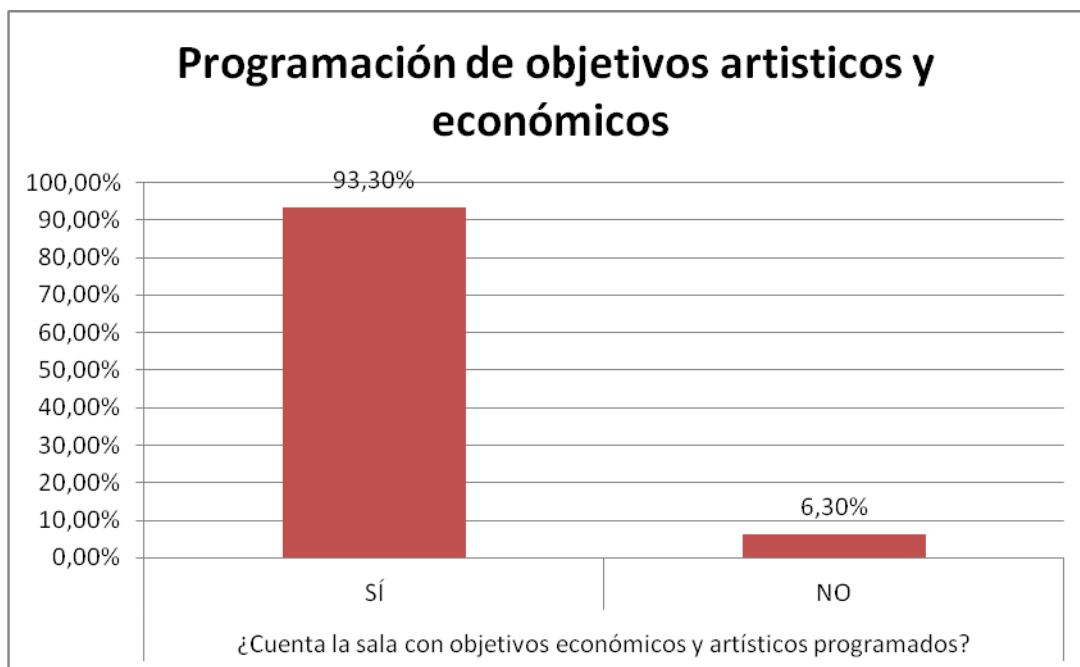


Ilustración 11 . **Pregunta: 9 ¿cuenta la sala con objetivos económicos y artísticos programados?**

La encuesta indica que 93,3% del personal de las salas conocen los objetivos de la organización, pero no se sabe con exactitud si estos se diferencian de las metas, que en una dimensión más amplia vienen a ser objetivos de carácter concreto, cuantificable, calificable y periodificable, que en función de los recursos, constituyen lo que se llamaría estrategia y exige siempre la toma de decisiones sobre aspectos fundamentales de la organización (Pérez, 2006).

15.4.5 Planificación estratégica

En esta investigación, se quiso averiguar también cómo es abordado el proceso de planificación estratégica en la salas de teatro. Al preguntarles ¿Con cuánto tiempo de antelación se planifican y ajustan las actividades o eventos a realizar?, los entrevistados señalaron algunas respuestas relevantes y entre ellas destacamos las siguientes:

- “Nos organizamos para trabajar, pero esto es impro no nos gusta planear mucho. Apoyamos las propuestas de todos.”
- “Hacemos un plan general del año completo, y más o menos con 6 meses hacemos un plan más detallado de lo que será el semestre y lo partimos en las temporadas que vamos a estar efectuando.”
- “Hemos venido aprendiendo a trabajar con esa anticipación, con esa planeación de cada 6 meses. Se dejan unas fechas libres para eventos que ocurren, que pueden surgir, un artista que puede llegar, pero cada vez es más difícil.”
- “Hay un plan general del teatro y están los proyectos que entran en esos planes. Entonces digamos que el plan es el que va a todo el año y hay proyectos que entran en el plan que van a 4 ó 6 meses, así hacemos la planificación general anual.”
- “Uno quisiera que fuera con más tiempo de lo que se hace, porque muchas veces la logística y la preproducción de cada temporada es compleja, los permisos, la publicidad, los pasacalles, los mismos artistas, los ensayos, los contratos y yo creo que a estas alturas sería ideal que en el mes de agosto tener el primer semestre del año entrante.”
- “El teatro es muy dinámico en ese sentido. Tenemos planeadas funciones con muchísima anticipación, eso nos permite planear los montajes evaluar los montajes (sic), cómo va a ser el tema de la tecnología, el tema creativo, pero también el algunos momentos tenemos programación efímera.”

En las organizaciones estudiadas, se observó que existe una debilidad en la forma como es abordado este proceso y se pudo deducir, que en todas las salas se realiza de forma independiente, porque no existe un modelo de planificación que contenga ítems ajustables a las características particulares de estas entidades y que proponga asimismo, a las salas que forman parte de determinada asociación, involucrar sus objetivos misionales con los de otras entidades, en pro del fortalecimiento del sector y de la articulación de conocimientos; por el contrario, sólo cumplen con reservar las fechas para los eventos realizados anualmente por dichas asociaciones.

En unas entidades este proceso comienza con una evaluación del año anterior que se realiza entre noviembre y diciembre. Posterior a esto el director y la junta de socios organizan las actividades del próximo año. Mientras que en otras, el proceso es mucho más informal y de plazos más cortos, que contempla desde los seis hasta los tres meses, para tener mayor flexibilidad e incluir programación efímera. A su vez, los directores incluyen en este proceso un plan de presupuesto y operación, pero muy pocos desarrollan una estrategia. El único director administrativo que expresó que su proceso de planeación incluye corto, mediano y largo plazo, fue Iván Zapata del Teatro Popular de Medellín:

“Tenemos tres tipos de planeación. Entendiendo la planeación como la sistematización del sentido común. Es decir, tenemos una planificación a corto y a mediano plazo, la hace el consejo directivo y a largo plazo, que la hace la Asamblea de socios quienes cada 5 años hacen un plan de trabajo, una visión de la entidad.

Cada año hace una programación en líneas generales de que es lo que se va hacer dentro del TPM y cada semana el consejo directivo va haciendo un seguimiento de esa planeación y organiza la semana a semana, el mes a mes y el mismo día a día.”

Un director administrativo debe esforzarse por comprender las fuentes reales del desempeño de su organización e implementar un proceso formal y sistemático para el desarrollo de su estrategia, mejor conocido como planeación y que suele realizarse como un ciclo periódico que a menudo implica el desarrollo de un plan de negocios, que puede ser anual o tal vez, para varios años. (Saloner et al, 2011).

Cuanto más definido esté el proceso de planificación, más certeza se tiene en el cómo se van a realizar las actividades, con qué recursos y en qué momento, lo cual facilitará la toma de decisiones y la disminución de la incertidumbre en la gestión y desarrollo de otros proyectos. Una buena forma de lograrlo, es conocer claramente los elementos organizativos tales como: entorno, objetivos, productos y servicios ofertados, actividades de producción, recursos económicos y talento humano. (Pérez, 2006).

Para sacar adelante este plan, es de gran ayuda la implementación de un método de diagnóstico, entre los cuales se conoce la Matriz DOFA. El uso de herramienta surte efecto en el proceso de planeación, puesto que con ella, se hace el análisis del ámbito interno de la organización, en el que se ubican las fortalezas y las debilidades y del ámbito externo, en que situamos las oportunidades y las amenazas, estas incluyen los elementos que apoyan o frenan la actividad teatral.

Es preciso aclarar, que en este estudio no se conoció en detalle si los directores aplican esta matriz de diagnóstico, que sin duda les sirve para tener una hipótesis de trabajo y funcionamiento de la sala. Esto no significa que sea por desconocimiento de la misma que no es implementada en la organización.

En algunas entidades tienen claros ciertos aspectos, pero se desconocen otros. Esto sucede porque los directores no consideran necesario el análisis de estos cuatro factores, aun sabiendo que con este diagnóstico, tendrán la posibilidad de definir mejor el tipo de organización que están poniendo en marcha, saber si su propuesta operativa ayuda a cumplir las metas y conseguir los objetivos marcados, adoptando una posición estratégica desde la dirección con la que se puede alcanzar una ventaja competitiva.

Al respecto, sostiene Pérez (2004) que para establecer la matriz DOFA de acuerdo con las características internas de la organización y externas del entorno en el que se desarrolla la actividad escénica, es necesario antes realizar una reflexión atendiendo a los siguientes aspectos en cada ámbito:

- Análisis de ámbito interno: se comienza por la adecuada definición de la misión, luego se hace la descripción del producto o servicio para definir el personal de trabajo y estructura organizacional, así será más fácil conocer la capacidad de producción, valorar la imagen

de la organización y hacer una adecuación en el espacio, definir por otro lado, el inventario de materiales con los que se cuenta para el plan operativo y tener conocimiento de las condiciones financieras.

- Análisis del ámbito externo: conocer las tendencias del mercado, para eso se sugiere acceder a nuevas tecnologías; considerar siempre la coyuntura económica, saber la legislación y normativa cultural que cubre el alcance de las actividades y atender con precisión las nuevas necesidades de la sociedad, comprendiendo ante todo las diferentes actitudes culturales.

Cuando se realiza este diagnóstico se sabe si todos esos aspectos son fuertes o débiles en las salas, por eso es importante que sean estudiados con detenimiento y objetividad, tanto por los directores como por el equipo de trabajo, quienes son los que se hacen una primera idea de cómo se perciben estos ítems en la realidad de su respectiva organización y además, los que se encargan de gestionarla estratégicamente.

Una adecuada gestión estratégica aplicable a los espacios escénicos, debería ser pensada como un proceso transversal, que incluya grandes áreas de trabajo como el producto o la propuesta artística, los medios de producción, la financiación y explotación del espectáculo, entre otros.

Con respecto a este último punto, se relaciona que una de las debilidades que se encontró consiste en la ausencia del desarrollo de una estrategia exitosa para la organización, basada en la comprensión del diagnóstico interno y externo, en sus acciones y en el desempeño de cada una de las mencionadas áreas de trabajo.

Como se explicó anteriormente, no se pueden unificar los procesos de estas organizaciones, porque cada una maneja sus formas independientes para cumplir con sus propósitos, pero sí se puede afirmar, que el común denominador de este movimiento consiste en los cambios constantes en los procesos de planeación que se diseñan y se estructuran, por la falta de demanda del público o por otras razones, que exigen a los directores tomar decisiones rápidas o programar un espectáculo, sin tener en cuenta ningún diagnóstico.

De manera reiterativa, se dice que la programación artística de la salas es un factor de diferenciación de cada espacio, es lo que lo hace único y particular en comparación con los demás, porque como tienen producción propia, es aquí donde los directores plasman su visión estética, por medio de los montajes que realizan o las propuestas artísticas externas que reciben, primando la responsabilidad estética más que la económica.

Desde el punto de vista administrativo, no son considerados algunos componentes indispensables para generar una ventaja competitiva, entonces, la forma como se determinan los programas y actividades de la organización no se conciben como parte de la gestión estratégica, en el sentido en que no siempre los espectáculos que se exhiben en la sala ayudan a cumplir con las metas que se establecen.

El director sin embargo, tiene muchas maneras de lograr sus objetivos y elige la que más se acomoda a su realidad inmediata, sin pensar en los resultados a largo plazo. Aunque existen multiplicidad de opciones, toda estrategia coherente dentro de un proceso de planeación, debe cumplir con tres componentes según Saloner et al. (2011):

“Primero, debe incluir un conjunto claro de metas a largo plazo. Segundo, debe definir el enfoque de la organización, los tipos de productos que ofrecerán, los mercados en los que incursionará y las áreas generales de la actividad que emprenderá. Tercero, una estrategia debe contar con una declaración clara acerca que ventaja competitiva logrará y mantendrá”.(Saloner et al, 2011, pp 19).

15.5 Ingresos de las salas y fuentes alternativas de financiación

Las artes escénicas en general funcionan sobre presunciones económicas diferentes a las de las otras industrias del entretenimiento, la diferencia está en los procesos de producción, que en las artes vivas han permanecido inalterados con el transcurrir de los años, no siendo posible industrializarlos. Teniendo en cuenta lo anterior afirmamos que cada espectáculo en vivo, en sí mismo, es un producto final y cualquier modificación que se haga para reducir costos puede estar sujeta a la disminución de la calidad del hecho creativo.

En este sector, hay muchas organizaciones que no generan beneficios económicos y necesitan de los subsidios que ofrece el Estado, o patrocinios de la empresa privada, así como de otras contribuciones de particulares, para poder continuar con su funcionamiento porque a pesar del alto potencial creativo que tiene el equipo artístico, son muy grandes los esfuerzos administrativos que deben realizarse para mantener una sala abierta, cubrir sus gastos, intentar mejorar su situación financiera y alcanzar rentabilidad económica.

En cuanto a los aspectos financieros, el caso que nos compete es el conocimiento de las fuentes alternativas de financiación disponibles para las salas de teatro independiente de la ciudad, por eso se realizaron varias preguntas tanto en las encuestas como en las entrevistas abiertas, con el fin de conocerlas y hacer los respectivos análisis.

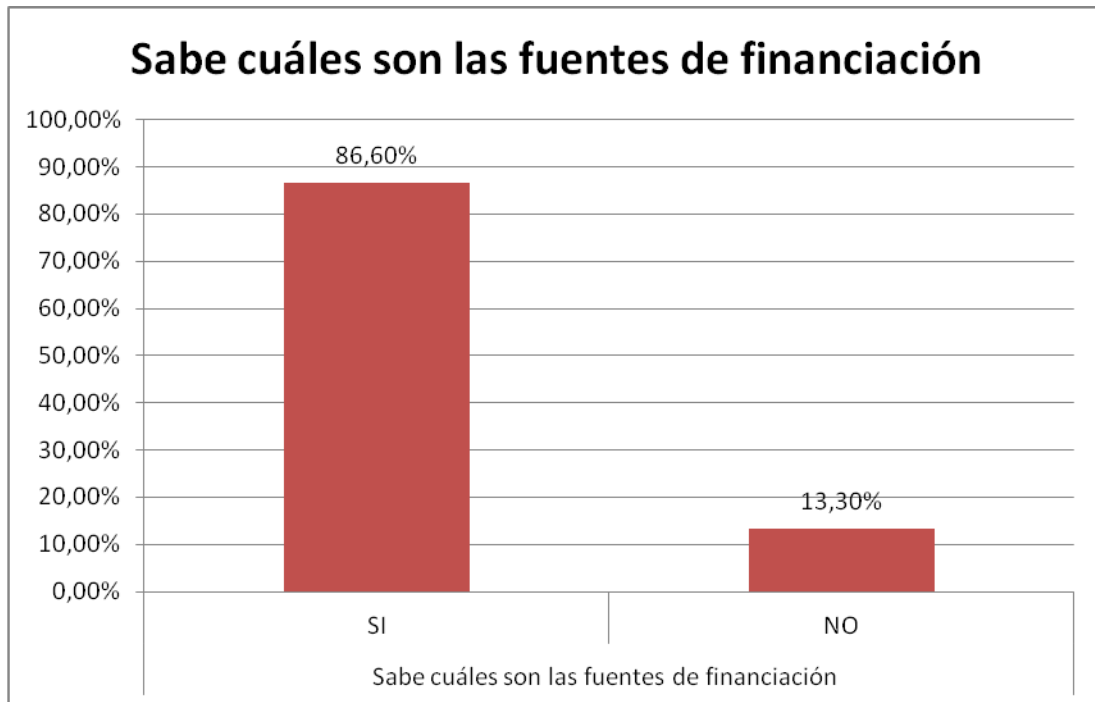


Ilustración 12 **Pregunta 10: ¿sabe cuáles son las fuentes de financiación?**

De la primera pregunta con énfasis en este tema, se supo que en la mayoría de las organizaciones, los empleados sí conocen las fuentes alternativas de financiación que se emplean, esto lo confirma el 86,60% que respondieron positivamente. Sin embargo, no deja de llamar la atención que también hay un porcentaje importante de encuestados, que equivale al 13,3% que dicen no tener conocimiento de dichas fuentes de financiación.

