



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

**CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN
DE ORGANIZACIONES DEL SECTOR CULTURAL Y
CREATIVO**

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

Los programas de formación de espectadores en teatros de titularidad pública de Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Los casos del Teatro Nacional Cervantes y el Teatro Colón

AUTOR: **EVELYN MELISA BOTTI**

TUTOR TALLER DE PREPARACIÓN DEL TRABAJO FINAL: **BRUNO MACCARI**

TUTORA TALLER DE REDACCIÓN DEL TRABAJO FINAL: **ANIELA VENTURA**

DICIEMBRE DE 2018



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Resumen:

El presente trabajo analiza los programas de formación de nuevos públicos de teatros de titularidad pública de la Ciudad de Buenos Aires, en particular el Teatro Colón y el Teatro Nacional Cervantes con el fin de identificar buenas prácticas o herramientas que permitan a otras instituciones culturales generar sus propios programas. En este sentido, el estudio hizo hincapié en el análisis comparativo de la gestión de los programas de ambas salas y el concepto de público que subyace en éstos; las estrategias y herramientas que utilizan para conocer a sus públicos; el rol que adquiere la programación artística en la generación de nuevos públicos y las actividades artísticas o complementarias que poseen ambos teatros con el propósito de acercar nuevos espectadores.

Palabras clave:

Formación de espectadores, públicos, teatro, artes escénicas



Índice

Introducción

1. Una aproximación a los conceptos, estudios y antecedentes sobre formación de espectadores

- 1.1 Principales conceptos para analizar la formación de públicos
- 1.2 Los estudios de formación de espectadores: revisión del estado del arte
- 1.3 Antecedentes de acciones y programas sobre formación de espectadores en CABA (2000/2018)

2. La gestión de programas de formación de espectadores en el Teatro Nacional Cervantes y Teatro Colón

- 2.1 El Teatro Nacional Cervantes
- 2.2 El Teatro Colón
- 2.3 Los programas de nuevos públicos
- 2.4 El concepto de público que enmarca las acciones
- 2.5 Estrategias y herramientas para el conocimiento de sus públicos
- 2.6 La programación artística y su relación con la gestión de nuevos públicos
- 2.7 Actividades de formación artística y acciones complementarias

3. Conclusiones

Anexo I: Referencias

Anexo II: Líneas de acción de la Asociación Argentina de Empresarios Teatrales

Anexo III: Cantidad de espectadores y funciones – Teatro Nacional Cervantes - 2015/2017

Anexo IV: Consentimiento y cuestionario para entrevista a funcionario/a del Área de Nuevos Públicos

Anexo V: Entrevista a responsable de *Gestión de Públicos* del Teatro Nacional Cervantes: Sonia Jaroslavsky

Anexo VI: Entrevista a responsable de *Extensión Cultural y Mediación* del Teatro Colón: Valeria Kovadloff

Anexo VII: Entrevista a responsables de *El Colón para chicos*: María Eugenia Schvartzman y Rosario Villagra



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Los programas de formación de espectadores en teatros de titularidad pública de Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Los casos del Teatro Nacional Cervantes y el Teatro Colón



Introducción

La formación de espectadores es un área de estudio que reviste importancia en el campo de las artes escénicas pues es un factor que incide directamente en la sustentabilidad del sector. El interés por el comportamiento de los públicos en América Latina ha sido reciente, ya sea al interior de las organizaciones culturales como también en lo referente a políticas públicas (Vergara, 2017). En lo que refiere a la Argentina, existen escasos estudios formales sobre la formación de públicos (Durán y Jaroslavsky, 2012, 2017; Hanna, 2017).

Estudiar la formación de espectadores en instituciones de artes escénicas de titularidad pública cobra especial relevancia pues estas organizaciones tienen como objetivo –entre otros- el fomento y acceso a la cultura. Schargorodsky (2010) explica que, desde la perspectiva de las políticas culturales, el desarrollo de nuevos públicos es una actividad que tiene como objetivo propiciar el acceso a bienes y servicios culturales a mayor población y sostiene que “En los teatros públicos, el objetivo es facilitar la superación de las barreras que impiden la asistencia de aquellos interesados con actitud inactiva y crear interés en aquellos que no lo tienen” (pág. 67).

Si ponemos el foco en la actividad teatral de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA), se observa que ésta posee un vasto movimiento de artes escénicas que se plasma en el circuito teatral privado, público y alternativo. Según el Observatorio de Industrias Creativas de la Ciudad de Buenos Aires (2016), en 2015 hubo un total de 3.611.487 espectadores en teatros de titularidad pública y comercial. Cabe aclarar que la cantidad de asistentes en teatros de titularidad pública es menor (681.573 asistentes) que en teatros comerciales¹.

La Segunda Encuesta sobre Consumos Culturales llevada adelante por el Ministerio de Cultura de la Nación (2018), en el segmento referido al teatro, arrojó información sobre la asistencia a teatros y la conformación del público asistente. Se pudo observar que, tanto en la encuesta anterior (2013) como en la realizada en 2017, se mantiene la misma

¹ Las cifras del Observatorio de Industrias Creativas se basan en la Dirección General de Estadísticas y Censos (DGEyC), GCBA, Teatro Nacional Cervantes y a la Asociación Argentina de Empresarios Teatrales (AADET).



conformación de público asistente al teatro: más afluencia de mujeres que hombres, mayor concurrencia según nivel socioeconómico como también mayor asistencia según nivel educativo. Sin embargo, el dato más destacado está dado por el abrupto descenso en el consumo “Mientras que en 2013 el 19% de la población asistió al teatro, en 2017 sólo lo hizo el 11%. Esto representa una reducción de poco más del 40% [en la asistencia al teatro]” (Encuesta Nacional de Consumos Culturales 2017. Informe general, 2018, pág. 22).

Se observa así, la importancia que implica contar con un público fidelizado que mantenga o incremente su consumo de artes escénicas como también la incorporación de nuevos espectadores. A su vez, estudiar la formación de espectadores en instituciones de artes escénicas de titularidad pública adquiere otro peso dado que en estas organizaciones, uno de los principales ejes de trabajo es la difusión, el fomento y acceso a la cultura de la población.

En CABA, se encuentran siete teatros de titularidad pública –ya sea bajo administración del gobierno porteño o a nivel nacional-: el Teatro Colón; el Teatro Nacional Cervantes; y el Complejo Teatral Buenos Aires que comprende al Teatro Presidente Alvear, al Teatro de la Ribera, al Teatro Regio, al Teatro San Martín y al Teatro Sarmiento. Las cifras de taquilla previamente reseñadas nos llevan a preguntarnos sobre las acciones que emprenden dichos espacios de artes escénicas para convocar y desarrollar nuevos públicos como también los contrastes o similitudes que pudiera haber entre éstos.

Consecuentemente, el presente estudio pretende aportar evidencia sobre el rol e importancia de los programas de formación de espectadores en teatros públicos. Para esto, se buscará comparar los programas de formación de públicos en el Teatro Nacional Cervantes (TNA-TC) y el Teatro Colón (TC) como método para valorizar la importancia del desarrollo de públicos en el sector de las artes escénicas. Ambas instituciones se destacan por ser teatros de titularidad pública que producen sus propios espectáculos: el TNA-TC es un teatro de prosa, en tanto el TC es un teatro lírico. Pero, a diferencia del Complejo Teatral de Buenos Aires, son entes autárquicos. Cabe destacar, además, que el Cervantes es el primer teatro de titularidad pública que da lugar formalmente al Área de *Gestión de Públicos*. Es plausible aclarar que el CTBA cuenta con un Área de *Nuevos*



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Públicos e intercambios con la comunidad a cargo de la Fundación Amigos del Teatro San Martín (Complejo Teatral Buenos Aires, 2018).

El presente estudio tiene como **objetivo general** estudiar la gestión de programas de formación de espectadores en teatros de titularidad pública en CABA, el Teatro Colón y el Teatro Nacional Cervantes, a fin de detectar buenas prácticas o herramientas que puedan ser de utilidad para otros teatros o salas de artes escénicas.

Los **objetivos específicos** estarán centrados en:

- Comparar los programas de formación de espectadores en dichos teatros, en cuanto a la gestión de los mismos y el concepto de público que subyace en estas salas.
- Comparar las estrategias y herramientas que emplea el TNA-TC y el TC para conocer la conformación de sus públicos.
- Analizar el rol que adquiere la programación artística en las acciones de formación de públicos en las mencionadas instituciones.
- Estudiar las actividades de formación artísticas dirigidas al público que poseen ambos teatros.

En relación a la metodología a emplear, el objeto de estudio son las instituciones señaladas anteriormente: el Teatro Nacional Cervantes y el Teatro Colón, en tanto las unidades de análisis son sus programas de formación de espectadores. Como técnicas de recolección de datos, se utilizarán las entrevistas semi estructuradas a funcionarios de los teatros seleccionados (según la pertinencia relativa al objeto de estudio).

En el primer capítulo, se describen los conceptos teóricos bajo los cuales se analizan las acciones de formación de espectadores y se detalla el estado del arte del tema como también algunos antecedentes de acciones de formación de públicos en CABA.

El segundo capítulo se focaliza en el análisis de la gestión de los programas de formación de espectadores tanto del TNA-TC como del TC; el concepto de público que subyace en estos; el conocimiento que tienen de sus públicos ambos teatros como las actividades de formación artísticas destinadas al público y acciones complementarias y por último, la



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



identificación de cambios en la elección de la programación cuyo propósito es atraer nuevos públicos.

Por último, el tercer capítulo plantea las conclusiones del estudio y brinda una reflexión sobre las herramientas y buenas prácticas que podrían aplicarse a otros espacios de artes escénicas.

El estudio espera brindar testimonio sobre un tema poco explorado hasta el momento en la Argentina y del cual existen escasos registros escritos en la ciudad. Por esto, será un elemento que colaborará en posibles investigaciones a futuro con otros enfoques y mayor rigurosidad.



Capítulo I: Una aproximación a los conceptos, estudios y antecedentes sobre formación de espectadores

1.1 Principales conceptos para analizar la formación de públicos

Debido a la relativa novedad de los estudios sobre formación de espectadores como también sobre *marketing* cultural (aunque este último posee un nivel mayor de formalidad), el presente trabajo se abordará desde un marco conceptual que nos permita articular distintos conceptos de las ciencias sociales, estudios culturales, economía de la cultura y del *marketing*.

Emplearemos el término de *formación de espectadores* de artes escénicas para mencionar las acciones cuyo objetivo es incrementar las audiencias, pero de una forma integral, no sólo con el fin de acrecentar la cantidad de público y aumentar el ingreso de la taquilla sino también como parte de la conformación de derechos culturales. Nos interesa la perspectiva planteada por Jiménez López (2010) quien explica que las iniciativas de desarrollo de nuevos públicos no se limitan a cuestiones mercantiles sino que forman parte de los derechos para acceder a prácticas y lenguajes culturales.

No obstante, Jiménez López (2010) aclara que ha sido un gran error considerar -desde una postura democratizadora de la cultura- que el trabajo de públicos es hacer llegar o dar a conocer las obras o los productos artísticos a una sociedad que, suponemos, debería estar ansiosa por consumirlos. Si bien consideramos que las técnicas y herramientas del *marketing* cultural son válidas para el incremento de públicos, coincidimos también con Jiménez López (2010) en relación a la necesidad de ampliar la mirada sobre el desarrollo de públicos contemplando la educación del sujeto en lenguajes estéticos a fin de colaborar en la formación de una mirada y opinión propia sobre los bienes culturales. De lo contrario, los esfuerzos por atraer nuevos públicos se limitaría a aquellos que ya cuentan con un antecedente. Además, la autora propone pensar las cuatro “P” del *marketing* (producto, precio, promoción y lugar -*place* en inglés) de una forma integral, establecer objetivos según los niveles, prioridades y posibilidades de cada espacio cultural puesto que las campañas pueden tener distintos propósitos (por ejemplo: incrementar, diversificar o depurar audiencias).



Por su parte, Colbert y Cuadrado (2015 [2003]) definen al *marketing* cultural como:

El arte de alcanzar aquellos segmentos de mercado interesados en el producto adaptando a éste las variables comerciales -precio, distribución y promoción- con el objetivo de poner en contacto al producto con un número suficiente de consumidores y alcanzar así los objetivos de acuerdo con la misión de la organización cultural (pág. 26).

Estos autores retoman a Diggles (1986) para describir las diferencias del *marketing* cultural e indican que éste tiene como objetivo principal la distribución y difusión de una obra para generar el mayor beneficio posible, es decir un objetivo artístico y no financiero en tanto “el sector comercial, que crea un producto en función de las necesidades del consumidor, los negocios de naturaleza artística crean primero un producto y luego intentan encontrar la clientela adecuada” (Colbert y Cuadrado, 2015 [2003], pág. 25).

A su vez, las organizaciones culturales tienen su propia misión y objetivos, por lo cual el modelo tradicional de *marketing* no se aplicaría a cualquier institución, sólo a aquellas que se orienten al mercado y no al producto (entendiendo a éste de forma amplia como bienes tangibles, servicios, causas e ideas). De esta forma, sostienen que “El enfoque específico de *marketing* de la cultura y las artes no contempla a todas las organizaciones culturales, sólo aquellas que están orientadas al producto. Para las otras, el enfoque tradicional de *marketing* es bastante adecuado” (Colbert y Cuadrado, 2015 [2013], pág. 37).

Por otra parte, Colomer (2009) adscribe con Colbert (2008) sobre la importancia de las herramientas que proporciona el *marketing*, aunque destaca que el esfuerzo no debería limitarse sólo en este tipo de técnicas pues el punto central es la generación de interés y el disfrute de las artes escénicas por parte del público (Sellas y Colomer, 2009). Siguiendo dicho razonamiento, Colomer (2009) plantea que es necesario “reconstruir cadenas sociales de transmisión de valores que no estén sujetas a los intereses económicos de las grandes multinacionales. Cuando no hay interés el *marketing* no puede resolver muchas cosas” (pág. 21). El autor concibe como cadenas sociales de transmisión de valores a los medios de comunicación y la pedagogía activa, es decir una forma de movilizar a la persona y generar el interés como motor de aprendizaje con el objetivo de incluir las artes escénicas en el sistema personal de valores. Aquí, el sistema escolar jugaría un rol importante. Sin embargo, este tipo de trabajo articulado tiene la limitación de dar



resultados a medio y largo plazo: “Sólo tiene un inconveniente: sus efectos se perciben a mediano o largo plazo, y esto excluye a menudo las estrategias educativas del inmediatismo de las políticas culturales. (...) aunque son sistemas diferenciados, las políticas educativas y las culturales deben ir coordinadas” (Sellas y Colomer, 2009, pág. 21).

En este punto, Colomer (2009) y Jiménez López (2010) comparten el criterio sobre la importancia de generar acciones que colaboren en la formación de los lenguajes estéticos en los ciudadanos, para que estos puedan formar su propia sensibilidad por las artes escénicas.

Por lo dicho anteriormente, nos interesa la propuesta de trabajo de Colomer (2009; 2013; 2014) que se basa en cuatro líneas de acción: el conocimiento de los públicos de artes escénicas (un perfil que contemple su contexto de vida, intereses, dificultades para el acceso, etc.); la utilización de las técnicas de *marketing* para mejorar la gestión de los públicos actuales; el fomento de la participación de los públicos en la gestión y programación de una sala a fin de crear, de forma progresiva, comunidades de espectadores; y por último, la generación de interés a través de los medios de comunicación y de acciones pedagógicas como por ejemplo, el desarrollo de “primeras experiencias” en potenciales espectadores que nunca han tenido contacto con las artes escénicas. Cabe aclarar que, si bien tomaremos esta matriz de análisis, en el presente estudio no analizaremos el rol de los públicos en la gestión y programación de las salas, como tampoco las estrategias de comunicación.

En otro orden, en el presente estudio abordaremos la *formación de públicos* desde la mirada que propone Colomer (2009, 2013, 2014) desde un doble sentido: por una parte, sobre la formación de nuevos consumidores escénicos con el fin de incrementar la convocatoria de público y en otro plano, respecto de la formación de espectadores desde una óptica de educación en artes escénicas (Colomer, 2013). El autor concibe a la formación de públicos:

(...) como una acción educativa que tiene como horizonte la utopía de unos públicos críticos, con capacidad de análisis y elección en el mercado escénico, con capacidad de descodificación y de disfrute de los distintos lenguajes, y con capacidad de participar activamente y comprometerse en el desarrollo de los proyectos escénicos que se



desarrollan en su entorno. En este sentido, la formación de públicos expresa el deseo de que las experiencias escénicas aporten valor a su desarrollo personal y social (págs. 13-14).

Otra cuestión fundamental que analizaremos en este trabajo es el valor que adquiere el público para la institución. Siguiendo la línea de pensamiento de Colomer (2014), el fin de los programas de desarrollo de públicos tiene que estar articulado con el modelo de gestión de la institución. El autor identifica tres finalidades complementarias para el fomento de nuevos públicos: contribuir al desarrollo personal de los ciudadanos que participan, favorecer la cohesión social y el progreso de la comunidad cultural donde se llevan a cabo y aportar al sostén financiero o explotación eficiente de los proyectos culturales. Si bien en cada proyecto cultural de alguna manera siempre estarán presentes las tres finalidades, las mismas tendrán distinta jerarquía según la misión, naturaleza y circunstancias de cada proyecto.

Por otra parte, debemos aclarar qué entendemos por *público*. En esta instancia, también seguiremos el enfoque de Colomer (2014), quien considera al público como un conjunto de personas interesadas en participar en determinadas prácticas culturales. A su vez, el autor explica que cada práctica cultural tiene sus propios públicos. Por lo tanto cuando hablamos de “públicos culturales” es un concepto abstracto que hace referencia a un universo de personas que se congregan o interesan en distintas prácticas culturales de una realidad social específica. Por eso mismo, se emplea el término *públicos* en plural para mostrar que cada persona posee un universo de gustos y preferencias que se conjugan cuando buscan una práctica cultural. Además, cuando las personas se interesan por las prácticas, buscan participar y obtener información se convierten en *seguidores*; y cuando tienen interacción entre ellos devienen en *comunidad*².

A pesar de que en muchas ocasiones se emplea el término audiencias como sinónimo de públicos, cabe aclarar que *audiencias* es un concepto ligado a estudios e investigaciones en el sector audiovisual y de medios que tuvo lugar a partir del uso y consumo masivo de

²Colomer (2014) explica que la comunidad puede ser *territorial, virtual o efímera*. Una comunidad de público territorial se dará cuando sus interacciones se den de forma presencial antes, durante o después de los encuentros mientras que los públicos virtuales se crean en la interacción de blogs, redes, etc. en tanto las comunidades de *públicos efímera* son aquellos que se crean pero sólo permanecen en el momento de la interacción presencial.



éstos³. No obstante, en el ámbito anglosajón y en Inglaterra principalmente, la noción de *desarrollo de audiencias (audience development)* ha primado en el *marketing* de las artes (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, 2014).

En esta instancia, es válido traer a colación el término mediación, dado que también suele emplearse para dar cuenta de ciertas actividades de formación de espectadores. El concepto de mediación comenzó a utilizarse en la década de los 80' -a partir del *Programme de formation a la médiation culturelle et artistique* de la Universidad de París VIII-; y continuaba la línea de políticas culturales implementadas desde 1950 en adelante. La mediación cultural se define como aquellas acciones que motivan "(...) el acercamiento a los espacios culturales y las obras artísticas de los individuos o colectividades en condición de vulnerabilidad social o con baja participación cultural. Para ello, se implementan programas que privilegian la integración, el involucramiento y la participación" (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, 2014, pág. 16). Entre los programas más usuales se encuentran las visitas guiadas y talleres de formación artística para poblaciones vulnerables.

Por otra parte, dado que nos interesa estudiar cómo se **gestionan** los programas de formación de espectadores en ambos teatros, cabe aclarar que emplearemos dicho concepto desde el enfoque propuesto por Schargorodsky (2010), como una función aglutinadora de todas las actividades y fuerzas de una organización:

Se asume en un nivel estratégico como dirección y gobierno, y en un nivel táctico como un conjunto de actividades que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado, para hacer que las cosas funcionen, y con capacidad para generar procesos de transformación de la realidad. Para que la gestión alcance sus objetivos, es necesaria una visión sistémica de la organización, la cual requiere contar con suficiente información y permitir la aplicación de creatividad e innovación en los procesos que se llevan a cabo. La gestión pone énfasis sobre la acción pudiendo considerarse como una parte de la administración o como un estilo de administración (pág. 55).

³ El presente trabajo no pretende ahondar en las distintas teorías de la comunicación que han estudiado el consumo cultural y comportamiento de masas. Para ello, se sugiere revisar la Escuela de Frankfurt; los *Mass Communication Research* en Estados Unidos de la mano de teóricos como Harold Lasswell o Paul Lazarsfeld (Lazarsfeld, 1944); los estudios culturales de la Escuela de Birmingham (Morley, 1978; Hall 1973) los cuales analizaron –desde distintas perspectivas- el comportamiento de los sujetos en cuanto receptores y consumidores de medios.



A su vez, Bonet y Schargorodsky (2016) realizan un análisis integral de la gestión de espacios escénicos en el cual recaban la experiencia de 30 profesionales de siete países, en su mayoría, de América Latina y Europa. Los autores proponen un modelo para la gestión integral de espacios escénicos cuyo propósito es ser adaptable a distintas situaciones. Plantean que la dirección de un teatro debe definir de forma estratégica y plasmar en un proyecto de gestión la misión, visión y valores de la institución; y proponen que dicha estrategia se conforma – de forma interdependiente- a través del proyecto artístico; el proyecto de producción y el proyecto de desarrollo territorial y comunitario. Para los autores, los tres proyectos se complementan entre sí y dan lugar al modelo de gestión integral en cada teatro, sin importar la conformación institucional o cuestiones operativas propias. Sostienen que:

(...) el proyecto artístico, que define todos los aspectos relacionados con la programación; el proyecto de producción, responsable de todos los aspectos técnicos, logísticos y constructivos de los espectáculos y las demás actividades programadas; y el proyecto de desarrollo territorial o comunitario, que vincula al teatro con los distintos territorios (espaciales, virtuales o sociales) del lugar donde está ubicado y que incluye tanto el trabajo con la comunidad, como la función educativa o la dinamización de los colectivos artísticos locales (Bonet y Schargorodsky, 2016, pág. 76).

Asimismo, el proyecto artístico incluye las actividades paralelas como presentaciones de libros, cursos, etc. y la programación extendida, aquella que tiene otro formato o se llevan adelante en otros lugares no convencionales. Bonet y Schargorodsky (2016) indican que, en mayor o menor proporción, hay factores que pueden influir en la conformación del proyecto artístico como son los antecedentes de la institución, las pautas culturales de la comunidad, la influencia de los medios de comunicación, la duración de la temporada y la frecuencia de las funciones, las características físicas y de infraestructura de los espacios a utilizar, como también los equipos artísticos disponibles (sean propios o contratados).

En el caso de las salas públicas, el proyecto de desarrollo territorial tiene como desafío principal llegar a un público amplio y variado con dos objetivos muy claros: “(...) ampliar el acceso a la cultura escénica (como parte de la estrategia política de democratización cultural) y dar la palabra a la comunidad para que se exprese y sea coprotagonista del



quehacer escénico (en un intento de desarrollar una verdadera democracia cultural)”
(Bonet y Schargorodsky, 2016, pág. 102).

Nos interesa particularmente la noción del proyecto territorial dado que condiciona el crecimiento del proyecto artístico, desde contextos y situaciones que influyen en su desarrollo como aquellas que lo potencian. Bajo esta mirada, nos preguntamos: ¿cómo es el modelo de gestión que persiguen los programas de formación de espectadores del Teatro Nacional Cervantes y el Teatro Colón y cómo se desarrollan según las particularidades de gestión de cada teatro? Nos interesa conocer cómo trabaja el equipo en relación al proyecto artístico, cómo se ejecutan los programas desde el proyecto de producción y el rol que cumplen en el marco del proyecto territorial de cada institución.

1.2 Los estudios de formación de espectadores: revisión del estado del arte

La aplicación del *marketing* en el sector de los servicios comienza a ganar terreno a partir de las décadas de 1970 y 1980. En dicho período, se produjeron los primeros intentos de articular los conceptos de *marketing* filantrópico al sector cultural.

En este sentido, se observan distintos autores que se abocan al análisis del *marketing* de artes escénicas⁴ y desarrollo de nuevos públicos (Kotler y Schef, 2004). Entre los estudios de habla hispana se ubica el trabajo de Francois Colbert y Manuel Cuadrado (2015 [2003]) en el cual los autores analizan las características distintivas del *marketing* en el contexto cultural y brindan un pormenorizado detalle sobre las distintas etapas de un plan de *marketing*.

También el español Colomer (2013, 2014) ha estudiado la gestión de públicos y el *marketing* de artes escénicas (tipología de públicos, estrategias de captación y desarrollo), además ha realizado trabajos en conjunto con Sellas (Sellas y Colomer, 2009) con quien brinda una guía o pasos para desarrollar un Plan de Gestión de Públicos como también una recopilación de buenas prácticas.

⁴ Puntualmente, es a partir de 1967, cuando Philip Kotler (1967) planteó que las organizaciones culturales producían bienes culturales, al cual le seguirían estudios y otras publicaciones sobre *marketing* de la cultura (Colbert & Cuadrado, 2015).



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



En cuanto a revistas digitales, desde 2010 la publicación *Conectando Audiencias* aborda distintas aristas sobre el desarrollo de nuevos públicos (Asimétrica, 2018). La revista *online* es propiedad de la organización Asimétrica, un grupo multidisciplinar de gestores culturales radicados en España que lleva adelante encuentros, talleres, materiales de estudio sobre el tema y ofrecen servicios de consultoría. En este medio, se han publicado varios artículos que abordan la temática. Entre éstos, Paula Vergara (2017) hace un repaso sobre los estudios de públicos en América Latina, investigaciones sobre consumo cultural (desde instituciones gubernamentales como organizaciones culturales) y detalla desafíos del sector. Jaroslavsky y Durán (2017), responsables del Área de *Gestión de Públicos* del Teatro Nacional Cervantes, describen la conformación del Área en un artículo de la revista, sin embargo no abordan en detalle la gestión de los distintos programas. También se observan jornadas y reuniones sobre artes escénicas donde se ha debatido acerca de los problemas actuales sobre desarrollo de nuevos públicos. El *Foro bienal de artes escénicas de España* focalizó su encuentro internacional de 2010 en los públicos de artes escénicas (Foro Intercional de las artes escénicas, 2010).

En la Argentina, también se han llevado adelante iniciativas para debatir esta problemática: en 2011, se realizó el *Primer Encuentro Nacional de Creación de Nuevos Públicos* que reunió a teatros y organismos oficiales, entes de formación, investigadores y artistas para reflexionar sobre los desafíos y estrategias llevadas adelante en el territorio nacional (Alternativa Teatral, 2013). Siguiendo esta línea pero ampliando la mirada, se efectuó en 2013 el *I Encuentro Internacional de Creación de Nuevos Públicos Argentina* organizado por la Asociación Civil *La Trama* junto al Cultural San Martín el cual tuvo como invitados a representantes de países de la región. A su vez, en 2017, tuvo lugar el *Encuentro Iberoamericano sobre desarrollo de audiencias y comunidades* organizado por el Ministerio de Cultura de la Nación, el cual contó con invitados de España, la región y representantes locales.

En lo que respecta a los estudios e investigaciones realizadas en el marco de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, observamos algunas relacionadas con el objeto de estudio aunque con otras perspectivas. Héctor Schargorodsky (2010) realiza su tesis doctoral sobre la gestión y desempeño de teatros públicos de producción propia en la Ciudad de Buenos Aires en el período 2003-2007, en la misma estudia el



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



funcionamiento administrativo desde una perspectiva comparada con el fin de detectar similitudes y diferencias en cada uno de los teatros analizados: Teatro Colón, Teatro Nacional Cervantes y Complejo Teatral de Buenos Aires (CTBA). La tesis analiza cuestiones vinculadas con la gestión y desempeño de la administración de dichos teatros de titularidad pública con producción propia en varios sentidos: estudia en profundidad la gestión a nivel de la conducción estratégica; en el nivel de actividades y servicios de apoyo, la gestión comercial y de extensión; la gestión financiera; de recursos humanos; la gestión presupuestaria; la gestión de los asistentes; las cuestiones edilicias y de infraestructura; la gestión de los proveedores; del nivel operativo; y el proceso de producción artística. A su vez, estudia la eficacia y eficiencia de los teatros. En lo referente a nuevos públicos, el autor analiza el nivel de actividades y servicios de apoyo, en el cual distingue las estrategias publicitarias y las estrategias de venta (precios, facilidades de compra de entradas, sistemas de abono y segmentación de públicos). En este último punto, da cuenta de las decisiones tomadas en cuanto al desarrollo de espectadores como también las dificultades que tiene los teatros de titularidad pública (en dicho período) para implementar programas de nuevas audiencias públicos. No obstante, la tesis mencionada no hace mayor hincapié en los programas de formación de espectadores o antecedentes de los mismos.

Por otra parte, el Teatro Nacional Cervantes también fue analizado por Karina Scherer (2012) en su trabajo final del Posgrado en Administración de Artes del Espectáculo de la FCE-UBA. La autora parte de la hipótesis de que los problemas de esta institución en el período estudiado (2006), se originaban en un conflicto de identidad y de proyecto institucional del organismo. Con esa premisa, analiza la estructura organizativa del teatro en general y describe las dificultades y obstáculos en las áreas de: Escenotecnia; Electrotecnia; Seguridad e Higiene; Control de Gestión; Patrimonio, Administración y Resguardo de Activos; Gestión Presupuestaria. A pesar de que el trabajo no se detiene en las cuestiones relativas a la formación de espectadores, entre las sugerencias para mejorar la situación propone varios ítems para desarrollar un proyecto artístico a largo plazo y en éste sitúa la formación de espectadores.