Este último porcentaje se considera alto, porque puede deducirse que hay una desinformación de las dinámicas internas de trabajo respecto a este tema, y es importante diferenciar las fuentes de financiación de los ingresos de la sala, porque estas, al ser externas o subsidios del Estado, exigen el cumplimiento de ciertas actividades y el diligenciamiento de planillas e informes específicos, que dan cuenta de la correcta ejecución de los dineros públicos, para luego verificar resultados

La siguiente pregunta fue:

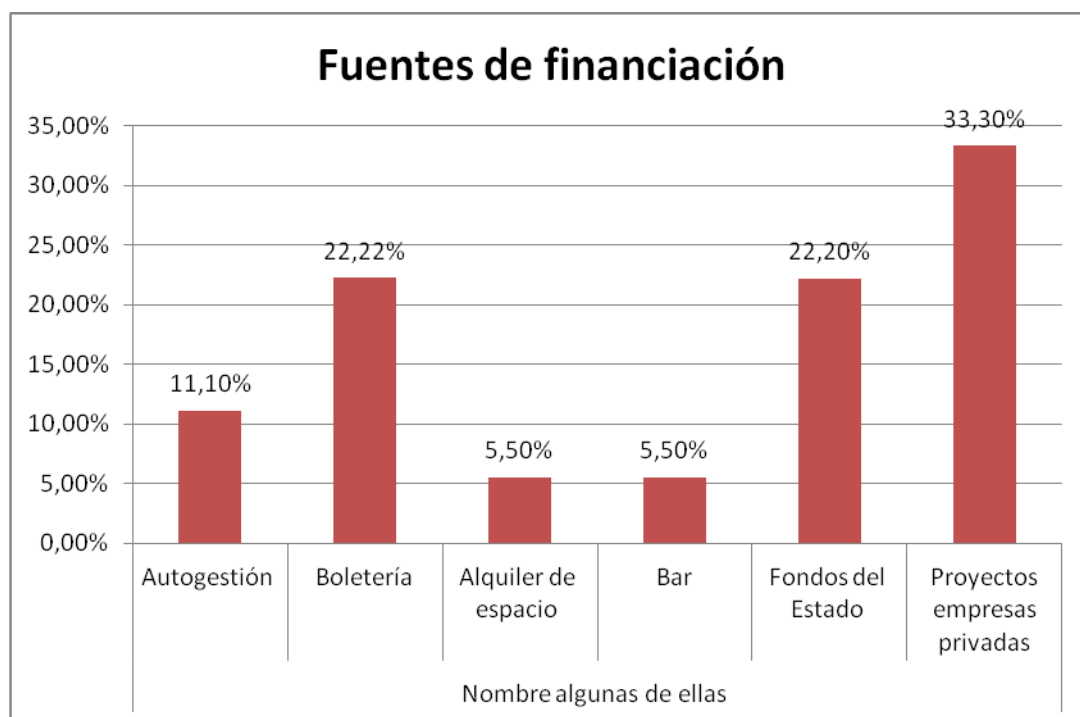


Ilustración 13. **Pregunta 11: ¿cuáles son las fuentes de financiación que estratégicamente tiene la sala?**

De cara al anterior referente gráfico es preciso aducir que las salas de teatro tienen diferentes fuentes de ingreso con las que les es posible continuar con su actividad, que no necesariamente fuentes alternativas de financiación. Esto devela que hay una confusión en este concepto. Se aclara entonces que las fuentes de financiación exigen un rentabilidad económica en retorno, como aquí se trata de fondos del Estado, lo que se exige a cambio es un impacto cultural medido en indicadores.¹⁰

Para este análisis de resultados, la encuesta fue complementada con la visión del director de cada sala, para ahondar detalladamente en cada una de las respuestas obtenidas.

15.5.1 Proyectos con empresas privadas

En promedio, la principal fuente de ingresos de las salas de teatro son los proyectos con las empresas privadas con un 33% respecto a otras modalidades. Esta se da de maneras diferentes: por venta de funciones, por la realización de talleres y por proyectos de publicidad con actores, conocido como estrategias de BTL.¹¹

Para las salas, esta fuente de ingresos también implica inversiones creativas, temporales y económicas, para acceder a esos contratos. Con esto quiero decir, que el sector privado es un cliente de los servicios culturales que ofrecen las salas de teatro, pero no es un donante ni un patrocinador. Las empresas compran productos culturales y aprovechan estos servicios artísticos para sus fines empresariales. De esto se deduce que aún hay una fuente de recurso por explotar y es la donación o patrocinio del sector empresarial a las artes.

¹⁰ Tomado de http://www.antioquia.gov.co/antioquia-v1/organismos/planeacion/descargas/banco_proyectos/libro/12_fuentes_financiacion.pdf

¹¹ Podemos definir el concepto BTL como una serie de técnicas y prácticas publicitarias que intentan crear nuevos canales de comunicación entre la marca y el consumidor. Las siglas BTL significan Below the line- debajo de la línea. Tomado de: <http://redgrafica.com/El-concepto-BTL>

Pasa con frecuencia que las empresas privadas no se interesan por apoyar programas poco populares, ya que no les resulta beneficiosa la inversión en términos de imagen, siendo este el principal objetivo para otorgar patrocinios: obtener publicidad. No obstante, las entidades privadas intentan satisfacer sus propias agendas sociales y obligaciones de responsabilidad empresarial con el apoyo a las artes, porque se ven beneficiadas de un ahorro en sus impuestos con la contribución a estas causas.

El resultado de esta encuesta da para afirmar, que las salas de teatro ven en las empresas privadas la mejor oportunidad de conseguir aportes que ayuden a continuar con su quehacer y contribuyan a su funcionamiento, considerando también la existencia de una amenaza reflejada en la cantidad de diversas opciones que pueden llegar a sustituir los servicios que ofrecen, pero la oportunidad está presente ya que siempre existirá la posibilidad de que el arte esté al servicio de los negocios.

En el trabajo de campo realizado no fue posible estimar un porcentaje exacto de las salas que reciben patrocinio privado, ningún director respondió que sí tenían donantes permanentes, por el contrario, opinaron que la empresa privada prefiere invertir en eventos masivos como los deportivos, ferias de ciudad o grandes conciertos.

Kotler y Scheff (2004), diferencian dos categorías principales de la forma como se puede acceder al apoyo empresarial. Una es de forma horizontal, cuando algunas empresas hacen donaciones a las organizaciones artísticas para ayudar a cubrir sus costos operativos y otra, por contribuciones en especie, proporcionando aportaciones no monetarias en forma de experiencia, tecnología, voluntarios, productos o servicios.

De estas dos categorías conocimos por medio de una respuesta que dio el director John Viana de Elemental Teatro, que la litografía Rocco gráficas realiza una impresión de afiches mensual gratuita, siendo este el único apoyo por contribuciones en especie que se identificó:

“Hay una gente tan chévere en la vida. Hay una litografía que se llama Rocco Gráficas y estas personas propusieron hacer los teatros del mes, entonces mensualmente financian los afiches y los volantes de los 2 grupos de teatro, gratis. Ellos ponen todo full color, impresión. Lo hacen porque de verdad les gusta el teatro, porque tienen un compromiso con los grupos, pues al comprometerse con ellos se están comprometiendo con la ciudad, es un cuento bien bonito”

Otra de las modalidades de proyectos que las salas tienen con la empresa privada es conocida como el BTL, que en Colombia se ha incrementado en los últimos años:

“La industria del BTL en Colombia ha crecido de forma importante en los últimos años. En 2011, este subsector publicitario creció al ritmo de la economía del país (6,1 frente a 5,9%). El BTL ocupa el tercer nivel de importancia en la industria publicitaria nacional y Colombia es el país más premiado de la actividad en Latinoamérica. (Vergara, 2012).”

El concepto BTL (*Below The Line*), hace referencia a prácticas no masivas de comunicación, dirigidas a segmentos de mercado específicos. La característica principal es utilizar formas impactantes, creativas, novedosas, itinerantes, de contacto con el público objetivo, para difundir un mensaje. También se les conoce como “marketing de guerrilla”.

En el movimiento teatral de la ciudad coexisten dos puntos de vista con respecto a la realización de esta actividad publicitaria. Por un lado, algunos directores aprovechan este medio y lo valoran como fuente de ingresos, ofreciendo a las empresas un trabajo profesional y de calidad, que ayuda a fortalecer su estrategia mediante del arte. Y por otro, existen directores que lo consideran un agravio para los actores profesionales e incluso lo vinculan con la falta de profesionalización y lo califican con adjetivos usados de forma peyorativa como “disfrazarse”, “regalarse” o “prostituirse en el medio”.

Sin entrar en detalles con este debate, lo que sí se debe reconocer es que este tipo de publicidad y de activaciones son fórmulas creativas que se respaldan en el arte, fundamentalmente en el teatro, para poder tener una influencia en ese público objetivo. Para los publicistas el fuerte de esta estrategia es poder montar teatros en lugares vitales y tener a actores profesionales que tengan capacidad creativa para contar historias breves, en la que el protagonista sea ese cliente potencial, con unas características y necesidades muy particulares. Esta forma de empleo también es muy atractiva para los actores, porque que se ve retribuida con muy buenos salarios, convirtiéndose en un medio de financiación para poder pensar en sus proyectos creativos propios y no siempre crear para otros.

15.5.2 Fondos del Estado

Otro porcentaje importante, son los fondos del Estado, que con un 22% se convierten en la única fuente de financiación de estas entidades, básicamente con el acceso a dos convocatorias importantes: El Programa Nacional de Salas Concertadas¹² del Ministerio de Cultura y el programa Salas Abiertas de la Alcaldía de Medellín.

Para acceder al primer subsidio, las salas de teatro deben presentar un proyecto y participar de una convocatoria que consta de cuatro fases: revisión de documentación, revisión y evaluación de propuestas, aprobación comité técnico de concertación, asignación de recursos y por último la supervisión de los proyectos seleccionados. Es decir que, la presentación de la propuesta no garantiza un resultado favorable en la convocatoria.

La segunda, es de ámbito local y se hace efectiva por medio del Acuerdo 37 del 2011, en el cual se institucionaliza el Programa Salas Abiertas de Medellín, que apoya económicamente al sector, por medio de convocatorias públicas anuales. Con este subsidio se formalizó un descuento del 50% para asegurar el acceso de estudiantes, discapacitados y adultos mayores a la programación de las salas y un día de entrada libre al mes (último miércoles) llamado día de Salas Abiertas.¹³

En este estudio, muchas organizaciones teatrales demostraron que los ingresos generados por estas vías son significativos, pero no suficientes. Más allá de eso, los entrevistados manifestaron abiertamente sus inconformidades con estos subsidios, porque les exige la realización de complejas actividades de gestión.

¹² “Una sala concertada es un espacio físico que cuenta con una infraestructura y dotación adecuada para realizar actividades relacionadas con los procesos de creación, circulación, formación de públicos, formación artística, producción, investigación, y/o apropiación de las artes escénicas en general”. Tomado de: <http://www.mincultura.gov.co/areas/artes/teatro-y-circo/programas-yproyectos/Documents/Convocatoria-Salas-Concertadas-2014.pdf>

¹³ Este programa se hace efectivo en el acuerdo 37 de 2011. Tomado de: <http://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/wpcontent/Sites/Subportal%20del%20Ciudadano/Nuestro%20Gobierno/Secciones/Publicaciones/Documentos/Gaceta%20Oficial/2011/Gaceta%203893/ACUERDO%20MUNICIPAL%2037%20DE%202011.pdf>

En cuanto a la evaluación del proyecto Salas Concertadas, los directores explicaron que esta se hace de forma cuantitativa, por puntaje, desconociendo ciertos aspectos cualitativos que son importantes y meritorios de un subsidio. Sucede entonces que por un mínimo desfase de puntaje pierden la convocatoria y además, no reciben una retroalimentación satisfactoria, para que puedan evaluarse, mejorar y así acceder a este programa en una próxima oportunidad.

Uno de los objetivos de estos apoyos es la formación de públicos por medio de la entrada gratuita de los espectadores, afectando la dinámica del consumo cultural. La justificación de las ayudas públicas se suele construir sobre la base de unos argumentos muy sólidos, tanto el Estado, como los directores manifiestan la necesidad de financiar y de ser financiados, pero desde aspectos diferentes.

Los argumentos del Estado se fundamentan en su responsabilidad y su deber de estimular la actividad cultural local:

“El apoyo a las artes por parte del Estado ofrece oportunidades para el desarrollo de personas con talento que carecen de medios económicos, asimismo considera a las artes como bienes públicos que cuando se ofrecen a determinados individuos, se hacen automáticamente disponibles para, y benefician a, otros miembros de la comunidad.” (Vogel, 2001 pp. 459)

Los directores, en cambio, acceden a estos subsidios para cubrir su brecha de ingresos.

Esto se explica así:

“Por un lado tenemos los gastos que implica una obra de teatro y por el otro lado tenemos los ingresos que se obtienen por la venta de entradas. Los gastos son bastante superiores a los ingresos; a esta diferencia la llaman “brecha de ingreso”. Esa brecha de alguna forma hay que cubrirla y se cubre con los “ingresos no ganados”, que son los que se obtienen por otras fuentes de financiamiento diferentes a las ventas de entrada o algún tipo de servicio: patrocinios y subsidios estatales”. (Baomol y Bowen, citados en Rapetti, 2004, pp147).

15.5.3 Autofinanciamiento

Bajo este concepto deben estudiarse una serie de actividades que realiza cada sala como mecanismos de captación del dinero necesario para su funcionamiento. En las encuestas figuraron: bar (5,5%), alquiler del espacio (5.5%), boletería (22,22%) y autogestión (11,10%).

Dentro de las artes escénicas existen dos fuentes de financiación, la denominada transferencia de rentas de la que hicimos referencia anteriormente y que puede ser pública en forma de subvenciones, convenios, o contrato-programa con el Estado o privada con el patrocinio de la empresa privada; y la denominada autofinanciación, que resulta de los beneficios originados por las ventas de los productos o servicios: cachets, taquilla, prestación de servicios técnicos, BTL, y dentro de esta una más que presta un servicio periférico a la actividad que es el bar o café. (Pérez, 2006).

Continúo haciendo referencia a los costes del consumo escénico que según Colomer (2005), comporta tres tipos de costes complementarios: el de adquisición del producto, es decir las entradas, el de acceso, que implica el transporte, las consumiciones, las otras gestiones que hay que realizar; y el de oportunidad, que se refiere a lo que dejamos de hacer mientras asistimos a una función.

Según lo anterior, el coste de acceso es el más débil que se presenta en la ciudad, en la medida que no todas las salas ofrecen esos servicios complementarios. Con esto me refiero al bar o café, que es un aspecto desatendido y no lo explotan de manera eficaz, considerando que este servicio puede contribuir a que la experiencia de consumo de artes escénicas sea integral y más placentera. Sin embargo, en la entrevista abierta conocimos algunos casos en los que el bar significa un ingreso importante como el caso de Teatriados Empresa Cultural, Teatro Prado Águila Descalza, Acción Impro, Kakatua Violeta y Teatro Matacandelas. Dichas salas aumentan su oferta de servicio, sin descuidar su núcleo principal que es el producto artístico basado en la calidad y la innovación.

Con respecto al recaudo por taquilla, los encuestados manifestaron inconformidad, pues no es un ingreso significativo, existen empero otras salas en las que la boletería es una de sus principales fuentes de ingreso, como el caso del Teatro Prado Águila Descalza, Manicomio de Muñecos, Acción Impro, Teatro Matacandelas, Kakatua Violeta y El Teatrigo, aunque en este último su director afirmó que todavía no es un ingreso significativo porque la sala tiene apenas dos años, pero que sí se realiza un estudio de costos para fijar el precio adecuado.

Al formular las decisiones sobre los precios, algunos directores de las empresas artísticas reconocen que no se realiza ningún estudio de costos con respecto a boletería, por lo tanto la estrategia de fijación de precios va orientada hacia la competencia, asignándole el valor basados en otras salas y en función del segmento de clientes, priorizando el costo que le genera al espectador, sobre los costes a los que se enfrenta la organización. Esto se da porque los directores creen en el valor social de su producto y pretenden ponerlo al alcance de todos manteniendo unos precios asequibles y consideran que si las representaciones son demasiado caras, la gente prefiere no ir a verlas, haciendo que la demanda de las artes escénicas sea siempre relativa.

Otra forma de autofinanciación que desarrollan las salas es por medio de las actividades complementarias, como los talleres, cineclub, asesorías, diseño de vestuario, escenografías, proyectos específicos, entre otras, que integran una amplia oferta de actividades complementarias. El 86,6% de salas de teatro independiente realizan estas acciones para ayudarse a reunir fondos para su actividad misional. De las actividades de formación, el director del Teatro Popular de Medellín afirmó que la escuela genera el 50% de los ingresos de la institución.



Ilustración 14. **Pregunta 12: ¿cuenta la sala con actividades complementarias que ayuden a reunir fondos para la misma?**

Las fuentes alternativas de financiación son necesarias para cubrir los costos monetarios de las organizaciones teatrales. Kotler y Scheff (2004) diferencian entre los costos fijos, los variables y los incrementales.

Los primeros, se tienen incluso cuando no se hacen representaciones, de estos el más alto es el arriendo, aunque hay unas entidades con sede propia como la Corporación Cultural Nuestra Gente, el Teatro Matacandelas y otras en comodato con la Alcaldía, como El Circo Medellín y Casa del Teatro, que no se preocupan por este rubro.

Existen otros costos variables, que se aumentan y se reducen con más facilidad. Aquí entran el pago al personal bien sea en dinero o en especie, como en algunos casos, que se le da al equipo artístico alimentación y transporte. También hacen parte de esta denominación los derechos de autor, los relacionados a la difusión y la publicidad de los espectáculos, siendo este el rubro en que menos se invierte dinero a excepción del Águila Descalza, Acción Impro y la Casa de Crisanto, proyectos en los que sus directores afirmaron que dicha inversión es uno de los costos más altos.

Por último los costes incrementales, que se describen como los costes adicionales implicados en la venta de una entrada, como el programa de mano, acomodadores, y personal en sala que direcciona al público. Este es el costo que menos se considera porque va incluido en los salarios de los empleados y en el rubro de publicidad.

No cabe duda que las cifras financieras son un reflejo de lo que está ocurriendo en la realidad de la organización, por lo tanto es necesario tener claridad de todos los costos que genera una sala de artes escénicas. Zubiría y Tabares (1997) lo explican de la siguiente manera:

“El análisis financiero permitirá a los directivos de la organización trabajar conjuntamente en beneficio de los objetivos corporativos. Estos deberán entender que las cifras financieras sólo son un reflejo de lo que está ocurriendo, de la situación real de la organización en términos económicos. Ligado a la planeación financiera están los presupuestos, que son el resultado del desarrollo de un buen manejo del proceso gerencial, en donde se establecen los objetivos, estrategias y planes. El presupuesto se considera una parte importante del ciclo administrativo y, más concretamente, parte integrante del sistema total de administración.” (Zubiría y Tabares 1997).

15.6 Plan de comunicaciones y mercadeo

Lo que viene a continuación no es un análisis detallado que describa precisamente la función que ocupa el marketing en la gestión de las artes escénicas, más bien es un acercamiento con los elementos básicos de la comunicación que desarrollan las organizaciones teatrales y cómo estos son fundamentales en las técnicas de comercialización de los espectáculos.

En primer lugar, se les preguntó a los encuestados si en la organización hay personal dedicado exclusivamente a las comunicaciones, considerando que este perfil es muy importante dado que son los encargados de la aplicación adecuada de estrategias de difusión y marketing, ello implica tener una visión clara de lo que este constituye y de lo que puede hacer en la organización.