En lo que respecta a formación de espectadores en particular, la tesis de Maestría en Administración de Organizaciones del Sector Cultural y Creativo de Andrea H. Hanna



(2017) se aboca a esta cuestión. No obstante, Hanna realiza un estudio exploratorio sobre las políticas públicas vinculadas a la formación de públicos en las ciudades de Buenos Aires y Santiago de Chile. Hace hincapié en las artes escénicas en el período 2010-2015 y focaliza el estudio en el Programa Formación de Espectadores en CABA y el Centro Cultural Gabriela Mistral –GAM- en Santiago de Chile. Consideramos de alto valor a esta tesis como antecedente para nuestro objeto de estudio. A pesar de que no aborda los programas de formación de espectadores de teatros de titularidad pública, es interesante dado que el Programa de Formación de Espectadores fue impulsado por las mismas personas que actualmente trabajan en el Área de *Gestión de Públicos* del TNA-TC.

Como se puede observar, existen antecedentes de estudios que abordan distintas aristas sobre la problemática de la formación de nuevos públicos pero consideramos que el presente trabajo aportará una mirada sobre la gestión y el rol de estos programas en teatros de titularidad pública que aún no ha sido trabajada.

1.3 Antecedentes de acciones y programas sobre formación de espectadores en CABA (2000/2018)

En relación a proyectos de formación de espectadores impulsados desde el ámbito público⁵, podemos mencionar el *Programa de Formación de Espectadores* (PFE) que llevan adelante desde 2005⁶ Ana Durán y Sonia Jaroslavsky (2012). El PFE fue impulsado por las mencionadas especialistas y forma parte de los programas de Escuela Abierta, que

⁵ También existen proyectos de Formación de Espectadores en el interior del país que llevan adelante desde los ministerios de Educación o Cultura, según corresponda en cada lugar, con el apoyo del Instituto Nacional de Teatro. Mencionaremos sólo algunos, dado que no el objetivo de este trabajo profundizar sobre los programas de las provincias. En La Rioja, desde 2016, se lleva adelante el programa “La escuela va al teatro” con el objetivo de fomentar el acceso al teatro y formar nuevos espectadores, la cual brinda funciones para estudiantes (Municipalidad de La Rioja, 2016; 2017). En Mendoza, se desarrolla desde hace 11 años, el programa “Aprendamos a ver teatro” dirigido a estudiantes de escuelas primarias, secundarias y terciarias. Es una iniciativa del INT con la colaboración de la Secretaría de Cultura de Mendoza y la Municipalidad de Mendoza (Diario UNO, 2018). Neuquén cuenta con el programa “Formación de espectadores” desde 2010, el cual es una gestión compartida entre la subsecretaría de Cultura de la provincia y el INT. El programa también brinda funciones a estudiantes de escuelas secundarias y de los Institutos de Formación Docente (Gobierno de la provincia de Neuquén, 2017). En Río Negro, se lanzó el programa de “Formación de espectadores, de la escuela al teatro” en 2008 bajo el impulso del INT y el Ministerio de Educación de dicha provincia (Diario Río Negro, 2008). En la provincia de Salta se desarrolla desde 2009 la “Escuela de Espectadores Salo Lisé” en cogestión entre el Ministerio de Cultura y Turismo y el INT (Secretaría de Cultura de Salta, 2015; 2018).

⁶ Es válido aclarar que, en 2005, la iniciativa no tenía la categoría de “Programa”. Tuvo sus bases en el Ministerio de Educación del GCBA bajo un convenio con el Instituto Nacional de Teatro. Para más detalles sobre los recursos utilizados en dicho momento, consultar la tesis de maestría de Andrea Hanna (Hanna, 2017) y el libro *Cómo formar Jóvenes espectadores en la era digital* (Durán y Jaroslavsky, 2012).



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



dependen del Ministerio de Educación de la Ciudad de Buenos Aires. El PFE se basa en brindar instrumentos o elementos para el disfrute y análisis de los espectáculos de artes escénicas a los alumnos de escuelas secundarias de la ciudad. Como se indica en la web institucional, el objetivo es “(...) es que los chicos puedan construir su propio capital cultural y adquieran herramientas para analizar el arte” (Gobierno Ciudad de Buenos Aires, Párr. 1). Para ello, se programan salidas con estudiantes de escuelas secundarias para presenciar obras de danza, teatro y cine -del circuito de teatro independiente- en los horarios habituales de los espectáculos. Luego de cada función, se realiza una actividad de intercambio y debate con los estudiantes y los actores. Además, se brindan materiales para discusión en el aula.

Durán y Jaroslavsky (2012) explican que el programa también pretende crear una metodología de trabajo y un sistema de evaluación de cada encuentro. El PFE trabaja con grupos reducidos de alumnos y en teatros del circuito alternativo o independiente. Esta decisión se debe a que encuentran una mejor recepción por parte de los alumnos cuando son grupos pequeños y la distancia corporal entre éstos, y los actores, es menor. Cuando son grandes contingentes y en espacios amplios, como en los teatros de titularidad pública, los alumnos se dispersan y pierden interés.

Por otra parte, el Área de *Nuevos Públicos e Intercambios con la comunidad* del Complejo Teatral de Buenos Aires desarrolla actividades para la captación y desarrollo de nuevos públicos. Según se observa en su sitio web, el CTBA tiene como propósito construir una relación continua a fin que “(...) los nuevos públicos no sólo asistan a las funciones, sino que trabajen crítica y analíticamente alrededor de los espectáculos; que se genere un intercambio continuo y un vínculo más duradero entre el Teatro y la comunidad de la que forma parte”. Para ello, el CTBA fomenta el acceso de niños de escuelas primarias y secundarias como también grupos de otras instituciones como clubes y centros culturales. También consignan en el sitio web que brindan materiales pedagógicos para docentes y alumnos de todos los niveles; generan encuentros con integrantes de los espectáculos (director, actores, etc.); fomentan la asistencia a ensayos y brindan la posibilidad de incluir críticas (de los asistentes) sobre los espectáculos en las publicaciones del CTBA.



En relación a la actividad privada no lucrativa, cabe mencionar a la *Escuela de Espectadores* fundada por Jorge Dubatti en 2001. La misma se mantiene hasta la fecha. Esta iniciativa consiste en un encuentro semanal donde se brindan conceptos y lenguajes propios de las artes escénicas para el disfrute de estas. Además, se analizan y discuten espectáculos en cartel (de CABA) junto con actores y actrices invitados. Cabe destacar que esta iniciativa funciona en el Centro Cultural de la Cooperación y todo lo recaudado por el pago de las cuotas se destina a las publicaciones de la institución.

Por otra parte, podemos mencionar a *Carrusel. Escuela de la Mirada*, una iniciativa privada conformada por especialistas en distintas disciplinas artísticas, gestores culturales y pedagogos que se lleva adelante desde 2014⁷. Con la meta de formar nuevos públicos, brindan un servicio que consiste en ofrecer espectáculos de la cartelera porteña a precios promocionales, en horario escolar, para escuelas primarias y secundarias. Se ofrecen obras seleccionadas y materiales pedagógicos para trabajar en clase –antes y después– de las funciones. Además, ofrecen la asistencia de coordinadores especializados en las distintas disciplinas para acompañar en las funciones, debates con los artistas. Como servicio optativo, se encuentra el asesoramiento dentro y fuera del aula.

Otro antecedente de acciones para el desarrollo de nuevos públicos impulsado desde la actividad privada, es el trabajo de la Asociación Argentina de Empresarios Teatrales (AADET). La misma ha llevado adelante varias líneas de acción para fomentar la creación de nuevos públicos en el circuito comercial (Blutrach y Maro, 2018) desde promociones en los *tickets* hasta acciones para posicionar nuevos dramaturgos. En el Anexo II se pueden observar las diversas acciones que lleva adelante AADET.

Como se puede apreciar a continuación, en la Tabla 1 y Tabla 2, existen diversos proyectos en CABA impulsados tanto desde el ámbito público como privado para el desarrollo de nuevos públicos los cuales comparten (en distinto grado) la necesidad de incrementar o

⁷ En consulta telefónica a la organización, explicaron que seguramente retomarán la actividad en el segundo semestre de 2018. Su proyecto ganó el aporte de la Ley de Mecenazgo, pero aún no pudieron conseguir empresas que lo apoyen, por lo cual, se les hizo difícil comenzar este año, sólo con la venta de taquilla. Durante 2018, tienen como aspiración lograr más convenios con salas del circuito alternativo.



brindar herramientas para que los espectadores puedan formar un criterio propio e incrementar así, su capital cultural.

Tabla 1

Antecedentes de acciones de formación de espectadores en CABA- Sector Público

Organización	Programa	Acciones
1- Ministerio de Educación de la Ciudad de Buenos Aires en convenio con la ONG La Trama	Programa Formación de Espectadores- GCBA (2005 a la fecha)	Funciones especiales para estudiantes de escuelas secundarias de CABA en horario habitual de los espectáculos, en salas del circuito teatral alternativo. Actividades pre y post funciones.
2- Complejo Teatral Buenos Aires	Nuevos Públicos (2000 a la fecha)	Funciones para grupos escolares (primaria, secundaria). Materiales pedagógicos. Encuentros con integrantes de los espectáculos.

Tabla 1: Antecedentes de formación de espectadores en organizaciones escénicas del sector público y privado. Fuentes: producción propia en base a (Blutrach y Maro, 2018); (Carrusel. Escuela de la mirada, 2018); (Complejo Teatral Buenos Aires, 2018); (Durán y Jaroslavsky, 2012); (Gobierno Ciudad de Buenos Aires, sin fecha).



Tabla 2

Antecedentes de acciones de formación de espectadores en CABA- Sector Privado

Organización	Programa	Acciones
1- AADET (2010 a la fecha)	<ul style="list-style-type: none">• Promociones.• Campañas.• Concurso de dramaturgia.• Apoyo Bienal de Arte Joven.• Premio ARTEL.	Ver detalle de las distintas líneas de acción en Anexo 1.
2- Carrusel Escuela de la Mirada(2014 a la fecha)	<ul style="list-style-type: none">• Funciones de danza/teatro• Recorridos Artísticos	Selección de espectáculos del circuito alternativo de teatro para estudiantes de escuelas primarias y secundarias de CABA. Funciones en horario escolar. Actividades para el aula (pre y post funciones). Visitas a museos, precios promocionales.
3- Escuela de Espectadores (2001 a la fecha)	Talleres	Talleres para público general sobre artes escénicas, debate sobre espectáculos en cartel junto a los protagonistas.

Tabla 2: Antecedentes de formación de espectadores en organizaciones escénicas del sector público y privado. Fuentes: producción propia en base a (Blutrach y Maro, 2018); (Carrusel. Escuela de la mirada, 2018); (Complejo Teatral Buenos Aires, 2018); (Durán y Jaroslavsky, 2012); (Gobierno Ciudad de Buenos Aires, sin fecha).

A continuación, nos proponemos profundizar sobre la gestión de programas de nuevos espectadores en los teatros mencionados al comienzo del trabajo: el Teatro Colón y el Teatro Nacional Cervantes.



Capítulo II: La gestión de programas de formación de espectadores en el Teatro Nacional Cervantes y Teatro Colón

2.1 El Teatro Nacional Cervantes

El TNA-TC es un teatro público de producción propia y se aboca principalmente al teatro dramático. Dicha definición fue desarrollada por Bonet y Schargorodsky (2016) y se basa en dos cuestiones: la forma jurídica y la capacidad para producir total o parcialmente sus espectáculos. En este sentido, en 1996, el teatro logró su autonomía administrativa a través de los Decretos N.O 318, del 27 de marzo y N.O 1482, del 18 de diciembre del mismo año. En relación al aspecto jurídico, el TNA-TC funciona bajo leyes nacionales.

No obstante, esta situación no fue así en sus orígenes. Inaugurado en 1921, el TNC nació como una iniciativa privada de la actriz María Guerrero y su esposo Fernando Díaz de Mendoza. El mismo fue concebido para dar lugar a espectáculos teatrales de autores del repertorio clásico, pero como consecuencia de la deficiente administración y los crecientes problemas financieros, debieron llevarlo a remate público y, de esta manera, fue adquirido por el Banco de la Nación.

A inicios de la década de 1930, el teatro fue sede de la Comedia Nacional hasta fines de los 60. En dicho período, se destacaron las obras de autores clásicos como también nacionales. Cabe mencionar que en 1960 el teatro sufrió un incendio por lo que permaneció cerrado durante varios años. No obstante, en su reconstrucción se sumaron varias ampliaciones y remodelaciones: un nuevo edificio por Av. Córdoba, un escenario más amplio y con mayor altura, salas de ensayo, camarines, depósitos y oficinas administrativas⁸. De esta manera, el teatro abrió sus puertas nuevamente en 1968 y retornó la Comedia Nacional. Sin embargo, según palabras de Schargorodsky, en las siguientes tres décadas “las temporadas tuvieron una producción teatral heterogénea fuertemente influenciada por la situación política del país” (Schargorodsky, 2010, pág. 133).

⁸ Actualmente, el teatro cuenta con 4 salas: María Guerrero, con disposición a la italiana y capacidad para 860 personas; la sala Orestes Caviglia –Sala Argentina hasta 1996- tiene capacidad para 150 personas con una disposición de sillas en 3 filas, en semicírculo. La sala Luisa Vehil no tiene escenario ni platea pero cuenta con capacidad para 120 personas sentadas. Por último, la sala Trinidad Guevara.



Como se mencionó anteriormente, a mediados de los años 90 logró constituirse como un ente autárquico, pero durante la primera década del siglo XXI, la sala se vió afectada por conflictos gremiales y de administración (Scherer, 2012).

Entre 2007 y fines de 2016, la dirección del TNA-TC estuvo a cargo del actor y director teatral Rubens Correa junto a Claudio Gallardou -el actor, director teatral y dramaturgo- quien se desempeñó como subdirector del teatro⁹. En los 10 años de dicha gestión se llevaron adelante 8.979 funciones y 1.508.024 espectadores asistieron al teatro. Cuando Correa se hizo cargo de la dirección de la sala, el Cervantes tenía 5592 espectadores, pero al finalizar su gestión los espectadores habían crecido a más de 220 mil (Teatro Cervantes. Teatro Nacional Argentino, 2016).

En 2015 y debido al cambio de gobierno a nivel nacional, se escogieron nuevos responsables para la dirección de la sala. Esta designación demoró en efectivizarse y recién en 2017 el actor y director teatral Alejandro Tantanian tomó la dirección del teatro. Por esta razón, el 2016 fue un año de transición entre de la administración Correa-Gallardou hacia Tantanian. Esta etapa de transición, si bien se menciona en el Informe de Gestión de la institución como un período ordenado, incidió directamente en las actividades desarrolladas, la programación y los resultados alcanzados. A pesar de esta situación, el informe resalta que las cifras de asistencia fueron muy cercanas al período anterior (Teatro Cervantes. Teatro Nacional Argentino, 2016).

Hubo 5000 asistentes más que en 2015 en los espectáculos de temporada, festivales, una presentación internacional (La Zaranda, El Radioteatro) y *El Cervantes en el Cervantes*. Sin embargo, hubo menos *Funciones especiales* (aquellas que se programaban junto a otras organizaciones o cuerpos estables), disminuyeron las cifras de asistencia en las acciones de *Extensión Cultural* como también de *Teatro del País*.

A su vez, el programa *El Cervantes Federal*, a pesar de que mantuvo la premisa de continuar su presencia en el territorio nacional, llevó a la temporada de verano en Mar del Plata cuatro espectáculos pequeños (en cuanto a producción), a diferencia del 2015 cuando

⁹ Correa y Gallardou habían planificado la programación sólo hasta mediados de 2016, debido a las elecciones presidenciales del año anterior. Al margen de quien saliera electo, esperaban que hubiera un cambio de dirección y, por ende, ésta tomara sus propias decisiones con respecto a la programación y gestión.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



habían montado una sola obra pero con mayor despliegue (cantidad de actores, presupuesto, etc.).

El programa *El Cervantes va a la escuela*, que solía comenzar a inicios del año lectivo y en los tres niveles, recién logró concretarse antes del receso invernal y sólo en los niveles primario y secundario lo cual explica el descenso en la asistencia de alumnos¹⁰. Otro programa que disminuyó su acción fue *El Cervantes en los Sindicatos*, el cual realizó sólo 9 funciones y obtuvo 4.764 espectadores menos que el año anterior. Además, en 2016 no se concretaron giras al exterior.

Como contraparte, el *Plan Federal de Giras* incrementó sus espectadores (5.800 más que el año anterior) en las 6 funciones realizadas. El *Plan Federal de Coproducciones* también sumó más asistentes (en 4 funciones sumó 5.672 espectadores) y *El Cervantes por los caminos* también incrementó el público en 45 funciones efectuadas (10.743 personas más disfrutaron de los espectáculos). En cuanto a galardones, en 2016 el TN recibió 32 premios de un total de 54 nominaciones.

A partir de 2017, el TNA-TC llevó adelante modificaciones que continúan vigentes. Se crearon tres nuevas áreas: la *Secretaría General* -que cumple el rol de satisfacer las demandas de los artistas y, por otra parte, corroborar que la experiencia de los asistentes sea la adecuada en su visita al teatro-; el área de *Desarrollo Institucional*, cuyo objetivo es planificar e implementar la creación de recursos a mediano y largo plazo para la institución. Por último, se creó el área de *Gestión de Públicos* cuyo análisis se profundizará en el apartado 2.3.

A su vez, se efectuó un cambio en la identidad visual del teatro que se plasmó en todo su sistema gráfico: isologotipo, programas de mano, campañas en vía pública, cartelera interna, diseño editorial de publicaciones, *mailing*, nuevos *tickets* entre otras piezas gráficas.

Por otro lado, se formó la *Editorial TNA*, el sello editorial del teatro que publicó 4 títulos en dicho período. En relación a la lectura, el programa *Volumen Escena Editada* –bajo la

¹⁰ Se realizaron 132 funciones que tuvieron un total de 18.717 alumnos espectadores, pero el retardo en el inicio de la actividad repercutió en un descenso, en la asistencia de alumnos (25.738 espectadores menos que en 2015).



curaduría de Gabriela Halac- concretó 3 jornadas cuyo objetivo fue profesionalizar las ediciones independientes de teatro y fomentar nuevos públicos lectores de teatro. Hubo exposición de libros, lecturas performáticas y talleres gratuitos.

Asimismo, se presentó el ciclo de conferencias performáticas *Territorios en Conflicto*, con la curaduría de Gabriela Massuh y Carlos Gamerro. El ciclo propuso un cruce de disciplinas (artes visuales, teatro, performance, ensayo crítico) para abordar distintos conflictos presentes en la Argentina (tanto geográficos como simbólicos). Fueron 6 investigaciones llevadas a cabo por artistas. El ciclo continúa vigente en 2018 con tres títulos. Además, se llevó a cabo el *Ciclo de Música Contemporánea* a fin de brindar un panorama acerca de la música nacional¹¹.

En el marco de las giras al interior del país, se dio lugar también al programa *TNC Produce en el País*, el cual realizó de manera integral cuatro producciones distintas en 4 ciudades del interior del país: Rosario, Villa La Angostura, Lago Puelo y Córdoba.

Por otra parte el teatro implementó acciones y servicios que complementan la experiencia del público asistente¹² y al igual que en 2016, se efectuaron arreglos en el edificio y se adquirieron distintos artefactos para el mejoramiento de los espectáculos¹³.

Como resultado, en 2017 se realizaron un total de 643 funciones con un total de 140.930 espectadores (Teatro Nacional Cervantes, 2017).

2.2 El Teatro Colón

Considerado uno de los teatros líricos más importantes, el TC fue inaugurado en 1908 y, desde entonces, ha recibido a grandes artistas líricos, bailarines, coreógrafos, músicos y ha cobijado espectáculos de gran magnitud. A lo largo de 110 años, el desarrollo institucional de la sala tuvo cambios en su administración y nivel de conducción por lo que se pueden

¹¹ Con la curaduría de Sebastián Tellado, se seleccionaron 26 obras de artistas argentinos. Además, se hizo una convocatoria para el año 2018, dirigida a proyectos musicales a la cual se presentaron 89 obras de distinta procedencia (CABA, interior del país, Brasil e Italia).

¹² El teatro instaló una barra en el foyer (abierto durante las funciones) para expendio de bebidas y *snacks* (café, gaseosas, agua) y se dispuso una tienda para la exhibición y venta de las ediciones del teatro y productos relacionados con la programación.

¹³ Se iniciaron las obras de restauración del edificio de Libertad y Córdoba con la proyección de finalizar la primera etapa en el primer semestre de 2018. En la Sala Luisa Vehil se construyó e instaló el piso de rebote ventilado, instalación de paneles de aislación acústica, instalación de sistema contraible de butacas, provisión de estructuras iluminación, cabina para iluminación/video/sonido.



establecer 4 etapas: la concesión privada, la transición, la gestión de la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires y la gestión de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Schargorodsky, 2010).

En la primera etapa, desde el inicio hasta 1924, el TC estuvo en manos privadas mientras el gobierno municipal sólo controló que se cumplieran los términos de la concesión. En estas primeras décadas de actividad de la sala, en las cuales prevaleció el objetivo comercial, comenzó a forjarse la imagen elitista del teatro por el alto costo de las entradas.

Debido al fracaso en la adjudicación de una nueva concesión privada del teatro, entre 1925 y 1930, el Gobierno Municipal dispuso una comisión administradora para trabajar en conjunto. De esta manera, el Gobierno municipal compartió la administración del teatro y tuvo una injerencia mayor en las actividades del mismo. El TC tuvo mayor respaldo y comenzó a monopolizar los espectáculos líricos de la ciudad. Una de las principales medidas tomadas en dicho período fue la disposición de los cuerpos artísticos estables (orquesta, coro, danza) que permitió una actividad continua evitando así la dependencia de las contrataciones de artistas extranjeros o del interior del país.

En la tercera etapa -entre 1931 y 1994, cuando se estableció la autonomía de la ciudad de Buenos Aires- la gestión del teatro fue asumida por la Municipalidad de la ciudad. De esta manera, la dirección del teatro se tornó un cargo político. No obstante, al desaparecer el concesionario privado, se dejó de lado el objetivo comercial y el criterio artístico comenzó a primar en la programación de las temporadas (más tiempo para ensayos, incremento de funciones de ballet y conciertos).

Durante el primer y segundo gobierno peronista, “(...) se acentuó la función social del Teatro Colón; se realizaron funciones especiales para obreros y otras a precios populares o bien gratuitas, de todos los géneros y sin alterar los altos niveles de calidad de épocas anteriores” (Schargorodsky, 2010, pág. 137). En la década del 40, también se produjeron cambios en la estructura de la dirección: cambió la composición del directorio, se creó el cargo de presidente y la función de director general. Los puestos de director artístico y administrador estuvieron separados hasta que, en 1952, quedó establecido el cargo de director general y director artístico en una sola persona. Sin embargo, a partir del golpe de estado de 1955 los cambios en la dirección se sucedieron con mayor celeridad.



En las décadas siguientes, a pesar de la situación política y social que vivió el país debido a los distintos golpes al estado de derecho, el teatro se vio afectado aunque mantuvo su funcionamiento y programación.

A partir de 1994, cuando se estableció la autonomía de la Ciudad de Buenos Aires, la gestión del teatro continuó su administración a través del gobierno porteño. El período entre 1997 y 2002 se caracterizó por conflictos gremiales que impactaron las actividades de la sala, a esta situación se sumó la crisis económica del país y por ende, del sector público. El teatro se vio afectado por la reducción del presupuesto asignado, una menor recaudación y un notorio descenso de los abonos.

En cuanto a la forma jurídica, el 11/9/2008 se sancionó la Ley N°2.855 por medio de la cual se creó el *Ente Autárquico Teatro Colón*. La misma le confirió al organismo personería jurídica propia, autonomía funcional y autarquía financiera. Cabe destacar que dicha Ley incorpora en su articulado el fomento de acciones en relación a la formación de nuevos públicos. De esta manera, el TC comenzó a funcionar bajo leyes de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, a diferencia del TNA-TC que responde a leyes nacionales.

En lo que respecta a la gestión de nuevos públicos, a partir de 2013, bajo la gestión de Pedro Pablo García Caffi, el TC comenzó a nuclear y sistematizar las actividades de formación de espectadores lo cual continuó con la nueva gestión, como se desarrollará en mayor detalle en el apartado 2.3. Las tareas de formación de nuevos públicos recayeron en María Eugenia Schwartzman, quien ocupó el cargo de directora vocal y fue coordinadora general del área *Vamos al Colón* (2013-2017¹⁴). Desde entonces, el objetivo fue sistematizar actividades que ya se realizaban en el teatro, como también sumar otros proyectos.

En diciembre de 2015, con el cambio de gobierno, María Victoria Alcaraz asumió como directora general del teatro y Darío Lopérfido¹⁵ quedó en el cargo de director artístico de la

¹⁴ En 2018 María Eugenia Schwartzman deja el cargo de directora vocal pero continúa como coordinadora general y artística del mencionado programa, el cual ahora lleva el nombre de El Colón para chicos.

¹⁵ Lopérfido fue director general y artístico del TC de febrero a diciembre de 2015. En diciembre de 2015 fue designado Ministro de Cultura de la Ciudad de Bs. As. y permaneció en el puesto hasta julio de 2016 que renunció al mismo. En dicho período, Lopérfido fue criticado por artistas, grupos de derechos humanos y sociedad civil por sus dichos acerca de la cantidad de personas desaparecidas en la última dictadura militar.



sala hasta febrero de 2017. Luego, continuó en dicho puesto de director general de programación y producción artística Enrique Arturo Diemecke¹⁶. Maximiliano Guerra dejó el cargo de director del Ballet Estable del TC y tomó el puesto la bailarina Paloma Herrera. La gestión de Victoria Alcaraz promovió distintas acciones para fomentar la asistencia de nuevos públicos a la sala, aunque ya existían antecedentes de este tipo, como se mencionó anteriormente.

Para cerrar este apartado, cabe consignar que en 2017, asistieron al Colón 45.000 alumnos de escuelas públicas porteñas (Diario de la Cultura, 2017) y según prensa oficial del teatro, las ventas de abonos 2018 superaron las expectativas, dado que subieron un 28% comparado con el año anterior.

2.3 Los programas de nuevos públicos

El área de *Gestión de Públicos* del Teatro Cervantes comenzó a funcionar formalmente en 2017 y según la institución “se propone como un espacio de investigación, indagación y usina de acciones para reforzar vínculos y relaciones entre el TC – TNA¹⁷ y sus espectadores” (Teatro Nacional Cervantes, 2017, pág. 42).

Sonia Jaroslavsky (Ver Anexo V), responsable del área junto a Ana Durán, explicó en una entrevista personal (Jaroslavsky, 2018), que llegaron al teatro por sugerencia de Rubén Schumacher¹⁸, quien las impulsó a presentar el proyecto a Alejandro Tantanián. Esto sucedió en el período de transición de la gestión (en 2016) y, tras ser aprobado el proyecto, dedicaron los primeros 6 meses a estudiar la forma de llevarlo adelante. En dicho lapso, desarrollaron el estudio de conformación de públicos para tener una base desde la cual planificar con información concreta y luego poder analizar el comportamiento de los públicos. En función de la información recabada, dieron origen al área con el objetivo – compartido por la Dirección General- de enfocar los esfuerzos en atraer público joven.

¹⁶ Enrique Arturo Diemecke había sido el director musical de la Orquesta Filarmónica de Buenos Aires desde 2007.

¹⁷ Es plausible aclarar que a partir de 2018, la institución comienza a utilizar la sigla de TNA-TC.

¹⁸ Rubén Schumacher es actor, director de teatro, profesor de teatro y regisseur.



En el mencionado primer estudio, se analizaron los datos básicos de los asistentes como: edad, profesión, lugar de origen y residencia, hábitos de consumos culturales y con dicha información se armó el perfil con el que trabajaría el área. Además, los datos indicados sustentaron la formación de la misión y visión, las cuales quedaron expresadas de siguiente manera: “acercar al Teatro Nacional Cervantes a los diferentes grupos que integran nuestra comunidad –con especial atención en los jóvenes, familia y en los nuevos espectadores– a través de diferentes acciones y estrategias sectorizadas, personalizadas y artesanales” (Jaroslavsky y Durán, 2018, pág. 5).

Por otra parte, Jaroslavsky (2018), reveló que, para armar el área de *Gestión de Públicos* estuvieron en contacto con referentes de la región como Daniela Bouret, del Teatro Solís de Montevideo, y Javier Ibacache, cuando éste estaba a cargo del Centro Cultural Gabriela Mistral de Chile (GAM). Por lo tanto, tomaron como modelo de trabajo a las mencionadas instituciones. A su vez, sumaron su experiencia de 13 años en el Programa de Formación de Espectadores del Ministerio de Educación de la Ciudad de Buenos Aires. Jaroslavsky (2018) comentó que tenían esa experiencia y el conocimiento de haber estado en contacto con otras realidades, la de jóvenes de escuelas públicas, pero aclaró que el lugar para desarrollar acciones de nuevos públicos corresponde que sea en un teatro.

Para el desarrollo de los objetivos del área, se plantearon hacer acciones a largo plazo (en uno o dos años) pero haciendo hincapié en la repetición de la experiencia a fin de generar el hábito. “Todas las acciones en realidad apelan a eso”, afirmó Jaroslavsky (Párr. 47).

El área tiene tres grandes focos: el primero es la medición, el segundo la mediación (que a su vez se divide en inclusión y fidelización) y el tercero la educación. Jaroslavsky (2018) comentó que, en algunas ocasiones, dichas acciones tienen como propósito “facilitar el acceso a los que ya vienen o los que tienen los medios para venir, y el otro es incluir a los que no vienen” (Párr. 38). A esto se suman las acciones enfocadas en personas con discapacidad, a través de las cuales se busca fomentar la concurrencia de este público, haciendo accesible las funciones tanto desde los materiales gráficos como el programa o la web, hasta la infraestructura edilicia.

En cuanto a su estructura formal, *Gestión de Públicos* aún no forma parte del organigrama y depende de la Dirección General del teatro. Con respecto a los recursos humanos, el área



se constituyó a través de la absorción de personal de otras dependencias como *Estadística*, *Extensión Cultural* y de lo que antes se llamaba *Contingentes* y *Grupos*. Actualmente, el equipo está constituido por 5 personas que ya formaban parte de la planta permanente del teatro, a quienes les reasignaron nuevas tareas en función de su perfil. Estos empleados, aún dependen formalmente del área de producción. A su vez, al requerirse personal específico, se contrató a dos sociólogas que trabajan, de forma remota, en proyectos puntuales. Completan el equipo tres encargados de los talleres de jóvenes periodistas (contratados para dichos proyectos puntuales) y coordinadores pedagógicos responsables de las charlas debate y desarrollo de materiales pedagógicos. Estos últimos contaban con experiencia previa dado que fueron formados por Durán y Jaroslavsky en el Programa de Formación de Espectadores mencionado anteriormente.

En relación al presupuesto, el área cuenta con un monto acotado que se destina a la contratación de RRHH y para proyectos puntuales (ej. la contratación de sociólogos y coordinadores pedagógicos). También contempla los gastos en la gráfica para difusión de acciones con grupos y una caja chica para gastos varios (viáticos para talleres con docentes, etc.). Otras áreas también se hacen cargo de algunos gastos según el proyecto al cual pertenezcan: “(...) algunos presupuestos salen de otros lados, de las obras. Por ejemplo, yo estoy haciendo una acción específica para Produce¹⁹ y sale del presupuesto de Produce. O tengo una acción específica ahora para Giras y sale de Giras. No sale del presupuesto aprobado (...)” (Jaroslavsky, 2018. Párr. 58). Sin embargo, reconoce Jaroslavsky (2018), que esta modalidad puede cambiar. Uno ejemplo de esto es la APP, que tuvo su origen en *Gestión de Públicos*, pero en el presente año fue derivada al área de *Prensa* para su desarrollo y mantenimiento.

En lo referente a procesos de trabajo, las actividades con grupos se planifican de la siguiente manera: una vez definido qué espectáculo puede interesar a determinado público, se generan reuniones con las instituciones (por ejemplo escuelas) y se definen las funciones y su frecuencia a lo largo del año (mínimo tres visitas al año). En cuanto a la documentación de acciones y resultados, el área está elaborando un manual de procesos

¹⁹ Se refiere al programa Cervantes Produce en el país.



general a fin de estructurar las tareas y formatos de presentación de informes: “Cada actividad tiene su informe y se envía a la dirección. Eso ya es como general del teatro, que cada acción que vos hacés, tenés que informar, hay formularios específicos para eso y en paralelo internamente tenemos como nuestros procedimientos” (Jaroslavsky, 2018. Párr. 62). En este sentido, la modalidad de trabajo del programa de Educación está estructurada: cuentan con fichas pedagógicas que completa cada coordinador presente en las funciones, a eso se suma un pedido de devolución a cada docente que asiste con un grupo a ver una obra y datos duros relevados por el equipo. Con toda esa información, se realizan los informes pedagógicos de cada visita de grupos escolares.

A continuación, se detallan las actividades que implementó el área durante 2017:

- **Funciones para escuelas.** Se realizaron un total de 141 funciones: 50 para escuelas (82% de éstas eran de la esfera pública y el restante 18% fueron escuelas privadas) y 91 funciones dirigidas a grupos. En total, asistieron 10.789 espectadores.
- **Jóvenes y escuela.** Programa que busca profundizar la experiencia de jóvenes mediante charlas y debates posteriores a las funciones. Participaron 9 instituciones, con un total de 559 alumnos y 52 docentes.
- **Laboratorio Taller de Jóvenes Periodistas.** En el mencionado período participaron 18 alumnos. Como resultado del trabajo anual realizaron 35 notas, 2 investigaciones y 2 publicaciones digitales. Para esto, investigaron, efectuaron entrevistas (a técnicos, artistas, directores, entre otros trabajadores del teatro) y realizaron críticas de los espectáculos.
- **Programa de Formación Docente.** Se llevaron a cabo 4 talleres en los cuales participaron 150 docentes. Los mismos estuvieron a cargo de Ariel Farace, María Luján Picabea, Ezequiel Lozano y Lautaro Vilo.
- **Elaboración de materiales pedagógicos.** Se armaron 14 cuadernos pedagógicos para trabajar en el aula (con actividades previas y posteriores a las funciones). Fueron subidos al sitio web del teatro.



Completan la oferta brindada por el teatro los encuentros *Sábados en obra*²⁰ abocados a charlas y debates sobre espectáculos de la institución, como también otros encuentros y talleres dirigidos a Promotores Culturales, Dirección Nacional de Formación Cultural y Dirección General de Inclusión Social.

Por otra parte, *Gestión de Públicos* generó actividades para acercar grupos tales como: bachilleratos populares (con poblaciones trans); cooperativas trans; el Proyecto Pierre (dirigido a estudiantes universitarios); agrupaciones de base con asentamientos en villas (tanto de CABA como de la provincia de Bs.As.); grupos de adultos mayores, geriátricos y centros de jubilados; programas culturales en barrios; militantes de agrupaciones; hogares y comedores (infantiles y juveniles); fundaciones con diversidad de enfoques (poblaciones con problemáticas mentales, motrices, etc.)²¹.

En 2018, se sumó una función piloto que fue accesible para personas con discapacidad visual y auditiva. Para ello, como se requería presupuesto y personal idóneo, se trabajó en sinergia con otras áreas: la Editorial Nacional de Braille y Libro Parlante, la Facultad de Filosofía y Letras de la UBA y la Dirección Nacional de Innovación Cultural. Además, para llevar adelante el proyecto, *Gestión de Públicos* contactó a una persona especializada en accesibilidad en museos para obtener asesoramiento²². En 2018, también incorporaron las acciones de educación con grupos escolares en las giras al interior del país. A pesar de que en 2019 se pretende avanzar en ambos proyectos, la continuidad de las acciones del programa de educación en las giras aún está en evaluación y el proyecto de accesibilidad para personas con discapacidad requiere más tiempo de estudio. Jaroslavsky (2018) reconoce que es una segunda etapa para el área poder concretar de forma cabal la inclusión de este público.

Por su parte, el Teatro Colón cuenta con el área *Colón para Chicos* la cual se encarga de formación de nuevos públicos, aunque la misma no está establecida formalmente. En una

²⁰ Fueron 7 encuentros con un total de 103 espectadores, es decir un promedio de 14 asistentes por encuentro.

²¹ Como ejemplo de esto, se efectuaron 42 funciones con un total de 2364 espectadores (el 58% pertenecían a grupos de origen privado, en tanto el 42% provenían de ámbitos estatales).

²² Se realizó una función de la obra *La vida extraordinaria* en la Sala Orestes Caviglia que contó con el programa de mano en braille, intérpretes de lengua de señas y una audio introducción.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



entrevista inédita realizada a María Eugenia Schvarztman (Ver Anexo VII), ésta explicó que es un espacio enfocado en aspectos educativos pero que no incluye la totalidad de acciones que lleva adelante la institución. Además de este área, hay una serie de programas que coinciden en la búsqueda de nuevos públicos: *Extensión Cultural y Mediación*, *Colón Digital*, *Colón Federal*. Cabe aclarar que en el presente estudio, se acotó a los sectores de *Extensión Cultural y Mediación* y *El Colón para chicos*.

Mediante la información recabada, se pudo observar que en 2013 se identificó internamente la falta de programas educativos o dirigidos a las familias y actividades sistematizadas para la formación de públicos (Boletín Oficial, 2018). Consecuentemente, en 2014 se lanzó la primera etapa de un proyecto de formación de nuevos públicos a cargo de Schvarztman. El mismo consistió en la invitación a instituciones Educativas de Formación artística a presenciar ensayos generales (con un máximo de 80 participantes) y funciones específicas (cuyo cupo se determinó según el caso). Según palabras de Schvarztman (Schvarztman, 2018), en dicho momento se contemplaron los antecedentes del teatro en relación a las funciones dirigidas a niños, los cuales se habían desarrollado con intermitencia. Teniendo en cuenta esto, el programa comenzó con pruebas piloto.

Además, en 2014 fue la primera edición del *Festival Barenboim*. Su cierre se realizó con entrada libre y gratuita, a escasos metros del teatro, al aire libre, en la Plaza Vaticano. El festival continuó en los años sucesivos con la participación de grandes artistas como la pianista Marta Argerich y Les Luthiers, entre otros y la particularidad de ofrecer una función gratuita (ya sea de forma presencial y/o vía *streaming*).

En 2015, se continuó con la invitación a academias de arte para que asistan a funciones y ensayos. Además, se sumaron invitaciones a escuelas. En cuanto a los abonos, en diciembre de dicho año, la nueva gestión lanzó el programa *Primer Abono*, un descuento del 50% durante dos años para jóvenes de hasta 35 años. En la web del TC consignaban que era “la primera campaña directamente destinada a un público nuevo que, para disfrutar plenamente de la inmensa variedad de títulos y atractivos que ofrece el Colón, precisa concurrir asiduamente y tener una formación como espectadores” (Teatro Colón, 2015. Párr. 2). Esta propuesta fue acompañada por una campaña de publicidad dirigida al público joven, en medios tradicionales y redes sociales. A su vez, la campaña propuso una imagen



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



del teatro menos formal y estructurada a fin de crear complicidad y cercanía con los jóvenes. Se filmaron videos de artistas consagrados y también estudiantes del Instituto Superior de Arte en distintos espacios del teatro y con encuadres menos tradicionales (Teatro Colón, 2015).

A su vez, en 2015, en conjunto con el Ministerio de Modernización de la Ciudad de Buenos Aires se originó el programa *Colón Digital* el cual consistió en un soporte tecnológico que –a través de la web del teatro- permitió transmitir en vivo las funciones de ballet, ópera y concierto de la institución. Incluyó un nuevo sitio web y una radio *on line* que transmite durante todo el día la recopilación de obras del Colón. El objetivo de este espacio fue brindar acceso a todos los usuarios de manera gratuita y sin limitación geográfica. La primera transmisión fue el concierto de Daniel Barenboim y la Orquesta West - Eastern Divan junto a Martha Argerich como solista (Buenosaires.gob.ar, 2015). Desde entonces, fue posible acceder a algunas funciones vía *streaming*.

En 2016, se presentó el programa de Formación de Nuevos Públicos *Vamos al Colón* –el cual adoptó en 2018 el nombre *Colón para chicos*- con el objetivo de atraer nuevos espectadores a funciones de ópera, ballet y conciertos (Teatro Colón, 2016). El espacio proponía producciones propias, con contenidos educativos, dirigidas al público infantil y familiar. Desde el sitio web del teatro, resaltaron que fue la primera vez que se planteó el trabajo de captar nuevos públicos de forma sistemática.

El programa estuvo focalizado en dos ejes: el primer eje tenía el foco en la educación y el segundo eje abordó las actividades dirigidas a las familias. Además, el programa sumó un abono especial para jóvenes.

El primer eje, sobre educación, estuvo dividido en tres ítems: *Mi Primer Concierto*, *Mi primer Ballet* y *Mi primera Ópera* los cuales estuvieron dirigidos a todos los alumnos de 5° y 6° grado de las escuelas públicas de la Ciudad de Buenos Aires. Las funciones fueron producidas especialmente para el público escolar y se entregó material didáctico para su análisis posterior en clase. Fue un programa en conjunto del Teatro Colón y los Ministerios de Cultura y Educación de GCBA.

A su vez, el eje en la educación contempló encuentros de coros de niños (agrupaciones con sede en la zona metropolitana junto al coro de niños del TC), con el fin de compartir



experiencias y fraternizar; visitas guiadas didácticas que incluyeron un guión lúdico en el recorrido por la sala, destinadas a grupos de escolares, adultos mayores y jóvenes; y ensayos abiertos de la Orquesta Filarmónica y la Orquesta Académica a los cuales se invitó a alumnos de escuelas secundarias públicas y ONG (dedicadas a niños y adolescentes).

Por otra parte, el segundo eje –que hizo hincapié en acciones para las familias- se materializó en el abono *Colón en Familia (Teatro Colón, 2016)*, que comprendió el ciclo completo de 6 funciones especiales para familias (dos espectáculos de ballet, dos de ópera y dos conciertos) con descuentos para menores²³. Además, se desarrolló una programación especial en el Salón Dorado dirigido a las familias y, en vacaciones de invierno, el Centro de Experimentación del Teatro Colón (CETC) presentó dos espectáculos para niños y jóvenes: *Cielo Stravinsky* de Andrea Servera y *Laberinto de la historia* de Laura Figueiras. A estas acciones, se sumó el *Foyer en vivo*, que consistió en intervenciones artísticas de diferentes disciplinas, en dicho espacio del teatro, a fin de dar luz a aspectos poco conocidos del patrimonio de la sala.

En cuanto a promociones especiales y acciones para jóvenes, el programa incluyó *Colón Joven (Teatro Colón, 2016)*, el cual consistió en acciones dirigidas a dicha franja etaria: la promoción *Colón off* ofreció descuentos del 25% para estudiantes terciarios y universitarios en la programación total del teatro con el único requisito de presentar la libreta y DNI. Otra actividad fue el taller vivencial *Jóvenes periodistas*, dirigido a alumnos de 3° a 5° año del secundario cuyo objetivo fue brindar herramientas y material teórico para que los alumnos realicen un trabajo periodístico (en el formato y soporte que eligieran) que tenía la posibilidad de ser publicado en la web del teatro. A su vez, se llevaron a cabo ensayos abiertos de las funciones del teatro, con ingreso gratuito, a fin de mostrar el trabajo y dedicación de los artistas, previo a las funciones.

²³ Cabe aclarar que los menores de 3 años no abonaban entrada (en tanto no ocuparan butaca). Los descuentos se aplicaron según las edades: entre 3 y 12 años tenían un 50% de descuento; entre 13 y 17 años tenían un 25% de descuento. Para acceder al abono Colón en Familia se debía contar con al menos un menor de edad (el límite máximo era de 10 menores por cada adulto acompañante). Los menores a partir de los 16 años podían ingresar sin acompañante. Los espectáculos de ballet fueron *Don Quijote* y *Baile de graduados*; en ópera *El Gato con Bota* y *El niño y los sortilegios* y los conciertos especiales fueron *Románticos en francés* y *Cuadros de una exposición*.



Por otra parte, en 2016 se originó la editorial *Colón Libros*, con el objetivo de brindar material intelectual sobre las disciplinas que aborda el teatro y acercarse a nuevos públicos. El primer título de la colección, *Pequeños lectores*, estuvo dirigido al público infantil (de 7 a 11 años) para acercarlo al mundo del ballet, ópera y conciertos, como también que conozca la historia del teatro, su arquitectura, talleres, etc. (Teatro Colón, 2016).

El programa *Teatro Colón Federal* comenzó en 2017 y ofrece funciones de los elencos estables en distintas localidades del país, como también capacitaciones sobre aspectos técnicos de las artes escénicas.

En cuanto a la conformación del equipo de trabajo del programa *Colón para chicos*, éste ha variado con el tiempo pero en la actualidad está conformado por María Eugenia Schvarztman, en la Coordinación General y Artística y Rosario Villagra, en Coordinación de Producción.

El *Colón para chicos*, según explicó Schvarztman, son producciones dirigidas al público infantil que se presentan tanto para el abono familiar como para funciones didácticas con escuelas. La diferencia, en estos espectáculos, radica en que los docentes reciben una capacitación previa y se les entrega material pedagógico, en tanto el público general recibe un programa de mano.

En este sentido, Rosario Villagra, indicó en una entrevista personal (Ver Anexo VII) que los docentes reciben una capacitación previa a las funciones donde se les brinda un cuadernillo con contenido de las obras, a fin de que puedan transmitir mayor información a sus alumnos.

Con respecto a las metas que persigue *Colón para chicos*, éstas se diferencian según el programa: el abono familiar persigue un fin netamente cuantitativo y apunta a realizar funciones con la mayor cantidad de público posible²⁴. En cambio, en las funciones didácticas para escuelas, se busca convocar de forma universal a todos los niños de 5° y 6° grado del nivel primario de escuelas públicas de la Ciudad de Buenos Aires. Schvarztman describió que “El primer año tuvimos una asistencia de 22 mil niños, el segundo año 44

²⁴ Dado que hay ubicaciones que tiene visión nula y por este motivo no se venden dichos espacios, no es posible realizar funciones con la sala completa.



mil, y aproximadamente 20 mil este año. Es un programa grande que trata, justamente de eso, de abordar la currícula entera” (Schvarztman, 2018. Párr. 21). El objetivo final es que los niños que asistieron al Colón, logren retornar en un futuro con su familia o por sus propios medios.

En esta línea de pensamiento, Villagra sostuvo que el Colón es un teatro público y por tanto, tiene como misión brindar acceso a los bienes culturales. Sin embargo, detalló que este programa también tiene como propósito que los niños puedan convertirse en asistentes asiduos o incluso, abonados (en un futuro). En tanto, en el caso de aquellas personas que cuentan con un abono familiar, la intención es lograr su fidelización y que éstos renueven dicho servicio.

Por otra parte, *Colón para chicos* fue pensado, desde su inicio, con una proyección a 10 años. Por esa razón, trabaja en base a una planificación anual. Schvarztman (2018) comentó que en estos tres años el programa con las escuelas se logró afianzar y sistematizar las acciones en el nivel primario. El próximo paso del área será avanzar con acciones dirigidas a adolescentes de nivel medio, lo cual está siendo evaluado para 2019.

Con respecto a la forma en que valoran los resultados, el área presenta mensualmente un reporte de gestión a la *Unidad de Control Interna* del teatro, quien a su vez, se encarga de elevarlo al directorio. “Nosotros ahí [en el informe] tenemos los títulos, la cantidad de asistentes y básicamente es cuantitativo pero porque está armado así. Y para hacerlo cualitativo tenés que tener otro tipo de medición que no se realiza (...)” (Schvarztman, 2018. Párr. 76).

Villagra comentó que, en el corriente año, el área de *Colón Digital* comenzó a implementar breves encuestas a los espectadores al finalizar las funciones. A pesar de ser contenido para las redes sociales de la institución, también brinda un registro de la experiencia tanto del público general como de los chicos que van con sus familias. En este sentido, Schvarztman acotó que:

“Nosotros tenemos la devolución de la escuela, eso sí (...) qué es lo que trabajó, fotos, maquetas, cosas que los chicos producen. Depende de cómo lo haya encarado el docente, tiene devolución. Pero el público en general no tiene estos mecanismos, es a través de redes sociales” (Schvarztman, 2018. Párr. 76).



Por otra parte, en marzo de 2018, se incorporó un nuevo espacio de trabajo a cargo de Valeria Kovadloff, llamado *Extensión Cultural y mediación*, el cual tampoco no se encuentra establecido formalmente. A pesar de ello, en diálogo con Kovadloff (2018), ella explicó que el objetivo de este nuevo espacio es atraer a aquellos públicos que nunca han visitado el teatro a través de actividades que no suelen ser las tradicionales del Colón y bajo una mirada más contemporánea. Siguiendo esta idea, describió que fue convocada para “(...) llevar adelante programaciones y gestiones o desarrollo de estrategias que faciliten la llegada de nuevos públicos al teatro, independientemente del público ya fidelizado de ballet, de ópera y de música sinfónica en general” (Kovadloff, 2018. Párr.2).

Si bien algunas actividades programadas son dirigidas a un segmento de público específico (ej. infantil), no tienen como meta u objetivo abordar actividades exclusivas para estos. Aunque existe una cierta clasificación etaria, podemos decir que las actividades están dirigidas a comunidades con gustos afines a lo que se propone, independientemente de la edad.

A su vez, el foco principal del área no es lograr que esas personas regresen al teatro como espectadores de ópera o ballet, sino que puedan asistir al Colón por un evento que sientan apropiado:

“(...) que se empiece a pensar que el Colón es un lugar que aloja programación para diversos públicos, esa es la idea principal. Entonces, el que no viene a ver ballet u ópera porque no se siente convocado por el motivo que sea: porque no le gusta, o le resulta caro o piensa que es para gente de otra edad, o porque no sabe apreciarlo. Por lo que sea, igual viene al Colón porque hay otra cosa que si lo convoca” (Kovadloff, 2018. Párr. 30).

En este sentido, observamos que el área está enfocada en el desarrollo de la imagen de marca del teatro “Es otra línea que tiene que ver con formación de audiencias pero más pensando sobre el teatro como concepto, como marca Colón que en los lenguajes tradicionales del Colón” (Kovadloff, 2018. Párr. 132). Además, se pretende generar una cierta consistencia en las acciones propuestas al público. En este punto, Kovadloff (2018) afirmó que tiene como propósito “(...) darle cierta sistematicidad a las cosas, que no queden como eventos sueltos. Que se pueda hacer una lectura: por la repetición o por la vinculación entre un evento y otro” (Párr. 28).



En lo referente a la conformación del área, al igual que el programa *Colón para chicos*, el espacio reporta a la directora general. Hasta el momento, está compuesto sólo por Kovadloff, quien interactúa con el resto de departamentos como *Prensa*, *Escenotécnica* o programas como *Colón para chicos*, *Colón Digital*. En caso de requerir soporte para algún proyecto en particular, suele trabajar con personal de otros programas. A su vez, Kovadoloff (2018) comentó que realiza reuniones con personal del teatro (ej. las personas que atienden el conmutador, el personal de escenario, etc.) cuando debe desarrollar proyectos fuera de lo habitual, para que éstos comprendan lo que se llevará a cabo.

Asimismo, por la especificidad de cada proyecto, no hay un proceso de trabajo establecido o modelo para planificar las distintas tareas y acciones del área.

Respecto del formato para dar cuenta de los resultados de gestión, Kovadloff explicó que existen informes de gestión cuantitativos y valorativos del área directiva, aunque no en particular de *Extensión cultural y mediación*.

A su vez, en la entrevista realizada opinó que los estudios para medir resultados cuantitativos sólo son posibles en lo inmediato, aunque no así para el mediano y largo plazo debido a la realidad institucional: cambios en gestiones administrativas, en la programación, cambios en los presupuestos que inciden en la programación, etc. De esa forma, consideró que son válidos los estudios cuando hay una cierta estabilidad institucional, en la cual los programas continúan a lo largo del tiempo.

A continuación, se detallan las actividades que implementó el programa de *Extensión Cultural y mediación* durante 2018 y aquellas que están siendo planificadas para el próximo año.

- **Jam de Dibujo para ilustradores:** con motivo del 110 aniversario del edificio del teatro, en el mes de junio, se realizó un encuentro dirigido a ilustradores, dibujantes y aficionados para que tracen y bosquejen en la Sala Principal del teatro, mientras la Orquesta Filarmónica de Buenos Aires tocaba en vivo. La iniciativa tuvo como invitada especial a la ilustradora Josefina Jolly. Si bien estuvo dirigida al público amante de las artes visuales, aunque no profesionales de ésta, la convocatoria superó las expectativas. Concurrieron cerca de 2000 dibujantes.



- **Vacaciones de Invierno:** se realizaron dos propuesta destinada al público infantil: la primera llamada *Cuentos en el Dorado* se efectuó en el Salón Dorado y consistió en la lectura de cuentos de Julio Cortázar, Clarice Lispector y Lewis Carroll para grupos de 25 niños de 4 a 7 años y de 8 a 12. Acompañaban la lectura músicos y bailarines. Los textos fueron adaptados por Silvia Hopenhayn y se contó con la participación de los actores Roberto Carnaghi, Laura Finguer y Silvina Mennuti. En segundo lugar, se llevó adelante el taller *Detrás de escena* que consistió en recorridos lúdicos y experimentales para niños de 6 a 11 años: los estudiantes del Instituto Superior de Arte del Teatro Colón (ISATC) dieron a conocer las salas de ensayos de danza, música y los camarines para que los niños experimentaran de forma vivencial las distintas disciplinas y oficios.
- **Romeo y Julieta:** en el marco del ballet *Romeo y Julieta*, se llevó a cabo una charla con performance titulada *La Pasión en Shakespeare*, que versaba sobre obra de dicho dramaturgo. Alejandro Tantanian y Silvia Hopenhayn brindaron la conferencia, en tanto, previamente, los actores Malena Solda y Osqui Guzmán realizaron una performance en el Foyer del teatro. Al término de la charla, los mencionados actores leyeron los monólogos finales de la obra.
- **Conversaciones sobre el Mayo Francés:** en noviembre 2018, se llevó a cabo una serie de charlas performáticas sobre el 50° Aniversario del Mayo Francés. El contenido fue de reflexión intelectual pero con performance y alusión a imágenes audiovisuales.
- **Colonia de Vacaciones – Verano 2019:** por primera vez el teatro desarrollará su Colonia de vacaciones dirigida a niños y niñas de entre 6 y 13 años. La misma se dictará en el teatro, entre el 14 de enero y el 8 de febrero de 2019. La colonia brindará distintos talleres y ensayos en base a dos obras clásicas: *La Cenicienta* y *El Quijote*. El objetivo de la propuesta es “(...) introducir a los participantes en el mundo de la Ópera y del teatro de producción: comprender los lenguajes artísticos, los oficios y las técnicas involucrados y descubrir cómo se realiza un espectáculo” (Teatro Colón, 2018. Párr. 4).



- **Visitas guiadas:** el área está rediseñando las visitas guiadas para incluir un proyecto especial de recorridos con contenidos ligados a las artes escénicas.

Como se puede observar, las actividades implementadas en el espacio de *Extensión cultural y mediación* no son iniciativas orientadas a capacitar o brindar herramientas sobre lenguajes artísticos específicamente. Por el contrario, Kovadloff (2018) explica que son propuestas en las cuales algo “se desencaja respecto de lo tradicional, del sentido común, de la tradición y lo habitual del Colón. Espacios que no fueron estampados... Algo que se corre un poco de lo que es la tradición, de cómo se habita esa situación” (Párr. 20).

A modo de balance general de este apartado, la gestión de los programas de formación de nuevos públicos de los teatros mencionados reviste diferencias en relación a su forma de trabajo aunque también poseen puntos en común.

En lo que respecta al Teatro Nacional Cervantes, a partir de 2016 concretó la creación de nuevas áreas cuyo propósito fue generar nuevos vínculos con la comunidad y en especial con el público joven. Es válido destacar como positivo que *Gestión de Públicos* realizó un estudio previo sobre el perfil del público del teatro como base para planificar el sector, lo cual no es común en un teatro público.

A nivel formal, a pesar de que *Gestión de Públicos* aún no forma parte del organigrama y depende de la Dirección General del Teatro, ha podido incorporarse a la estructura de la institución como una dependencia específica, en lugar ser un proyecto en particular y formar parte de otro área (como podría ser el sector de *Prensa*). De esta manera, *Gestión de Públicos* cuenta con mayor independencia.

En relación al equipo de trabajo, como es usual en organismos estatales, el área se conformó con personal de planta, que previamente tenía otras funciones, pero se logró redistribuir sus tareas. También es válido que se haya podido contratar a otros empleados idóneos (según proyectos) como sociólogos y coordinadores pedagógicos que contaban con experiencia previa en formación de espectadores.

A su vez, es una gran ventaja que tanto las responsables -Ana Durán como Sonia Jaroslavsky- como las personas contratadas, poseen experiencia previa en talleres con



grupos escolares como también sobre planificación, medición e informes de tareas relacionadas con formación de espectadores.

A pesar de que el teatro en sí mismo cuenta con una tradición en reportar de forma pública la gestión anual a través de informes de prensa, el área logró acoplarse y está elaborando un manual de procesos para *Gestión de Públicos*.

Otro ítem que creemos valioso resaltar es la jerarquía que el área le otorga a las tareas de medición, que se ubican al mismo nivel que las actividades de educación e inclusión, lo cual demuestra la importancia que le atribuyen para analizar los resultados y planificar en función de ello.

Por otra parte, si bien se mantuvieron actividades que se realizaban en la gestión anterior dirigidas a ciertos públicos (giras, funciones para escuelas y sindicatos), en 2017 el TNA-TC amplió el vínculo con otros grupos de públicos, pero haciendo especial hincapié en el valor de repetir la experiencia para generar un hábito. Sin embargo, hay actividades como los talleres de periodismo a los que asistieron no más de 20 estudiantes. Consideramos necesario repensar estos talleres a fin de amplificar la demanda y capitalizar los recursos. Con este objetivo, puede pensarse, por ejemplo, en el dictado de una parte del curso de forma *on line* y de esta forma llegar a estudiantes que habitan en el interior del país.

Por otra parte, en base a la información recabada hemos observado que el área de *Gestión de Públicos* cuenta con una estructura y mecánica que aún está en formación, lo cual puede ser una oportunidad para revisar los recursos que posee. Por ejemplo, se reconocen las herramientas de *marketing* de las artes como técnicas para generar mayor demanda pero las mismas todavía son utilizadas de forma incipiente. Muestra de esto es el TNA Club que ofrece descuentos en comercios de la zona, pero podría amplificarse o ser más personalizada según los tipos de público (niños, jóvenes). Además, el uso de la App podría también brindar otros beneficios o servicios para incrementar su uso, a pesar de que su gestión, en 2018, quedó a cargo de *Prensa*.