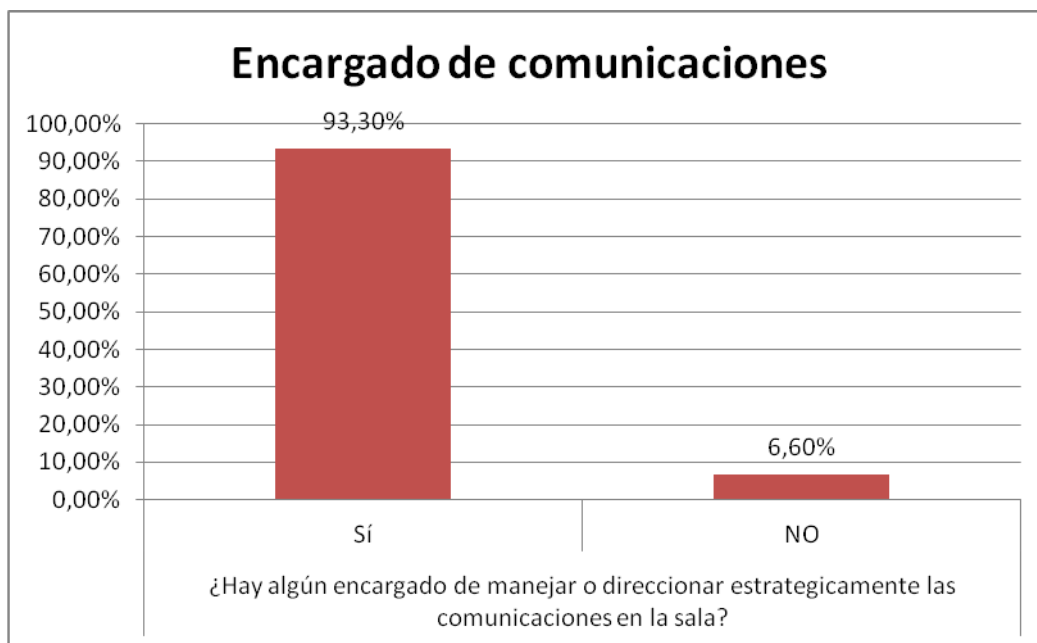


Ilustración 15 . Pregunta 13: ¿hay algún encargado de manejar o direccionar estratégicamente las comunicaciones de la organización?

Se encontró que un 93,3% de las salas sí tiene una persona dedicada a las comunicaciones y en el caso del 6,6 % que no lo tiene, se deduce por las entrevistas con los directores que si bien no existe una sola persona dedicada a esta tarea, sí se desarrollan las actividades de difusión y mercadeo pertinentes en la entidad.

Se identificó también que en este sector se desarrollan dos propósitos importantes, uno referente a las políticas de comunicaciones de la organización y otro, orientado a las políticas de venta y promoción de espectáculos.

El modelo de marketing de las organizaciones artísticas tiene unas particularidades que lo hacen diferente del modelo tradicional, porque este último, no puede reflejar adecuadamente la realidad del contexto cultural. Tal como lo muestran Colbert y Cuadrado (2007), dicho proceso comienza en la organización con el propio producto, una vez identificados los consumidores potenciales, la entidad determinará los otros tres elementos del programa de marketing que son el precio, la distribución y promoción para dicho público, tal como lo muestra el siguiente esquema:

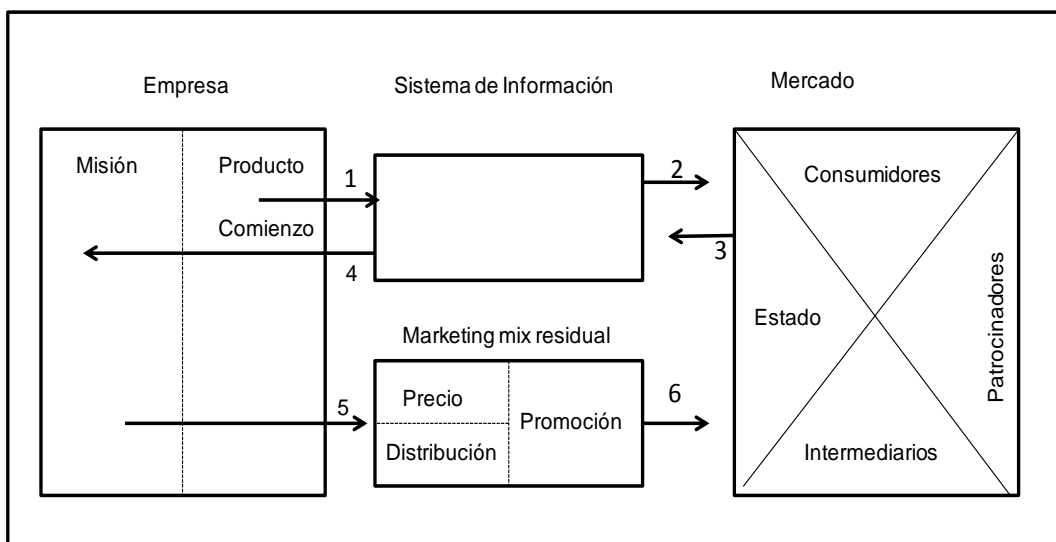


Ilustración 16: **El modelo de marketing para las organizaciones culturales**
 Fuente: Colbert y Cuadrado (2007). Marketing de las artes y la cultura, pp. 29.

15.6.1 El producto

Es la pieza central de toda empresa, en el caso de las entidades de las artes escénicas, por producto se entiende el espectáculo en su totalidad, es el resultado de la producción. Este elemento es individual y es el de mayor importancia en el modelo marketing pues atestigua la oferta cultural.

Como en las artes escénicas se trata de espectáculos, significa que la realización de estos productos implica un proceso, el cual se debe desarrollar de forma profesional, pues en este están comprometidos los principales costos fijos de la organización. Schraier (2008), propone una forma estratégica de llevarlo a cabo por medio del proyecto de producción teatral, el cual tiene tres fases principales. Para tener una mejor visualización tomamos como referencia el siguiente modelo:

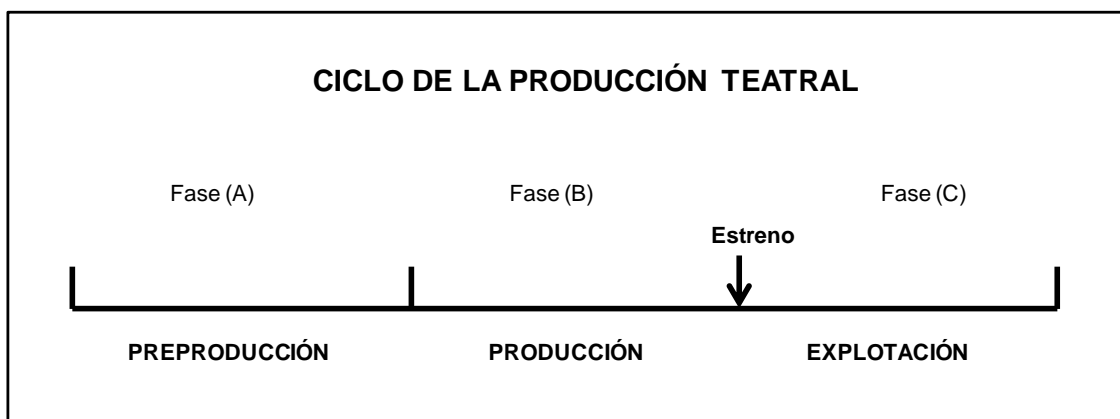


Ilustración 17: ciclo de producción teatral

Fuente: Schraier, G 2008. *Laboratorio de producción Teatral*. Editorial Atuel, p. 20

En la fase (A) de preproducción, se define el curso que tomará el proyecto, en palabras del autor esta es la instancia clave que nos pone a pensar si se continúa con la idea, luego de una serie de estudios y análisis, o si se desecha por inviable. La fase (B) de producción, abarca la elaboración completa del proyecto, es decir, la concreción de lo planificado hasta la materialización en producto escénico, y por último la fase (C) de explotación, que comienza en el estreno y que determinará el ciclo de vida del espectáculo, esto significa su duración y rendimiento económico en el tiempo. En esta instancia se ubica la distribución del producto, esto sería, las acciones que se realizan para darlo a conocer. Con la implementación de estas fases se reducirá la incertidumbre inherente a la decisión de compra de la persona, pues estas exigen el análisis objetivo de la propuesta artística.

De las producciones del teatro independiente se concluye que no se conocieron a fondo cómo son los procesos de producción que se aplican en cada una de las salas, tampoco se puede decir que es un producto hecho a la medida del público, por el contrario, los directores artísticos prueban una amplia variedad de alternativas basadas en la subjetividad de sus criterios y sus motivaciones personales, favoreciendo la oferta de la ciudad con diversas propuestas artísticas.

Con respecto al producto, se acota, que se desconoce si los criterios de producción y programación corresponden a una estrategia de marketing, por el contrario se obtuvo que en la mayoría de las salas la programación está sujeta a la disponibilidad de los actores o de las

obras. Cuando se les preguntó a los directores: ¿Cómo se determinan los programas y proyectos de la sala?, estas fueron algunas de las respuestas:

- “Cambiamos de show cada 3 o 4 meses, cambiamos los repertorios porque sabemos que en 3 meses la gente puede volver, ese es más o menos el ciclo.”
- “Tratamos de que sea muy variada, de tener obras diversas. Tenemos que cumplir con un porcentaje del grupo de planta que tenga el porcentaje mayor, por las convocatorias de la Alcaldía de Medellín.”
- “Tiene que ver todo con la misión y con el trabajo de los artistas independientes de la ciudad. Tienen que ser propuestas profesionales obviamente, cuando habla de calidad y profesionalismo, eso tiene que estar ya inmerso, antes de que eso pase no se puede hacer una propuesta”.
- “Aquí es muy fácil programar porque tenemos 38 obras en repertorio, 4 grupos de planta, entonces con esos grupos programamos permanentemente. Tenemos muy pocos grupos invitados, porque en realidad en Medellín no hay títeres, están bastante mal en los grupos que hay, qué pena pero son grupos que trabajan en piñata y que se quedaron ahí.”
- “La programación básicamente durante todo el año es el repertorio de las obras del grupo, nosotros tenemos más o menos 14 obras, entre obras para adultos, infantiles, performance, vamos haciendo una programación mensual y dejamos dos meses para grupos invitados para abrir el espectro y mostrar otras propuestas dentro del espectro (sic) de programación general.”
- “Siempre estamos en temporada de teatro y con grupos invitados en el Cantarero. Nos encantaría poder tener una apertura más amplia, poder tener más grupos invitados, pero como nosotros vivimos de la taquilla, entonces si el Matacandelas está en Medellín, está presentando sus obras en temporada. ”

- “La programación... Nosotros somos una sala muy nueva, apenas llevamos 1 año y 5 meses. En este tiempo hemos querido mostrarle a la comuna 14 del Poblado la diversidad de artistas que hay en la ciudad. Digamos que una programación muy variada de jueves a sábados, podríamos tener un grupo de danza el jueves, uno de música el viernes y uno de teatro los sábados, entonces es una programación variada, porque siempre hay una propuesta para ver artes escénicas, eso es lo que venimos trabajando.”
- “La programación se determina con base en el artista y su disponibilidad, el líder artístico de la corporación es Vargasvil y prácticamente lo que él hace es una selección de obras diferentes que se pueda hacer según la época del año.”

15.6.2 La segmentación de públicos

Dentro de las características de las parillas de programación de las salas alternativas, se conoció que todas ofrecen obras dirigidas a todo tipo de público, considerando el mercado uniforme y homogéneo cuando en realidad no lo es. La segmentación se realiza por días, unos con un repertorio dirigido a adultos y otros, con horarios más accesibles para el público infantil. Son escasas las salas que cuentan con un estudio detallado de sus espectadores, o por lo menos que direccionan su estrategia de comunicaciones a un segmento en particular, como en el caso de Manicomio de Muñecos, quienes saben que van dirigidos a los papás de los niños, para que conozcan su programación y se animen a traerlos o el Teatro Popular de Medellín que va dirigido especialmente a niños y jóvenes; y como estas hay algunas salas que precisan más sobre este concepto y otras, que en cambio no se ocupan de este tema porque ofrecen programación abierta a todos los públicos.

Defiende Nantel (citado en Colbert y Cuadrado 2007), que la segmentación es probablemente el principio de marketing más básico y a la vez el más incomprendido, lo que se pretende con este concepto, es comprender que un mercado está formado por unidades de consumo con diferentes necesidades y características particulares.

Las salas de teatro interactúan con diferentes públicos, entonces resulta difícil hacer una segmentación, porque esta exige un análisis sistemático de las necesidades de su mercado, por ende, ante esta carencia, no se plantea una estrategia que se derive de dicho análisis, unificando la oferta en el sentido que se tienen servicios dirigidos a todas las personas y a nadie en particular, dificultando el posicionamiento.

La situación de las salas con respecto a la segmentación es difícil de considerar porque son espacios abiertos, de encuentro, con capacidades creativas para llegarle a muchas personas independientemente de sus necesidades, es decir, cumplen con todas las condiciones para dirigirse a varios segmentos ofreciendo diferentes propuestas artísticas.

En términos técnicos, siguiendo la teoría de Nantel (2007), este tipo de segmentación es denominada “estrategia diferenciada” o “posicionamiento múltiple”, dificultando la concentración en un solo segmento del mercado, donde se perfeccione el producto para ese nicho en particular y conseguir así una elevada proporción del mismo.

No obstante, para comenzar con una correcta segmentación, lo conveniente es, diferenciar los públicos a los que van dirigidos y categorizarlos, para poder jerarquizar el nivel de importancia con que se debe realizar las comunicaciones en cada nivel, puesto que existen unos espectadores que son más fidelizados y otros que requieren de mayor atención y constancia. Siguiendo a Schraier (citado en Jaroslavsky, 2012), en las artes escénicas se pueden diferenciar los públicos según las siguientes categorías básicas:

- Público objetivo: aquel que identificamos en relación a nuestro proyecto y al que se direccionan las principales estrategias de comunicación y captación.
- Público secundario: este es aquel que concurre habitualmente a ver teatro y que, potencialmente, podría estar interesado en nuestra propuesta, por lo que debemos dedicar parte de nuestras estrategias de comunicaciones para atraerlo también.
- Público marginal: a este sector corresponden los espectadores que “ven luz y entran”, porque está conformado por los individuos que se manejan de un modo ciertamente

impredecible, que deciden muy sobre el momento, a manera de impulso, entre muchas ofertas que los tientan, como para captarlos desde una comunicación más tradicional.

- No público: es aquel conjunto de individuos que por diferentes factores geográficos, culturales, educativos, económicos, entre otros, no tienen el hábito de asistir a ver teatro o danza ni sienten algún interés en hacerlo.

Conocer este tipo de públicos ayuda a las salas a definir sus segmentos, la delimitación de estos facilitará concentrar las estrategias de comunicación y dirigirlas, para tener resultados más efectivos y aumentar la retroalimentación con los mismos.

15.6.3 La variable precio

La realidad del movimiento teatral de la ciudad es que no existe un estudio de costos adecuado a las condiciones del sector, por esta razón, los precios en la boletería se establecen según el criterio de cada director. Son pocas las salas que realizan un estudio detallado de costos fijos de su espectáculo, para esperar retribuir un porcentaje de inversión con lo recaudado en taquilla.

Mediante la modificación de precios una organización artística puede intentar conseguir dos objetivos básicos como son: la maximización de beneficios o recuperación de costes y maximización del volumen de público, aumentando la demanda. Al planear la programación, organizar la temporada dirigiéndose a segmentos específicos, los directores administrativos pueden valerse de varias estrategias para modificar y determinar los precios. Según Kotler y Scheff (2004) estas pueden ser orientadas a la competencia, en función del segmento de clientes, tipo de producto e imagen y también puede darse una estrategia de reventa y entradas a mitad de precio.

Se halló que ante la falta de espectadores, los directores se ven limitados, por eso optan por tener unos precios accesibles y módicos para el público y asignarlos en función de lo que cobran otras salas, así unas tengan costos de producción más altos, convirtiéndose estas en las dos estrategias de asignación de precios que se manejan: orientadas a la competencia y en función del público.

Existen otras dos estrategias de precios en la ciudad, una realizada por la Corporación Cultural Nuestra Gente y a la que se le han unido otras salas, es conocida como “trueque”, donde las personas pueden entrar a disfrutar del espectáculo si se lleva algún alimento no perecedero de la canasta familiar. Por las condiciones contextuales de este teatro, esta estrategia funciona, pues la gente al llevar su producto reconoce el costo que tiene una producción y se le enseña al público cómo consumir arte, además con más fines sociales. En la ciudad este es un buen ejemplo del teatro comunitario.

Otra de las estrategias, es la entrada libre con aporte voluntario, la cual se ha convertido en la fórmula más fácil a la que el teatro en general se ha sumado en los últimos años para mitigar la ausencia de los espectadores y poder continuar con la actividad. En Medellín fue adoptada por El Pequeño Teatro y ha generado controversiales posiciones en el sector.

Esta modalidad también es conocida como taquilla inversa, porque es el espectador quien decide, una vez vista la obra, pagar lo que considere oportuno y justo. Coloquialmente se dice “teatro a la gorra”, porque por lo general el dinero se recauda en un sombrero. Para que surta resultados en las dinámicas de economía de mercado se requiere mucha responsabilidad y madurez para llevarla a cabo, porque el espectador necesita de una educación para tener en cuenta que la exhibición de un espectáculo teatral, tiene unos costes, en los que se incluyen la remuneración digna de los artistas y la producción de calidad.

Considerando esta modalidad de pago, se les preguntó a los encuestados sobre los precios en las tarifas y cómo estas afectan a los grupos o a las salas. Los resultados fueron sorprendentes como lo vemos en la siguiente gráfica:

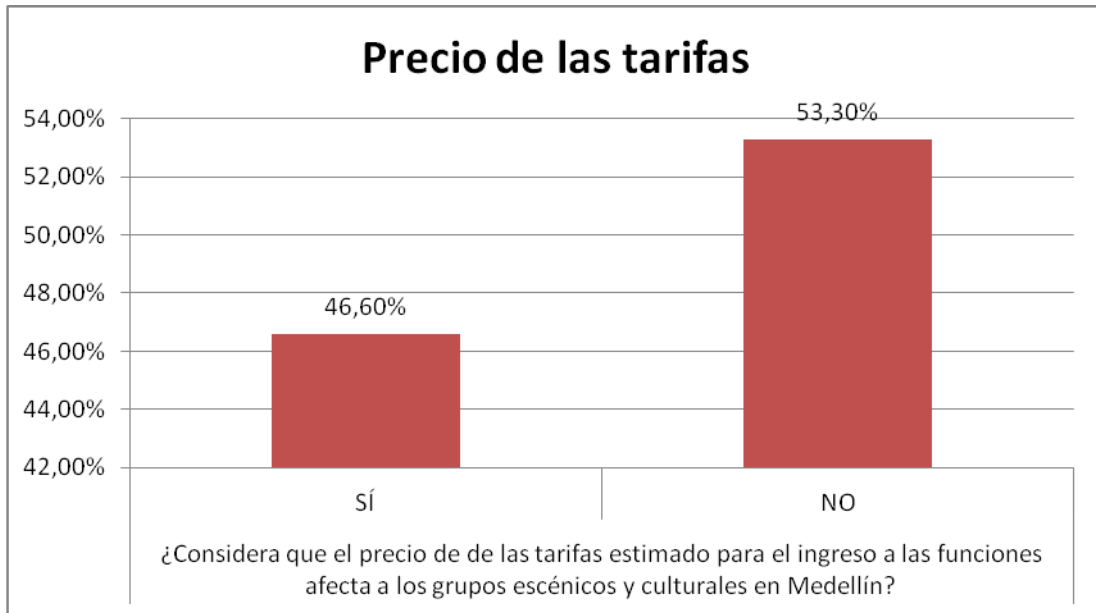


Ilustración 18 **Pregunta 14: ¿considera que el precio de las tarifas estimado para el ingreso a las funciones afecta a los grupos escénicos y culturales en Medellín?**

El 53,3% respondió que no considera que el precio de las tarifas estimadas para el ingreso a las funciones afecte a los grupos escénicos en Medellín, aunque muchos directores plantearon su inconformidad con los ingresos de taquilla. Esto puede interpretarse, desde el punto de vista de las salas, que ya dieron por hecho que la boletería no es su mayor fuente de ingreso y se preocupan por conseguir otras alternativas de financiación o por el contrario, las salas que logran que la gente sí esté dispuesta a pagar por determinado espectáculo, sin afectar el número de sillas vacías y por eso el grupo sale beneficiado

Más allá de si los precios afectan o no el consumo de las artes escénicas, se quiere hacer énfasis en la deficiencia que existe en relación con el estudio de costos de los productos escénicos para la correcta asignación de precios. Lo anterior, puede interpretarse como que la mayoría de organizaciones artísticas son entidades sin ánimo de lucro, que reciben otros apoyos financieros y buscan diversas fuentes de financiación. Al respecto, resaltamos el papel que juega la Alcaldía con la fijación de los precios, hasta el punto de impulsar la gratuidad yendo en contra de las dinámicas económicas, poniendo a las salas en una situación

comprometedora, porque necesitan del dinero que el Estado suministra a través de sus programas de formación de espectadores.

Desde una mirada económica, esto imposibilita la dinámica del consumo cultural, en tanto que, el público se acostumbra a la gratuidad, disminuyendo sus razones para invertir en cultura y comprar una boleta. Desde una perspectiva psicológica, el precio tiene una influencia en la valoración que hace de un producto. Una boleta más costosa eleva las expectativas y paradójicamente, reduce el riesgo percibido, aumentando las ganas de consumir dicho bien. De hecho, el precio reafirma al consumidor la calidad e incluso sirve como un sello de garantía. (Colbert y Cuadrado, 2007).

La asignación correcta de precios es fundamental para establecer el punto de equilibrio de una producción y disminuir el déficit. Al respecto Asuaga, Lecuder y Vigo (2005) analizaron la teoría de los costos de las artes escénicas para encontrar el punto de equilibrio considerando el precio de la boletería:

“ En las artes escénicas y excluyendo el caso en que se trabaje “a sala llena”- no existe una unidad común en la que puedan expresarse conjuntamente los costos variables y los ingresos, ya que los costos de realizar la función, es un supuesto modelado, serán los mismos para diez o cien espectadores. Es entonces que si el costo variable de un espectador asciende a un monto no significativo denominado cv , y suponiendo que los costos requeridos para la puesta en marcha de una obra o producción ascienden a un monto A , y los costos necesarios para la función ascienden a B se tiene entonces que:

$$Ingresos(x) = p * x$$

$$Costos Totales (n) = A + B * n + cv * x.$$

Siendo p el precio de la entrada, x la cantidad de espectadores, y n el número de funciones. Igualando las dos expresiones anteriores se obtiene un conjunto de puntos de equilibrio que se expresa en la siguiente ecuación: $X = [B/(p-cv)] * n + A/(p-cv)$.” (Asuaga et al, 2005, pp. 8).

15.6.4 La variable distribución

Las artes escénicas son un producto planteado para un consumo colectivo, de manera conjunta, en un cierto lugar y durante determinado espacio de tiempo, por eso su distribución es secuencial. Esta categoría, desde el punto de vista de la gestión condiciona a la organización cultural, porque mientras más amplia sea la posibilidad del espectador respecto al lugar y al momento del consumo, mayores serán las posibilidades de distribución de la empresa. (Colbert y Cuadrado 2007).

La distribución del acto teatral puede hacerse de diversas maneras pero principalmente se agrupan en dos modalidades: la distribución física y la localización comercial (Colbert y Cuadrado 2007). La primera, consiste en la logística y el transporte implicados en el acercamiento del producto al mercado, cuando se trata de espectáculos se debe determinar cómo distribuir el producto al público, para esto los teatros se esfuerzan por girar o circular su espectáculo por diferentes plazas como son los festivales tanto nacionales como internacionales y los mercados de artes escénicas.

La segunda es la localización comercial, el lugar donde el producto se compra o se consume. En este sentido, la ciudad tiene desafortunadamente ciertos prejuicios con los teatros, unos porque están ubicados en el centro de la ciudad y otros porque están en barrios periféricos que los espectadores de otras zonas consideran accesibles. En este aspecto prevalecen las salas del centro, por la cercanía con otros espacios culturales, ofreciendo un efecto sinérgico que un sólo teatro muchas veces no alcanza en determinado barrio. Claro que hay excepciones como el Teátrico, Acción Impro, y Casa Teatro El Poblado, los cuales están ubicados en los sectores Laureles y Poblado, conocidos por contar con alternativas de ocio y tiempo libre, pero con poca oferta artística, así que estas entran a complementar otras opciones de entretenimiento más populares y de más trayectoria en el sector.

Con base en el trabajo de campo realizado se puede percibir que se pueden explorar canales de distribución locales, es decir, que las salas de teatro puedan llevar su producto a otros escenarios, barrios, escuelas y espacios de ciudad y poder acercarse a otros públicos.

15.6.5 La variable promoción

La promoción es ante todo una herramienta de la comunicación que salva la distancia entre las organizaciones teatrales y los espectadores, esta adquiere un propósito claro: la supervivencia de la obra en el cartel. En este estudio, se pudo constatar que todas las salas ejercen un control directo sobre las comunicaciones, determinando las maneras para dar a conocer sus propuestas y la forma de enviar los mensajes tanto a los públicos actuales como potenciales.

Según Cotler y Cuadrado (2007) son cuatro las herramientas principales que se emplean para la promoción, estas son la publicidad, la venta personal, las relaciones públicas y la promoción de venta. Dentro de ellas se enumeran algunas tácticas para hacer más efectivo el proceso, de acuerdo al público al cual van dirigidas.

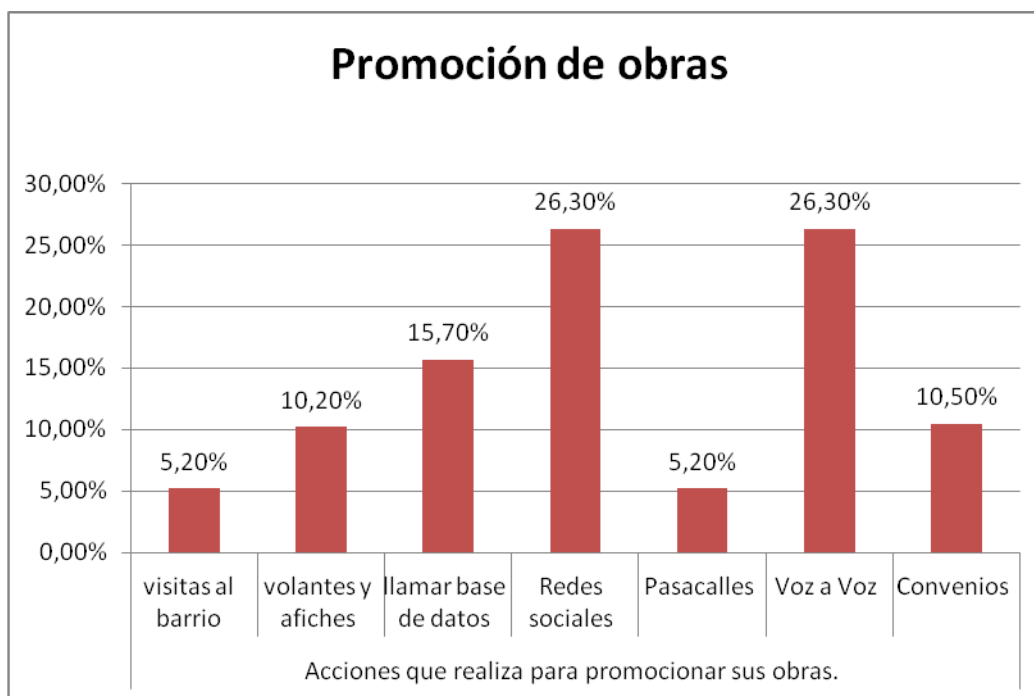


Ilustración 19 . **Pregunta 15: ¿qué acciones realizan para promocionar sus obras?**

La publicidad es el medio impersonal y remunerado que utilizan los teatros para darse a conocer al público. Dentro de esta, se diferencian algunas tácticas como volantes y afiches, cuñas radiales, pasacalles y convenios publicitarios. En cuanto a los pasacalles, de las 33 organizaciones de teatro, solamente cuatro de ellas invierten periódicamente en este tipo de publicidad, junto con algunas salas que sólo lo hacen en determinadas ocasiones. El 5,20% de los encuestados reconoce en este medio una estrategia potente para la promoción de las obras como en el caso de Acción Impro, Teatro Prado el Águila Descalza, la Casa de Crisanto y El Teátrico y para algunos proyectos el teatro Manicomio de Muñecos, también recurre a este medio.

Otra de las tácticas más utilizadas en el contexto cultural es el uso de volantes, flyers, afiches y demás piezas gráficas, siendo este uno de los medios más tradicionales y para casi todas las salas de los más efectivos. El 10,20% de los encuestados identificó en la modalidad del cartel o poster un medio interesante para promocionar las producciones. Sin embargo, se contempla como un apoyo a otras estrategias de comunicación, debido a que su vida es breve, los consumidores potenciales no siempre los ven y cuentan con poco tiempo para leer. Además son distribuidos en los mismos lugares de interés general para la ciudad, con un efecto contraproducente, ya que la práctica de quitar y cubrir afiches se ha incrementado.

La venta personalizada es otra de las herramientas de promoción y quizá la más eficaz de todas. Esta técnica permite, además de conocer las razones de no asistencia de los públicos, personalizar la oferta. Puede realizarse por la comunicación cara a cara, por venta telefónica o por correo directo. El 15,70% reconocen en esta herramienta una alternativa eficaz, porque se toman el trabajo de llamar una a una a las personas de las bases de datos y darles a conocer la programación de la sala, como es el caso de Casa Teatro el Poblado, donde su directora Marta Salazar aseguró que este era el medio más efectivo, lo mismo ocurre en la Corporación Viva Palabra.

Otra de las herramientas que evidenció la entrevista son las visitas al barrio con un 5,20%, la Corporación Ziruma, Casa Clown, Corporación Nuestra Gente, La Polilla y Carantoña, son algunas de las salas que se valen de esta estrategia para interactuar con los públicos de sus zonas de influencia, conocer sus necesidades, expectativas y animarlos a que visiten la sala y se involucren con los procesos creativos.

Continuando con Kotler y Scheff (2004), la estrategia de venta personalizada permite conocer las preferencias y convicciones del espectador e influir en la acción. Asimismo, posee tres cualidades distintivas, como son la interacción personal, el cultivo de nuevas relaciones manteniendo en la mente de los espectadores los intereses a largo plazo y la obtención de una respuesta inmediata, incluso si se trata de decir “gracias”, aunque no estén interesados.

La tercera herramienta de la promoción son las relaciones públicas, definidas por *Public Relations News* como “la función de gestión que valora las actitudes del público, identifica a un individuo o a una organización con el interés del público y planifica y ejecuta un programa de acción para ganar la comprensión y la aceptación del público” (citado en Colbert y Cuadrado, 2007 p 192). Estas cuentan a su vez con una variedad de programas para mantener, proteger y potencializar, la imagen de la organización teatral.

Una de las principales acciones de las relaciones públicas es el *Free Press*¹⁴, por medio del cual las salas se valen de sus producciones, aprovechan sus estrenos y eventos especiales, para figurar en la agenda de los medios tradicionales sin que estos les represente pagos por pauta. Si bien son pocas las salas que invierten dinero por anunciar en medios tradicionales de comunicación¹⁵, todas se benefician de esta estrategia, aun sabiendo que no existe un interés constante por parte de estos de cubrir, promocionar y dar a conocer las propuestas de las salas de teatro, siendo escasas las ruedas de prensa que realizan en un estreno o las columnas de opinión con respecto a la actividad.

Kotlet y Sheff (2004) identifican también dos cualidades distintivas de las relaciones públicas que se convierten en el atractivo principal. Primero, la alta credibilidad, porque el mensaje llega en forma de noticia y no de anuncio publicitario y segundo, el bajo coste, porque se incluye en el sueldo del personal de comunicaciones y los esfuerzos que se hacen no se relacionan con dinero, sino con cualidades del empleado responsable de esta labor.

¹⁴ Este concepto también es conocido como *Publicity* que permite promocionar un producto en los medios de comunicación sin haber pagado por ello. Tomado de Colbert, F & Cuadrado, M (2007). Marketing de las artes de la cultura. Ariel Patrimonio, pp 193.

¹⁵ NOTA: en esta generalización se hace una excepción con el Teatro Prado Águila Descalza, Acción Impro y la Casa de Crisanto, ya que figuran con frecuencia en los periódicos, pagan anuncios y realizan cuñas radiales.

La última herramienta es la promoción de ventas, esta es utilizada por las organizaciones para obtener una respuesta masiva. A partir de esta idea, en el sector se realizan una serie de descuentos que estimulan la demanda, desde ofertas especiales de 2x1, descuento entre las salas de Medellín en Escena, guardando la boleta de un teatro se efectúa un descuento del 30% en otra de las salas de la asociación. Sumado a esto, las organizaciones hacen efectivo los descuentos que se establecen en Salas Abiertas, el cual corresponde a un 50% para estudiantes, discapacitados y adultos, además de otras ofertas especiales para movilizar la afluencia de público, como los concursos en redes sociales y descuentos especiales con algunas empresas.

Continuando con Kotler y Scheff (2004), la variedad de técnicas en promoción en ventas tiene unos puntos en común: todas atraen la atención y comunican un mensaje hasta llevar al espectador a la compra, incorporan alguna concesión, incentivo o contribución, que da valor al espectador e incluyen una clara invitación a realizar la transacción de forma inmediata.

En la gráfica anterior, sobresalen otras dos modalidades de promoción, ambas con un porcentaje de 26,30%, la diferencia está en que la primera es un medio tradicional, catalogado como voz a voz, conocido coloquialmente como “Radio Bemba” y también llamado “boca a boca”. Cuando se trata de una obra muy buena cooperará con el cometido de posicionarla y junto a él habrá que, simplemente acompañar el devenir del espectáculo.

“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 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(...) 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.” (Dubatti, 2009).

Muchas organizaciones aseguraron que este es el medio más efectivo, porque son los terceros quienes recomiendan la función a sus amigos, familiares y cercanos, convirtiéndose en un testimonio verídico y creíble, aún así se debe aclarar que el Boca a Boca, o Boca a Oreja no es una estrategia que se puede planificar por anticipado por más que se desee, más bien, es una consecuencia o resultado de la aceptación de un espectáculo por parte del público con todas sus subjetividades. Nadie puede saber con certeza como funciona, siendo este uno de los azares del teatro.

El otro medio más sobresaliente y aún en desarrollo son las redes sociales, una alternativa amigable y muy completa, que facilita a las salas llegarle a muchos espectadores, conocer un poco de sus gustos y preferencias e intuir sus agendas. De todas las herramientas de promoción, el uso de las redes sociales cumple con la cualidad de la inmediatez y la personalización del mensaje, que facilita la comprensión del hecho significativo y además, son una mezcla de las anteriores tácticas con las cuales se pueden crear estrategias más completas, pues las redes sociales incluyen el uso de texto, imagen, video y retroalimentación inmediata y desinteresada.

Otra de las ventajas es que estas facilitan la medición de indicadores, ayudando a las salas a disminuir la incertidumbre y a la toma de decisiones estratégicas más acertada. Entre sus beneficios está también la posibilidad de pagar anuncios a costos muy favorables de acuerdo al impacto del mensaje en el público objetivo. Con estas herramientas se logra en corto tiempo comunicar el mensaje y provocar un cambio en el espectador.