En cuanto al Teatro Colón, a diferencia del TNA-TC no cuenta con un área que englobe todas las acciones de formación de nuevos públicos. Desde el 2015 a la fecha, el teatro se encuentra en proceso de sistematizar las distintas acciones para incrementar nuevos



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



públicos, tanto las que se realizaban con anterioridad a ese período como las propuestas por la nueva gestión. Sin embargo, según lo que se detectó a través de las entrevistas y el análisis de la información, dicha sistematización se desarrollaría al interior de cada programa en particular. En este sentido, consideramos que sería propicio generar una figura cuya responsabilidad sea la de coordinar los distintos programas bajo una mirada general del teatro, a fin de optimizar recursos. Una persona cuya rol sea el de tener una visión general de todas las acciones y objetivos, en relación a formación de públicos.

Al igual que el Cervantes, en el TC los programas de nuevos públicos que hemos descripto también responden a la Dirección General. A su vez, ambos teatros coinciden en la forma de acercarse al público infantil y juvenil, a través de acciones desde el ámbito escolar. El programa *Colón para chicos* ahonda en la formación de los distintos lenguajes artísticos a través de las funciones dirigidas a escuelas con acciones tanto para los niños como para los docentes, aunque también propone un acercamiento de las familias a través de abonos especiales. Cabe aclarar que, si bien el Cervantes ofrece funciones para familias, no está formalizado su incentivo a través de abonos especiales en ese nicho de público.

Sin embargo, el Teatro Colón, a través del programa de *Extensión Cultural y mediación* apela al público general, con el objetivo de atraer y romper la barrera (simbólica) de la institución. En función de la información recabada, consideramos positivo que este espacio junto con *Colón para chicos* coexista y brinden propuestas distintas. Sin embargo, sería valioso ampliar el equipo de trabajo, en ambos casos, a fin de poder realizar registros cualitativos y más personalizados de los distintos públicos del teatro.

La forma de medir el impacto es un ítem que genera discusión en el Colón debido a la dificultad de poder comparar métricas a lo largo del tiempo, en un contexto institucional que suele cambiar en las distintas gestiones. No obstante, parecería que la forma de medir resultados de forma cualitativa aún no ha sido abordada, debido al cúmulo de recursos que demandaría esto (humanos, tiempo).

Cabe destacar como positivo, que en el Colón lograron sistematizar la asistencia de escuelas primarias lo cual responde a la meta de repetir la experiencia, para generar un hábito.



2.4 El concepto de público que enmarca las acciones

En relación al concepto de público con el cual planifican las acciones del área *Gestión de Públicos* del Teatro Cervantes, Jaroslavsky (2018) se distanció de la noción de audiencia, porque consideró que dicho término no se ajusta a la realidad del TNA-TC aunque no se evidencia de forma clara la diferencia entre los conceptos. El término audiencia lo consideró propicio para centros culturales como el GAM en Chile²⁵.

Jaroslavsky admitió que en el TNA-TC trabajan mucho “en la formación, en que la persona pueda entender las estéticas contemporáneas, desde qué lugar se pensaron, se eligieron, se editorializa” (Párr. 105). Aunque podría considerarse que trabajan con la misma noción de espectador que en el Programa de Formación de Espectadores del Ministerio de Educación de la ciudad de Bs. As., Jaroslavsky explicó que dicho concepto le parece muy acotado para el TNA-TC. En éste, se dedican a acciones de formación sobre los lenguajes de artes escénicas, buscan generar inclusión y también utilizan algunas herramientas de *marketing*.

Al respecto del concepto de gestión de públicos, sostuvo que:

"Gestión de públicos nos parece como más latinoamericano, como para diferenciarnos un poco de Europa, que se lo trabaja como mucho más en relación al *marketing* relacional. Lo que llega es muy desde ese lado y nosotros le damos como una vueltila, no es que le decimos que no a eso, pero funcionamos mucho más como un trabajo inclusivo" (Párr. 101).

Por otra parte, resaltó que es primordial la *repetición de la experiencia* a fin de generar un hábito en el público, aunque esto demande mayor tiempo en lograr resultados concretos. Bajo la noción de *repetición de la experiencia*, notaron que los efectos se dieron con mayor rapidez de lo esperado. Por lo tanto, en 2017 comenzaron a aplicar –de forma paulatina- la misma lógica de planificación de actividades con escuelas, con otros grupos

²⁵ Cabe aclarar que dicho centro cultural, desde sus comienzos en 2010, contempló un área de *Audiencias* para el desarrollo de proyectos hacia grupos sociales con menor acceso a la cultura y fomenta diversas acciones para incrementar la participación y formación de públicos. En el GAM, el área se divide en *Mediación* (destinado a proyectos de inclusión); *Educación* (actividades de formación); *Públicos* (acciones para fidelizar) y *Estudios* (medición y análisis).



(habitués del teatro, militantes políticos, promotores culturales) y en 2018 quedó establecida dicha organización de trabajo.

Con respecto a la noción de público en el Teatro Colón, Kovadloff explicó que –al menos en el área de *Extensión Cultural y mediación*- no trabajan con una diferenciación en cuanto a público, audiencia o espectadores, ya sea desde lo conceptual como en la práctica. No obstante, desde su mirada personal, consideró que las grandes diferencias en el público del TC están dadas por los abonados, las funciones extraordinarias y el público escolar (infantil y juvenil). En el caso de los abonados, Kovadloff (2018) sostuvo que es:

“(…) un mundo medio automático que no necesita ver cuál es la programación para comprar el abono. En general, hay como una gran parte asociada al estatus social de lo que implica ser abonado del Teatro Colón y demás, que es mucho más que la programación artística o la valoración” (Párr. 52).

Según la entrevistada, cada uno de estos públicos tiene su lógica de abordaje, pero, al no ser su área de injerencia, no le fue posible proporcionar más detalles.

En el espacio de *Extensión Cultural y mediación* observamos la importancia que adquiere el consumo de la experiencia, debido a que los proyectos se orientan a ese primer contacto con el mundo de las artes escénicas.

Por otra parte, el programa el *Colón para chicos*, dirigido a público infantil, se enfoca también a la primera experiencia como “fundante” para el futuro espectador, pero con la diferencia de que el propósito es lograr su retorno. Además, a diferencia del programa de *Extensión Cultural y mediación*, tiene una fuerte impronta la repetición de la experiencia tanto como lograr llegar a la totalidad de la currícula escolar. De allí que se sistematicen las visitas y puedan asistir al Colón -al menos una vez durante el año lectivo- todos los niños de quinto, sexto y séptimo grado de escuelas públicas de CABA. Asimismo, el *Colón para chicos* pretende formar a los niños en los lenguajes artísticos (ópera, música y ballet).

Para dar cierre a este módulo, cabe destacar que el concepto de público en el Teatro Nacional Cervantes –según lo expresado por Jaroslavsky- está más ligado a la mediación, lo cual, como se describió en el primer capítulo, tiene como fin incluir a comunidades



vulnerables. El área de *Gestión de Públicos* y más precisamente el programa de mediación de dicho teatro, se orienta a la incorporación de sectores o grupos que tienen menor acceso a la cultura, aunque también buscan fidelizar a aquellos que ya son parte de su público (pero todavía de forma incipiente).

A su vez, la noción fundamental que vertebra las acciones del TNA-TC es la de *repetición de la experiencia* -mantener un contacto asiduo con las artes escénicas para generar el hábito- que aplican a los grupos escolares y también en otros colectivos sociales, para incrementar los resultados. Ese es el concepto primordial bajo el cual planifican las acciones.

El Teatro Colón, por su parte, también rescata la repetición de la experiencia pero sólo en el programa *Colón para chicos*, en tanto el espacio de *Extensión Cultural y Mediación* no trabaja con una noción de público en particular dado que el objetivo principal es incrementar la asistencia, independientemente de que luego regresen para asistir a una función tradicional. De esta forma, podemos inferir que cada programa del Colón tendría una visión en particular de su público, en función de los objetivos del mismo.

2.5 Estrategias y herramientas para el conocimiento de sus públicos

En este apartado, nos enfocaremos a analizar de qué manera los teatros escogidos recaban información y analizan a sus públicos.

Para comenzar, nos concentraremos en el caso del Teatro Nacional Cervantes. Esta institución realizó un estudio que se plasmó en el Informe de Caracterización de Público 2017 (Jaroslavsky y Durán, 2018). Allí se explica que, para llevar a cabo dicha investigación, se conformó una sub-área con personal propio que estaba trabajando en estadísticas, al cual sumaron el asesoramiento de especialistas en Sociología a fin de sistematizar los datos.

Con el objetivo de mejorar las estrategias de difusión y ampliar y diversificar el público general, se efectuó un estudio de caracterización de público entre abril y noviembre de 2017. Las encuestas se realizaron, de forma presencial, al público asistente a las funciones del teatro. A fin de sistematizar la información de las 480 muestras tomadas, se utilizaron



cuestionarios cerrados para luego examinar y describir el perfil del público. Se indagó sobre: edad, género, zona de residencia, nivel educativo, perfil ocupacional y composición del hogar para poder conformar el perfil socio demográfico de los asistentes. Además, se consultó sobre su relación con el TNA-TC, otros consumos culturales y de ocio. Los resultados fueron comparados con el estudio realizado el año anterior.

Además, se sumó el análisis sobre el perfil de las familias que asistían, el grado de satisfacción de los espectadores como también sus impresiones sobre otros aspectos de la sala (infraestructura, *merchandising*, accesibilidad, interés en la programación, comunicación del teatro, etc.).

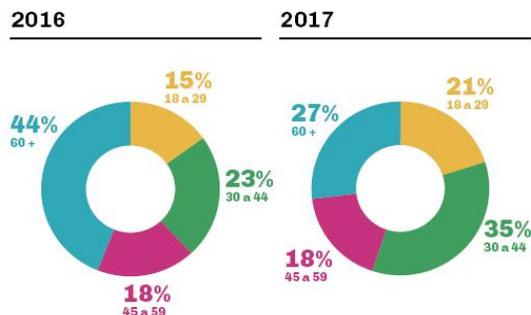
Entre los principales resultados del estudio de caracterización de públicos, se detectaron cambios en la conformación etaria entre 2016 y 2017, como se puede apreciar en el *Gráfico 1*. En dicha comparación, se observa que el segmento de mayores de 60 años era el más amplio en 2016 (44%), mientras que en 2017 se notó un descenso (27%) del mismo. Con respecto al público joven, en 2017 se incrementó tanto en la franja de 18 a 29 años (de un 15% que asistía en 2016 subió a un 21% en 2017), como con el segmento de 30 a 44 años, que ascendió de 23% en 2016, a 35% en 2017. Estos guarismos dan cuenta de que, al menos durante el 2017, el objetivo propuesto de incrementar público más joven se cumplió. En función de la información vertida en dicho informe, inferimos que el crecimiento de asistentes jóvenes fue producto de varios factores como los cambios en la programación y la posibilidad de comprar a *tickets* a través del portal Alternativa Teatral.

Gráfico 1

Composición del Público del TNC según edades. Comparativo 2016-2017



COMPOSICIÓN DEL PÚBLICO POR EDADES



1/ Perfil del espectador comparativo 2016/2017
Se visualiza una modificación en las franjas etarias de los espectadores que acuden al teatro nacional.

Fuente: Teatro Nacional Cervantes (2017, pág. 46)

Otro de los datos destacados del estudio indica que, el perfil de público asistente fue en su mayoría mujeres de entre 30 y 44 años (40%). Además, se constató que contaban con niveles educativos altos (91%), es decir el máximo nivel: universitario incompleto o más. En cuanto a ocupación laboral, eran trabajadores/as (80%) en relación de dependencia o de forma independiente relacionados con el estudio o ámbito laboral del arte o creativo. A su vez, residían en CABA (82%), principalmente en la zona centro (59%).

El motivo de la asistencia a la sala durante 2017, fue el contenido o tema de la obra (57%) y en su mayoría concurren con alguien (86%), principalmente con amigos (45%). Asimismo, “el 83% ya había asistido al teatro con anterioridad, de los cuales un 13% señaló una asistencia con frecuencia mensual de lo cual se deduce que la mayoría del público del TNA-TC está altamente fidelizado” (Jaroslavsky y Durán, 2018, pág. 7).

En relación a la forma de anoticiarse de las actividades culturales en general, en su gran mayoría (98%), los encuestados se informan por algún medio de difusión, entre éstos los digitales como sitios web (31%), diarios impresos (21%) y a través del boca en boca de amigos y familiares (21%).

Con respecto a los consumos culturales de los asistentes al TNA-TC, el trabajo indicó una alta actividad. Entre las principales se ubican la asistencia al cine o al teatro en el último año (88%), exposiciones o muestras (76%) y conciertos o shows musicales (68%).



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Para la caracterización del *público familiar*, es decir aquellos que asistieron a espectáculos infantiles o familiares, se llevó adelante el relevamiento de 388 casos (con el mismo cuestionario aplicado al público general) pero durante las vacaciones de invierno. De esta manera, detectaron que las características del público general se mantuvieron aunque con mayor presencia de mujeres (81%) y con asistencia en familia.

Dejando atrás el estudio, en 2017 el TNA-TC acordó con la plataforma *Alternativa teatral* para la venta de entradas *on line* y posterior retiro en boletería. Jaroslavsky (2018) afirma que trabajar con Alternativa Teatral fue todo un cambio, además de la venta *on line* de *tickets*, les permitió solucionar obstáculos tales como el de la generación de cupones para que los grupos provenientes de provincia de Buenos Aires pudieran abonar *on line* y asistir cómodamente. Previamente, los grupos no podían acceder de esta forma.

En lo que respecta al Teatro Colón, éste realizó un estudio a través del Observatorio Cultural de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA durante 2018, aunque no se pudo tener acceso al mismo. Cuando se encargó dicho estudio, Kovadloff aún no formaba parte del teatro, con lo cual no pudo proporcionar detalles de éste. Sin embargo, comentó que no hay antecedentes de estudios cualitativos sobre el público del Colón y no existe un área establecida, en particular, para ello.

En relación a los abonados y al incremento que hubo de éstos en el presente año (El Teatro Colón anunció récord de venta de abonos para la temporada 2018, 2018), desde una mirada personal, la entrevistada consideró que esto fue debido al diseño de nuevos abonos. Por otra parte, al ser consultada sobre el posible uso de *CRM* en el teatro, comentó que creía que estaban trabajando en algo similar, para poder dar seguimiento cuantitativo y cualitativo a los abonados. Este segmento de público es de sumo interés para el TC, por lo que consideró que “Si no tienen estudios sistemáticos, igual tienen datos de los cuales tratan de extraer esa información” (Kovadloff, 2018. Párr. 100).

En lo que refiere a la compra de entradas, ésta se realiza a través de una plataforma externa, llamada Tuentrada.com, que permite acceder a la información (tanto dicha empresa como el teatro) de las personas que compraron los *tickets*. Schvarztman comentó que el primer año que estuvo activo el programa de abonos para familias hicieron una



encuesta a fin de conocer cómo habían accedido a la información, cuál era la procedencia entre otros puntos. Reconoció también que los mecanismos están disponibles aunque no siempre se utilizan. En esta línea, brindó como ejemplo la posibilidad de llevar adelante encuestas digitales a los abonados, para conocer su opinión luego de las funciones, “tenés ese correo [electrónico] como mecanismo de acceso, pero no está aceitado, no hay una comunicación directa con el abonado” (Schvartzman, 2018. Párr. 47). La comunicación directa se realiza mediante correo electrónico y en casos puntuales, como por ejemplo, la suspensión de una función.

Por otra parte, según Schvartzman, el teatro cuenta acceso a la información de taquilla y cierto perfil de los abonados. Cuando una persona compra un abono, dicha información queda plasmada en una ficha. No obstante, aclaró que no hay un tratamiento específico con los abonados niños (abono familiar), porque el titular es un adulto.

A modo de cierre de este apartado, retomamos la matriz de análisis escogida para analizar los programas de formación de espectadores de los teatros mencionados (Colomer: 2009; 2013; 2014). De esta manera, observamos que el conocimiento que tienen las salas de artes escénicas de sus públicos es fundamental para trazar estrategias de acercamiento y/o fidelización.

Consideramos que el Teatro Nacional Cervantes realizó un esfuerzo interesante en esta línea de acción, no sólo por haber concretado el estudio sobre sus públicos, sino por el propósito de continuarlo en el tiempo. Además, como se mencionó en el módulo anterior, uno de los programas del área de *Gestión de Públicos* es la medición y estudio de sus públicos de forma permanente.

Según lo expresado en el Estudio de Caracterización de Públicos 2017 (Jaroslavsky, S.; Durán, A., 2018), en dicho período lograron cumplir con el objetivo de incrementar público joven, a diferencia de 2016 cuando aún primaba la población de adultos mayores.

Sin desconocer que la sala forma parte de una administración pública y los cambios, incorporación de tecnología o *software* específicos pueden demandar un tiempo considerable, sería interesante que puedan incluir el uso de *CRM* para capitalizar la



relación con los asistentes, los docentes, instituciones escolares, grupos o colectivos con los que están ampliando su relación. De esta manera, podrían lograr una comunicación más personalizada con los asistentes como con los grupos y de esta forma continuar con su fidelización.

Cabe destacar que el área tiene una modalidad de trabajo, en la cual, la medición de resultados y el estudio del público forma parte del proceso mientras que en el Teatro Colón, el estudio y medición de públicos no está formalizado en un programa específico en relación a los nuevos públicos.

En el Teatro Colón, por la información recabada, el único estudio formal de públicos realizado hasta ahora se concentró en los abonados y fue realizado por un proveedor externo.

Según se pudo inferir a través de las entrevistas, existiría la posibilidad de acceder a datos estadísticos que posee el teatro, al menos, de los abonados. Además, la institución posee mecanismos para poder mejorar la comunicación directa con este público por lo cual sería interesante poder alimentar y reforzar el vínculo con los abonados, dado que es uno de los grupos más importantes del teatro. Sería interesante que el Colón pudiera contar con un programa específico para el estudio y análisis estadístico de los asistentes, enfocado en acercar nuevos públicos. El tipo de programación que brindan (ballet, ópera, conciertos sinfónicos) demandan diferentes estrategias dado que suelen interesar a un público acotado, en comparación con las obras teatrales.

2.6 La programación artística y su relación con la gestión de nuevos públicos

El área de *Gestión de Públicos* en el TNA-TC no forma parte de la discusión y decisión de la programación artística. Para ello, existe un cuerpo de curadores que trabaja en la programación, en base a las convocatorias realizadas. Los responsables de la curaduría son Rubén Schumacher, Oria Puppo, Ariel Farace, Carlos Gamero y Alejandro Tantanián.

Sin embargo, aunque el área no participe de la curaduría, Jaroslavsky (2018) comentó que son convocados posteriormente “(...) después sí, nos van contando qué se va a reponer y ahí vamos empezando a participar en el proceso de ensayo, como para pensar ¿qué para



quién” (Párr. 120). Es decir, una vez establecida la programación (ya sean nuevas obras o reposiciones), *Gestión de Públicos* comienza a involucrarse, trabajar con los curadores y evaluar qué tipo de público puede ser interesante para ese espectáculo. Para esto, leen los textos y hacen un plan de trabajo que contempla acciones como el armado de materiales pedagógicos y talleres de formación docente.

En el Teatro Colón, desde el espacio de *Extensión Cultural y mediación* comentaron que existe el ideal de poder trabajar con mayor tiempo y colaborar en la programación pero hasta el momento no fue posible. Kovadloff (2018) explicó que “(...), una vez que está [la programación], vemos cómo podemos colaborar entre las áreas, pero no es que para concebirla está la colaboración. Una vez que está, tratamos de pensar estrategias, etc.” (Párr. 68). A su vez, comentó que las actividades dirigidas a niños y adolescentes son las requieren mayor tiempo de análisis y desarrollo.

En el espacio de trabajo de Kovadloff (2018) la tarea en sí misma es sumar acciones a la programación que ya está establecida:

(...) yo vengo a programar y a proponer estrategias para sumar a lo que el Colón tiene, otro público, otro tipo de propuestas, pero no es que yo estoy para pensar la programación habitual del Colón desde este tipo de punto de vista de los nuevos públicos. La programación del Colón, es la programación del Colón y yo no me meto. Yo pienso otras cosas, que eventualmente articulan con esa programación. Esa es la realidad de mi espacio” (Párr. 74).

Por el contrario, el espacio de *Colón para chicos* forma parte de la discusión sobre dicha programación. La elección de los títulos de ballet, ópera y conciertos del área cuenta con un diseño particular para niños, por lo que Schvarztman explicó que:

“(...) algunas veces los ballets (...) se adaptan, se acortan a una duración y un guión con la especificidad para niños pero las óperas son especialmente diseñadas, los conciertos también. Es programación que se decide hacer para niños. No es la misma programación de la ópera para el público general, son títulos de una programación en paralelo, para los chicos” (Schvarztman, 2018. Párr. 14).

En el caso de las óperas suelen escogerse títulos que fueron compuestos exclusivamente para niños, pero bajo la misma línea artística del teatro. En algunas ocasiones, es necesario realizar adaptaciones, ya sea por el uso del castellano antiguo, la duración, etc.



Además, Scharztman comentó que emplean un criterio curatorial mixto que se relaciona con la dirección artística del teatro “(...) y un aporte nuestro en el sentido de cuál es el perfil indicado para los chicos, por más que uno quiera hacer X cosa, tiene que estar pensado para la cabeza de un niño de hoy” (Schvarztman, 2018. Párr. 16). Explicó también, que el tipo de espectáculo está restringido por la magnitud de la sala, “(...) hay otros teatros por ejemplo que trabajan cuestiones más interactivas con el público (preguntas/respuestas o de acciones concretas) y eso en una sala de 1800 [butacas] no lo podés hacer porque desborda todo” (Schvarztman, 2018. Párr. 30).

A su vez, *El Colón para chicos* participa en el momento de la programación artística dado que en algunas ocasiones, las obras que se brindan al público general son adaptadas al público infantil, como fue el caso de *Coppelia* o *Don Quijote*. Además, las actividades del área se realizan en la Sala grande, en algunas ocasiones en el Centro de Experimentación del Teatro Colón como también el Salón Dorado (durante el receso invernal) lo cual requiere una coordinación general con el resto de las actividades de la institución. A su vez, este programa en particular requiere ajustarse al calendario escolar dado que hay períodos en los que no se puede convocar a escuelas (como por ejemplo, en las vacaciones de verano).

Para finalizar este módulo, cabe destacar que en ambos teatros mencionaron la importancia de la programación para generar nuevos públicos. En este sentido ambas salas han realizado un esfuerzo para incluir obras o acciones para atraer a públicos diversos.

En el caso del área de *Gestión de Públicos* del Cervantes, la misma no participa en el armado de la programación artística, sólo interviene cuando ésta ya fue concluida. En el estudio de públicos (Jaroslavsky, S.; Durán, A., 2018), la motivación para concurrir al TNA-TC fue, en primer lugar “el contenido de la obra”. Se puede inferir que la elección de la programación despertó interés en el público joven. Por esta razón, sería interesante, al menos como prueba piloto, que el equipo de *Gestión de Públicos* brinde sugerencias en el armado de la programación.

En lo que refiere al Colón, el programa educativo interviene en el armado de la programación específica debido a la particularidad que deben respetarse en las obras



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



destinadas a niños (sean conciertos, óperas o ballet) lo cual consideramos efectivo. En el caso de los abonos familiares, se infiere que el interés en la renovación del mismo se daría por la inclusión de nuevos títulos. No obstante, podría ser válido brindar otros tratamiento y servicios complementarios a estos abonados, como por ejemplo: visitas especiales a espacios del teatro vedados al público general; entrega de información sobre los títulos o autores de forma previa o post función. También se podría evaluar la posibilidad de brindar promociones especiales en las actividades propuestas desde *Extensión Cultural y Mediación*. Dado que este programa no participa del armado de la programación artística - pues el objetivo del espacio es sumar acciones que articulen con dicha programación, en lugar de generar nueva programación-, podría evaluarse la posibilidad de ofrecer a los abonados el acceso a una actividad organizada por esta área (o al menos un descuento). De esta manera, la oferta para los abonados podría enriquecerse con la programación de *Extensión Cultural y Mediación*.

2.7 Actividades de formación artística y acciones complementarias

En lo que respecta a actividades de formación artística, el Teatro Nacional Cervantes desarrolló en 2017 el *Laboratorio de Creación*, dictado por Ricardo Bartís. El mismo consistió en un taller para la investigación y aplicación escénica que dio como resultado la creación de la obra *La Liebre y la tortuga*, espectáculo que se presentó 9 veces y fue presenciado por más de 2000 espectadores. Para participar del Laboratorio, se realizó una convocatoria abierta a la que se presentaron 100 aspirantes, de los cuales se seleccionaron 33. La obra *La Liebre y la tortuga* se presentó en el Centro de las Artes de la Universidad Nacional de San Martín (UNSAM), con entrada gratuita. Sin embargo, este tipo de acciones de formación artística no forman parte de *Gestión de Públicos* sino que dependen de la Dirección General del teatro. El área de públicos colabora con las acciones cuando es necesario convocar grupos.

En otro nivel, por iniciativa del área armaron una base de datos –que hasta el momento no existía- para realizar envíos de información. Hoy en día, debido al incremento de ésta, debieron cambiar el software para poder continuar realizando los envíos digitales. La base



continúa nutriéndose a través de las personas que compran *tickets* y los grupos que concurren convocados por las acciones de educación.

Por otra parte, se incorporaron algunos servicios complementarios para público general²⁶. A su vez, el área de *Gestión de Públicos* lanzó una App para dispositivos móviles que permite ver la programación y adquirir entradas con 10% de descuento, y creó el TNA Club mediante el cual los socios acceden a promociones como venta de entradas 2x1 y descuentos en restaurantes, bares cercanos y librerías. El TNA Club –reconoce Jaroslavsky (2018) – comenzó como una pequeña prueba pero que dio buenos resultados: hasta el momento, cuenta con 3000 abonados aproximadamente. Según las estadísticas, el 3% del público que asiste a la sala lo hace a través del TNA Club. Esta iniciativa es monitoreada continuamente en reuniones semanales donde se expone la situación de este programa: cantidad de socios, comercios que se sumaron, cifras comparativas mensuales. Dicha información es obtenida a través del sistema informático de la sala y encuestas que llevan adelante.

Por otra parte, desde *Gestión de Públicos* del Cervantes se modificaron las visitas guiadas, las cuales cuentan con un guión y una producción que involucra no sólo a los empleados de sala sino también a actores. En 2017 se presentó la visita *La Guiada* a cargo del director Gustavo Tarrío y *Un viaje sin fin* bajo la dirección de Cecilia Miserere. En 2018 se presentó *Aquí no hay fantasmas* con la dirección de Lisandro Rodríguez.

En relación a las actividades de formación artísticas del Teatro Colón, este cuenta con el Instituto Superior de Arte del Teatro Colón (ISATC) y además, desde el 2018 se amplió una sede en Mar del Plata. Aunque no se requieren acciones para incrementar el número de postulantes, Kovadloff (2018) indicó que pretenden trabajar más con los alumnos del ISATC en distintas acciones para atraer nuevos espectadores.

Con respecto al uso del espacio no convencional para desarrollar actividades para nuevos públicos, Kovadloff (2018) consideró que es muy interesante trabajar y pensar acciones en estos lugares. En este sentido, están repensando las visitas guiadas, para ofrecer otro tipo

²⁶ Con la presentación de la entrada al teatro, el público general puede acceder a descuentos en comercios gastronómicos de la zona y estacionamiento.



de recorridos más orientados al mundo de las artes escénicas “(...) porque las visitas guiadas que hay ahora son visitas como de consumo turístico, no de consumo teatral o escénico” (Párr. 66).

Por otra parte, Kovadloff (2018) comentó que las acciones dirigidas a niños tuvieron como objetivo que los pequeños pudieran continuar la experiencia en su casa. Por eso mismo, les entregaron el libro infantil sobre el teatro. Además, se contempló la actividad previa y posterior al espectáculo en sí mismo, “(...) trabajamos no solo en el consumo de la experiencia sino que [buscamos que] tenga como un plus y trabajamos mucho desde la comunicación de estos eventos para niños y para cualquiera” (Párr. 90). En el caso de la difusión previa, comentó que tratan de que sea lo más clara posible para que el público tenga un antecedente antes de concurrir.

Por otra parte, el programa *Colón para chicos* ha desarrollado en años anteriores talleres de escucha musical, para los docentes, a fin que éstos tengan más herramientas. Proponen decodificar “frases musicales, el compositor. Desde distintos lugares, abordajes, de cómo en esa escucha se puede como hacer más perceptivo” (Schvarztman, 2018. Párr. 69).

Asimismo, en 2018, desarrollaron una experiencia piloto llamada *El Colón en la escuela*, que consistió en la realización de 4 talleres, en dos divisiones de 5°, 6° y 7° grado respectivamente²⁷. En estos encuentros se trabajaron las cuestiones relacionadas con la producción de las obras y los distintos oficios involucrados. Los niños plasmaron lo trabajado en maquetas y luego asistieron a un concierto al Colón.

A pesar de que en el presente trabajo no se abordó en profundidad las acciones del programa *Colón Digital*, cabe destacar que durante el año 2017 se llevaron a cabo 19 transmisiones vía *streaming* de espectáculos del Colón (Teatro Colón, 2017).