Kotler y Shceff (2004), realizan una clasificación de las herramientas más comunes de comunicación/ promoción.

| Publicidad | Promoción de ventas | Relaciones públicas | Venta personalizada |
|---|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> •Anuncios escritos y emitidos •Presentación •Mailings •Catálogos •Boletines informativos •Panfletos y folletos •Carteles y prospectos •Guías •Reimpresiones de anuncios •Vallas publicitarias •Expositores en los grupos de venta •Materiales audiovisuales •Símbolos y logotipos | <ul style="list-style-type: none"> •Concurso y juegos •Premios y regalos •Muestras Exhibiciones •Manifestaciones •Vales •Descuentos •Pago a plazos •Artículos promocionales o regalos de la organización. | <ul style="list-style-type: none"> •Dossier de prensa. •Discursos •Seminarios •Informes anuales •Patrocinios •Publicaciones •Lobbying •Relaciones con los medios de comunicación. | <ul style="list-style-type: none"> •Presentación de ventas •Ventas por teléfono. •Programas de incentivos •Acontecimientos de ventas especiales |

Ilustración 20: **Herramientas comunes de comunicación/promoción**

.Fuente: Kotler & Scheff (2004). Marketing de las artes escénicas.

Fundación autor, pp. 486

15.7 La formación de públicos y nuevas audiencias

Una de las preocupaciones del sector es la amplia producción teatral independiente y la escasez de los espectadores. Cuando las artes escénicas gozan de un crecimiento de público, los directores administrativos pueden trabajar de una manera profesional, mejorando los procesos de producción y las estrategias de difusión.

“Toda actividad cultural tiene, desde una perspectiva amplia, tres posibles audiencias: el propio autor, los compañeros de profesión y el público. En este sentido, el consumidor inicial de la obra es el propio artista quien crea para expresar belleza, emociones y otros ideales estéticos, y posteriormente generar intercambios con otros públicos: los compañeros de profesión y especialistas del medio, que le podrán procurar un determinado reconocimiento y los asistentes, que le permitirán obtener resultados económicos. Sin embargo, hablar de audiencia en el dominio de las actividades culturales implica mayoritariamente hablar del público asistente. Una audiencia que constituye para muchos la base o la materia prima de toda actividad cultural. Sin público, las manifestaciones culturales no tendrían razón de ser.” (Cuadrado y Bereguer, citado en Antoine, 2010).

Para que esto suceda es necesario primero comenzar un proceso de formación de esos públicos, que incluye dos retos principales: en primer lugar la tarea de divulgación y lograr que las salas de teatro se conviertan en verdaderos proveedores de educación artística, con el objetivo de fomentar la comprensión y la accesibilidad del arte, logrando de este una parte integrante de la vida cotidiana de las personas. En segundo lugar, las organizaciones deben mirar hacia adentro, para profesionalizar sus cuadros directivos de marketing, con el fin de abordar sus actividades de forma estratégica. (Kotler y Scheff, 2004).

A lo largo de esta investigación se constata que los directores de las salas y su equipo de trabajo utilizan todas las herramientas que estén a su alcance para hacer difusión de las propuestas y establecer contactos con los públicos, tal como lo devela la siguiente gráfica.



Ilustración 21. **Pregunta 16: ¿cómo establecen contacto con los públicos de la sala?**

Cuando se indagó entre los directores administrativos acerca de la formación de públicos, algunos no estuvieron de acuerdo en que eso debería ser una función del director del teatro, que más bien le correspondería a la escuela reformar el pensum académico e incluir artes como un pilar fundamental en la educación. Existen también otros directores, que sí hacen

sus mayores esfuerzos para interactuar con sus públicos e incentivarlos, por medio de diferentes programas, para que asistan a teatro. Algunas de las respuestas con respecto a este tema fueron:

- “Ahora lo que hacemos de formación de públicos va más encaminado al Programa de Salas Abiertas, que incluso tiene ese ítem. Entonces traemos a personas de afuera a que hagan las actividades, personas que enseñen cosas nuevas y tengan más contenidos.”
- “Tenemos un programa que se llama *Población Elegida*, que se escoge un grupo o una fundación que tenga niños con síndrome de down o en situación de vulnerabilidad y se contactan las fundaciones o instituciones y se traen al teatro y se les hace una presentación sin costo.”
- Esto es un tema muy interesante. Estamos fundando este año uno de esos proyectos y es la Escuela de Espectadores de Medellín, basados en la Escuela de espectadores de Buenos Aires, de Jorge Dubbatti. Con el maestro, hemos venido trabajando más o menos hace dos años, conociendo el proceso.
- “Tenemos un programa. Tiene diferentes acciones, una por ejemplo es hacer funciones didácticas, el grupo se presenta y abrimos un espacio de conversatorio. La idea no es explicar la obra pero sí dejarla abierta a ver qué comentarios les surge y qué los emocionó, qué no, qué fue lo que más les gustó.”
- “Digamos que esos nuevos públicos podemos incluirnos en las actividades de difusión. Hemos apostado mucho a la gente de Manrique, decirles que hay un teatro. Hay un 50% del descuento de la boleta general a los habitantes del sector y a estudiantes. Le hemos apostado a una actividad que se llama teatro en bici, entonces por aquí en la (carrera) 44 pasa la ciclo vía los domingos y ponemos música, hacemos intervención teatral y repartimos la publicidad, eso ha mejorado con el tiempo, paulatinamente han aumentado las personas por esa actividad.”

- “Eso todavía está incipiente y lo diría no solo de este teatro sino en general. Yo creo que ojalá uno pudiera tener más presupuesto para decir, le voy a dedicar una plata a esa formación de públicos.”
- “Tenemos un lugar desde el conocimiento, siempre hablamos de público como un enigma y como un sector que desconocemos y generalmente no valoramos el público que asiste a la sala y que está en constante comunicación. Nosotros creemos que la principal formación de público que estamos haciendo es en la curaduría de las obras, para que la gente quiera seguir viniendo.”
- “Yo soy alguien que estoy muy convencido que nuestra formación de público tiene que ser con estrategias muy claras. Es decir, la formación de público no se da a partir de tertulias, de foros o a partir de conversatorios o seminarios de cómo formar público y entonces vamos a traer el público y lo vamos a educar para ver teatro. Yo siento que no. Yo siento que la formación de públicos están en ese tipo de actividades como los *Zirumartes* que son eventos masivos, en todas las cosas que hacemos para el trabajo comunitario, hace que la gente vaya y sepa qué estamos haciendo.”
- “Yo tengo un concepto sobre la formación de públicos, es decir, yo creo que el público no lo forma el que crea, el público existe porque ha habido unos niveles de educación que los lleven a pensar o a considerar que el arte y el teatro es importante para su vida. Ahí tenemos un déficit en la educación colombiana muy alto porque no existe una circulación del arte por las aulas o de las aulas por los espacios de creación del arte.”
- “Yo tengo un poquito de problema con eso de formar público, eso es un complique. Al público hay que dejarlo libre que venga y que vea, porque nuestro objetivo no es formar es también hablar, denunciar desde el teatro. Yo quiero que el público se deforme mejor.”
- “Hacemos un encuentro anual de una semana con un autor: *Invernía encuentro con autores*, toda una semana con conferencias, exposiciones, obras de teatro, pero ya viene público formado porque le gusta el autor, entonces ya están formados. Para mi formación

de públicos es tener una sala abierta con programación diversa, de géneros, estilos, de danza, poesía. Esa labor debería fortalecerla mucho más el gobierno el Estado. Cómo hago yo formación de públicos si en el colegio no se les habla de eso.”

- “Particularmente nosotros tenemos una discusión ética y filosófica. Pensamos que el teatro no tiene por qué formar públicos, cierto? Para eso estaría la escuela por ejemplo. Si entráramos a que el teatro debe formar público pues lo forma la misma obra de teatro, o la obra de arte. Vos vas a ver una obra de teatro y si esa obra no te gustó, pues ya tienes un criterio para decir por qué no te gustó y vas a ver otro tipo de teatro.”
- “Tenemos un programa que se llama *Vamos a teatro*, estimulamos mucho esa participación para que forme un público más crítico, más avanzado. Naturalmente en las presentaciones de todo el año estamos estimulando eso, en el trabajo estético artístico para que el público se enamore del teatro.”
- “Se tiene un programa que se llama títeres para ver en pijama, con el programa *Vamos a teatro*,(sic) se entrega boletería en estratos 1, 2 y 3. Se tiene una cantidad de programas tratando de convocar el público. Pero yo insisto, mientras exista tanto programa gratuito no vamos a tener público y estaremos con las salas vacías empleándola (sic) para otra cosa, porque cada día merma más.”

El problema actual al que se ven enfrentadas las organizaciones de teatro independiente como se dijo anteriormente, es que la actividad teatral es mucho más amplia que el público al que se la destina. Indiscutiblemente si se compara, la relación entre oferta y demanda está reducida, entrando en una lógica de economía de subsistencia.

Siendo este el panorama de la ciudad, la estrategia de formación de públicos se concibe desde la educación, tanto a los espectadores actuales como a las siguientes generaciones, porque es importante que los públicos actuales aprecien y comprendan en acto creativo, lo que ven y lo que oyen, ya que son ellos por medio del voz a voz, quienes ayudan a fomentar la asistencia. En este sentido es muy importante que los espectadores se sientan con la capacidad para hablar de estos espectáculos.

Por medio de las entrevistas se pudo conocer que las entidades sí realizan muy bien su labor al implementar actividades en las que el público pueda involucrarse con la creación. Muchos directores dieron cuenta de la buena disposición que tienen con el público, esto se ve reflejado cuando después de que termina una función el grupo artístico está abierto a cualquier comentario, intervención, crítica, opinión o sugerencias por parte de los espectadores. Incluso, en algunas salas se destina un libro donde las personas dejan sus comentarios y opiniones, generando una retroalimentación importante. Estas acciones, son complementadas con el envío de boletines electrónicos con información persuasiva de la importancia del arte, folletos con información acerca de la compañía y con programación del mes, para que conozcan otras actividades que tienen lugar en la sala.

Sin embargo, los directores enfrentan ciertas dificultades que no pertenecen a su ámbito de ejecución ni están al alcance de sus posibilidades. Por una parte se trata, del poco respaldo y apoyo que reciben del sistema educativo, pues en la mayoría de los colegios y escuelas las asignaturas de arte y en especial de teatro son muy escasas, por lo cual, siempre será un tema desconocido y de poca relevancia.

Por otra, el incremento de la gratuidad en las ofertas culturales de la ciudad, es impulsada por las políticas públicas. A nivel local se conoce el Programa Salas Abiertas de la Alcaldía de Medellín, que ofrece subsidios económicos a las salas de teatro y justifica su inversión, con el objetivo de la formación de espectadores, exigiendo a las organizaciones beneficiadas que los últimos miércoles de cada mes destinen una función para que el público asista a teatro con entrada libre.

Este enfoque está más orientado a la educación de nuevas generaciones ya que tienen la facilidad de consumir artes escénicas y genera una debilidad en la educación de los públicos actuales, la cual se ve evidenciada en la carencia de una medición fundamentada en indicadores de gestión. Esto quiere decir que, con la modalidad de la entrada libre, no se están generando estudios del consumo cultural ligado a las artes escénicas, haciendo que esta estrategia sea difícil de controlar y por tanto, no se tenga conocimiento de si se cumple o no, con metas de formación de público, porque no se sabe con certeza si los nuevos asistentes provienen de dicho programa o de las muchas estrategias que realizan las salas a corto, mediano y largo

plazo, para establecer relaciones con sus públicos. A esto se le suma que este proyecto no va acompañado de ninguna actividad formativa.

“Formar público puede tener que ver con políticas que faciliten el acceso, la llegada y la elaboración. No solamente el hecho de estar frente a un espectáculo, sino de que, además, se nos brinden capacidades para decodificar ese espectáculo en el caso de que no las tengamos. Curadores, educadores, acompañantes, tutores, son indispensables porque no hay que dar por supuesto que el público está formado. Eso hay que invertirlo, en la medida delo posible, sistemáticamente” (Urresti, 2008).

Para poder hacer parte del programa Salas Abiertas las organizaciones de teatro deben mantener la sala con una programación mínima de tres días a la semana. Debido a esto, muchos espectáculos son ensayados para que cumplan con determinada cantidad de espectadores, a veces, las temporadas son máximo de dos fines de semana, generando por una parte inestabilidad económica porque en tan corto tiempo no se alcanza a recuperar la inversión y por otra, dificultades al interior de los elencos a causa de la continua rotación del equipo artístico.

En líneas generales, la consolidación de los públicos actuales es uno de los retos del sector de las artes escénicas porque estos son el núcleo del sistema y el principal activo para su desarrollo. La formación de públicos es un proceso complejo, que se complementa con estrategias de marketing relacional, para que el público objetivo asista un espectáculo acorde a sus gustos y que la satisfacción alcanzada justifique la inversión realizada en la boleta.

“La formación de público es lenta y costosa. No se hace de un día para otro, tiene que ver con la educación, con ir adquiriendo competencia para decodificar mensajes cada vez más complejos. Eso se hace con el tiempo y con mucha inversión. Uno de los problemas que tenemos es que, masivamente, en las familias no se destina un gasto para la cultura. Ése es un punto en el que también hay que trabajar. Me parece que hay que pensar en formar público más que en ganar taquilla, que es algo muy diferente y eso es algo de mediano o largo plazo. Es mucho más complicado, supone mucho más trabajo y es una tarea que, te diría que hoy en día, en términos genéricos, es contracultural, porque tenés que romper la dinámica de la gente de quedarse en su casa o la dinámica que está vinculada al consumo televisivo clásico”. (Urresti, citado en Jaroslavsky, 2008).

15.8 Agremiaciones de teatro y el trabajo en red

En el mercado cultural de la ciudad, interactúan la oferta y la demanda de espectáculos generando muchos ámbitos para ver teatro. Esto comienza a exigirle a las salas una organización estandarizada para competir estratégicamente con otras propuestas artísticas, culturales, de ocio y entretenimiento, satisfacer las necesidades del público y estimular la formación de nuevos espectadores hacia el consumo cultural de las artes vivas haciendo de este hecho creativo una experiencia de calidad.

Por medio de esta investigación se conoció que las entidades teatrales se apoyan en los procesos que adelantan otras organizaciones e incluso imitan sus estrategias, cuando consideran que las características de constitución son similares y el público objetivo puede ser el mismo. Son pocas las que tienen diferenciados sus procesos de gestión, por lo tanto es fácil pertenecer a una agremiación, en la que se unifiquen procesos y se defiendan fines comunes.

En Medellín, la posición con respecto a las agremiaciones está dividida. En este estudio se recolectaron opiniones de organizaciones que pertenecen a varias asociaciones y ven en el trabajo en red muchas ventajas competitivas, pero hay otras, a las que no le encuentran ningún tipo de beneficio y prefieren defender sus objetivos misionales de forma totalmente independiente, como el caso de Acción Impro, Teatriados Empresa Cultural, Kakatua Violeta, Corporación Imagineros, Asociación Pequeño Teatro, y La Casa de Crisanto.

El resto de las salas sí pertenecen a las diferentes agremiaciones y aseguraron encontrar en ellas beneficios para la organización.

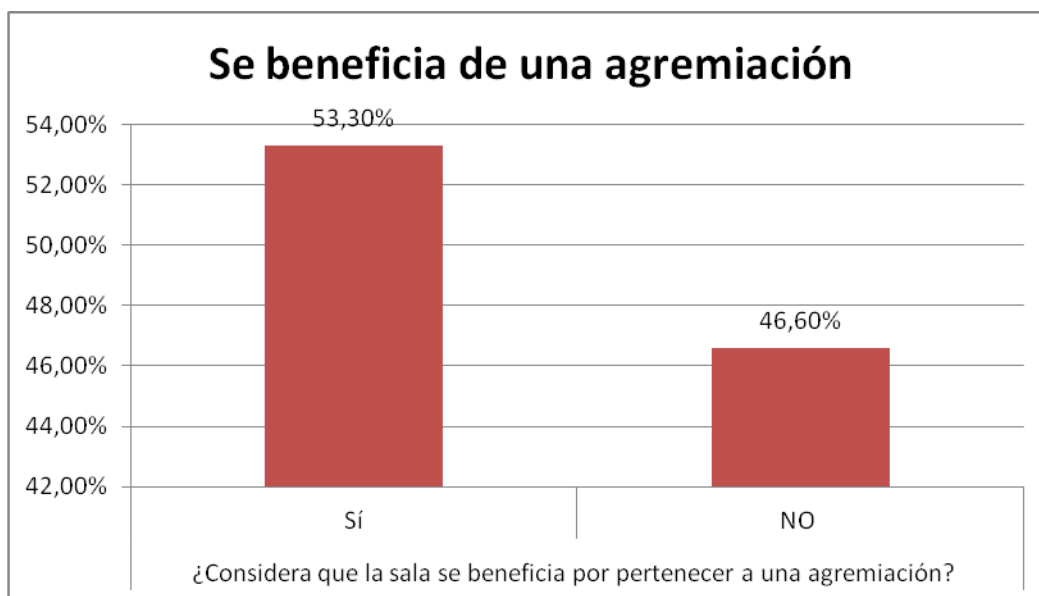


Ilustración 22 . **Pregunta 16: ¿considera que la sala se beneficia por pertenecer a una agremiación?**

Del 53,3% de las salas que están agremiadas, 22 de ellas pertenecen a la Asociación de Salas de Artes Escénicas Medellín en Escena¹⁶ que fue creada en el 2002 por 10 salas de teatro de la ciudad, desde la voluntad de los socios sin ningún decreto, reglamentado en la ley que lo ampara, quiero decir, es de carácter informal y precario y se basa en la voluntad de los artistas por asociarse. Desde eso, ha venido trabajando por el apoyo mutuo con el objetivo de proteger, propiciar y fomentar el teatro en la ciudad. Esta asociación trabaja exclusivamente con aquellos grupos que poseen sala de teatro y producción propia.

Entre sus estrategias sobresale la Fiesta de las Artes Escénicas que el año 2014 celebró su décima versión, la celebración del Día Internacional del Teatro, un periódico trimestral de artes escénicas -siendo la única publicación especializada en el país- y la consolidación de la propuesta del programa Salas Abiertas.

Los criterios para pertenecer a esta asociación no están fundamentados en una normativa, no existe ningún acuerdo, documento o convenio que legitime este derecho de asociación. En esta investigación se conocieron los criterios de aceptación y los requisitos que

¹⁶ Nota: las salas que pertenecen a esta agremiación se pueden conocer en: <http://www.medellinenscena.com/es/salas/medellin-en-escena.html>

deben cumplir cada una de las salas para pertenecer a este grupo, por medio de la entrevista abierta realizada a su directora Ana Cecilia Hernández Gallego, quien nos explicó que para ser parte de esta agremiación se debe cumplir con lo siguiente:

- Tiene que ser una sala de pequeño formato.
- Debe tener programación permanente.
- Tener mínimo un año de trayectoria.
- Que tenga ganas de trabajar en gremio y asumir todas las políticas.
- Asumir la cuota anual de socios que es un salario mínimo legal vigente y generalmente la misma asociación los gestiona.

Esta es la agremiación más grande que existe en la ciudad, y lo más cercano al trabajo en red. Cada sala es independiente, tiene sus políticas, su misión, su visión y la asociación respeta las estéticas y formas de trabajo de cada sala. Sin embargo, esta agremiación no trabaja por la profesionalización del sector, no se ha establecido hasta ahora ningún convenio que ayude a estandarizar los procesos de administración y de producción, escalas salariales, contratos laborales para actores y otros temas relacionados con la seguridad social, estos son realizados de forma autónoma por cada director.

Otra agremiación importante en el sector es la Asociación de Entidades Culturales ASCENCULTURA, que actúa como agente gremial del sector cultural y artístico. A esta pertenecen los teatros El Águila Descalza, La Polilla, Deambulantes, Corporación Cultural Viva Palabra, Exfanfaria Teatro, Corporación Área Artística y Cultural de Medellín, y Teatro Popular de Medellín, junto con otras entidades del sector cultural. Para ser parte de esta agremiación se debe enviar una solicitud escrita a la Junta Directiva con la voluntad expresa de pertenecer, anexar el certificado de existencia y enviar una breve reseña de su trabajo y actividad cultural.

En las entrevistas, nos enteramos que esta asociación está en reestructuración para su fortalecimiento, que sus procesos están actualmente desarticulados y distantes al Plan de Direccionamiento Estratégico que se realizó en el año 2000, para trabajar en tres ejes fundamentales: consolidación del gremio, a corto plazo; posicionamiento externo a mediano

plazo; y acción política, a largo plazo, con una constante en el tiempo que es buscar el fortalecimiento económico.¹⁷

Existe otra asociación que es la Unión del Sector de la Música USM, quienes vienen trabajando en movilizar y en asociar grupos de distinta índole, dando comienzo a la gestación de un movimiento escénico y artístico, de esta únicamente hacen parte el teatro All Improviso y Deambulantes.

Las salas de teatro independientes de Medellín pertenecen también a otro tipo de agremiaciones o asociaciones entre las que se identificaron:

- Red de artistas y formadores de la comuna 12.
- Red Articulamos: zona 4, comunas 11, 12 y 13.
- Plataforma puente Valle de Aburrá, esa es una red a la que pertenecen diversas entidades culturales y las que se movilizan más en torno a las actividades de cultura viva comunitaria.
- Red de entidades documentales.
- ATICO: Asociación de Titiriteros de Colombia.
- La Onda: organización multiétnica de Antioquia.
- Medellín Convention and Visitors Bureau.
- Red de artes y comunidad.
- Corporación Otra Parte.

En las artes escénicas, las asociaciones proponen un trabajo conjunto, centralizado en la variable económica y más que en la artística, dando libertad a las estéticas que se quieren desarrollar, diferenciando las dos características inherentes al hecho teatral, la producción y la exhibición.

Básicamente, en la primera se intenta materializar un proyecto en un espectáculo, la forma de hacerlo de cada organización será diferente porque depende de cómo conciben la creación escénica. Esta fase es el punto de partida para la implementación de los sistemas de producción teatral, que en Medellín no se encuentran estandarizados, pero que Schraier (2006)

¹⁷ Tomado de: <http://www.asencultura.org/quienes-somos/historia>

los clasifica en público y privado -empresarial y alternativo- y estos son fundamentales para poder identificar a su vez los distintos circuitos teatrales, modos/modelos desde los que se produce teatro en una ciudad, estado o país.

Estos sistemas de producción tienen sus métodos de exhibición que, según el mismo autor, es el rasgo característico de la explotación en la que se intenta alcanzar la rentabilidad artística y/o económica y es donde la organización teatral presenta al público su espectáculo materializado.

Aclarando estos dos conceptos, se define un circuito teatral como:

“El conjunto de salas por las que transitan, pero sobre todo, en las que exhiben sus propuestas escénicas las distintas organizaciones teatrales que conforman cada uno de los sistemas de producción señalados, de ahí que podamos hablar de circuitos de exhibición teatral” (Schraier, 2006, pp 13).

Las respuestas recogidas en las entrevistas, han dado para pensar que en la ciudad este tema todavía es incipiente y que se necesita de muchas preguntas para concretarlo, debido a que no están estandarizados los sistemas de producción, hay algunos intentos de teatro comercial y una amplia oferta del catalogado teatro independiente. Ninguno se puede concebir como tal, porque no se conocen los proyectos de producción al interior de las salas y la forma como abordan cada una de las etapas del mismo.

16 CONCLUSIONES

16.1 Conclusiones referidas a las respuestas de los encuestados y entrevistados

El hecho de contar con el apoyo de los encuestados y los entrevistados fue fundamental en esta investigación para obtener los datos que nos permitieron realizar este análisis. Fue relevante también la buena voluntad de los directores de las salas, para compartir su experiencia y develar sus debilidades, así como, la entera disposición del personal de las organizaciones estudiadas.

Los actores son categóricos al afirmar que el desarrollo de una organización cultural implica muchos esfuerzos administrativos que no les debiera competir a los artistas, porque son ellos los responsables del trabajo creativo. Esto con el ánimo de resaltar que en la ciudad hacen falta perfiles profesionales que se encarguen de la gestión de los servicios culturales, enfocados a la construcción de un mercado dinámico donde se fortalezca la relación oferta y demanda. Ante estos vacíos en el contexto, son los directores junto con su equipo, quienes se ingenian la mejor manera para subsistir en el medio y establecer sus fórmulas de trabajo a partir de la prueba y error, sin fundamentos administrativos claros, ni herramientas de gestión establecidas.

De las respuestas del trabajo de campo se determinó cuál es la situación de las salas de teatro, cómo son los procesos administrativos y las funciones de cada uno de los empleados, además, las fuentes alternativas de financiación que manejan, las posiciones sobre la formación de público y sus opiniones frente a lo conveniente que es o no, pertenecer a una agremiación; más allá de las diferencias que existen en el sector, cada director trabaja arduamente para sacar adelante su proyecto, y aprovecharon esta oportunidad para manifestar su interés por la implementación de nuevas políticas públicas, que puedan amparar y formalizar la actividad teatral en la ciudad.

Se presentan a continuación las tendencias y dinámicas que se diagnosticaron a través de la aplicación de los instrumentos.

16.2 Conclusiones sobre el movimiento teatral independiente en Medellín.

No es posible generalizar los hallazgos de esta investigación para todas las entidades que formaron parte de la población. De todas maneras, se pudo confrontar que las organizaciones de teatro tienen ciertas características similares desde sus procesos de gestión y desde sus formas de trabajo, que permiten hacer un análisis del movimiento teatral independiente en la ciudad.

Considerando los objetivos misionales de estas instituciones se evidenció que en Medellín existe una amplia oferta de artes escénicas que incluyen opciones como títeres, danza, música, performance, narración oral, circo sin animales y teatro en diferentes géneros y variedad de formatos como el micro teatro, una nueva alternativa que se está posicionando en la ciudad.

Desde los años de trayectoria, se puede afirmar que el desarrollo del teatro local es reciente, por tanto, es un sector que apenas comienza a tener un comportamiento económico importante e idóneo para ser medido y estudiado, según las teorías de la economía de la cultura y la administración de las artes escénicas. Las primeras salas conformadas con programación continua desde hace más de 25 años, impusieron las tendencias de gestión y son el punto de referencia de los nuevos espacios, bien sea para seguir sus modelos de trabajo o para hacer lo contrario y establecer procesos propios.

Los antecedentes de esas primeras propuestas profesionales nos remontan a los grupos de la década de los 70, que dieron entrada al panorama teatral en la ciudad con propuestas creativas e ideológicas, acordes a las tendencias que transcurrían en el país, donde en el afán de establecerse como instituciones, implementaron sus propios métodos de trabajo, efectuando sus estrategias de acuerdo a los cambios contextuales.

No obstante, no sobresale en sus trayectorias el carácter comercial, es decir, las salas de teatro de la ciudad no han tenido una orientación hacia el mercado, esto se justifica desde su constitución como Entidades Sin ánimo de Lucro (haciendo la excepción con El Teatrigo y Kakatua Violeta), puesto que su interés no es el rendimiento económico, sino la expresión artística de sus habilidades creativas que se materializan en espectáculos y representaciones escénicas para un público con el que esperan relacionarse.

El movimiento teatral está dividido en dos grandes grupos, esta situación si bien no la perciben ni la conocen los espectadores, afecta desde una posición administrativa porque genera inconvenientes en la integración de opiniones y puntos de vista. Si se piensa en la consolidación de un gremio, todos sus integrantes deberían estar de acuerdo y regirse bajo los mismos convenios y programas que se establecen y se formalizan, para que exista verdaderamente crecimiento del sector.

16.3 Conclusiones acerca de la profesionalización del sector

En estas organizaciones culturales, el talento humano es el recurso más importante para cumplir con los objetivos, porque se trata de personas comprometidas con la causa, por lo general con alto sentido de pertenencia, siendo arte y parte del quehacer artístico. En esta investigación se encontró que el personal de las salas tiene la necesidad de formarse y conocer las particularidades que conlleva administrar este tipo de entidades y en muchos casos no es posible hacerlo a través de una institución, porque hay una inexistencia de programas de capacitación en estas áreas. En el caso de los actores es diferente, porque estos tienen buena formación profesional y los directores ofrecen semilleros para que se perfeccionen y queden satisfechos con su desenvolvimiento en la escena.

Todo el proceso administrativo de estas entidades se soporta en los equipos de trabajo y en las funciones que realizan, los empleados se convierten en agentes y en actores, son los encargados de darle vida a los proyectos, de buscar los diferenciadores para garantizar el cumplimiento de las metas y satisfacer las necesidades de la comunidad en la que operan, entre

sus labores se incluyen las aspiraciones culturales de sus públicos, esto es posibles gracias a los perfiles interdisciplinarios que conforman y a la actitud de los miembros.

Lo anterior se identificó como una de las fortalezas del teatro alternativo, puesto que los integrantes de estos colectivos teatrales tienen una actitud proactiva, entusiasta y están comprometidos con el desarrollo de su área de acción. Es sobresaliente el proceso de integración que tiene el equipo artístico con su público, este se realiza de manera armoniosa y al tratarse de salas pequeñas la comunicación es directa, accediendo al conocimiento de las opiniones de sus espectadores.

La tendencia que sobresalió es un perfil multifuncional, como se dijo anteriormente, una sola persona tiene la responsabilidad de dos o tres áreas, incluidas las administrativas, sin que esto genere incrementos salariales, incluso en algunas organizaciones el pago no es monetario, sino que ofrecen alimentación y transporte, para que el personal pueda cumplir con los proyectos artísticos de la organización.

De cara a lo anterior, no es posible ver en el sector una política de salarios establecida según los niveles jerárquicos de la organización, que con esta se puedan identificar las remuneraciones directas e indirectas de la actividad, los beneficios y seguridad social. Por ende, la estructuración de los organigramas depende del presupuesto de las salas y los rangos jerárquicos se establecen aleatoriamente, sin que exista una diferenciación de niveles y de responsabilidades, predominando una estructura informal.

Dentro de las organizaciones culturales los planes de capacitación son muy limitados también, no existe la posibilidad de tener cuadros de reemplazo, ni planes de carreras basados en el análisis de desempeño de cada uno de los empleados. A lo anterior y como ya lo señalamos se le suma, que en la ciudad no hay ofertas formativas para el perfeccionamiento de otros roles profesionales que involucra la producción de artes escénicas como luminotécnicos, técnicos de escena, sonidistas, maquilladores, managers y productores ejecutivos, que gestionen los espectáculos. En la investigación se conoció también que los programas formales relacionados con las artes escénicas están desarticulados de la realidad actual del movimiento teatral de Medellín.

16.4 Conclusiones sobre la planeación estratégica

En este tema se enfocó gran parte de la investigación, porque desde aquí se desprenden las estrategias y actividades a realizar en la gestión escénica, por medio de la toma de decisiones de los directivos de las instituciones. De la observación directa, las encuestas y las entrevistas, se pudo saber, que las organizaciones de artes escénicas de la ciudad presentan algunas deficiencias en la administración y planeación estratégica aunque se destaca la existencia de un interés por este tema, los directores se esfuerzan por conocer y apropiarse de la planeación estratégica, para saber con más precisión cómo es su organización y cómo debería funcionar según su entorno.

La falencia se evidencia en que pocas salas de Medellín consolidan su plan de gestión enfocado a las cuatro funciones básicas de la administración: planeación, dirección, organización y el control, dificultando a las mismas el poder cumplir con sus propósitos de producir servicios culturales consolidados e incrementar el crecimiento institucional.

De este estudio se puede concluir que los procesos administrativos en las organizaciones teatrales se centran en la copia de estrategias de otras entidades, convirtiéndose estos en principios válidos que garantizan el crecimiento. Es además, un proceso directivo que se centra en las personas, ya que estas se unen para alcanzar propósitos comunes, motivados por las recompensas simbólicas, como sentirse comprometidos con la cultura, imposibilitando la identificación de procesos que puedan ser controlados y evaluados para saber el nivel de rendimiento de la organización.

En las entidades teatrales de la ciudad se reconocieron dos tipos de direcciones, la administrativa y la artística, como se explicó en los resultados, estas muchas veces convergen en la misma figura. Aparte de estos dos mandos, se detectó que son pocas las organizaciones que cuentan específicamente con una dirección técnica, que tenga la responsabilidad de poner en marcha todo el equipamiento de la sala según los costos que esto representa, para poder decidir cuál de los espectáculos presentar en cada momento y en función de la misión de cada organización teatral.

No fue posible identificar si dentro de la planeación estratégica, las salas de teatro cuentan con un plan de viabilidad que busque una coherencia entre la producción, la gestión y los aspectos técnicos, con el fin de alcanzar objetivos claros y definidos, logrando su punto de equilibrio sin descuidar ninguno de los aspectos mencionados y esto es de suma importancia, cuando se tienen recursos económicos susceptibles de ser usados en otros proyectos de interés.

Para las organizaciones teatrales es de gran importancia usar la frontera de costo-calidad para ilustrar su ventaja competitiva. Aquí se afirma que esta relación no tiene puntos intermedios, lo cual nos da para pensar que las artes escénicas en Medellín ofrecen “alta calidad” según la visión estética de cada director a “bajo costo” considerando el precio de la boletería.

16.5 Conclusiones sobre la financiación de las organizaciones teatrales

Los colectivos teatrales no cuentan con la suficiente capacidad adquisitiva para la realización de sus proyectos creativos, y sus gastos son mayores; se encontró que a causa de esa brecha de ingresos, las salas tienen que recurrir a fuentes alternativas de financiación para continuar con su actividad y, son pocas las salas que pueden sostenerse en el medio con sus ingresos propios.

Una de las debilidades que se encontró es que las salas de teatro alternativas con producción propia no tienen las condiciones óptimas de generación de ingresos de taquilla porque la producción artística, en algunos casos, las dimensiones de las salas no son las más adecuadas o el aforo es reducido -no son muchas las que cuentan con más de cien localidades- por lo tanto, así la sala esté llena y suponiendo que todos hubiesen pagado la entrada, en general no se alcanzaría a cubrir los costos fijos que demanda cada función de un espectáculo y menos, a recuperar lo invertido en la producción y el montaje

De las fuentes alternativas de financiación, el Estado es la única a la que tienen acceso y que si bien, los aportes no son suficientes, muchas dependen de esa ayuda económica para continuar en el mercado. La realidad del movimiento alternativo es que la relación entre teatro-empresa es casi inexistente, en el sentido de consecución patrocinos, porque la percepción de

utilidad y el retorno de la inversión que encuentran en las organizaciones teatrales es muy débil, lo que lo convierte en un sector menos atractivo que otros para hacer donaciones.

Con respecto a los ingresos, se confirmó que la taquilla en muy pocos casos es una fuente importante de recursos, como sí sucede con la contratación con la empresa privada, quienes son los principales proveedores de las salas de teatro, por lo tanto, las organizaciones se esfuerzan por conseguir proyectos con estas.

16.6 Conclusiones sobre la metodología de trabajo del movimiento teatral independiente de Medellín

16.6.1 Desde la producción

El proceso de producción incluye todas las actividades y tareas necesarias para llevar a cabo la puesta en escena, como se explicó en los resultados, este comprende tres fases consecutivas, comenzando por la preproducción, donde se incluye el análisis de mercado y las evaluaciones de viabilidad, la producción, donde se empieza a poner en práctica lo anterior y se conjugan los aspectos técnicos, artísticos y administrativos y finalmente la explotación exhibición, que depende de la vida útil del producto.