Para finalizar este módulo, cabe destacar que ambos teatros llevan adelante acciones más acotadas en relación a la formación artística como recurso para atraer nuevos espectadores. No obstante, desarrollan diversas acciones complementarias. En este sentido, ambos teatros coinciden en el uso de espacios no convencionales. En el caso del Colón, se emplea

²⁷ En total, se abarcó cerca de 100 alumnos, pero cabe aclarar que éstos ya habían asistido a una ópera y un ballet en el marco del programa *Colón para chicos*.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



la Sala mayor y el Salón Dorado pero con propuestas que no son las tradicionales (ballet, ópera y conciertos). Consideramos sumamente interesante poder aprovechar estos espacios dado que despiertan curiosidad en el público y podría ser una alternativa cuando no es posible utilizar las salas convencionales. Además, sería propicio desarrollar materiales de soporte (previo y posterior) para cada ocasión, pero de forma sistemática.

Como hemos podido observar, tanto en el Cervantes como en Colón se brindan materiales para las funciones dirigidas a escuelas o docentes, pero esto no se aplica al caso de abonados o público general. En el Cervantes están trabajando para que el teatro y las funciones sean accesibles a personas con discapacidad y adaptan los materiales (web, programas de mano) pero no hay un material con contenido extra, de apoyo sobre el contexto del espectáculo. Una alternativa de bajo costo sería brindar recursos digitales, a los cuales se puedan acceder a través de la web institucional o redes sociales. No obstante, esto demandaría una estrategia especial de comunicación para dar a conocer estos recursos a los distintos públicos.

En el caso de las visitas guiadas, el Cervantes las reformuló en tanto el Colón está evaluando brindar otro tipo de visitas orientadas a la producción artística. Consideramos propicio como punto de partida para brindar diversas visitas, clasificadas según el estilo. De esta manera, las visitas guiadas también podrían brindarse de forma específica sobre distintos aspectos de la producción, no sólo a público general sino también a grupos de interés, como por ejemplo estudiantes de escuelas técnicas o carreras artísticas.

En lo que respecta a las transmisiones vía *streaming* que lleva adelante el Colón, consideramos que complementan la oferta pero este servicio sólo sería efectivo para el público afín al ballet, ópera o conciertos que no pudo acceder por distintas razones: ya sea por motivos económicos, geográficos, por falta de tiempo o porque los *tickets* se agotaron. A pesar de que el *streaming* brinda la posibilidad de acercar las obras a públicos de forma remota, consideramos que esta alternativa no apunta a nuevos públicos dado que éstos requieren otras estrategias, en especial cuando es la primera experiencia.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Capítulo III: Conclusiones

En primer lugar, es válido aclarar que al momento de cierre de este trabajo, se presentó en esta casa de estudios la Tesis de Maestría de la Lic. Diana Salazar Vaca, cuyo eje de investigación fue la gestión de programas de formación de nuevos públicos en teatros líricos de Buenos Aires: el Teatro Colón, Teatro Cervantes como también la Orquesta de Granada (España). El estudio –de carácter exploratorio- analizó de qué manera dichos teatros promueven el acceso a las propuestas artísticas y su vinculación con el estado, el sistema educativo, la sociedad y la comunidad artística. Además, Salazar Vaca estudió el consumo de ópera en América del Sur y en particular Argentina, Chile y Uruguay. Consideramos valioso el aporte de Salazar Vacca dado que dicha tesis brinda información sobre el tratamiento de públicos de teatros líricos en particular, como también antecedentes de teatros de la región, lo cual podría ser de utilidad para futuras líneas de investigación en este sector en particular.

Ahora bien, retomando el tema de estudio del presente trabajo, se puede afirmar que la gestión de programas de formación de nuevos públicos de los teatros seleccionados posee aspectos valiosos, posibles de ser replicados en otras salas o centros culturales, aunque también poseen acciones podrían revisarse para su mejora.

En este sentido, al analizar la gestión de los programas y/o áreas de formación de públicos en ambos teatros se identificó que aún no forman parte de la estructura formal aunque poseen distintos niveles de sistematización de acciones, procesos de trabajo y reportes de gestión. Ambos teatros cuentan con un equipo de trabajo propio -el Cervantes posee una dotación más amplia que el Colón- y en ambos casos responden de forma directa a la Dirección General, lo cual les brinda cierta autonomía. Sin embargo, en el Teatro Colón consideramos que podría ser propicio incluir un rol de coordinador que pueda tener una mirada global de todas las acciones que lleva adelante la sala.

Cabe destacar como valioso que el área de *Gestión de Públicos* del Cervantes incluye un programa en particular para la medición de las actividades del área, estudio de sus públicos a fin de analizar resultados y planificar en función de ello. Además, realizó un estudio previo sobre el perfil del público del teatro como base para planificar el sector, lo cual consideramos valioso dado que no es frecuente en un teatro público. En el Teatro Colón, el



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



estudio y medición de públicos no está formalizado en un programa específico bajo el objetivo de generar nuevos espectadores. Sin embargo, estimamos que el Estudio sobre la conformación de públicos de ópera que llevó adelante el Observatorio Cultural de la UBA podría brindar datos que colaboren en este sentido. Como se mencionó anteriormente, consideramos fundamental continuar realizando estudios de públicos e incluirse estudios de distintos tipo (como un *focus group*), para sumar datos cualitativos. A pesar de las limitaciones que existen para medir resultados a largo plazo en instituciones de titularidad pública -que se ven afectadas por los cambios políticos-, aún así, consideramos que es importante su realización para materializar y llevar registro de lo efectuado.

Por otra parte, si bien en el presente trabajo no se estudió en profundidad el sistema de información electrónica de cada teatro y la totalidad de sus posibilidades (como también los obstáculos) para obtener datos de sus asistentes, en ambos casos, consideramos que es un desafío poder capitalizar dicha información para mejorar la relación con los públicos actuales y con aquellos que se busca fidelizar. En este sentido observamos que el uso de *CRM* podría ayudar en esta línea de trabajo, en especial en el caso del público abonado al Teatro Colón el cual es uno de sus públicos más importantes.

En otro orden, podemos inferir a través de la información analizada, que en el Cervantes incorporan de forma incipiente algunas herramientas del *marketing* cultural como promociones y descuentos, abonos, publicidad, acciones para facilitar la compra de entradas. En tanto en el Colón, a pesar de no contar con toda la información precisa sobre el manejo de abonos, se puede observar que se enfocan en mayor medida en la estrategia de abonos para familias, jóvenes y público general como en el alquiler de la Sala mayor para espectáculos de terceros.

Al inicio de este trabajo se planteó la inquietud de indagar sobre el concepto de público que manejan los teatros analizados. En las entrevistas efectuadas a funcionarias de los distintos programas, no hubo una clara diferenciación en el concepto de público bajo el cual estructuran sus acciones. Al ser aún áreas nuevas, consideramos que es válido dar lugar a esta discusión dado que es a partir de esta noción que se organizan las acciones. De todas maneras, se observó que el Cervantes tiene un programa (*Mediación*) orientado a la inclusión de grupos, sectores, colectivos sociales con menor acceso a la cultura, como



también aquellos públicos que aún no están fidelizados. A su vez, ambos teatros destacan la importancia de la primera experiencia como un hito fundamental para lograr asombro, captar el interés y fomentar el gusto por retornar. Además, en los dos teatros también destacaron que es primordial la repetición de dicha experiencia en el consumo, para crear el hábito. De todo ello, podemos inferir que en el Cervantes buscan incrementar y formar nuevos públicos a través de las acciones pedagógicas con las escuelas, docentes, grupos civiles y las acciones complementarias (APP, TNA Club, talleres en el interior del país, etc.). En el Colón, inferimos que el propósito es incrementar el público de abonados con metas a corto/mediano plazo a través de la estrategia de diversificación para distintos tipos de público (familiar, jóvenes). En tanto, las acciones educativas poseen una meta a largo plazo, de formar en lenguajes artísticos para generar nuevos abonados en un futuro.

Ambos teatros coinciden en la importancia de fomentar el acercamiento a través de distintas actividades o formatos, con el fin de derribar barreras simbólicas como puntapié inicial para que concurren.

A pesar de las diferencias en los espectáculos brindados en cada teatro, en lo referente a funciones para público infantil y juvenil, se nota una fuerte impronta en desarrollar las acciones a través del ámbito escolar. La diferencia principal entre ambos programas, radica en que el Colón pretende llegar a la totalidad de los niños de 5° y 6° grado de escuelas públicas de CABA, de forma universal, en tanto el Cervantes busca reforzar la asistencia a través de la repetición de visitas durante el año, en menor cantidad de escuelas.

En relación al rol que cumple la programación artística en la convocatoria de nuevos públicos, se pudo corroborar que en ambos teatros la consideraron una clave fundamental. Asimismo, sólo en el área de *Colón para chicos* –la cual forma parte del Teatro Colón– existe una curaduría mixta para el armado de la programación, lo cual se atribuye a la especificidad que deben tener las obras de ballet, ópera o conciertos para niños. Es válido destacar este ítem dado que en el Cervantes, aún no ha sido posible que el área de *Gestión de Públicos* intervenga en la programación.

En relación a las actividades de formación artística como una forma para atraer nuevos públicos, observamos que en el Cervantes no forman parte del área de *Gestión de Públicos* en tanto en el Colón realizó un taller para docentes pero no de forma sistemática. Sin



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



embargo, ambos teatros llevan adelante otro tipo de acciones complementarias como se describió en el apartado 2.7 (visitas guiadas, etc.). Consideramos que dichas propuestas son valiosas para ampliar y diversificar el público.

A su vez, consideramos que en ambos teatros es necesario incrementar los materiales de soporte previos y posteriores a las funciones dirigidos a público general (dado que al momento sólo cuentan con soportes especiales para las escuelas y docentes).

En otra esfera de análisis, podemos distinguir que la gestión de programas de formación de nuevos públicos en el Colón se enfoca en mayor medida al proyecto artístico (Bonet y Schargorodsky, 2016) mientras que en el Cervantes predomina el proyecto territorial no sólo porque pretende ampliar su llegada a nivel geográfico (en el caso de grupos de provincia de Buenos Aires o con el desarrollo de talleres en el interior del país) sino de forma simbólica con los distintos grupos o colectivos sociales que busca convocar.

A lo largo de este estudio, se pudo observar la importancia que adquieren los distintos programas de formación de nuevos públicos para incrementar la cantidad de asistentes, pero sobre todo, lograr que retornen como asistentes asiduos. En ambos casos, es necesario continuar trabajando en la visibilización de dichas áreas tanto al interior de los teatros como de forma externa, a fin de reforzar la importancia de las acciones que llevan adelante.

Los teatros públicos tienen el rol de brindar acceso a bienes culturales a la población, como también su difusión y fomento. No obstante, es un desafío afianzar los distintos programas para su continuidad y fortalecimiento en el tiempo dado que es una estrategia para reforzar los derechos culturales de los ciudadanos.

Esperamos que el presente trabajo haya sido un aporte para el estudio sobre la gestión de nuevos públicos y despierte otras preguntas para futuras líneas de investigación.



Anexo I

Referencias

- Alternativa Teatral. (2013). *I Encuentro Internacional de Creación de Nuevos Públicos Argentina*. Recuperado de <http://www.alternivateatral.com/evento1401-i-encuentro-internacional-de-creacion-de-nuevos-publicos-argentina-2013>
- Asimétrica. (2018). *Conectando Audiencias*. Recuperado de <http://asimetrica.org/conectando-audiencias-revista/>
- Bertolini, C. (2 de marzo de 2018). El Colón también busca renovarse. *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/2113526-el-colon-tambien-busca-renovarse>
- Boletín Oficial. (2018). N° 5347. Recuperado de <https://boletinoficial.buenosaires.gob.ar/>
- Bonet, L., y Schargarodsky, H. (2016). *La gestión de teatros: Modelos y estrategias para equipamientos culturales*. Gescénic.
- Blutrach, S. y Maro, G. (2018). Estrategias para la participación y asistencia de públicos de teatro en Buenos Aires. *Conectando Audiencias* (13), 55-63.
- Carrusel. Escuela de la mirada (2018). Recuperado de <http://www.caruseldelasartes.com.ar/>
- Colbert, F., y Cuadrado, M. (2015 [2003]). *Marketing de las artes y la cultura*. Barcelona: Ariel.
- Colomer, J. (2014). Estrategias para el desarrollo de públicos culturales. *Manual Atalaya de apoyo a la gestión cultural*. Recuperado de <http://atalayagestioncultural.es/capitulo/estrategias-desarrollo-publicos-culturales>
- Colomer, J. (2013). *La formación y gestión de públicos escénicos en una sociedad tecnológica*. Madrid: Fundación Autor.
- Complejo Teatral Buenos Aires. (2018). *Nuevos Públicos e Intercambios con la comunidad*. Recuperado de <https://complejoteatral.gob.ar/ver/temporada%202018/otras-actividades>



- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (2014). *Herramientas para la gestión cultural local- Formación de Audiencias*. Recuperado de <http://www.redcultura.cl/uploads/contenidos/6212ce969f0a1702b5bf26f64b112ca8.pdf>
- Cruz, A. (6 de julio de 2016). La Nación. *Teatro Cervantes: la década ganada de Rubens Correa*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/1915644-el-cervantes-la-partida-de-rubens-correa-y-su-decada-ganada>
- Cruz, A., y Gianera, P. (6 de diciembre de 2017). La Nación. *María Victoria Alcaraz: "Es importante que cada vez más personas puedan venir al Colón"*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/2088736-maria-victoria-alcaraz-es-importante-que-cada-vez-mas-personas-puedan-venir-al-colon>
- Durán, A. y Jaroslavsky, S. (2012). *Cómo formar jóvenes espectadores en la era digital*. Buenos Aires: Leviatán.
- Durán, A. y Jaroslavsky, S. (2017). La pionera área de públicos del Teatro Cervantes-Teatro Nacional Argentino. *Conectando Audiencias* (11). 46-54.
- El Teatro Colón anunció récord de venta de abonos para la temporada 2018. (2018). *Télam*. Recuperado de: <https://www.telam.com.ar/notas/201803/255288-el-teatro-colon-anuncio-record-de-venta-de-abonos-para-la-temporada-2018.html>
- Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (2015). *Colón Digital, de estreno con sus transmisiones en vivo*. Recuperado de <http://www.buenosaires.gob.ar/noticias/el-Teatro-Col%C3%B3n-en-vivo-por-internet>
- Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Observatorio de Industrias Creativas (2016). *Estadísticas. Teatro 2004-2015*. Recuperado de <http://www.buenosaires.gob.ar/oic/estadisticas>
- Gobierno Ciudad de Buenos Aires. (sin fecha). *Formación de Espectadores*. Recuperado de <http://www.buenosaires.gob.ar/educacion/escuelaabierta/formacion-de-espectadores>
- Gobierno de la provincia de Neuquén. (2017). *Vuelve el ciclo de formación de espectadores "construyendo miradas"*. Recuperado de <http://www.neuqueninforma.gob.ar/vuelve-el-ciclo-de-formacion-de-espectadores-construyendo-miradas/>



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



- Hanna, A. (2017). *Análisis de las políticas públicas vinculadas a la formación de públicos*. (tesis de maestría) Recuperado de http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-1080_HannaAH.pdf
- Jaroslavsky, S. (2018). Gestión de público en el Teatro Nacional Cervantes. (E. Botti, Entrevistador).
- Jiménez López, L. (2010). Artes escénicas, públicos y sustentabilidad en el siglo XXI. *Los públicos de las artes escénicas*. Foro internacional de las artes escénicas. Bilbao: La Red Española de Teatros, Auditorios, Circuitos y Festivales de titularidad pública.
- Kovadloff, V. (2018). Extensión Cultural y Mediación en el Teatro Colón. (E. Botti, Entrevistador).
- Lanzan el programa de formación de espectadores teatrales. (2008). *Diario Río Negro*. Recuperado de <https://www.rionegro.com.ar/cultura-show/lanzan-el-programa-de-formacion-de-espectadores-teatrales-YMHRN200833052005>
- La 13° edición de "Aprendamos a ver Teatro". (2018). *Diario UNO*. Recuperado de <https://www.diariouno.com.ar/mendoza/la-13-edicion-aprendamos-ver-teatro-20180427-n1597507.html>
- Ministerio de Cultura de la Nación. Sistema de Información Cultural. (2018). *Encuesta Nacional de Consumos Culturales 2017*. Recuperado de <https://www.sinca.gob.ar/VerDocumento.aspx?IdCategoria=10>
- Municipalidad de La Rioja. (2016). *Este miércoles culmina el programa "La escuela va al teatro"*. Recuperado de <http://www.municipiolarioja.gov.ar/noticias/item/1031-este-miercoles-culmina-el-programa-la-escuela-va-al-teatro>
- Municipalidad de La Rioja. (2017). *El Municipio Implementa El Programa "La Escuela Va Al Teatro"*. Recuperado de <http://www.municipiolarioja.gov.ar/noticias?start=826>
- Presentaron la programación 2018 del Teatro Colón. (6 de diciembre de 2017). *Diario de la Cultura*. Recuperado de <http://www.diariodecultura.com.ar/musica/presentaron-la-programacion-2018-del-teatro-colon/>



- Salazar Vaca, D. (2018). *Gestión estratégica de Programas de Formación de Nuevos Públicos en Teatros Líricos de Buenos Aires* (tesis de maestría). Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas.
- Schargorodsky, H. (2010). *Gestión y desempeño de los teatros públicos en la Ciudad de Buenos Aires* (tesis doctoral). Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas.
- Scherer, K. (2012). Desafíos actuales de un teatro de titularidad pública: el caso del Teatro Nacional Cervantes. En H. Schargorodsky y B. Maccari (Edits.), *Diez años del posgrado en administración de artes del espectáculo. Desarrollo, balance y trabajos destacados (2003-2011)* (págs. 65-97). CABA, Buenos Aires, Argentina: Observatorio Cultural. Facultad de Ciencias Económicas. UBA.
- Schvarztman, M. E. (2018). Colón para chicos. (E. Botti, Entrevistador).
- Secretaría de Cultura de Salta. (2018). *Comienza una nueva edición de la Escuela de Espectadores "Salo Lisé"*. Recuperado de <http://www.culturasalta.gov.ar/prensa/noticias/comienza-una-nueva-edicion-de-la-escuela-de-espectadores-salo-lise/2669>
- Secretaría de Cultura de Salta. (2015). *Lanzaron la Escuela de Espectadores "Salo Lisé" 2015*. Recuperado de <http://www.culturasalta.gov.ar/prensa/noticias/lanzaron-la-escuela-de-espectadores-salo-lise-2015/904>
- Sellas, J. y Colomer, J. (2009). *Marketing de las artes escénicas. Creación y desarrollo de públicos*. Barcelona: Gescénic.
- Teatro Colón (2016). *Colón Libros, el proyecto editorial del Colón*. Recuperado de <http://www.teatrocolon.org.ar/es/content/col%C3%B3n-libros-el-proyecto-editorial-del-teatro-col%C3%B3n>
- Teatro Colón (2015). *Primer Abono: Acercando nuevos públicos*. Recuperado de <http://www.teatrocolon.org.ar/es/node/1824/>
- Teatro Colón (2016). *Se presentó Vamos al Colón*. Recuperado de <http://www.teatrocolon.org.ar/pt/node/2419>



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Teatro Colón (2017). *Transmisiones en vivo del Teatro Colón*. Recuperado de <https://es-la.facebook.com/TeatroColonOficial/posts/transmisiones-en-vivodel-teatro-col%C3%B3n-en-lo-que-va-del-a%C3%B1o-realizamos-18-transmis/1126955384106169/>

Teatro Colón (2018). *Colonia de Vacaciones – Verano 2019*. Recuperado de <http://www.teatrocolon.org.ar/es/content/colonia-de-vacaciones-verano-2019>

Teatro Nacional Cervantes. (2016). *Informe de Gestión 2016*.

Teatro Nacional Cervantes. (2017). *Teatro Cervantes - Teatro Nacional Argentino. Informe de Gestión 2017*. Recuperado de https://www.teatrocervantes.gob.ar/wp-content/uploads/2017/12/Informe_gestion.pdf

Vergara, P. (2017). Los estudios de públicos en América Latina. *Conectando Audiencias* (11), 19-27.



Anexo II

Líneas de acción de la Asociación Argentina de Empresarios Teatrales

Tabla 2

Líneas de acción de la Asociación Argentina de Empresarios Teatrales (AADET)

Tickets Buenos Aires	Vení al teatro	Concurso Contar	Jóvenes espectadores	Premio Teatro Independiente	Bienal de Arte Joven
<ul style="list-style-type: none"> Comenzó en junio de 2010 y desde entonces ofrece descuentos del 50% en espectáculos teatrales y musicales de CABA. Además de los descuentos habituales, hay acciones puntuales, festejos de aniversario, campaña de <i>Descuentos locos</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> Es una campaña anual que inició en 2014 y se lleva adelante en el mes de octubre con el fin de fomentar el vínculo y reforzar el consumo teatral. Consiste en una serie de acciones y beneficios: <i>descuentos locos</i>, con una reducción del precio de las entradas entre el 60 al 90%; 10 mil entradas a \$100; <i>promo joven</i> con descuento del 30% para menores de 30 años; debates con artistas y sorpresas en el momento de las funciones. Es una forma de interactuar entre los actores y los espectadores. 	<ul style="list-style-type: none"> Es un concurso de AADET en conjunto con ARGENTORES y la Asoc. Argentina de Actores que promueve la difusión de nuevos autores en el circuito comercial. Se seleccionan anualmente hasta 10 obras que son producidas y presentadas como espectáculos "semi montados". Al momento, se han realizado 4 ediciones (2014- a 2017). 	<ul style="list-style-type: none"> El programa comenzó en junio de 2017 y consiste en facilitar entradas a un precio simbólico (\$50) para estudiantes de entre 13 y 17 años, a fin de que asistan a funciones del circuito teatral comercial, junto con docentes. Si bien las entradas son para funciones en horarios habituales (nocturnos), se desarrollan actividades previas y posteriores para trabajar en clase con los docentes. 	<ul style="list-style-type: none"> Premio ARTEI a los proyectos de teatro independiente que agrupa la Asociación ARTEI. El mismo comenzó en 2011 por iniciativa personal del productor Carlos Rotemberg, pero al año siguiente se formalizó y continuó con el apoyo corporativo de AADET. AADET dona 13 mil euros para financiar el premio que consiste en galardonar a 5 obras, para concretar su producción. 	<ul style="list-style-type: none"> Desde el año 2015 AADET colabora en la línea de Teatro Musical del proyecto del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, "Bienal de Arte Joven", dirigido a creativos menores de 33 años. Se colabora en la capacitación de 20 creativos, de los cuales se seleccionan 2 proyectos. AADET oficia como jurado en la selección de los proyectos, apoya el premio de forma económica y colabora con recursos para avanzar en la producción: salas, estructura técnica, lugares...

Fuente: (Blutrach y Maro, 2018, págs. 58-62).



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Anexo III

Cantidad de espectadores y funciones – Teatro Nacional Cervantes - 2015/2017

Año	Cantidad de funciones	Cantidad de espectadores
2015	1317	220.679
2016	1.119	192.018
2017	653	140.930

Fuente: Elaboración propia, en base a Informes de Gestión del Teatro (Teatro Nacional Cervantes, 2016; 2017).



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Anexo IV

Anexo IV: Consentimiento y cuestionario para entrevista a funcionario/a del Área de Nuevos Públicos

Consentimiento

La presente entrevista se realiza a fin de obtener información para el desarrollo del Trabajo Final de la Carrera de Especialización en Administración de Organizaciones del Sector Cultural y Creativo, de la Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Estudios de Posgrado.

La entrevista pretende recabar información en relación a los programas de formación de espectadores o nuevas audiencias de las principales salas teatrales públicas, de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Los datos obtenidos de la misma, serán utilizados exclusivamente para el Trabajo Final de Especialización de la alumna Evelyn Melisa Botti: Los programas de formación de espectadores en teatros de titularidad pública de Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Los casos del Teatro Nacional Cervantes y el Teatro Colón.

Solicitamos tenga a bien, concedernos un momento para la realización de la misma.

¿Acepta usted participar de la entrevista?

Si

No

Datos del entrevistado

Nombre y Apellido:

Cargo/Institución a la que pertenece:



Cuestionario – Teatro Nacional Cervantes

- 1) ¿Cuáles son las funciones de su cargo y desde cuándo se desempeña en la función?
- 2) Dentro del organigrama actual, ¿dónde se ubica el área de *Gestión de Públicos*? ¿A quién reporta?
- 3) ¿Cuáles son los objetivos o metas del área?
- 4) ¿Con qué recursos cuenta el área? ¿Cuenta con un presupuesto formal y establecido? ¿Conoce qué porcentaje del presupuesto del TNC está destinado al área de Gestión de Públicos?
- 5) ¿Cómo está integrado el staff del área? ¿Cuál es el perfil de sus miembros?
- 6) ¿Existe un manual de procesos del área?
- 7) ¿De qué manera documentan/archivan las actividades llevadas a cabo y cómo muestran los resultados de la gestión?
- 8) ¿Desde qué lugar conciben al público? ¿Consideran que hay diferencias entre los conceptos de espectador, público o audiencias? ¿Cuál prefieren y por qué?
- 9) ¿Cómo describiría al público actual del teatro? ¿De qué manera obtienen información sobre la conformación del público?
- 10) Ustedes realizaron en 2017 una investigación sobre la conformación de públicos que asistía al TNC. El mismo, ¿formaba parte de una planificación a corto y mediano plazo?
- 11) En el estudio –mencionado en el Informe de Gestión 2017-, se observa un comparativo donde el segmento de 60 años en adelante decae la asistencia al teatro (44% en 2016 frente a 27% en 2017). Por otra parte, en cuanto a los jóvenes, hubo un incremento tanto en la franja de 18 a 29 como en la de 30 a 44 años. ¿Cómo explican esos números? ¿El objetivo del teatro era incrementar el público joven?
- 12) Dentro de la formación de nuevos públicos, ¿qué rol considera usted que cumple la programación?
- 13) En la programación 2017 y 2018 del TCN, ¿incluyeron algún espectáculo en particular, con el fin de captar nuevas audiencias? Si así hubiera sido, ¿cuál fue el



objetivo (captar nuevos públicos, desarrollar/fidelizar el público frecuente) y criterios para la selección?

- 14) Para definir la programación, ¿tuvo incidencia la segmentación por edades?
- 15) En el proceso de planificación de la programación artística (anual), ¿participa el equipo de Gestión de Públicos?
- 16) ¿Con qué otros equipos/áreas interactúan y de qué manera? Por ejemplo, el área de prensa.
- 17) ¿Cuentan con una estrategia y plan de trabajo para el acercamiento a grupos y colectivos que no habían tenido contacto anteriormente? Ej. geriátricos, etc.
- 18) ¿Qué rol considera que cumplen las actividades de formación artísticas en el fomento de nuevos públicos? ¿Brinda actualmente la sala, actividades de este tipo?

A continuación, me gustaría conversar sobre algunos puntos que no estoy segura si forman parte de su área de injerencia. Si fuera el caso, le agradecería me comentara de qué manera podría obtener dicha información:

- 1- En 2017 incorporaron el uso del portal Alternativa Teatral para la adquisición de *tickets on line*, ¿qué impacto tuvo?
- 2- ¿Qué información estadística les brinda Alternativa Teatral? ¿Qué uso hacen de ésta en el teatro?
- 3- ¿Cómo evalúa el uso de *CRM* para instituciones de artes escénicas? ¿Sería factible de implementar en una institución como el TNC?
- 4- En cuanto a la App que lanzaron en agosto de 2017, ¿qué resultados pudieron notar?
- 5- ¿Qué impacto han tenido los beneficios generales? ¿Tienen alguna forma de medir el uso de los descuentos en bares y restaurantes? ¿El uso del estacionamiento?
- 6- Con respecto a los abonos. ¿Notaron un incremento en el número de abonados al TNC Club? ¿Cuántos abonados tienen actualmente?



- 7- El cambio en la identidad visual, ¿tuvo alguna relación con la necesidad de acercar nuevos públicos?
- 8- ¿Cómo evalúa el uso del espacio no convencional (foyer, pasillo, etc.) para la realización de acciones de formación de espectadores? Por ejemplo, visitas guiadas.
- 9- En lo que respecta a la información de apoyo para el público (previa, durante y post funciones) como programas de mano, información sobre los espectáculos en la web, etc.), ¿cuentan con una planificación o cronograma de desarrollo de dichos materiales?

Cuestionario – Teatro Colón

1. ¿Cuáles son las funciones de su cargo y desde cuándo se desempeña en la función?
2. Dentro del organigrama actual, ¿dónde se ubica el área *Extensión Cultural y mediación*? ¿A quién reporta?
3. ¿Cuáles son los objetivos o metas del área?
4. ¿Con qué recursos cuenta el área? ¿Cuenta con un presupuesto formal y establecido? ¿Conoce qué porcentaje del presupuesto del TC está destinado a programas de gestión de nuevos públicos?
5. ¿Cómo está integrado el staff del área? ¿Cuál es el perfil de sus miembros?
6. ¿Existe un manual de procesos del área?
7. ¿De qué manera documentan/archivan las actividades llevadas a cabo y cómo muestran los resultados de la gestión?
8. ¿Desde qué lugar conciben a ese público? ¿Consideran que hay diferencias entre los conceptos de espectador, público o audiencias? ¿Cuál prefieren y por qué?
9. ¿Cómo describiría al público actual del teatro? ¿De qué manera obtienen información sobre la conformación de éste?
10. ¿Están planificando realizar algún estudio sobre el público del teatro o públicos de teatros líricos?



11. Dentro de la formación de nuevos públicos, ¿qué rol considera usted que cumple la programación?
12. En la programación 2017 y 2018 del TC, ¿incluyeron algún espectáculo en particular, con el fin de captar nuevas audiencias? Si así hubiera sido, ¿cuál fue el objetivo (captar nuevos públicos, desarrollar/fidelizar el público frecuente) y criterios para la selección?
13. Para definir la programación, ¿tuvo incidencia la segmentación por edades?
14. En el proceso de planificación de la programación artística (anual), ¿participa el equipo de Extensión Cultural y mediación?
15. ¿Con qué otros equipos/áreas interactúan y de qué manera? Por ejemplo, el área de prensa.
 - 1) ¿Cuentan con una estrategia y plan de trabajo para el acercamiento a grupos y colectivos que no habían tenido contacto anteriormente? Ej. geriátricos, etc.
 - 2) ¿Qué rol considera que cumplen las actividades de formación artísticas en el fomento de nuevos públicos? ¿Brinda actualmente la sala, actividades de este tipo?

A continuación, me gustaría conversar sobre algunos puntos que no estoy segura si forman parte de su área de injerencia. Si fuera el caso, le agradecería me comentara de qué manera podría obtener dicha información:

1. ¿Cómo evalúa el uso de *CRM* para instituciones de artes escénicas? ¿Y en el caso de teatros líricos en particular? ¿Sería factible de implementar en una institución como el TC?
2. Con respecto a los abonos, hace unos meses se dio a conocer que las ventas de estos se habían incrementado en un 28%. ¿A qué atribuyen dicho incremento?
3. ¿Cómo evalúa el uso del espacio no convencional (foyer, pasillo, etc.) para la realización de acciones de formación de espectadores? Por ejemplo, visitas guiadas.



Anexo V

Entrevista a responsable del Área de *Gestión de Públicos* del Teatro Nacional

Cervantes: Sonia Jaroslavsky

Fecha de realización: 14/9/2018

Lugar: Teatro Nacional Cervantes. Piso 6 - Oficina de Gestión de Nuevos Públicos.

SJ: ...La gente de innovación cultural está trabajando accesibilidad y un recurso que es esta chica de rulos, que trabaja accesibilidad en museos. Entonces ahí nos vinculamos, y todo fue como [*movía las manos como mostrando que el tema se iba desarrollando*] con la Editora Nacional de Braille y Libro Parlante, con la Fac. de Filosofía y Letras de la UBA, con las chicas de innovación cultural y nosotros. Hubo que tocar un montón de... [*Inaudible*] que se las contrató. Un laburo, era como parte de mi objetivo de este año.

EB ¿y esta función piloto funcionó bien?

SJ: Muy bien.

EB: Y hay cosas como para ajustar?

SJ: Si está todo el proceso, pero el resultado fue muy positivo. Estamos recibiendo las devoluciones. Estoy orgullosa. Este es un *inside* del programa. Ahora estoy empezando por una parte pequeña del proyecto. Esto iba dentro del programa de *La Vida Extraordinaria*²⁸. Esto tiene un gramaje particular, que yo este año no tenía licitado. Entonces se buscó el papel, la Editorial²⁹ me lo pasó todo a Braille. Todo esto es macrotipo. Esto es especial para esta función y el Código QR te lleva video en lengua de señas con el audio del director. Aparte hicimos el audio introducción para esa función.

EB: ¿La idea para el año que viene es volver a replicarla de la misma manera? ¿Esto del programa y el QR?

SJ: Hay que ver porque hay muchas maneras de hacerlo. Tenemos que estudiarlo. Lo ideal sería ver de incorporarlo en el programa general, el QR.

EB: Que no sea algo especial, sino que esté incorporado siempre.

²⁸ Muestra el ejemplo, está en braille y también tiene el código QR en la contratapa.

²⁹ Se refiere a la Editorial Nacional de Braille y Libro Parlante.



SJ: Claro. Pero requiere un gramaje que el programa no tiene ahora y mandar a calar. Entonces, son muchas cosas. Es como una entrada a algo muy grande, de pensar en un montón de cosas. Hay que pensar bien qué acciones porque pensábamos “Bueno incorporamos el QR en todos los programas de las funciones que quedan”... y no, porqué ¿qué estás brindando? Porque, yo pongo el QR, todo lindo pero después viene la persona que no ve y no tiene ningún recurso en la función. ¿Entendés? Es como si le das por la mitad y es una falta de respeto. Por eso lo que se haga que sea un recurso de verdad para esa persona. En la web, incorporar audios ya es bueno porque cualquier persona puede navegar, o una persona que no ve ya... lo lleva a un canal de youtube que ya lo lee. Entonces está bueno que la web en sí, más allá de las funciones sea accesible. Y además hay algo como de tratar de cuidar siempre la estética, que tenga algo especial que no sea una locutora sino que sean los directores los que graben las voces, que haya algo como una identidad en eso. Entonces a las intérpretes se las maquilló, se las peinó para ese día. Deberían tener su vestuario también, cuidar todos los aspectos.

EB: ¿No es como las intérpretes que están siempre vestidas de negro?

SJ: Ellas estaban [*vestidas de negro*] pero también se puede incorporar a una obra, desde el vamos para actuar a la par, al lado de las actrices. Hay muchas maneras de hacerlo. Estamos también como investigando, pero requiere mucha energía y nosotras no hacemos sólo eso. Entonces es cómo ir incorporando otras poblaciones pero hacerlo con el cuidado que se merece y todo lo que es gestión de públicos en el teatro es como mucho, no es solo eso. Yo estoy contenta con todo esto, con la capacitación, con este proceso, incorporar algunas cosas.

EB: También el área es muy nueva...

SJ: Si, esto es como otra etapa esto, casi una segunda etapa de una etapa corta de un año y medio de trabajo.

EB: Ya que estabas hablando de las funciones. Te voy preguntando.

SJ: Todo bien. Si hay algo que no quiera que salga te digo.

EB: Recién me estabas contando de las funciones que tenías. Lo primero es saber desde cuándo estás en el cargo y cuáles son las funciones en sí mismas.

SJ: Con Ana Durán venimos de trabajar en Formación de Espectadores, un Programa que armamos con el Ministerio de Educación de Ciudad, que tiene 13 años y a medida que



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



fuimos avanzando en el Programa también empezamos a avanzar en encuentros de públicos, de manera muy incipiente en Buenos Aires porque en Argentina no había nada. A conectarnos también con Javier Ibacache de Chile, con Daniela Bouret del Solís, con la gente como en Latinoamérica -si se quiere- que estaba trabajando en este sentido, de hecho tenemos una red como informal de profesionales – si se quiere- nucleados en esto, todo muy incipiente, pero hace mucho que venimos trabajando en el tema.

El tema es que nosotras caímos –de alguna manera- al Ministerio de Educación [*de ciudad de Bs. As.*], pero el lugar natural, en todos los países, es un teatro, o un centro cultural, un espacio cultural. Pero bueno, gracias a haber estado en el Ministerio de Educación tuvimos la suerte de mirar otras realidades, estudiar en profundidad por lo menos en ese campo, en esa población de jóvenes de escuelas públicas. Pero el lugar siempre fue un teatro, era como un sueño.

De alguna manera, nuestro padrino es Rubén Schumacher, el nos dice por qué no le presentamos como un proyecto de gestión de públicos a Alejandro Tantanian cuando estaba en transición. Se lo presentamos, nos juntamos a hablar, le pareció interesante y estuvimos trabajando hasta el ingreso de él, casi 6 meses hasta ingresar al teatro. Estudiar bien el proyecto, cómo iba a ser bien esta área porque nunca se había hecho y un poco el modelo que utilizamos fue nuestra experiencia en todo lo que es educación pero más que nada todo el intercambio que estuvimos teniendo con el teatro Solís y el GAM de Chile cuando estaba Ibacache.

EB: El área, ¿a quién reporta? Dentro del organigrama actual

SJ: El área, a nivel organigrama todavía no está. En realidad dependemos de Dirección General, pero como muchas otras [*áreas*] que no están formalmente. Nosotras dependemos directamente de la Dirección [*General*] y de alguna manera Gestión de Públicos se armó absorbiendo [*gente de*] planta de estadística, extensión cultural y de lo que se llamaba *Contingentes y Grupos*.

EB: Eso era para las escuelas [*contingentes y grupos*]

SJ: Sí, claro. Así que absorbimos esas personas para armar el área de *Gestión de Públicos*, y a su vez, tenemos algunas personas con contratos externos, formados en cuestiones específicas que necesitamos como coordinadores pedagógicos que ya venían formados por nosotras. Son contratos chiquitos para hacer acciones específicas. Entonces en realidad



sólo las que entramos fuimos Ana [Durán], Brenda Carlini que está todo el día y ya está formada por nosotras y después estas personas [*la de los contratos chicos*] porque el proyecto es bastante grande. Y formalmente estas personas [*las que absorbieron de planta*] siguen dependiendo de producción. A nivel formal no es muy interesante saberlo.

EB: ¿Pero en el área más o menos cuántas personas son? Entre 10 y 12? Entre los de estadísticas...

JS: Estadísticas es una, pero tengo 2 sociólogas externas asesorando con contratos chiquitos. Por eso tengo el personal de planta y los externos que vienen por acciones específicas. Pero de planta está Rubén Ballester –que era de estadística- y ahora está conmigo; Brenda Carlini que ingresó con nosotras; Claudia Bravo, Eduardo Contreras, Alicia Briel y Diana. O sea cuatro fijos y después los que vienen de afuera con contratos chicos que son Juan Pablo Gómez, Aimé Pansera y Leni que está a cargo de [*talleres*] jóvenes periodistas.

EB: Serían casi 10 personas...

JS: Si, pero tenés 5 que son de planta.

EB: ¿Y esos tienen otras tareas?

JS: Tienen tareas fijas y estas otras personas que viene para acciones específicas (coordinación de charlas debates, materiales pedagógicos) que no necesariamente cumplen un horario. Las sociólogas elaboran informes pero trabajan desde su casa.

EB: Y los que venían de planta, ¿conservan las tareas que tenían antes?

JS: No, en realidad se redistribuyeron las tareas en función de los perfiles que fuimos viendo, evaluando.

EB: Fue una redistribución de tareas, según los perfiles.

JS: Todo el tiempo uno va resolviendo en función de los deseos y posibilidades. También del presupuesto para ver cómo hace para lograrlo. Yo para accesibilidad me parecía imposible porque necesitaba un presupuesto y finalmente conseguí a través de, como se dice ahora sinergias, tuve la suerte de que aparezca toda esta gente y hacer esto³⁰. Recién te decía toda la parte de recursos humanos, ahora voy diciendo las sub áreas.

³⁰ Hace referencia a la función accesible de *La Vida extraordinaria*.



Con la parte de medición, salíamos todos a encuestar y después nos dimos cuenta que no llegábamos a los casos. Las sociólogas me decían que no nos iban a contestar por mail, y dije bueno probemos. Porque la de satisfacción si la había mandado por mail y recibí una alta adhesión y bueno listo, pasé todo [*a que sean encuestas por mail*].

EB: A través de Alternativa Teatral?

SJ: No, yo directamente fui armando una base. Otra de las cosas que hicimos fue que armamos una base desde cero. La base no existía y ahora la base es enorme. De hecho el mes pasado tuvimos que pasar de [*Inaudible*] para los envíos y tuvimos que pasar a un servicio ilimitado de la cantidad de base que tenemos.

Tuvimos que hacer muchas cosas desde cero, de pioneros. Con Alternativa Teatral fue parte del proceso, de hacer todo el cambio, de sacar la ticketera que estaba que vos no podías retirar las entradas en el teatro. Todas las modificaciones que eran facilitar al espectador que ya venía o quería venir, hicimos todo el laburo de la licitación, ahí ingresa Alternativa Teatral y la capacitación para que se entienda el sistema y un montón de cosas que no se ven pero que le pedimos a Javier Acuña y él lo hizo, que es adaptar el sistema a necesidades concretas que vamos teniendo: el TNA Club, los grupos (cómo hacer que los grupos de provincia paguen y puedan venir) eso lo generamos a través de cupones, que él nos resolvió, un montón de cuestiones técnicas para facilitar y que todo sea fácil.

El cambio ese de sistemas estuvo muy bueno, porque aparte los espectadores son del Cervantes, la base es del Cervantes, los que compran *tickets* y además todos los que traemos nosotras por grupos, por educación. Como que en definitiva el área tiene 3 grandes focos: 1 es medición, que es parte de lo que te estoy contando, otro es todo lo que es como mediación que para nosotras tiene como 2 patas (una que es la de inclusión y otra que es la de fidelización, por ponerle un nombre). Entonces son acciones diferentes, a veces se juntas a veces se separan esas acciones, pero una tienen que ver con facilitar el acceso a los que ya vienen o los que tienen los medios para venir y el otro es incluir a los que no vienen. Son como diferentes acciones.

Y la otra... son: medición, mediación y la otra es las acciones de educación, que son varias. Y bueno, accesibilidad que se suma.

EB: Ah, ¿no es de la parte de mediación?

SJ: Si claro, de inclusión de nuevos públicos.



EB: O sea, es inclusión desde la mediación.

SJ: Pero pueden ser de otro tipo.

EB: Pueden ser desde grupos vulnerables...

SJ: o alguien que vos lo terminás incluyendo porque no puede pagar... pero son como muchas acciones: algunas a corto plazo, algunas a largo plazo y que todo el tiempo hay que estar estudiando. Por eso los estudios de público.

Lo primero que hicimos, en la transición, ante del ingreso, fue en la gestión anterior hicimos una pequeña muestra para tener algo de qué agarrarnos... porque me decían “al Cervantes vienen los viejos”, bueno, pero eso lo dicen, ¿donde está anotado? No está escrito. Bueno, entonces hicimos una pequeña muestra, en octubre, ya finalizando la gestión, o sea no podemos decir que es re representativa pero a nosotras nos sirvió para partir de algo porque no teníamos nada. Y ahí dio que había una franja etaria muy alta. Y bueno, rápidamente cambió con el ingreso del cambio de programación más el laburo nuestro empezaron a bajar las franjas etarias. La población de adultos mayores se perdió, aparecen con algunas obras, como con *La Savia*, volvieron a aparecer. Pero claramente el objetivo era trabajar con bajar las franjas etarias, trabajar más con población joven.

EB: Dentro de los objetivos o metas del área, ¿ese era uno?

SJ: Si, y de la Dirección también. Abrir las puertas del Cervantes. Que ya no sea vivido como un museo difícil de ingresar, sino que eso se trabajó todo desde la comunicación, desde la programación. Que sea un espacio de puertas abiertas aunque el edificio es como muy cerrado, pero que uno pueda trabajar eso. Entonces dentro de lo que nos planteamos fue hacer acciones a largo plazo (en 1 año o 2 años) de repetición de la experiencia, de generar el hábito y todas las acciones en realidad apelan a eso.

Y lo nuevo de este año, además de accesibilidad fue que ahora se nos sumó Giras. Estamos saliendo, de a poquito al resto del país.

EB: Y en 2019, ¿piensan seguir con las Giras, accesibilidad?

SJ: Si, 2019 estamos evaluando, también depende de algunas cuestiones de presupuesto. Básicamente para nosotras, una de las cuestiones más importantes es dejar algo armado, más allá de quienes comanden... porque las gestiones que vienen, pasan y se van pero los trabajadores quedan. Entonces parte es que todos los que están acá sepan hacer este



trabajo, lo aprendan de esta manera, para que quede para el teatro. Yo me puedo ir pero que los que queden... realmente beneficia a un montón de gente.

EB: Y en cuanto al presupuesto, ¿el área tenía un presupuesto asignado?

SJ: No.

EB: Fue como medio ad hoc...

SJ: No, bueno... si este año si fue mucho más claro trabajar sobre un presupuesto, acotado, o sea muchas acciones de hecho quedaron afuera por temas de presupuesto pero si, tenemos el presupuesto para Recursos Humanos y después para acciones específicas, como todo lo que es comunicación y difusión, para estos contratos de coordinadores pedagógicos, de las sociólogas, la APP la desarrollamos nosotras (bueno se contrató a esas personas, el mantenimiento de la APP). Todo lo que es la pequeña gráfica que tenemos, todo lo que es la difusión en FB, todo esto de los envíos que hacemos. Todos los talleres de formación docente que hacemos...

EB: ¿Los materiales pedagógicos también?

SJ: Los materiales pedagógicos en realidad son digitales, es todo digital. El blog de los jóvenes periodistas es digital. Así que en realidad son más presupuesto de recursos. Los materiales los hacemos nosotras, son varias personas que hacen muchas cosas.

EB: ¿y cuál sería el porcentaje del presupuesto total?

SJ: No sé, porque algunos presupuestos salen de otros lados, de las obras. Por ejemplo, yo estoy haciendo una acción específica para Produce y sale del presupuesto de Produce. O tengo una acción específica ahora para Giras y sale para Giras. No sale del presupuesto aprobado, porque era muy acotado.

EB: No claro. O sea, cuentan con un presupuesto y después, depende de la acción en la cual se suma el Área de *Nuevos Públicos*, toman dinero de esa área, o sea obra o proyecto.

SJ: Este año si, no quiere decir que el año que viene cambie. Por ejemplo, la APP ahora pasó a prensa, por ejemplo. Ya no depende de mí. Pero lo concreto [*del presupuesto*] es para estos recursos, una pequeña caja chica para recibir a los docentes con mate, galletitas y esas cosas. Si para la difusión, para los envíos, y para los talleres de formación docente. Para recursos para hacer esas acciones, pero es muy, muy acotado.



EB: ¿Tienen una especie de manual de procesos del área? Esto que vos decías que querías que aprendan cómo hacer las cosas y si alguien no está, que después se pueda continuar.

SJ: Si, lo estamos elaborando. Si tenemos un manual de procesos como general, no? Por una cuestión como de tiempos. Pero si, cada una de las acciones tiene su proceso, su procedimiento. Y hay acciones que tienen procedimientos similares. Después tenemos instructivos para todo. Somos como muy prolijas en ese punto. De hecho hacemos informes de todo: de mediciones, de informes pedagógicos. Cada actividad tiene su informe y se envía a la dirección. Eso ya es como general del teatro, que cada acción que vos hacés, tenés que informar, hay formularios específicos para eso y en paralelo internamente tenemos como nuestros procedimientos.

EB: Claro, de documentación y archivo. Y después, para medición de resultados, ¿hay algo también general del teatro o ustedes lo arman?

SJ: No, hay general del teatro pero tenemos nuestros informes como de los objetivos que nos planteamos. Y después cada acción, o cada proyecto tiene su propio informe. Es muy largo, son muy detallados.

EB: Porque el teatro tiene un ejercicio ya [*en ese aspecto*], porque todos los años presentaban a la prensa un informe de gestión.

SJ: Si, el informe que está en la web. Pero ese es reducido, nosotras enviamos uno que era mucho más largo, enorme, detallado y hubo que editarlo. Porque está toda la parte de educación, que tenemos una manera de trabajar, que tenés un referente por grupo.

Tenemos fichas pedagógicas que llena cada coordinador en función [*en cada espectáculo*] pero a su vez, tenemos un pedido de devolución a cada docente y a cada referente de grupo. Cada vez que vienen a ver una obra, termina de ver y se le envía un pedido de devolución docente. Entonces, con la ficha pedagógica, con el pedido de devolución docente con eso armamos un informe pedagógico, más otros datos relevados más duros. Eso es para mí, si se quiere, todos los informes pedagógicos.

Ahora, con el TNA Club le estoy pidiendo a Claudia. Con esta parte más pedagógica de formar al equipo interno, le estoy pidiendo a ella que lo haga, que trate de pensarlo.

EB: ¿Todo lo que tiene que ver con beneficios a los socios?



SJ: Claro. Si, ahora justamente le pedí que me mande un excell con todo el estado de situación, pero también empezar a pensar qué preguntas les vamos a hacer a todos los beneficiados por el TNA Club más todos los comercios para hacer un informe y un relevamiento.

EB: Pero todavía no hay como un informe de resultados, como por ejemplo: se comenzó con tanta cantidad de comercios...

SJ: Ahh no, si eso está. Además el sistema ya me lo tira, toda la encuesta. Además, todas las semanas tengo reuniones semanales con estado de situación de TNA Club, bueno se sumó este, tenemos tanta cantidad de socios, se sumaron tantos de tal mes a tal mes. Todo eso si, lo tenemos.

EB: ¿Más o menos cuántos socios tienen? [al 14/9/2018]

SJ: Ahora estábamos llegando a los 3.000. Y es un proyecto que empezó casi oculto, empezamos como a ir probando. Y se está usando mucho, justo me entregó las estadísticas Rubén y el 3% de los espectadores de Libertad, vinieron por el TNA Club, que es un porcentaje alto para un proyecto tan chiquito. Así que está dando como buenos frutos.

EB: Dentro de los beneficios están: el estacionamiento, descuentos en comercios y...

SJ: y el 2 x 1, por ahora. Y eso lo vamos estudiando en relación al estudio de caracterización de públicos, para ver si seguimos la línea de lo que da el estudio: vamos a beneficiar a esa mujer de 45 para arriba que viene, que repite la experiencia, que tiene estudios de posgrado o universitarios, que consume todo tipo de cultura, que después volvió con sus hijos.... Es así, es como mi resumen...

EB: Ese es como un resumen del perfil del público...

SJ: Si. Que si vino a ver *La Terquedad*, volvió a ver un infantil. O sea que vuelve al teatro y viene con sus hijos o sus nietos. Es como acompañar eso o decidimos ahora perfilarlo para otra franja etaria que no es esa consumidora...

EB: Por qué quizás ya está fidelizada...

SJ: Claro. Entonces ahora estamos incorporando otros lugares, incorporamos Million³¹, con tragos, incorporamos una cervecería, más un vegetariano... que la mujer esa también

³¹ Million Bar, ubicado en Paraná 1048, CABA.



puede consumirlo, un consumo más de jóvenes. Entonces vamos pensando eso en relación a lo que queremos, no sólo a la que viene...

EB: Claro, lo que se busca proyectar.

SJ: Eso es como trabajo más de fidelización, si se quiere. O las promociones, los abonos. Con grupos pagos que repiten la experiencia, de generar esa idea de habitus. Y después mucho laburo con poblaciones que no venían. Si querés después te puedo pasar el artículo que salió en *Asimétrica* sobre Latinoamérica... yo escribí un artículo sobre el Cervantes... es un PDF que se puede descargar, y está bueno porque muestra lo que hay a nivel latinoamericano.

EB: Ah, lo busco.

SJ: Yo escribí sobre el Cervantes con Ana, pero después hay otro sobre formación de espectadores y está como contado. Y bueno, la población trans que no venía la fuimos a buscar directamente. Estamos haciendo un trabajo fuerte ahora con mujeres. Grupos con baja participación.

EB: Y el trabajo con estos grupos, los fueron planificando, diciendo: bueno vamos a avanzar primero con este grupo o colectivo que están más cerca, que son del barrio? ¿Cómo fue eso?

SJ: Con el barrio laburamos un montón. Con los comercios.

EB: Porque en el estudio de caracterización de público, la mayoría eran de zona centro (de CABA).

SJ: Si... en realidad el estudio lo que te da es ese perfil de clase media, pero aparte también ese estudio ya es viejo en el sentido que en ese momento no se incorporaba a los grupos que traíamos nosotras, se incorporaba sólo a los que compraban entradas. Entonces este estudio de 2018 va a estar mejor porque es más representativo. De hecho, yo además de este estudio publicado, yo pido uno por cada una de las obras grandes del teatro, que ese no se publica.

Pero por ejemplo, fue muy interesante lo que sucedió con *La Terquedad* y *Tiestes*: en *La Terquedad* nosotras no tuvimos acciones con públicos porque se llenó, se vendía sola. Pero con *Tiestes* sí, y con *Tiestes* te cambia totalmente. Con *La Terquedad* tenés provincia de Bs. As., zona norte y se venía repitiendo. En *Tiestes* me da zona sur, ¿por qué? Porque tuvimos acciones de público nosotras en esa obra. Entonces es impresionante cómo,



concretamente, podés salir a evaluar que cuando vos tuviste una acción concreta se ve y se ve en el estudio de público.

EB: ¿Y qué acciones hacían con este público de zona sur?

JS: Nosotras hacemos inscripciones abiertas, convocatorias siempre abiertas para todo, porque trabajamos en dos niveles: las bases de las convocatorias abiertas y por otro lado todo el laburo como institucional que yo me reúno con programas de gobierno, con organismos y armo planes de trabajo para todo el año. Por ejemplo, hicimos un laburo de todo el año con la EMAD³² de Lomas de Zamora, que vienen mucho, son comprometidos. Entonces hacemos un plan para todo el año. Después también con la Universidad de Quilmes, de Avellaneda, mucho con Berazategui, La Plata. Es un laburo continuo que empezó con Tiestes. Ya había empezado el año pasado con Copi, con 38SM... en realidad empezó si con Copi y con 38SM mucho la apertura a universidades, se continuó ese vínculo y bueno te tuerce de repente la población característica de determinado espectáculo. Es maravilloso cuando pasa eso.

EB: Sobre todo porque podés medirlo, porque si no lo medís no te das cuenta.

SJ: Claro, y con la población trans directamente salimos a buscarlos. La excusa no fue la población, la excusa fue a quién le podía llegar a interesar Copi y entonces ahí empezamos a pensar como un plan de públicos, y dijimos esta población no está viniendo. De lo que está programado en todo el año “qué para quién”, porque siempre es eso “qué para quién”. De hecho, por ejemplo, ayer bajé a mirar el ensayo de *Las Benévolas*, yo pensaba trabajar con determinada población (escuela media) y ayer veo el ensayo y veo que no es para escuela media salvo que ya hayan tenido alguna experiencia teatral. Por eso ahora ya estoy cambiando todo, si bien seguramente le va a ir bien, pero bueno cualquier cosa habilítenme para trabajar con adultos mayores. Que es una población que no está viniendo pero creo que puede llegar a generar empatía con ese espectáculo.

EB: Con la reposición de Copi, de ahora, ¿pasó lo mismo con las poblaciones trans?

¿Volvieron?

³² Se refiere a la Escuela Municipal de Arte Dramático.



JS: Si, trabajamos con otras que tal vez no habían venido, pero después de Copi el año pasado volvieron con *38SM*. Es un laburo muy en detalle, con *38SM* era ver qué capítulo era más interesante para los más chicos, qué capítulo era más interesante para la población trans, como qué capítulos no recomendar a determinada población o a qué recomendar todo y que vengan todos los días. Entonces es eso, cuidar. Público es un concepto amplio, pero lo laburamos muy en detalle. Vamos hablando, vamos viendo. Si hay que decir que no, decimos que no, pero realmente decimos que no. De hecho justo hoy bajé dije mirá tengo tal grupo de Necochea, sólo vienen este día pero no está bueno que vengan a ver Las Benévolas este grupo salvo que me lo pida rogándome esa profesora. Ya pedí permiso a ver si me podían habilitar cupo para Sagrado³³, la otra obra de Alejandro [*Tantanián*] porque sé que va a ser más adecuado.

EB: Porque si no termina siendo contraproducente

SJ: Claro. Está bien, uno trabaja con la programación que tiene, no puede elegir. Como formación hay un equipo³⁴, se prueba y si no funciona se baja, en el próximo cuatrimestre no está. Acá es lo que tenemos y de ahí vamos viendo qué es mejor para quién. Y después otras propuestas: las visitas guiadas de autor fue como una propuesta más de gestión de públicos, *La Guiada* de Tarrío³⁵, la de Lisandro Rodríguez y la de niños y bueno, esas si se programaron de día.

Lo que estuvo muy bueno de este año, ya evaluando lo del año pasado, fue que nos pudieron habilitar funciones exclusivas en el Orestes³⁶ para educación, funciones cerradas para nosotros. Y ahora dos funciones de Sagrado van a ser cerradas para nosotras también, que es la primera vez que vamos a tener funciones cerradas en la María Guerrero para nosotras.

Y después jueves, cupos en la Luisa Vehil y después todo con charla debate. Ahora es un pasito más que es en la Orestes vamos a hacer charla debate, en la Luisa Vehil vamos a hacer charla debate... todo el elenco se queda, los directores. Todo un trabajo que dé a

³³ Se refiere a la obra *Sagrado Bosque de monstruos*.

³⁴ Inferimos que se refiere al Programa de Formación de Espectadores.

³⁵ Se refiere a Gustavo Tarrío.

³⁶ Se refiere a la Sala Orestes Caviglia.



poquito se va entendiendo y es muy rico. Es muy rico para los artistas también, tener como ese intercambio...

EB: Vos recién mencionabas lo de cuidar al público. ¿Desde qué lado ustedes pensaron el público cuando armaron el área? Notan diferencia en la posición, al decir es un espectador, es público o públicos en plural o audiencia?

JS: No al contrario, llevamos un área de gestión de público donde nunca nos interesó demasiado el concepto como de audiencias, eso quizás implicaba un proyecto como en el GAM³⁷ porque también tenían radio. Espectador es muy pequeño, porque es verdad que vos hacés acciones más allá de una persona. En educación trabajamos con formación de espectadores. Gestión de públicos nos parece como más latinoamericano, como para diferenciarnos un poco de Europa, que se lo trabaja como mucho más en relación al *marketing* relacional. Lo que llega es muy desde ese lado y nosotros le damos como una vueltila no es que le decimos que no a eso pero funcionamos mucho más como un trabajo inclusivo.

EB: O sea, no sólo “necesito incrementar asistencia” sino también desde un punto de formación en lenguajes artísticos...

SJ: Si, sin duda.

EB: No es la misma línea del Programa Formación de Espectadores pero...