Conforme a lo aclarado anteriormente, se pudo identificar que en el movimiento independiente de la ciudad se desarrollan metodologías y técnicas de producción puramente informales e intuitivas a la hora de llevar adelante un proyecto escénico, donde no es posible identificar objetivos, funciones y responsabilidades o procedimientos específicos en cada una de las etapas. En general, los productos teatrales suelen nacer de una idea del director, quien se reúne con su equipo de trabajo y a continuación comienzan los ensayos directamente sin mediar antes una preproducción y sin tener en cuenta tampoco al público al que pretenden apuntar, por lo que no se realiza una segmentación adecuada y por ende, las piezas comunicacionales terminan considerándose erróneamente como aptas para todos los públicos.

En este medio, no tiene relevancia la figura de productor ejecutivo, esto significa que no hay especialistas que traduzcan las ideas de los promotores de un proyecto creativo en un conjunto de estrategias y acciones de gestión, que lo conduzcan por un camino preciso y

planificado a la concreción en un producto escénico. En Medellín el mismo equipo artístico es el que se encarga de dar a conocer su pieza y “moverla” en el mercado.

Los sistemas de producción también se conocen como modelos de gestión, estos se determinan en la parte productiva del espectáculo, en la forma como cada sala asume el hecho creativo, las fuentes de financiación a las que acceden para lograrlo, los medios de comunicación que emplean para dar a conocer sus propuestas y la legislación que las rige. En nuestra investigación el único sistema de producción que se identifica es el alternativo, porque todas las salas trabajan bajo la modalidad de autogestión.

Sin embargo, hay unas entidades que tiene características del sistema de producción comercial, como son El Águila Descalza, El Teatrigo, Acción Impro y la Casa de Crisanto, porque suelen hacer uso de la participación de figuras reconocidas en el medio dentro de su programación, son teatros con boletería de valor más alto y más movimiento en taquilla, pueden tener elencos más numerosos y condiciones técnicas más sofisticadas.

Como se explicó en los resultados, se entiende por circuito de exhibición teatral al conjunto de infraestructuras en las que se desarrollan la actividad, es decir a las salas de teatro. Con respecto a esto también se puede concluir que las salas y procesos que fueron objeto de esta investigación, conformarían el circuito alternativo de Medellín, en el que existen algunos teatros que no pertenecen a ningún sistema de producción, simplemente porque no cuentan con un grupo creativo ni tienen su propia propuesta artística, pero sí exhiben, como es el caso de Casa Teatro El Poblado.

16.6.2 Desde la circulación

En la circulación de las piezas teatrales del movimiento teatral independiente, interfieren variables externa e internas. En primer lugar, se identificó que la ubicación geográfica de las salas dificulta la accesibilidad, porque algunas están en barrios distantes que no atraen a ciertos espectadores o que si los atraen, estos no encuentran medios de transporte para llegar a ellos.

Al estar ubicadas por toda la ciudad, no es posible identificar economías de escala que generen entradas importantes, es decir, alrededor de las salas alternativas no existen librerías, restaurantes, bares con los que se establezcan ciertos descuentos que estimulen al espectador teatral y hagan más completa una experiencia de consumo cultural.

En unas salas el proceso de programación es más difícil que en otras. En algunos casos hay teatros que quieren mantener una oferta diversa para satisfacer los diferentes gustos de los espectadores pero como tienen producción propia, le suelen dar prioridad a sus obras, limitando las fechas para que otros grupos puedan circular. En otras, el proceso de programación es mucho más complejo, porque son de menor trayectoria y no cuentan con suficientes proyectos propios, entonces se suelen ver obligadas a programar espectáculos no del todo acordes a su identidad o a su perfil de programación. De esto se deriva un importante apoyo que dan las salas de teatro a los grupos itinerantes o que no poseen sala.

En la ciudad, el único espacio que se creó con el propósito principal de exhibición es Casa Teatro El Poblado, que abre las posibilidades de programación cultural en el Barrio El Poblado y apoya a los grupos locales, ofreciéndoles un escenario con óptimas condiciones técnicas y compartiendo los ingresos por porcentaje boletería.

16.6.3 Desde los públicos

El público que conforma el teatro independiente de Medellín es muy variado y heterogéneo. La primera variable que se identifica es la geográfica, porque los teatros desarrollan varias estrategias para que todas las comunas conozcan sus programas y actividades, algunas incluso, tienen descuentos en la boletería para los habitantes del sector en que están ubicados.

Con respecto a las otras variables como la sociológica y la demográfica, se pudo deducir que son pocas las salas que conocen estos perfiles, algunas se preocupan más por tener una base de datos detallada, y otras, simplemente se preocupan por la cantidad de público asistente, sin considerar las características y calidad de estos espectadores o sus hábitos de consumo cultural.

La inferencia que se obtuvo es que existen dos tipos de públicos que suelen asistir a los espectáculos teatrales independientes o alternativos. El primero, lo conforman el conjunto de personas que eligen ir al teatro porque hace parte de sus hábitos, o porque se sintieron identificados con la propuesta y las comunicaciones realizadas captaron su atención, la mayoría de las personas siempre tienen una idea previa de lo que van a observar y, por lo tanto, sus expectativas son altas, convirtiéndose así un público objetivo y constante.

El segundo, abarca ese conjunto de personas que van a las salas de teatro por simple curiosidad, movidos por una decisión del momento, no realizan una elección con conciencia sino que es un acto causal, porque allí creen encontrar una oportunidad de entretenimiento. A este se le considera público marginal, que en Medellín se ve influenciado además por la gratuidad de la oferta cultural de la ciudad.

También se encontró que hay un importante conjunto de personas que forman un No público, y que se caracterizan por no tener ningún tipo de interés en asistir al teatro y prefieren invertir su tiempo libre en otras ofertas de entretenimiento. Algunos de los motivos, es que estos individuos no están bien informados, no se enteran de la programación, no han tenido ninguna experiencia previa y/o desconocen el mundo teatral. Este se considera el tipo de público más amplio de la ciudad, catalogado también como indiferente.

16.3.4 Desde las comunicaciones

Pudo observarse que los procesos de comunicación de las salas de teatro alternativas de la ciudad son muy similares entre sí y se desarrollan de una manera informal e inespecífica, dirigiéndose a públicos hipotéticos y generalizados, sin estructurar precisamente un plan estratégico que apunte al cumplimiento de sus objetivos ni direccionando sus mensajes hacia públicos previamente identificados.

Para esto es esencial aprender a escuchar las demandas del sector, en este aspecto se identificó la mayor debilidad que tiene el movimiento teatral: no se conocen indicadores que develen los hábitos de consumo, las costumbres y las preferencias de las personas que asisten a espectáculos del sector independiente/alternativo, para que en función de esta información se puedan trazar dichas estrategias.

Para la difusión y promoción de las obras alternativas se identificó que el método tradicional más efectivo es el boca a boca, con el cual se logra que el mensaje llegue a muchas personas, pero se corre el riesgo de que provoquen distorsiones y cuando los comentarios no son positivos, es más propensa la escasez de público debido a la subjetividad de las opiniones de terceros.

El segundo método que predomina son las redes sociales, estas herramientas tecnológicas son espacios ideales para comunicar, promocionar difundir y generar conocimientos acerca de la actividad teatral. Además, han representado una apertura importante que posibilita a las salas la vinculación con sus públicos por medio de mensajes directos e, incentivar al disfrute de las diferentes propuestas de artes escénicas en la ciudad.

Definitivamente la publicidad no es el recurso o mediación que más emplean, esto se debe a que el escaso presupuesto no se prioriza para invertir en este rubro, por esta razón, se valen de las relaciones públicas para figurar en los medios de comunicación, logrando que la organización sea noticia en las agendas informativas. Esto no aplica para todas las entidades, porque se identificaron otros teatros que sí tienen posibilidad de invertir en publicidad, con lo cual logran que un mayor número de personas asista masivamente a sus espectáculos, teniendo recaudos importantes en la boletería.

Además de eso, se resaltó que los medios de comunicación poco se vinculan con la actividad teatral, no existen críticos en la ciudad, ni agentes de prensa que se especialicen en dar a conocer la oferta de las artes escénicas. Por el contrario, para poder tener acceso a esta información, se requiere conocer los medios independientes y publicaciones propias del sector como la revista Diverciudad y el periódico de Medellín en Escena, entre otros

La pregunta final que surge es, ¿cómo se podrían mejorar los sistemas de producción para que se categorice la oferta de las artes escénicas de la ciudad y se incremente la demanda según las preferencias de los públicos?

Este es un recorrido que se debe comenzar a realizar y las organizaciones de teatro de la ciudad tiene todas las capacidades para hacerlo, siempre y cuando, evalúen sus procesos para concebir la planeación estratégica con más formalidad, ya que esta conlleva al desarrollo de los otros proyectos, como el de producción y el de comunicaciones, para que el sector alternativo logre potencializarse y constituirse como un gremio con mayor fuerza en el país.

17 RECOMENDACIONES

Con este panorama, se propone a las organizaciones teatrales considerar dentro de sus planes los **ratios** de gestión aplicables a las artes escénicas. Tomamos a Pérez (2004) como fuente de referencia, quien sugiere comenzar estableciendo metas claras, es decir, objetivos cuantificables, calificables y periodificables a mediano plazo. Este primer paso ayudará a medir la eficacia de la organización, entendida como el porcentaje de lo conseguido respecto a lo planificado, esta se diferencia sustancialmente de la eficiencia, que relaciona lo conseguido con el esfuerzo realizado.

Con la claridad de estos tres ratios, se podrá entonces hablar de rentabilidad en tres sentidos: el económico, que relaciona los beneficios obtenidos y la inversión realizada; el social que es el alcance que tiene las actividades realizadas por cada organización teatral en número de personas que se benefician o espectadores a los que llegan y, por último, la rentabilidad de imagen o proyección, que se mide por el número de personas que reciben información de las actividades que se promocionan.

Luego de esto, consideramos la productividad, entendida como el valor económico aportado por una persona o una unidad de trabajo. En las artes escénicas es muy difícil de medir y el estándar se establece por la capacidad que tienen las personas de realizar diferentes tareas dentro de la organización.

Posteriormente, se podrá hablar del margen de ganancia, que se explica como la relación entre los beneficios y el total de facturación. Esta es la que permite mejoras en los salarios, en los proyectos futuros, en los planes de ahorros y de inversiones, evitando acudir a las fuentes de financiación externas, ayudando a las entidades a disponer de sus propios recursos.

Se sugiere, aprovechar los portales existentes para dinamizar información de la gestión de las artes escénicas y compartir las experiencias del sector para poder identificar fortalezas y debilidades, una de las formas de lograr es estandarizar un plan de gestión con sus principales áreas: producto o programa, medios de producción, financiación y explotación, con el fin de

homogenizar los procesos y aclarar conceptos, pues si bien en todas las páginas web de los teatros describen su misión y sus producciones artísticas, no se comparte información de los procesos de producción y esto sería de gran peso en el momento de proponer las políticas públicas, ya que se evidencia el trabajo como un gremio consolidado.

De allí que sea necesario proponer capacitaciones en temas administrativos, de producción y perfilar a ciertos profesionales del sector en labores de gestión, para que ellos puedan realizar la producción ejecutiva de los espectáculos y se fortalezca la fase de exhibición del proyecto de producción. El reto es atreverse a romper los paradigmas que dieron lugar al movimiento independiente, donde se considera al teatro como un espacio que comparten espectadores y actores, para intercambiar experiencias. Los directores de teatro consideran que la sociedad cambió y los ciudadanos exploran y hurgan otras modalidades de encuentro, por lo tanto las artes escénicas pueden considerarse mucho más que una opción de entretenimiento, que además del goce ofrece un mensaje a los espectadores que disfrutaban de él, por lo tanto, deben considerarse las funciones administrativas para consolidar el movimiento y hacer de las artes escénicas un hábito del consumo cultural.

A las organizaciones teatrales se le sugiere hacer mejorías en el proceso de producción, para potencializar las cualidades creativas de los grupos, asignar personal con funciones específicas en cada una de las fases y gestionar el presupuesto necesario para sacar adelante el proyecto creativo, de esta manera se podrán diferenciar los sistemas de producción y por consiguiente visibilizar los circuitos teatrales en Medellín.

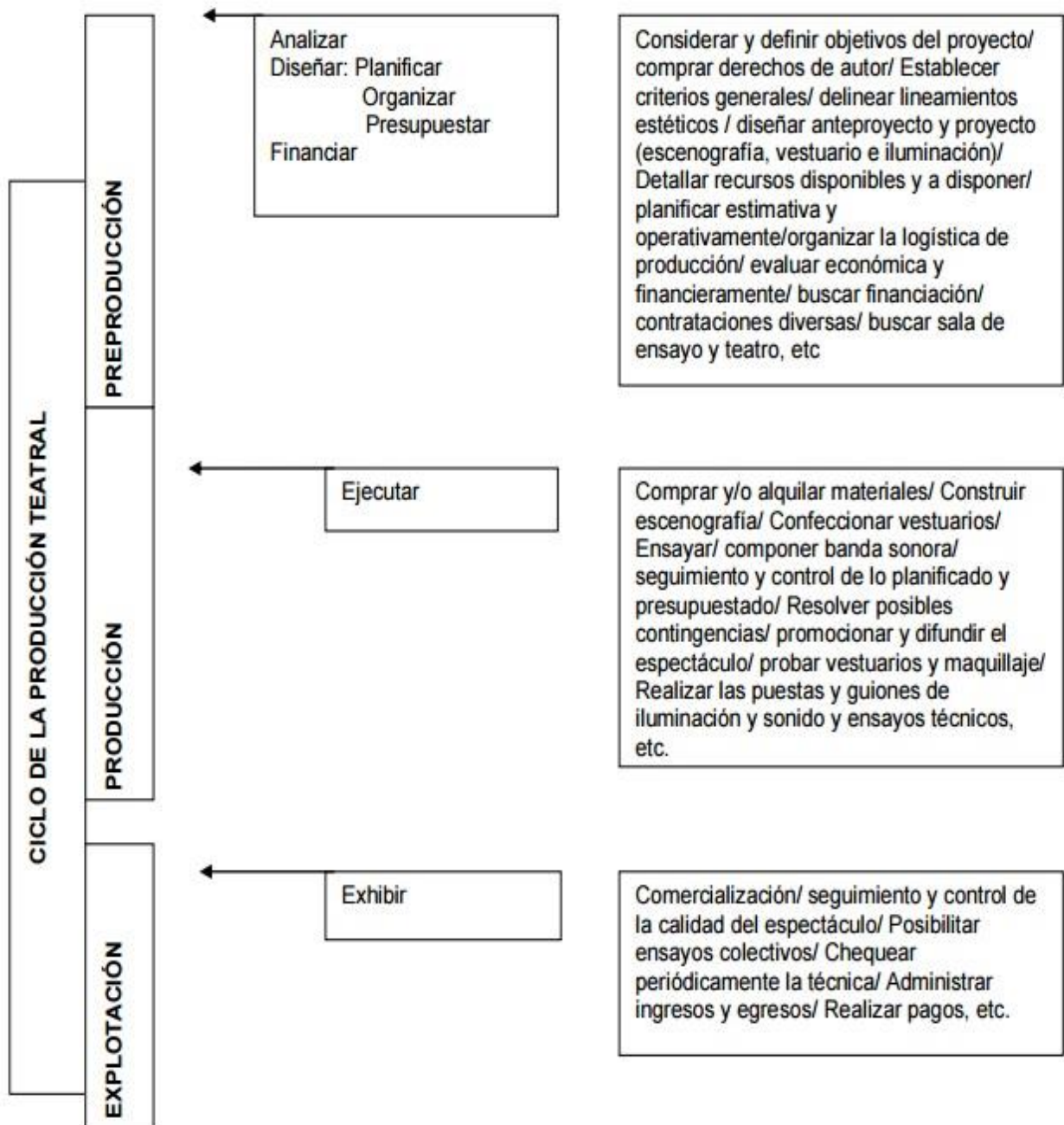


Ilustración 23: **proceso de producción teatral**

Fuente: Schraier, G (2008). *Laboratorio de producción teatral 1*. Editorial Atuel. p.22.

Se plantea, como última recomendación visibilizar el programa Salas Abiertas en una plataforma que dé cuenta de los indicadores que alcanza, sus propósitos como propuesta de formación de públicos, con un espacio para que las personas puedan aportar sus comentarios y recomendaciones, con el fin de lograr paulatinamente la construcción de indicadores que permitan una medición cultural y así disminuir el vacío de información existente en la ciudad con respecto a los temas de gestión en esta área desde la óptica de la economía de la cultura.

18 ACUERDOS ÉTICOS

La información recolectada en el trabajo de campo proviene de fuentes directas, por lo tanto, las entrevistas fueron transcritas literalmente para no alterar las opiniones de los directores administrativos y se referencia en el trabajo escrito la fuente, con su respectivo nombre y apellido. Además, se anexan dichas versiones y se aclara que el uso de esta información es exclusivo para esta investigación, en caso de utilizar algún registro audiovisual se pedirá autorización con previo aviso a los agentes que la suministraron.

De la misma manera, se reconoce a todos los autores que sirvieron de fuentes bibliográficas para realizar los respectivos análisis, por esto, se respeta lo acordado en las normas APA, haciendo las respectivas citaciones del autor y su obra y se pone entre comillas todos los textos que fueron transcritos literalmente.

Este trabajo teórico está escrito por la investigadora, por lo cual cualquier reproducción que se haga del mismo, debe contar con su autorización para salvaguardar los derechos de autoría.

19 BIBLIOGRAFÍA

- Adorno, T y Horkheimer, M. (1988). *Dialéctica del Iluminismo*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Alcaldía de Medellín . (2011). *Plan de Desarrollo Cultural* . Obtenido de http://www.medellincultura.gov.co/plancultural/Paginas/ED36_111109_folletoPlandeDesarrolloCultural.aspx.
- Antoine, C. (2010). *La hora de las Audiencias: oportunidades y desafíos para la gestión cultural en Chile*. Obtenido de <http://cristian-antoine.blogspot.com/2010/10/la-hora-de-las-audiencias-oportunidades.html>
- Asuaga, C, Lecueder, M y Vigo, S. (2005). *Artes escénicas y la Teoría general de costo*. Obtenido de <http://www.ccee.edu.uy/investigacion/cultura/artescenicass.pdf>
- Asuaga, C. (2009). *Un encuentro no casual: cultura, ciencias económicas y derecho*. Montevideo: Fundación de cultura universitaria .
- Barbero, J. (2004). *Medios, Cultura, en el espacio Latinoamericano en Pensar Iberoamerica, Volumen(5)*. Obtenido de <http://www.oei.es/pensariberoamerica/ric05a01.htm>.
- Benhamou, F. (2009). Economía y cultura nuevas perspectivas. En Asuaga, C (Ed) *Un encuentro Casual: cultura, ciencia economía y derecho*. Montevideo: Fundación de cultura universitaria.
- Bonet, L. (2004). La economía de la Cultura como disciplina contemporánea. En H. Schargorodsky. Buenos Aires : Observatorio cultural Facultad de ciencias económicas UBA.
- Bourdieu, P. (1990). *Sociología y Cultura*. México D.F: Grijalbo SA.
- Bourdieu, P. (1999). *Meditaciones Pascalianas*. Barcelona: Anagrama.
- Bourdieu, P. (2010). *El sentido social del gusto: elementos para una sociología de la cultura*. Buenos Aires: Siglo XXI editores.
- Bravo, M. (2003). *Políticas Culturales en Colombia*. Obtenido de Compendio de Políticas Culturales del Ministerio de Cultura: http://www.mincultura.gov.co/ministerio/politicas-culturales/compendio-politicas-culturales/Documents/compendiopoliticas_artefinalbaja.pdf
- Castellanos, C. (2004). *El enfoque estratégico de las organizaciones* . Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/enfoestra.htm>

- Colbert, C y Cuadrado, M. (2007). *Marketing de las artes escénicas y la cultura*. Barcelona : Editorial Ariel .
- Convenio Andrés Bello. (2005). *Impacto de las Industrias Culturales en Colombia*. Obtenido de http://www.sinic.gov.co/SINIC/CuentaSatelite/documentos/libro_impacto_economia_industria.pdf
- Dubatti, J. (2009). Escuela de Espectadores de Buenos Aires. *Artez*, Recuperado de: <http://www.revistadeteatro.com/artez/artez144/iritzia/dubatti.htm>.
- Ewart, Y. C. (2000). *Arts Management: Adiscipline entering the millenium*. *International Journal of Arts Management* 2(2). Obtenido de <http://www.jstor.org/discover/10.2307/41064684?uid=3737808&uid=2&uid=4&sid=21104163659401>
- Fainstein, H. (1997). *La gestión de los equipos eficaces*. Buenos Aires: Macchi.
- Frey, B. (2003). El apoyo público a las artes. En R. Towse, *Manual de economía de la Cultura* (págs. 71-85). Madrid : Fundación Autor .
- García, N. (2000). Para un diccionario heroico de estudios culturales. *Fractal N18. Volumen (4)*, 11-27.
- García, N. (2004). *Diferentes desiguales y desconectados. Mapas de interculturalidades*. Barcelona: Gedisa.
- García, N. (2006). El consumo cultural una propuesta teorica. En G. Sunkel, *El consumo cultural en America Latina: construcción teórica y lineas de invesigación*. . Bogotá DC: Andrés Bello.
- Getino, O. (1995). *Las Industrias Culturales en la Argentina: dimensión económica y políticas públicas*. Buenos Aires: Colihue.
- Gónima, E. (1999). *Historia del teatro de MEdellín y otras vejeces*. Obtenido de http://biblioteca-virtual-antioquia.udea.edu.co/pdf/11/11_2034601382.pdf
- Harold, L. (2001). *Las industrias de la cultura y el ocio: un análisis económico*. Madrid: Fundación Autor.
- Jaroslavsky, S. (2008). Reportaje a Marcelo Urresti: Consumo cultural hoy y formación de público para el teatro independiente. . *Alternativa Cultural*, Recuperado de <http://www.alternivateatral.com/nota299-consumo-cultural-hoy-y-formacion-de-publico-para-el-teatro-independiente>.
- Jhonson, G, Scholes, K y Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica* . Madrid: Pearson.

- Juanola, R y Calbó, M. (2004). Hacia modelos globales de educación artística. En Calaf, R, Fontal, O (Ed) *Comunicación educativa del patrimonio: referencias, modelos y ejemplos* (págs. 1-30). Oviedo: Editoria Trea.
- Kotler, P y Scheff, J. (2004). *Marketing de las artes escénicas*. Fundación Autor .
- Lovelock, C, Reynoso, J, D´Andra, G, Hute, L. (2004). *Administración de servicios: estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos*. México D.F: Pearson.
- Maass, M. (2006). *Gestión Cultural, Comunicación y desarrollo*. Obtenido de http://books.google.com.co/books?id=i1M04jh_cHcC&pg=PA69&lpg=PA69&dq=comunicaci%C3%B3n+y+gesti%C3%B3n+cultural&source=bl&ots=r9x7nlrsLt&sig=LdlvzY-8gjsAPEpW6s1uHBniUjE&hl=es&sa=X&ei=nIEzVLmRDZWuggTwyIGYQCQ&ved=0CEgQ6AEwBw#v=onepage&q=comunicaci%C3%B3n%20y.
- Martinell, A. (2001). *La gestión cultural: singularidad profesional y perspectivas del futuro*. Obtenido de http://www.kubidetik.com/wpcontent/uploads/2013/10/gestion_cultural_profesional.pdf
- Ministerio de Cultura de Colombia . (2011). *Plan Nacional Escenarios para la vida*. Obtenido de <http://teatroycirco.mincultura.gov.co/Nosotros/PlanNacionalDeTeatro.aspx>.
- Ministerio de Cultura de Colombia. (2006). *Diagnóstico económico de los espectáculos públicos de las artes escénicas en Bogotá: teatro, danza, música y circo*. Obtenido de <http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/portal/sites/default/files/1/politicas/5.pdf>.
- Ministerio de Cultura de Colombia. (2008). *Proyecto de ley por la cual se formaliza el sector del espectáculo público en artes escénicas y se dictan otras disposiciones*. Obtenido de http://institutodeestudiosurbanos.info/dmdocuments/10_Socializaciones_LEP_Fernando_%20Zarama.pdf.
- Ministerio de Cultura de Colombia. (2010). *Manual de gestión para las salas de teatro*. Obtenido de <http://www.mincultura.gov.co/areas/artes/grupos/teatro-y-circo/documentos/Documents/Manual%20de%20Gesti%C3%B3n%20para%20Salas%20de%20Teatro.pdf>.
- Ortiz, J. (2013, octubre 17). Tras las huellas de los teatros desaparecidos en Medellín. *Diario ADN*, Recuperado de : • <http://diarioadn.co/cultura-y-ocio/cine-y-televisi%C3%B3n/especial-de-teatros-teatros-desaparecidos-de-medell%C3%ADn-1.81202> .
- Palma, L y Aguado, L. (2011). ¿ Debe el Estado Financiar la Cultura? Revisión de la literatura. *Economía e sociedad*, volumen (20), 195-228.
- Pérez, M. (2004). *Gestión de salas y espacios escénicos*. Ciudad Real: Ñaque editora .

- Pérez, M. (2006). *Técnicas de organización y gestión aplicadas a la teoría del espectáculo*. Ciudad Real: Ñaque editores .
- Pulecio, E. A. (2007). *Estado del Arte del área de arte dramático en Bogota D.C.* Obtenido de <http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/portal/sites/default/files/3.%20Estado%20de%20arte%20del%20arte%20dram%C3%A1tico.pdf>.
- Ramirez, A. (2012, Agosto 28). BTL en Colombia: claves del éxito de un sector que crece como espuma. *Publicidad y mercadeo* , Recuperado de <http://www.revistapym.com.co/btl-colombia>.
- Rapett, S. (2004). El problema de la financiación de la cultura. En Schargorodsky H, *Economía de la cultura* (págs. 141-166). Buenos Aires: Observatorio de cultura, Facultad de ciencias Económicas UBA.
- Rapetti, S. (2002). *Buscando caminos*. Obtenido de <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001294/129452so.pdf>
- Rey, G. (2003). *Las políticas culturales en Colombia: la progresiva transformación de sus componentes*. Obtenido de Compendio de Políticas Culturales Ministerior de Cultura: http://www.mincultura.gov.co/ministerio/politicas-culturales/compendio-politicas-culturales/Documents/compendiopoliticas_artefinalbaja.pdf
- Rodriguez, L. (2009). Construcción, ciudadanía y educación artística. En Jimenez,L (Ed) *Educación artística, cultura y ciudadanía* (págs. 25-29). Madrid: Santillana .
- Ruiz, J. (2009). *Gstión y cultura: relaciones en tres actos*. Bogotá D.C: Universidad de los Andes.
- Sabates, P. (2004). *Los circuitos Teatrales*. Obtenido de Revista NAN: <http://lanan.com.ar/2014/03/circuitos-teatrales/>
- Saloner, G, Shepard, A y Podolny, J. (2011). *Administración estratégica* . Mexico D.F: Lumusa SA.
- Sampieri, R, Fernandez, C y Baptista, P. (1991). *Metodología de la investigación* . México D.F.
- Schargorodsky, H. (2013). *Adinistración de las artes escénicas* . Buenos Aires: [diapositivas de clase].
- Schraier, G. (2006). ¿Circuitos? ¿ qué circuitos? *Picadero, Volumen (18)*, 13.
- Schraier, G. (2008). *Laboratorio de Producción Teatral 1*. Buenos Aires: Atuel.
- Soto, I. (2012, septiembre 19). ¿ De qué depende el teatro independiente? *Revista Ñ*, http://Recuperado de: www.revistaenie.clarin.com/escenarios/teatro/ELTI-Teatro-Independiente_0_776922551.html.

- Teatro Bolívar: temporadas de diversión. (s.f.). *Un siglo de vida en Medellín*, Recuperado de:
<http://www.viztaz.com.co/unsiglo/paginas/eltbolivar.html>.
- Teatro Junín: la magia del cine . (s.f.). *Un siglo de vida en Medellín*, recuperado en de
<http://www.viztaz.com.co/unsiglo/paginas/eltjunin.html>.
- Tejada, R. (2003). *Jirones de memoria* . Medellín : Fondo editoria Ateneo Porfirio Barbajacob.
- Torres, C. (2004). Comunicación y cultura en Manuel Castells: exploraciones del periodo 1996-2006. *Athenea digital 14 (1)*, 335-373 Recuperado de:
<http://atheneadigital.net/article/download/v14-n1-torres/744>.
- Towse, R. (2003). *Manual de economía de la cultura*. Madrid : Fundación autor.
- UNESCO. (2009). *Políticas para la creatividad: guía para el desarrollo de las industrias culturales y creativas*. Obtenido de <http://www.unesco.org/new/es/culture/themes/cultural-diversity/diversity-of-cultural-expressions/tools/policy-guide/como-usar-esta-guia/sobre-definiciones-que-se-entiende-por-industrias-culturales-y-creativas/>
- Vidal, G y Munilla, F. (2002). *Modelos de Administración un análisis crítico* . Obtenido de
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/38/modelos.htm>
- Zubiría, A y Abello, I. (1997). *Formación en Administración y gestión cultural*. Obtenido de
<http://www.oei.org.co/cultura.htm>
- Zubiría, A y Tabares, M. (1998). *Formación en gestión cultural*. Obtenido de
<http://www.gestioncultural.org.ar/2008/07/wp-content/uploads/2008/07/Conceptos-b%20A1sicos-en-administraci%C3%B3n-y-gesti%C3%B3n-cultural-OEI.pdf>

20 ANEXOS

Anexo 1: Carta de Solicitud de entrevista



Alcaldía de Medellín

SEÑORES:

Medellín

Con el propósito de realizar un estudio sobre los factores de sustentabilidad en las salas de teatro privadas con producción propia en Medellín, adelantado por la investigadora Maestranda Olga Vásquez, estudiante de maestría de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, solicitamos muy comedidamente nos atiendan en el día y hora que a bien consideren con el fin de aplicar instrumentos pertinentes para el desarrollo de tal investigación.

Cordialmente

OLGA ELENA VÁSQUEZ S.

Maestranda Investigadora

Mg. JULIO CÉSAR ACEVEDO T

Director de proyecto

Anexo 2: Guía de preguntas para la entrevista abierta

| | |
|--|---------------------------------------|
| 35 salas=100% | |
| GUÍA DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTAS: PROYECTO: Estudio de los factores de sustentabilidad en la salas de teatro privadas con producción propia en Medellín | CATEGORÍA |
| 1. ¿Cómo describe usted el contexto teatral de la ciudad de Medellín? | Contexto descriptivo |
| 2. ¿Podría usted describirnos el marco filosófico de la organización que usted dirige? | Contexto descriptivo |
| 3. ¿Cuenta la organización con un organigrama y un manual de funciones específicas para cada uno de los miembros? – podría explicarnos | |
| 4. ¿Cómo se determinan los programas y proyectos de la sala? | Planificación – producción artística |
| 5. ¿Con cuánto tiempo de antelación se planifican y ajustan las actividades o eventos a realizar? | Planificación- producción artística |
| 6. ¿Cómo se trazan los objetivos económicos y artísticos de la sala? | Presupuestario - producción artística |
| 7. ¿Cuáles son las fuentes de ingreso que estratégicamente tiene la sala? | Presupuestario |
| 8. ¿Las actividades complementarias generan mayores ingresos que las misionales? Si es así, ¿cómo diseñan las estrategias para que dichas actividades sean más eficaces? | Presupuestario |
| 9. ¿Qué rubros demandan mayor gasto para la sala? | Presupuestario |
| 10. En la eventualidad de no contar con el presupuesto suficiente para ejecutar un evento, ¿qué tipo de alternativa proponen? | Presupuestario |
| 11. ¿Reciben ustedes – la sala – ayuda permanente u ocasional de alguna entidad? | Presupuestario |
| 12. ¿A qué estrategias de comunicación recurren dar a conocer las propuestas de la sala? | Mercadeo |
| 13. ¿Realizan ustedes un plan de inversiones de acuerdo a sus necesidades económicas? | Mercadeo |
| 14. ¿Con qué públicos interactúa de manera permanente la sala – descríbalos. | Mercadeo |
| 15. ¿Diseñan usted estrategias de formación y de pertenencia para con sus públicos o audiencias? | Mercadeo |
| 16. ¿Cuáles cree usted que sean las razones por las que las salas de teatro independientes de la ciudad de Medellín no estén agremiadas? | Trabajo en circuito |

| | |
|--|-------------|
| 17. ¿Considera usted que la ley de espectáculos públicos ha fortalecido el sector y los representa en sus funciones? | Legislación |
| 18. Otras si es del caso.... | |

Anexo 3: Guía para la elaboración de encuestas

| |
|---|
| GUÍA DE PREGUNTAS PARA ENCUESTAS: |
| PROYECTO: Estudio de los factores de sustentabilidad en la salas de teatro privadas con producción propia en Medellín |

1. Indique el nombre de la sala o teatro de la que usted es miembro colaborador

2. SEXO:

| | |
|---|---|
| M | F |
|---|---|

3. RANGO DE EDAD:

| | | | |
|------------|------------|------------|---------------|
| 18-25 años | 26-35 años | 35-45 años | 45 años o más |
|------------|------------|------------|---------------|

4. Indique ¿cuántos años lleva siendo miembro colaborador de la sala o teatro?

| | | | | | |
|------------|-------------|--------------|--------------|--------------|----------------|
| 0 a 4 años | 5 a 10 años | 11 a 15 años | 16 a 20 años | 20 a 25 años | Más de 25 años |
|------------|-------------|--------------|--------------|--------------|----------------|

5. ¿Es usted profesional del sector?

| | |
|----|----|
| SI | NO |
|----|----|

6. Describa qué función o funciones realiza dentro de la entidad.

7. ¿Hay una estructura organizacional definida con funciones específicas en la entidad?

| | |
|----|----|
| SI | NO |
|----|----|

8. ¿La sala cuenta con objetivos económicos y artísticos programados?

| | |
|----|----|
| SI | NO |
|----|----|

9. ¿Cuenta la sala con una programación complementaria que ayude a reunir fondos para la misma?

| | |
|----|----|
| SI | NO |
|----|----|

10. ¿Sabe usted cuáles son las fuentes de financiación de la sala?

| | |
|----|----|
| SI | NO |
|----|----|

Indique algunas de ellas

11. ¿Se maneja algún tipo de escala salarial en la entidad?

| | |
|----|----|
| SI | NO |
|----|----|

12. ¿Considera usted que el precio de las tarifas estimado para el ingreso a las funciones afecta a los grupos escénicos y culturales en la ciudad de Medellín?

| | |
|----|----|
| SI | NO |
| | |

13. Describa las acciones que realizan para promocionar sus obras o actividades

14. ¿Estudia usted actualmente o recibe usted algún tipo de capacitación?

| | |
|----|----|
| SI | NO |
|----|----|

Indique el estudio o capacitación que cursa

15. ¿Hay algún encargado de manejar o direccionar estratégicamente las comunicaciones en la sala o entidad?

| | |
|----|----|
| SI | NO |
|----|----|

16. ¿Cómo establecen ustedes los contactos con los públicos de la sala?

17. Indique ¿cómo promocionan en la ciudad sus realizaciones teatrales o artísticas o eventos y mediante qué medios?

| | |
|--|--|
| | |
| | |

18. ¿Considera usted que la sala o entidad se beneficiaría por pertenecer a una agremiación?

| | |
|----|----|
| SI | NO |
|----|----|

Indique ¿Qué posibles beneficios considera usted traería para la sala.

| | |
|----|----|
| 1. | 2. |
| 3. | 4. |
| 5. | 6. |

Agradecemos el tiempo dispuesto por usted para esta encuesta.