SJ: No porque es más amplio. Es más amplio porque trabajás mucho... lo que pasa es que hay muchos malos entendidos respecto a esto. Como si incluir sólo fuera sumar más gente o lo que te queda de sala vacía. Nosotras siempre planteamos un trabajo que quizás los frutos los ves dentro de 1 año. Los vimos mucho más rápido. Habíamos pensado dentro de 1 año, 2 o esto lo vamos a ver dentro de 5 años... y en realidad fue todo mucho más rápido todo. De hecho nuestro concepto de repetición de la experiencia, que lo íbamos a trabajar sólo con educación. Eso, elaboramos con cada escuela un plan de repetición: decimos en marzo vas a venir a ver esto, en julio esto, en agosto esto. Por lo menos 3 cosas tenés que venir a ver. Lo empezamos a incorporar ahora con los grupos, con grupos de clase media habitués como con grupos que no vienen, con la idea de... nosotros siempre trabajamos con los docentes como referentes importantes y ahora empezamos a trabajar con otros

³⁷ Centro Cultural Gabriela Mistral de Chile.



referentes: militantes políticos, promotores culturales, cualquier persona comprometida en vincular a otras personas con alguna producción escénica/cultural sería. Incluso también salimos a dar capacitaciones en gestión de públicos, sobre qué es en vínculo con Nación, con Ciudad como parte de nuestro trabajo. Parte de nuestro trabajo es que se entienda lo que hacemos y para qué sirve. Ahora de hecho en noviembre tenemos una capacitación de 3 días a promotores culturales, desde la producción, la gestión de públicos. Porque esos son los agentes, las personas. Un docente comprometido te trae 5 o 10 grupos todo el año, es así. Entonces eso, trabajar mucho en la formación, en que esa persona pueda entender las estéticas contemporáneas, desde qué lugar se pensaron, se eligieron, se editorializa. Por eso todos los talleres de formación docentes: está Hugo Salas, está Esteban Ierardo, Horacio Banega, Laura Fobbio a hablar de la obra de Tantanian, estuvo también Federico Irazábal. Son gratuitos además, pero son para que ellos puedan trabajar después con sus poblaciones, sea una escuela, el barrio u otro centro cultural, en una escuela de espectadores, en su colectividad.

EB: ¿Esos resultados los fueron viendo, tanto el año pasado como este?

SJ: El año pasado los empezamos a ver [*los resultados*], lo vimos rápidamente con educación, lo empezamos a incorporar tímidamente con los grupos y este año ya quedó [*establecido*].

Y ahora, un poco estamos empezando a salir al interior. Esto es re nuevo, hace un mes. Y nos estamos enfrentando es que también tenemos que formar a esas personas que están en espacios culturales que algunos ofrecen la función gratuita pero otros tienen que vender. Entonces cómo explicarles que nos dejen usar un cupo para escuelas y cómo mandar una mediadora. Ahora Aimé [*Pansera*] viaja a San Juan a coordinar una charla allá. Como acompañar, como enseñarles a formar para que ellos también puedan accionar de esta manera en su lugar, pero si vamos nosotros que estén acompañados, que no estén vacías esas salas por no invitar... como que no es un problema que vaya un cupo gratuito, que no tiene posibilidades. Si te van a volver después a futuro al teatro.

EB: Pero entonces, en las giras, ¿ahora ustedes también empiezan a incorporar grupos escolares para hacer las charlas previas y posteriores?

JS: Si. Y el material pedagógico siempre, ahora estamos terminando el material de Córdoba. Eso también acompañamos a todas las obras. Todas las obras del teatro tienen su



material pedagógico y está todo subido en la web, en educación, te la descargás. Eso lo hacemos todo el equipo de educación. Y en algunos lugares estamos ofreciendo la mediación, por ejemplo en Vicente López van a viajar Aimé [Pansera] y Juan Pablo [Gómez] y van a hacer después de la función, a todo público, mediación. Que ya el York³⁸ ya lo implementaba sólo que va a tener nuestro tinte. Pero nosotras estamos gestionando los grupos educativos. Ellos entregaban entradas gratis y nosotras les dijimos, no dejamos 40/50/60 para grupos educativos. Entonces hacemos la convocatoria y ya asignamos. En Quilmes igual. En Zárate que es mañana [15 de septiembre de 2018] es igual. La semana pasada en Rosario y vamos viendo, depende si hay presupuesto viaja alguien sino no. Y contamos el TNA Club, el 2x1 que se entienda lo que es –sin comercios- pero bueno el 2x1.

EB: ¿En el interior?

SJ: Si. Y bueno, la verdad que muy buena respuesta tuvimos, porque en muchos lugares la verdad que el mismo espacio cultural no tenía mucha llegada, iba a estar vacía esa función y sacamos nosotras la convocatoria, hicimos un trabajo con los docentes. En Córdoba por ejemplo, incorporamos que el autor de la obra, los desentrañadores del *Produce*³⁹ va a dar un mes antes un taller. El lunes sale esa convocatoria, va a dar un taller para docentes para nosotras después poder trabajar con esos mismos docentes para que vayan a ver la obra (después). Ahí si toda la logística, la convocatoria, la inscripción, el seguimiento de los grupos lo vamos a hacer nosotras y ellos tienen que recibirlos.

EB: Y en lo que se refiere a actividades de formación artística. ¿Esto entraría como en esta parte? Formación artística en el sentido de formar nuevos públicos.

SJ: Nosotras formación artística no damos. En realidad son talleres de formación docente, dirigidas a docentes y referentes de grupos. De formación artística se dieron algunas cosas pero no lo hace *Gestión de Públicos*. Los laboratorios dependen de la Dirección General, se dieron varios talleres en el marco de *Volumen Escena Editada*, ese dependió directamente de ese proyecto. Nosotras lo que hacemos tal vez, en las charlas que se dan, hacemos la inscripción nosotras. Algunas charlas grandes como la Evel Knievel, la de

³⁸ Es el teatro al que tenían programado ir.

³⁹ Se refiere al programa Cervantes Produce en el País.



Rodrigo García si la trabajamos nosotras. En ... [*Inaudible*] también nos piden a nosotras pero no es que nos ocupamos de todo.

EB: Pensé que eso era de ustedes porque estaría en la línea de convocar nueva gente.

SJ: Nosotros nos incorporamos, colaboramos pero no depende directamente de nosotras. Depende de los proyectos. Pero aparte de todos los laboratorios hay convenios, con la UNA, con la EMAD, de formación. De 38SM también.

EB: Pensaba eso porque todo va como en la misma línea, todo colabora.

SJ: Si, si.

EB: Hoy mencionabas la programación. Cuando arman la programación, ¿ustedes también están dentro del debate? Pensando en los nuevos públicos. O no, la programación se arma según la línea de la dirección artística.

SJ: De la programación general no [*no forman parte de la discusión*], ya está el cuerpo de curadores que es Rubén Schumacher, Oriá Puppo, Ariel Farace, Carlos Gamero y Alejandro es como el cuerpo que decide. Nosotras si participamos en la primer pre selección de niños el año pasado [2017], después propusimos las visitas guiadas y se hablaron los nombres y bueno fue como charlado. Después con la programación general no. Por lo general eligen ellos, a partir de las convocatorias abiertas. Y después si nos van contando qué se va a reponer y ahí vamos empezando a participar en el proceso de ensayo, como para pensar “Qué para quién”, para hacer como un plan, leyendo los textos y después ya vamos armando los materiales pedagógicos. Y después todos los talleres de formación docente vamos tirando nombres, los pensamos con ellos y ahí se decide.

EB: ¿y para vos qué rol ocupa la programación en la convocatoria de nuevos públicos?

SJ: Por ejemplo en el GAM de Chile, el cargo se llama Director de Programación y Audiencias. Ese es el nombre del cargo, que es el que ocupaba Javier Ibacache antes. Es un cargo de mucha exigencia, que no lo podría ocupar cualquier persona. Y había algo de interesante ahí, que justamente era ver la programación en relación también a una audiencia. Después, de proceso, hay un montón de tipos de casos diferentes. Como incluso, en varios países, además de los curadores tenés un grupo al cual vos consultás, grupos de espectadores asiduos, gente que va mucho al teatro, que participa de esa selección o por lo menos puede dar su mirada. “Che, elegimos eso”... como desde otro lugar. Nosotras esa



mirada, desde Formación de Espectadores la empezamos a incorporar, ahí tenemos también un jurado que somos nosotras pero también hay un jurado de Prodanza o de Argentores, de Actores, de investigación teatral y los últimos dos años decidimos incorporar a los docentes en el jurado. Y dan otra mirada y fue riquísimo. Aunque después se decida otra cosa. Pero bueno, es como un tema difícil y también es entendible, como muy nuevo, hay mucho para hacer, para ir aprendiendo. Ya no se puede gestionar sólo desde el lugar porque vos sos artistas.

EB: Aparte, viendo el estudio de públicos –al menos el que está en la web- había un porcentaje alto que venía por el contenido de la obra... entonces evidentemente la programación es vital para atraer.

SJ: Si, muchos vienen por el teatro, por el contenido de las obras más, que por los directores de las obras, que uno podría pensar eso también. Pero muchos ponían por el teatro y eso este año creo va a cambiar un poco. Pero lo que es interesante para mí que me gusta de esta gestión, es que es clara. Te puede gustar o no, pero son claros. O sea, la programación es clara, entonces vos podés decidir participar o no pero hay una claridad en las cosas que se quieren hacer, los proyectos, entonces ya es como un alivio. No muchos espacios culturales tienen eso, a mi como espectadora me gusta mucho decir voy a tal lugar y confiar, y no me importa [*que voy a ver*]. Bueno, una me puedo comer un garrón, pero sé que la voy a pasar bien, que no va a ser algo de mala calidad, que el lugar es garantía de [*estándar*], y es muy lindo eso cuando ya pasa al espacio y sos parte y te gusta ver lo que hay. Y eso habla de una programación clara. Después, que uno pueda hacer acciones específicas para decir, bueno vamos a trabajar esto más para adultos mayores...

EB: O como decías hoy, para chicos, para familias...

SJ: Claro. Hay cosas que las tenés que pensar. Por ejemplo este año no hubo nada para nivel inicial. Población que este año se perdió porque el año pasado se programó *Deseos Inquietos*, pero la visita guiada no es para tan chiquitos porque hay que subir las escaleras. Si es verdad que fue para un amplio público *El hombre que perdió su sombra*, que pensamos que iba a ser para más grandes y resultó ser para todos pero para población escolar, que es otra cosa, que no es lo mismo, se programó de 4° grado para arriba.

EB: Y funcionó bien...

SJ: Si, porque era para esa edad.



EB: Vi que las últimas funciones se agotó [*el hombre que perdió su sombra*].

SJ: Todo se agotó. Esa obra es una belleza, una maravilla pero para chiquitos no tuvimos nada. Yo cuando voy planteo: che, no teneos nada para chiquitos... yo lo planteo así... y uy si... [*le dan esa respuesta pero sin mucho interés*]... o che, no tenemos nada para adultos mayores..

EB: Pero si la línea es buscar público joven, quizás queda en un segundo o tercer plano el adulto mayor

SJ: La realidad es que no hay para todos, no hay presupuesto para todo, no hay obras para todos. Entonces siempre te va a quedar alguien afuera, pero bueno, uno lo tiene que saber: que estás trabajando con esto y no con lo otro. Lo bueno es tener claridad, entonces vos decís esta obra mejor no, mejor la laburo con esta población y uno va y lo dice. Justo la semana pasada probamos la obra de Alejandro para ver cómo hacemos con las sillas de ruedas, todo eso se va viendo.

SJ: Hay muchos materiales que te puedo pasar por mail.

EB: Muchas cosas ya me las fuiste contando, pero te quería preguntar si tenían una planificación o cronograma de tareas, pero entiendo que sí.

SJ: Si.

EB: Después te quería consultar algunas cosas que no sé si pertenecen al área. Por ejemplo la APP, hoy me decías que la habían armado ustedes y ahora pasó a prensa

SJ: Si.

EB: Tuvieron resultados de impacto con eso [*con la APP*]?

SJ: No mucho, pero tampoco se le dio el suficiente empuje y era un proyecto mucho más grande pero que después sólo se pudo hacer lo de la APP. Ahora estamos buscándole la vuelta y tal vez quizás esa APP nos sirve para recursos accesibles, quizás para una visita guiada. También hay proyectos que empiezan de una manera y después pueden cambiar, sin perderlo se les puede dar una vuelta de tuerca y que sea una herramienta interesante. Pero si, las estadísticas están y se venden entradas por la APP, se consulta, no es algo masivo pero bueno hay un montón de cosas que ya no son masivas, que nos de grupos. Hay gente que se maneja con el Twitter, hay gente que se maneja con el Facebook, hay gente que se maneja por la web y hay gente que nos dice que no sirven para nada los envíos de gacetillas. Bueno no, sirven un montón las gacetillas. Todo depende de con qué



población trabajos. Vos sabés que los pibes jóvenes no te leen nada, hay que laburar más lo visual ya lo tenemos estudiado. Los docentes te leen todo, funcionan re bien las gacetillas y los envíos que hacemos por mail. Entonces no podés decir esto no sirvió, para qué, para quién, para qué acción. No, esta obra es para quién?

EB: Y por ejemplo el uso de CRM, ¿qué te parece? ¿podría aplicarse acá?

SJ: A mí me habían ofrecido una herramienta maravillosa, que la deseo. Una que tenía la gente de Zapata de España y me la trajo y yo le decía pero pará, pará, nosotros estamos en una etapa anterior, primero necesitamos armar la base de datos. Pero me parece que hay que ir hacia eso. Pero bueno hay que empezar de cero, ya armamos una base, ahora hay que empezar a trabajarla. Hay muchas cosas para hacer.

Creo que a la brevedad ya habría que pensar en eso [*a trabajar con CRM*], porque ya ahora tenemos una base. Antes no había nada, ahora sí ya deberíamos trabajar más en ese sentido. Pero bueno, nosotras también nos vamos como formando, hay mucho para capacitarse. La realidad es que hay mucha gente que está estudiando pero no tiene la práctica en lo cotidiano, llegan con grandes ideas pero en una semana acá dentro y te morís, porque es un montón de trabajos burocráticos, sindicales. Cada cosita que acá sale a la luz es sangre, sudor y lágrimas. Para hacer esto⁴⁰ yo he dejado la vida, te juro, he llorado, no sabés. Fue muy difícil, pero bueno, se hizo. Vos decís, bueno fue un piloto pero fue mucho laburo, yo no digo que no se pueda hacer pero tenés que dejar como todo y mucho trabajo de formación interna, de que se vea, de que se entienda. Que se vean los avances, no? Y yo creo que se están viendo. Lo lindo es que yo siento que fuimos muy bien aceptadas internamente, y hay mucha gente. Nosotras como *Gestión de Públicos* fuimos muy bien aceptadas porque ven el trabajo. En las Giras nos dicen, gracias chicas, que bueno que vinieron. Nos agradecen porque se han vivido situaciones donde dicen para qué hago esto, salís y no hay gente. O cuando ven que aparece gente que ni locos pisaban el teatro y realmente lo disfrutaban. Enriquece a todos. Es una función social, estamos en un teatro público.

⁴⁰ Muestra el programa de la función de accesibilidad de *La Vida Extraordinaria*.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Vos estás comparando con el Colón. Bueno, el Colón está como más dividido. Está el departamento de Educación y ahora entró Vale Kovadloff en Mediación.

EB: Si, todavía no pude hablar con ella.

SJ: Ya nos tenemos que ir a tomar un café, porque Vale nos ayudó desde Prodanza con Formación de Espectadores Danza. Es una persona realmente brillante. Así que en algún momento dijimos bueno juntémonos para pensar como cosas, porque estamos muy cerca. Del Complejo Teatral nos han llamado también, están armando algo, para hablar y algunos talleres ya empezaron a incorporar.

EB: Pero en el Complejo Teatral lo que es Públicos lo tienen desde la Asociación

[Asoc. Amigos del San Martín]

SJ: Sí, pero ahora lo van a incluir. Si querés...

EB: No, por ahora ya me quedo con estos dos [Cervantes y Colón]

SJ: Lo bueno es que, si me preguntás, me encantaría que en cada especie cultural haya un área de Públicos o personas encargadas de esto. Es como sentar precedente, para que se abra y es muy rico. Funciona muy bien en un montón de países, y con el toque que le estamos dando más latinoamericano.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Anexo VI

Entrevista a responsable de *Extensión Cultural y mediación* del Teatro Colón: Valeria Kovadloff

Fecha de realización: 24/10/2018

Lugar: Cafetería Petit Colón.

EB: Bueno, primero quería consultarte sobre el Área en el que vos estás. ¿Es Extensión Cultural y Mediación?

VK: No existe tal cosa en realidad. Yo empecé a trabajar a fin de marzo de este año [2018], por una convocatoria de la Directora General del teatro para que ayude a llevar adelante programaciones y gestiones o desarrollo de estrategias que faciliten la llegada de nuevos públicos al teatro, independientemente del público ya fidelizado de ballet, de ópera y de música sinfónica en general.

Poder generar de un modo más sistemático lo que ella no estaba pudiendo, propuestas que abrieran el Colón hacia una mirada un poco más contemporánea, fuera de las disciplinas asociadas por todos al Colón; que pudiera pensarse como un espacio cultural contemporáneo, a la par de todo lo que el Colón desarrolla tradicionalmente. Algún nombre hay que darle y entonces yo hablo de esta área que voy llevando adelante como de Mediación Cultural y Nuevos Públicos. Pero no es que sea un nombre formal o que tenga una existencia como tal a nivel administrativo. Soy yo...

EB: ¿Ese es todo el equipo?

VK: Claro, por eso te digo. Soy yo articulando con las distintas áreas del teatro que ya existen y con propuestas que algunas genero de cero yo y otras son confluencias entre propuestas que llegan al teatro o que la propia directora general tenía o tiene y que yo le voy dando forma en relación a mis intereses y a mi punto de vista en pos de este objetivo que es el que yo tengo.

EB: Pero el área, más allá de que no esté en un organigrama, como área no existe entonces. Sos sólo vos gestionando con otros.

VK: No, no existe.

EB: ¿Y hay objetivos o metas específicas? ¿O metas que vos planteás?



VK: Como lo estoy generando a medida que lo hago, por ahora eso no existe. Quizás en algún momento se formalice. Las acciones disociadas existen pero la sistematización de eso no.

EB: y en el caso cuando armás un proyecto y necesitás gente. Cómo se organizan?

Contratan, toman gente de otro equipo?

VK: Yo por ahora estoy trabajando para cada proyecto particular de lo que yo programo. Esos proyectos contratan, en términos artísticos, contenidos y gente. Pero desde el punto de vista de la producción es toda la infraestructura del teatro.

EB: Si vos necesitás gente, por ejemplo, ¿vendrían las chicas del programa *Vamos al Colón*?

VK: Si, exacto. Entonces yo estoy trabajando con Eugenia y Rocío pero ellas tienen en esta gestión a su cargo exclusivamente el vínculo institucional con escuelas. Lo que tiene que ver con formación de espectadores en el ámbito educativo.

EB: y en el caso tuyo, ¿son proyectos para otras audiencias?

VK: Si, es en general. Para que te des una idea, desde que yo empecé lo que hice fue a fin de julio una Jam de dibujo para ilustradores. Pusimos como requisito que sean mayores de edad los participantes, porque si no se iba a llenar de niños, pero en realidad una vez que era mayores de edad era cualquier edad y ahí por ejemplo el público al que apuntábamos era del nicho de las artes visuales, o sea no poner como requisitos que sean profesionales en términos de titulaciones o cosas así, podían ser amateurs pero tenían que enviar para participar algún link con trabajos realizados. Es decir, en ese caso tenía un recorte pero igual nos desbordó la inscripción, fueron más de 2000 inscriptos.

Después, la siguiente actividad que yo gestioné fue la programación para niños en las vacaciones de invierno. Con dos ejes. Una era en el Salón Dorado, ligado a literatura para niños y otras eran los talleres detrás de escena que eran en las salas de ensayo del Colón, taller de danza, de música. Ahora te cuento más en detalle, pero para tener un paneo general. Ahí el foco eran niños pero que venían con sus padres, o sea que eran familias. Teóricamente cada propuesta tenía su recorte etario sin embargo la verdad la gente traía además a su primito, vecinito... se armaba una cosa que trascendía los requisitos de edades, pero más o menos se organizó. Y todo desde el mismo enfoque.



A su vez, este tipo de acciones tienen un interlocutor directo que es el público que efectivamente se siente convocado por la propuesta y viene, pero independientemente de eso, hay como una asociación que se empieza a generar en el público en general que no viene, pero que lee en el diario que hay una actividad para niños en el Salón Dorado y es la primera vez que lo escucha. Suponte, te digo un ejemplo. O que se abrían las salas de ensayo para los niños.

Aunque no es el que viene, genera como una apertura mental respecto del Colón de que no todo es ballet, ópera u orquesta.

Después, estuve trabajando en septiembre, que el Ballet estuvo haciendo Romeo y Julieta. Hicimos una conferencia sobre Shakespeare donde dialogaban Silvia Hopenhayn con Alejandro Tantanian pero le hicimos una performance antes y después con dos actores. Entonces hicimos al comienzo en el Foyer la escena del balcón de Romeo y Julieta con Osqui Gusmán y Malena Solda. Hicieron la escena de Romeo y Julieta en el Foyer que es algo que no suele pasar, que haya algo propio en el Foyer del teatro. Y al finalizar la charla, que fue en el Salón Dorado, de Silvia Hopenhayn y Alejandro Tantanian, ellos hicieron la lectura de los monólogos finales del suicidio de Romeo y Julieta.

Entonces son todas propuestas donde algo se desencaja respecto de lo tradicional, del sentido común, de la tradición y lo habitual del Colón. Espacios que no fueron estampados. Un público distinto, como por ejemplo los ilustradores a ilustrar en plena sala principal del teatro. ¿Entendés? Algo que se corre un poco de lo que es la tradición, de cómo se habita esa situación.

EB: ¿Hubo algún lineamiento o criterio para esto? Se plantearon llegar a un público más joven? ¿O un público que nunca vino?

VK: Todo eso, pero en general. No en particular.

EB: En el caso del Jam de dibujo. Hubo alguna planificación de cómo llegar ciertos públicos? No sé, primero a los dibujantes, después a escuelas de arquitectura, etc.

VK: Hubo como una estrategia. Para la Jam de dibujo se convocó a una ilustradora conocida y con experiencia en este tipo de propuestas que es Josefina Jolly, que conoce el nicho y dice “bueno yo creo que conviene trabajar en las redes y los contactos de los ilustradores y que eso derrame...” suponte.

EB: Claro, grupos como croquiseros urbanos por ejemplo



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



VK: Ese en particularmente no surgió, pero si surgieron algunos nombres en particular. No es un mundo que conozca mucho, entonces más bien escuché lo que proponían tanto ella como quien maneja las redes [*sociales*] del teatro que es un pibe que tiene acceso como al mundo más joven si querés y tecnológico, entonces conoce nombres que resuenan y que podían atraer. Pero después yo tengo un montón de ilustradores conocidos e hicimos un excell con los contactos estratégicos y después otro excell con contactos que se sumaban y después salió en las redes y estalló, con lo cual tampoco hizo falta mucha más estrategia porque la respuesta fue abrumadora.

EB: Hay algún proyecto como para continuar por ese camino o esa línea?

VK: Mi propuesta, más allá de que uno puede ensayar experiencias y eventualmente decir: no, no funcionó o funcionó bien pero no da para continuarlo, nos llevan para otro lado que nada que ver... pero en general mi propuesta hacia la directora –que es quien me convoca– es tratemos de darle cierta sistematicidad a las cosas, que no queden como eventos sueltos. Que se pueda hacer una lectura, o por la repetición o por la vinculación entre un evento y otro. Entonces, suponte, la idea del Jam se puede llegar a repetir tal vez no para ilustradores sino para fotógrafos. Ahora, hacer como un evento anual, porque tampoco hay mucho espacio en el teatro, porque tiene mucha programación y mucha demanda difícilmente puedas meter mucha actividad de un medio ajeno. La prioridad la tienen las obras. Son cosas muy difíciles para articular, por ejemplo esta Jam la hicimos un domingo a la mañana, parecía lo menos indicado: frío, en invierno, domingo y tempranísimo a la mañana porque la programación no daba porque a las 15hs empezaba el ballet. Dijimos: los ilustradores, que salieron el sábado a la noche, ¿van a estar en el Colón a las 10 de la mañana? Y estuvieron.

EB: ¿La idea es como parte de la difusión, de esta apertura del teatro, para atraer más gente o se espera que después vuelvan como espectadores?

VK: En realidad, la idea de la dirección y yo coincido, no es que necesariamente esos espectadores, suponte, de la Jam se transformen en los espectadores de ópera o de ballet. Sino al revés, que se empiece a pensar que el Colón es un lugar que aloja programación para diversos públicos, esa es la idea principal. Entonces, el que no viene a ver ballet u ópera porque no se siente convocado por el motivo que sea: porque no le gusta, o le resulta



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



caro o piensa que es para gente de otra edad, o porque no sabe apreciarlo. Por lo que sea, igual viene al Colón porque hay otra cosa que si lo convoca.

EB: Convocarlo de alguna manera.

VK: Claro. La idea es convocar a distintos públicos, que eventualmente, porque llegan por la Jam piensen “Ah me gustaría venir a acá algún día a ver ballet” y entonces se animen, pero eso es secundario. Lo principal es que el Colón los aloje con alguna propuesta que si les toque alguna fibra más personal. Ese es el objetivo.

EB: Y en esta área o desde que vos estás, ¿desde qué lugar conciben al público? Como concepto, digo ¿Hay diferencias entre público, espectador o audiencia?

VK: No está hecha esa diferenciación, ni desde lo conceptual ni desde lo pragmático. En el teatro hay una cosa fuerte que yo percibo, pero no es con lo que yo trabajo directamente, que es que hay como un público ya fidelizado que es el público de los abonos. Y ahí sí vos ves que la gente que trabaja en el teatro desde las distintas áreas tiene caracterizado al que compra el abono. Te diría que es la única distinción que yo veo que opera en la práctica cotidiana del teatro.

Después está el tema escuelas (infantiles) y también se está abriendo cada vez más hacia los adolescentes, que es esta área más institucional. Y las funciones extraordinarias. Todo un código propio del teatro pero no en relación a como se trabaja en los estudios de público o en el mundo más académico.

EB: ¿Tienen planeado hacer un estudio sobre los públicos del teatro, o públicos de teatros líricos?

VK: Por lo que sé, ya fue encargado y está terminado. Lo que no sé es si ya se entregó. Por lo que se, se le pidió al observatorio de la Facultad [*Facultad de Ciencias Económicas de la UBA*].

EB: ¿Pero es la primera vez que se hace? ¿No existe, todavía, un estudio de cómo se conforma, está compuesto el público del teatro?

VK: Cualitativo me parece que no, debe haber algún antecedente cuantitativo, pero no cualitativo, me parece.

EB: Como para saber el perfil, decir, acá sabemos que vienen más mujeres, entre tal y tal edad...



VK: Yo no he tenido acceso, si es que existe ese material, así que supongo que no existe. Si estuviera, me tendría que haber llegado. Pero si estoy informada por Bruno [*Bruno Maccari, del Observatorio Cultural de la UBA*] que está encargado ese estudio desde el año pasado.

EB: Porque es una base para poder planificar, pensar o ir ajustando

VK: Si claro, pero como te digo no es ni un área ni un objetivo muy sistematizado [*se refiere al área donde está ella*]. Es medio nuevo y si querés medio azaroso que se haya puesto en marcha de esta manera y a través mío. Porque, por ejemplo, el área que coordina Eugenia si existía desde la gestión anterior. Esta es una gestión que cambió ya de director, es como que los tiempos están acortados, no hubo una planificación suficiente, empezó Darío Lopérfido, estuvo casi dos años en definitiva, con meses muy conflictivos. Cuando finalmente se fue, vinieron unos meses como de reacomode con la nueva directora donde la programación era heredada de la gestión anterior. Entonces como que no eran lineamientos propios. Recién ahora, empieza el espacio para ganar lineamientos propios, desde hace unos meses hasta esta parte y a la vez, este es un momento de cierre de este período de gestión. Eso es el contexto político que determina bastante el mundo de lo posible en el teatro y las prioridades evidentemente fueron otras en términos funcionales. Con lo cual, como que a lo de públicos se llega pero de modo poco organizado. Ahora estamos tratando de que podamos pensar en un año próximo con un poco más de diálogo entre las distintas áreas que trabajamos con educación, ya sea de nuevos públicos o de niños y adolescentes/jóvenes a nivel institucional, porque por ejemplo el ISA, que el Instituto Superior de Arte de por sí trabaja con jóvenes y la idea es que desde estas área el ISA también se vincule con otros ámbitos universitarios. Entonces, hay infinitas tareas por hacer.

EB: ¿En estas tareas de sistematización, hay algún manual de procesos o es muy utópico pensar algo así?

VK: ... [*mueve la cabeza de un lado a otros, dando a entender que no*].

EB: ¿Y algo estandarizado en cuanto a medición de resultados, informes de gestión? Para mostrar “se hizo esto y estos fueron los resultados”

VK: Si, informes de gestión en términos cuantitativos y valorativos pero del área directiva, no del área específica.



EB: Yo estuve buscando bastante de forma digital: en las notas que estaban en la web del Colón o en medios donde se anunciaba la programación, por ejemplo, o notas que mencionaban algunos resultados como el incremento en la venta de abonos. Pero en la web del Colón no había.

VK: No estaba el acceso a esos estudios...

EB: No. Por ejemplo, el Cervantes tiene ese ejercicio, de presentar informes todos los años y vos podés descargarlos de la web. Está como más institucionalizado. En el Colón, eso parecería que no está (al menos no está disponible para alguien de afuera).

VK: Yo creo que este año, cuando se presente ahora la nueva programación, va a haber por primera vez un balance que va a dar cuenta un poco de la nueva línea. Porque va a ser el primer cierre de año y proyección del próximo, como te digo, con los lineamientos propios de esta directora [*se refiere a la gestión de María Victoria Alcaraz*]. Que hasta ahora, había heredado lo anterior y siempre fue un teatro muy asociado al nicho exclusivo del mundo de la ópera y el ballet, parecía que uno no tenía que dar cuenta de nada y después vos te metés en los números y ves diferencias pero la situación es como de un nicho que se retroalimenta solo y que no necesita ni difusión ni nada y algo de eso hay. El mundo del abonado del Colón es un mundo medio automático que no necesita ver cuál es la programación para comprar el abono. En general, hay como una gran parte asociada al estatus social de lo que implica ser abonado del Teatro Colón y demás, que es mucho más que la programación artística o la valoración.

EB: pero este año mencionaban que había crecido casi un 30% el número de abonados. ¿Hay alguna explicación para esto?

VK: Justamente porque esta directora generó todo un diseño nuevo de abonos: abonos para menores de 30 años, abonos para familias... uno que se podía como modular, todo eso es nuevo. Antes el abono era uno solo.

EB: La explicación entonces es por esta como “flexibilidad” en la propuesta de abonos...

VK: yo lo digo como explicación propia, es mi apreciación.

EB: Ah claro, no es que hubo un análisis sobre eso...

VK: Tal vez sí, pero yo no lo tengo. No accedí a eso porque yo no estoy trabajando para eso.



EB: Ok. Y en cuanto a la relación entre las áreas. ¿Hay algún momento en el que vos tengas que trabajar con otras áreas? Por ejemplo, “este proyecto lo podemos hacer en conjunto con tal área”, o como mencionabas antes con el chico de redes sociales. ¿Hay interrelación entre áreas?

VK: Si, con lo que yo hago todo el tiempo estoy interactuando con las áreas. Desde las más técnicas como Escenotécnica, porque necesito los recursos: micrófonos, luces o lo que sea; Prensa; Redes; Colón Digital también, porque está el tema del *streaming*.

EB: Perdón, algo que me faltó. ¿Vos reportás a la dirección?

VK: Si, a la directora general.

EB: Y el programa *Vamos al Colón* también?

VK: Si, también.

EB: Ok, todos reportan a la directora general. Ustedes no están dentro del área de Prensa.

VK: No. En el teatro está la Dirección General y debajo la Dirección Artística que tiene más que ver con los contenidos específicos del mundo del ballet, del mundo de la ópera, del mundo de los conciertos y de ciclos, master class, también el Colón tiene sus ciclos, el Mozarteum. El Colón no, perdón, en el Salón Dorado quise decir. Tenés ciclos de música de cámara, más allá de lo que se programa en la sala principal, en el Salón Dorado también organiza ciclos de música de cámara. Este año por ejemplo fue por el 100 aniversario del nacimiento, creo... o la muerte de Debussy, entonces todo el año hubo programación de Debussy en el Salón Dorado. Todo lo que tiene que ver con lo artístico, lo maneja la dirección artística, pero yo con el diseño de estas otras propuestas, respondo a la dirección general, articulo con artística, articulo con escenotécnica, articulo con prensa, articulo con redes... con el otro programa de educación que es el de escuelas. También hay otra área en el teatro que tiene que ver con las relaciones más institucionales, eventos de terceros. Hay todo un mundo. El teatro, además de su programación, es un teatro museo, por su edificio, su historia, la arquitectura, entonces, hay todo un mundo de cuestiones protocolares del poder, desde el gobierno, más político, hasta embajadas que también el Colón tiene que responder a esa demanda. Por ejemplo, el mundo de las visitas guiadas, estoy rediseñando un modelo especial de visitas guiadas más ligadas al contenido artístico, porque las visitas guiadas que hay ahora son visitas como de consumo turístico, no de consumo teatral o



escénico. Estoy generando una colonia de vacaciones para el verano para niños. Un período en el que los chicos se metan en el mundo de la ópera y el teatro de producción y esa sea su actividad de verano. Son actividades como de cruce, entre la curiosidad del visitante, el fanático, conocedor y el que no conoce nada pero tiene curiosidad.

EB: Y ahora están planificando la programación, ¿los convocan para consultarles o conocer su opinión? Pensando en colaborar en la convocatoria de nuevos públicos. ¿O programan y luego cada uno actúa en consecuencia?

VK: Idealmente se quiere trabajar con más tiempo de planificación, pero después el presupuesto se modifica o se tardó en definir la programación del año que viene y ya no dan los tiempos para opinar y es lo que se pudo lograr. Entonces, una vez que está, vemos cómo podemos colaborar entre las áreas pero no es que para concebirla está la colaboración. Una vez que está, tratamos de pensar estrategias, etc.

EB: Es esta programación y vemos cómo hacemos, quién puede llegar a interesarse.

VK: Exacto. Sobre todo en relación al mundo infantil y juvenil que tiene sus especificidades. Pensar con tiempo como generar, ver qué es para escuelas, qué es para secundarios.

EB: ¿El criterio no sería tratar de incluirlos antes de la programación? O al menos en un mundo ideal...

VK: Sí, en un mundo ideal sí. En el mundo real entiendo que no se dé, que se dé más ad hoc, sobre la marcha. Lo cierto es que yo lo que veo es que yo llegué a generar un espacio que viene como a acoplarse, no viene a pensar lo que hay desde adentro.

EB: Es como si todavía no se hubiera pensado o definido bien: esta es la situación actual del teatro y acá quiero llegar en 5 años, acá en 10 años...

VK: Conceptualmente sí, pero con metas tan concretas no. Lo que digo es que yo vengo a programar y a proponer estrategias para sumar a lo que el Colón tiene, otro público, otro tipo de propuestas, pero no es que yo estoy para pensar la programación habitual del Colón desde este tipo de punto de vista de los nuevos públicos. La programación del Colón, es la programación del Colón y yo no me meto. Yo pienso otras cosas, que eventualmente articulan con esa programación. Esa es la realidad de mi espacio.

EB: OK. Pero el teatro es una estructura enorme, ¿es flexible como para ir haciendo cosas ad hoc?



VK: Si, si, con mucha muñeca [*se ríe*]. Muchas de las cosas que yo estoy llevando adelante desde que entré, eran iniciativas que la directora ya tenía, por motus proprio o que le llegaron como propuestas, y que ella no llegaba a poder ocuparse, no tenía a qué área delegársela. Entonces yo vengo a hacer eso. Y me dicen “no, pero ya está todo programado, no hay espacio” entonces yo digo, bueno entonces veamos acá entre el ensayo de no sé qué y la función de no sé cuanto podemos meter esto... y yo ahí desarrollo mis propias estrategias y me doy cuenta que el público lee una gacetilla de una actividad totalmente distinta a lo habitual como por ejemplo fue lo de la Jam o la propuesta para niños en las vacaciones de invierno entonces me doy cuenta que necesito atajar a la gente que atiende el conmutador para explicarles que es lo que estoy proponiendo. Entonces hago reuniones con ellos como puedo y les explico, trato de ir a hablar con la gente de escenario y sepan que tal día va a pasar tal cosa que es distinta de lo habitual.

EB: ¿Qué opinás sobre el uso de los espacios no tradicionales, para hacer acciones que convoquen nuevos públicos?

VK: Yo creo que es por ahí. Entiendo que en el mundo académico... yo trabajé muchísimo años porque fui directora de Prodanza 10 años, entonces el programa de formación de espectadores en danza con la gente que ahora está en el Cervantes, lo articulé yo desde Prodanza con Sonia Jaroslavsky y Ana Durán del Programa de Formación de Espectadores. Entonces sé, por experiencia propia, que lo habitual es decir: el mundo de la programación artística de un lenguaje es este, lo que hay que hacer es buscar la estrategia para que el público se acerque. Yo lo que estoy haciendo en el Colón es algo muy distinto, es inventar propuestas que no son del mundo tradicional de los lenguajes artísticos que preexisten sino que son cruces disciplinarios, más cruces arquitectónicos o cruces con la programación. Ahora estoy haciendo un ciclo de charlas a raíz del 50° Aniversario del mayo francés...y es en noviembre, no en mayo [*se ríe*]. Es básicamente de contenido intelectual y de pensamiento pero con charlas performáticas, donde yo meto la performance y la alusión a las imágenes audiovisuales y a la perspectiva crítica. A mí no me gusta trabajar mucho dentro de los límites disciplinarios.

EB: Tampoco pensarlos dentro de un segmento de público, decir: esto es para público joven, esto para niños, para adultos mayores...



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



VK: No, no. Bueno, algo de lo etario sí por supuesto... no pretendo que vengan niños a esta charla sobre el mayo francés.

EB: no claro, pero si como en el caso de la Colonia de vacaciones en verano...

VK: Si claro, a la colonia de vacaciones es para niños y le ponemos una edad, pero por cuestiones pedagógicas de la propia actividad pero no por cuestiones de la estrategia del teatro. Si el teatro ponele me pide, “che trabajemos mucho sobre el grupo adolescente, bueno, yo voy a empezar a pensar estrategias específicas para el año que viene, para el sector adolescente que queda siempre como medio desatendido en su especificidad.

En mi caso, mi rol sería por fuera de la escolaridad [*pensar acciones*]. Las chicas, el área de Eugenia, también están trabajando para los adolescentes pero dentro del marco de la vinculación institucional con el ministerio de educación y las escuelas. Yo tengo que trabajar por fuera de lo escolar, es otro desafío muy distinto. Porque en el marco de lo escolar los chicos vienen obligados, lo cual por un lado es bueno y por otro lado no. Porque a veces eso mismo los predispone mal, entonces hay que ver hasta qué punto, por un lado vienen porque los trae la escuela pero por otro lado no dan ni bola porque están rebeldes.

EB: Después está el tema de cómo medir si ese chico, que vino por la escuela, volvió.

¿No?

VK: Exacto, si. Yo te digo, mi experiencia en estos años de trabajo en formación de públicos de artes escénicas, en particular y más preciso en danza, es que la verdad... pretender mediciones y resultados en el corto plazo es un absurdo, me parece que igual vale la pena hacer las acciones pero mucho más allá de la medida de los resultados. Ahora, si uno puede, como vos decías respecto del Cervantes, saber que en una institución o en un país, existe el hábito, el requisito, bueno entonces vos podés confiar en la estabilidad de los programas y en la medida en que tenés estabilidad, desarrollar estrategias a corto, mediano y largo plazo... fantástico. Ahí si tienen sentido las mediciones, en la realidad en la que trabajamos acá es casi, yo lo digo con todo respeto, pero parece una broma hablar de resultados.

EB: ¿Así sean cuantitativos?



VK: No, eso es cuantitativo pero en lo inmediato. Vos no tenés posibilidad de mediano plazo, mucho menos en el largo plazo. Porque cambia la gestión, porque el programa que estaba no está más, porque los estudios no se publicaron o no los hicieron.

EB: Eso sería como medir el resultado ahora, la foto del momento. Pero si vinieron 30 mil chicos no hay forma de medir si volvieron o les quedó algo dando vueltas en la cabeza...

VK: Si. Cuando vos sos parte de la experiencia, tenés una percepción de la recepción de la experiencia en el público, y en los comentarios en la web, o en lo que te dicen al salir, pero de ahí a que eso se sistematice como un estudio que trascienda a las personas que fueron testigos o protagonistas ya es otra cosa. Yo estoy muy acostumbrada a trabajar con este requisito de la documentación. De documentar lo cuali y lo cuanti de cada situación para poder sistematizarlo pero lo que sé es que después esta sistematización o estudios comparativos no llegan bien. Me parece bien tenerlo como norte, como requisito. Ahora, desde adentro de la experiencia, yo estoy segura de que independientemente de que el estudio no exista, en el Colón pasa algo también el Colón es algo muy icónico de nuestra cultura, de muchísimos años, de muchísimas generaciones que de algún modo están atravesadas por el Colón más o menos directamente. Yo misma, que me dedico a la danza desde muy chiquitita sé que fue fundante para mí la experiencia de que mi abuela me trajera los domingos a ver ballet a la mañana. Aunque sea pocas veces y también recuerdo muy vagamente, pero sé que fue una experiencia transformadora para mí, la visita escolar por los talleres y demás. Y algún grado muy bajito de la primaria, porque tengo recuerdos muy, muy vagos, pero tocó alguna fibra en mí. Y esto que yo lo sé por experiencia propia es lo que todo el mundo dice del Colón: los que trabajan ahí y el público cuando viene. Entonces yo hago la actividad para niños en las vacaciones de invierno y las mamás o las tías o las personas adultas que los traen y vienen conmovidas a decirte “a mí me traía mi abuela o me acuerdo cuando vine con la escuela; yo sé que esto no se lo olvida más mi sobrinita, mi hijita”.... O los chicos vos ves que les gusta. Este año les hicimos hacer una tarea, les dimos una actividad interactiva y que se lleven a sus casas y les dábamos un libro para niños que está publicado sobre del Colón para niños, para que se lo lleven. Es decir que trabajamos no solo en el consumo de la experiencia sino que tenga como un plus y trabajamos mucho desde la comunicación de estos eventos para niños y para cualquiera.



Digamos, que eso que al público le llega antes de venir y que lo que lo convoca (porque se está difundiendo esa actividad), sea lo más claro posible justamente para que no vengan a ver cualquier cosa porque es lo que hay, sino que tengan como una preparación.

EB: Está enfocado entonces en la experiencia y también en una primera experiencia...

VK: En el caso de los niños sí, en esa primera experiencia. Después tenemos público que viene por segunda, tercera o cuarta vez... Pero bueno, me parece que hay como una prioridad que es, en mi rol y en lo que yo hago, que venga la gente que no suele venir. Entonces, en ese sentido, para los niños o para los padres está apuntado a una primera experiencia. Es decir, que la puerta se le abra al público que no se siente, o que históricamente, no estuvo convocado.

EB: En el caso de los que ya viene, ya están fidelizados, esos son los abonados.

VK: Sí

EB: Y, si bien no es tu área, ¿cómo ves el uso del CRM? ¿Qué opinás de eso? ¿Te parece que podría servir y se podría aplicar acá en el Colón? Pensando en lo ideal y también en lo concreto que se puede llegar a realizarse.

VK: ¿El uso del...?

EB: CRM. Sería como la administración de las relaciones con el usuario. Es un término muy de marketing... hay sistemas informáticos para esto.

VK: Ah sí. Entiendo que están trabajando en esto. En poder darle como un seguimiento, una medición, no solo cuantitativa sino cualitativa al abonado.

EB: Porque de esa forma podés tener información de todo lo que un abonado vio, pensar qué otra cosa se le ofrece y reforzar y cuidar esa relación.

VK: Sí, yo sé que es un foco de atención para el teatro. No es mi área específicamente y tampoco sé qué se está implementando pero he escuchado que buscan estrategias. Si no tienen estudios sistemáticos, igual tienen datos de los cuales tratan de extraer esa información.

Es como un mundo que siempre se autosatisfizo, no necesitó evidentemente desarrollar muchas estrategias por ignorancia tal vez, porque podría haberse potenciado aún más o cuidado la calidad de aquello que hacen. Pero como que recién ahora se empieza a introducir como la noción de posibilidad de que se puede desarrollar estrategias con eso.



EB: En el caso de las actividades que son más orientadas a la formación artística. ¿Tienen planificado hacer algo en ese sentido, para atraer nuevos públicos? Por ejemplo, taller de caracterización, etc. Con el objetivo de enseñar sobre un lenguaje artístico o un oficio...

VK: El ISA, que es la escuela de formación tiene muchos más ingresantes o postulantes, de los que puede absorber cada año, para las carreras y se sostiene como un lugar de excelencia en cada lenguaje, con lo cual tiene un examen de ingreso no es que se entre por postularse o pagar. Desde el punto de vista de la necesidad yo no he escuchado ni percibido la necesidad de desarrollar una estrategia para incrementar el número de postulantes.

EB: Claro, pero abrieron una sede en Mar del Plata

VK: Si abrieron una sede en Mar del Plata, pero es como con el Colón: está en Buenos Aires pero es un teatro Argentino y como ícono es como de los argentinos. De ahí se están desarrollando como propuestas que respondan un poco a esa idea de que el Colón pueda viajar y llegar al interior.

EB: Eso sería otro programa, el Colón Federal ¿pero vos estás ahí?

VK: No, no he llegado a eso todavía [*se ríe*].

EB: Te pregunto porque veo que está como muy dividido todo

VK: Si, exacto. Está todo dividido. Están los programas funcionando en paralelo y a veces pisándonos o podríamos tener una sinergia mayor pero no, no se ha dado todavía.

EB: Y en ese caso, ¿te parece que aún falta un área que aglutine todo? ¿O una persona que coordine todo? O quizás, no sería necesario.

VK: Mirá, es una percepción mía, he? Que todavía, incluso siento que me falta entender muchísimo el teatro. Es un mundo, trabajan más de 2000 personas, muchos de los trabajadores hace 40 o 50 años que están, son hijos de... o de otra generación que ya estuvo y lo llevan con mucho orgullos, es muy hermoso ver el nivel de pertenencia que el teatro genera en sus trabajadores en las distintas áreas, más artísticas o más técnicas, o más administrativas. Yo que trabajé 10 años en el Ministerio de Cultura veo como un espíritu y como una ética de esos trabajadores totalmente distinta. Hay una mística de pertenecer al Colón, que no es sólo de los bailarines o de los músicos, es también de los técnicos, de mantenimiento, de todos. Pero, a su vez, viste que acaba de ser nombrado el mejor teatro



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



del mundo, bueno, tiene un piso de calidad y una presión por la calidad muy fuerte, entonces hay una cosa de mucho recelo del cuidado de lo tradicional del Colón y de lo que tiene que ocurrir en el mundo de la ópera, los conciertos y el ballet, ocurra con excelencia. Entonces un poco que todo lo demás es secundario o como que está en un segundo plano o como que no tiene tanta importancia como tiene lo que pertenece a la asociación con el Colón que es la ópera, el ballet o los conciertos. Entonces, todos estos otros programas no están asociados a ese mundo del teatro de producción de ópera, ballet y conciertos. Entonces tienden a estar como aparte, y encima por este tema de los cambios políticos y de los cambios de las gestiones, se genera como un corto plazo de cada intento. Eso dificulta mucho integrar, trazar estrategias. Entonces lo que manda es la urgencia del estreno, de la producción y todo lo demás vamos viendo como se imbrica. Cuando ves desde adentro cómo funciona la lógica del teatro entendés que todo eso que desde afuera parece como: “hay tendrían que saber esto”, “tendrían que estar más integrados”, “tendría que haber estrategias más no sé qué”... la realidad es que no se da abasto, es un mundo inmenso, infinito, con una exigencia de calidad altísima.

EB: El tema es si es necesario o no

VK: Exacto, por eso te digo. Hay cosas que yo siento que la tradición es muy interesante y la verdad es que varias veces yo vengo a ver la programación y a veces parece un absurdo: ves las super producciones, impresionantes, 200 personas en el escenario, sabés los meses de trabajo que hubo detrás de cada telón, de cada tela, no sé qué para ver una ópera del siglo XIX. Y parece un poco absurdo pero por otro lado, y dónde si no? Está bien que haya un espacio para este tipo de producciones donde la tradición tenga su lugar. Ahora, eso no quita que además, no haya que tener estrategias y programas para lo contemporáneo, para el público que le interesa entrar al edificio histórico del Colón y relacionarse con ese mundo, pero no para ir a ver un ballet del siglo XIX sino por ver algo contemporáneo que habla de la actualidad.

EB: En el caso cuando se alquila la sala para otros espectáculos como por ejemplo, el Festival “Unicos” en el verano, donde estuvo desde Joan Manuel Serrat hasta Tini Stoessel. ¿Hay alguna línea a seguir con este tipo de espectáculos? Pensando que viene otro público.



VK: No sé decirte. Me excede un poco, no tengo vínculo con ese tipo de programación que es más de lo que el teatro alquila. No formé parte todavía de ningún trabajo que me ponga en contacto con eso. Yo lo que hago es con programación propia, es más, cuando yo he pedido entradas para ver obras que están programadas en el ciclo de La Nación y no tenemos, es un evento de otros. No es que es del teatro. Por supuesto que debe haber alguien que filtra, este sí, este no, este lo repetimos pero de acuerdo a qué criterios, con qué tiempos, con qué criterios se evalúa no lo sé. Me excede. Es tan grande acá.

EB: Claro. Además yo venía con una serie de preguntas pensadas para analizar la forma de gestión de los programas, pensado más desde “el manual” y no tanto desde los problemas concretos, la experiencia.

VK: Claro pero acá es al revés. Es un espacio que se crea ad hoc, para resolver necesidades inmediatas y después en todo caso se ve si excediendo esas programaciones específicas se puede generar como una mirada más transversal con el resto de la programación.

EB: ¿Porqué el área es “Mediación y extensión cultural” y no “Nuevos Públicos”?

VK: Es que no tiene un nombre formal, yo le voy poniendo un nombre para poder decir que hago pero yo no tengo un cargo con un nombre. Soy contratada y en mi contrato figura un nombre que tiene que ver con requisitos burocráticos y administrativos más que con la realidad de mi tarea. Y mi tarea, cuando la directora me convoca tampoco quiere ponerle un nombre a priori, quiere que le vayamos poniendo un nombre mientras vayamos dando forma mientras lo hacemos. Todavía estoy bajo esa instancia, hace poquito tuve una reunión donde recién me confirmaron que sigo el año que viene. Entonces ahí sí, quizás diga bueno, pongámosle un nombre. Por ahora yo lo voy nombrando más por aproximación que por términos elegidos y aprobados por la dirección. Yo le pongo ese nombre. Todas las veces que lo hablé con la directora, era “extensión cultural si... mediación si” [*pronuncia las palabras con cierta duda*], pero no era “si, esto es así” [*lo pronuncia con firmeza*]. Es como por aproximación y bueno, vamos a ver. Claro, vos llegás como desde al revés, desde el estudio del ideal de lo que debiera existir y esto no existía y se está generando, pero hay que ver si responde a esos ideales.



EB: Algunas cosas son más flexibles, abiertas, como las actividades en espacios no convencionales o las estrategias para llegar a públicos que nunca habían ido al teatro es lo que estás haciendo.

VK: Si, exacto, es más el rasgo distintivo. Lo otro es como una mirada, como un filtro, unas estrategias para lo que el teatro programa, yo vengo a programar otras cosas para llegar a un público que nunca viene.

EB: Tiene un teatro “modelo” o “ideal” a seguir? Puede ser de afuera, de la región... pensando “me gustaría llegar a esto”?

VK: Creo que no hay uno para la totalidad del teatro, pero si para distintos programas hay referentes...

EB: Por ejemplo, en el caso de los abonos nos parece que tal teatro tiene un programa muy bueno...

VK: Si, yo de esa otra área no sé. Sé de la mía que me han dicho “estudiate este ejemplo”, pero para un programa específico no para el área, mucho menos para el teatro.

Yo no trabajo ni por disciplina, ni con la programación. Yo trabajo al revés, en pensar cosas que convoquen a otra gente.

Después lo que pasa también es que es gubernamental de alguna manera el espacio, ahora lo del G20 va a ocurrir acá en el teatro, entonces hubo que cancelar y reprogramar un montón de programación porque el G20 tiene que usar el Colón. Eso pasa mucho también en el CCK, en estos espacios potentes para cumbres, reuniones de gabinete o ese tipo de cosas de gobierno.

EB: Está la bajada de línea sobre política cultural, de lo que se quiere, de llegar a estos públicos que nunca vinieron.

VK: Si, eso sí. Ese es el eje de mi tarea. Más que nuevos públicos en términos de “los que ya hay” y pensar cosas específicas para convocar nuevos públicos.

EB: Claro, yo hoy te preguntaba por el concepto, porque algunos toman el concepto de nuevos públicos como de “acercar más gente” y otros toman eso pero también dicen “hay que formar a ese público” sobre los distintos lenguajes artísticos para que lo puedan disfrutar y tener una visión propia de lo que es un espectáculo, o disfrutarlo desde otro lado.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



VK: Yo creo que la línea de trabajo institucional con escuelas tienen mucho más que ver con eso que estás diciendo, con la conceptualización previa o las preguntas más específicas que vos tenés. Porque eso es sobre la programación del propio teatro, estrategias para niños, jóvenes de sensibilización en relación a un lenguaje que es la identidad del teatro. Yo trabajo con otra cosa que no es la identidad del teatro, es una novedad total. Es otra línea que tiene que ver con formación de audiencias pero más pensando sobre el teatro como concepto, como marca Colón que en los lenguajes tradicionales del Colón.

EB: Claro, como marca Colón.

VK: Sí, es como “si el Colón es un ícono” y la realidad es que, paradójicamente, siempre vienen los mismos y que ya son afines a estos lenguajes tradicionales, bueno yo vengo a tratar de contribuir a que otra gente se acerque y a que el nombre, la marca Colón también se asocie a cosas más contemporáneas o menos tradicionalistas, digamos, en relación a los lenguajes. Eso es un poco lo que hago. No trabajo tanto sobre la programación del teatro, sino sobre otras acciones. Pero no reemplaza una cosa a la otra. Después está esta área que trabaja con escuelas y proyecciones e ideales de más, como esto que te digo de poder trabajar de modo más integrado. Pero bueno, la dinámica diaria de laburno no permite mucho. Da mucho trabajo cada cosita de estas. Aparte todo lo que yo hago después lo tengo que bajar al área de seguridad, la gente de seguridad del edificio, el personal de sala, la gente que da los programas... O sea, como que cada sector del teatro es un montón de gente, un montón de información, vos pensá que es una manzana entera a veces para ir de un lado al otro tenés que dar ocho mil vueltas [*se ríe*] Y todo es así, en una escala muy grande, en tamaño, cantidad de gente, de burocracia, de todo.

EB: Está bueno que se hayan abierto a hacer otras cosas, otras propuestas...

VK: Sí, yo estoy re contenta, la propuesta me entusiasmó mucho y la realidad de la tarea más aún. Estoy más contenta cada vez, porque yo soy coreógrafa también y de golpe, alguna de las propuestas que hago, me permiten entrar en un terreno más artístico y creativo. A mí siempre me interesó cruzar como los mundos: uno más intelectual con el mundo más escénico, entonces de golpe muchas de las propuestas que llevo adelante son de este tipo. Un teatro de producción es una excepción total. El Cervantes también lo es, pero es más chiquitito.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Un teatro de producción con talleres, zapaterías, moldería, peluquería... es fascinante para recorrerlo pero además, para decir “acá tendríamos que tener un jardín con flores” y... [*hace ruido como de construcción*] y al otro día tenés el jardín con flores, te lo inventan. Y así con todo. “Quizás una galera del siglo XVII” y aparece la galera. Entonces es un sueño poder inventar proyectos así, donde vas de un momento a otro y en el taller te realizan mágicamente. Es muy mágico, como el mundo de la fantasía también. Y bueno que el público pueda entender que hay, no sólo bailarines o actores o cantantes, hay oficios detrás: está el zapatero trabajando el cuero, está el vestuarista tomando medidas. Ese mundo de los oficios también es fascinante, de golpe hay un montón de gente que podría incluso desde el punto de vista de los chicos y jóvenes, para mí es un sueño que de golpe algún chico encuentre una vocación no solo en ser bailarina, en ser modista teatral por ejemplo, o dibujar escenografías no sé. Un mundo que no circula en el *marketing* de las carreras por fuera del teatro. Es verdad que no hay muchos espacios después para volcar eso pero bueno, que lo poco que hay que por lo menos se conozca y se transforme en valores.

EB: Hace un tiempo salió una nota, no recuerdo dónde que lo leí, con distintas historias del Colón, pero no sólo la típica bailarina sino también una vestuarista... es una forma de dar difusión al teatro en toda su variedad, como estrategia de comunicación, no sé si lo habrán pensado así o fue un pedido del medio...

VK: Sí, eso produce mucha fascinación, encima ahora con todo el tema de las redes. El Colón digital está todo el tiempo publicando pequeños documentalitos sobre “cómo están haciendo la escenografía de La Bohème” entonces te muestran y ahí habla la jefa de escenotecnia o la gente de escenario, como otros roles. Después vos vas por los pasillos, los ves y son ellos. No es lo habitual que se los muestre, pero con toda esta estrategia empiezan a verse. Yo siento eso, que es muy interesante poner eso en valor, el tema de todos los oficios teatrales y no solamente las étoiles. Eso es parte también de mi tarea y de por qué me llamaron. Ya está en esta gestión, esa convicción de cuidar lo que hay, de ponerlo en valor, darlo a conocer, me parece que es algo bastante importante del teatro.

EB: Bueno, ya para ir cerrando... ¿Hay algo que quieras destacar o que te parezca que es primordial del área o de las actividades? ¿O en qué situación están ahora y a dónde quieren llegar?



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



VK: Yo entendí que no estaba creado y no tenía sus metas sistematizadas entonces me parece que es en el hacer mismo y en la prueba más experimental que es donde se están buscando resultados. Yo tengo esta satisfacción personal de estar acá, esto que te contaba, de estar haciendo esta experiencia, de que me enriquece y todo pero también sé que, desde las distintas áreas desde el teatro y sobre todo de la dirección general fue valorado, ponderado y que algo ven de lo que pasó, sobre todo lo más grande como la Jam de dibujo, las vacaciones de invierno fueron cosas que, independientemente de las críticas, de la prensa, fueron críticas positivas digo, ni siquiera porque hubo notas en la prensa, quizás ni hubo... bueno, en lo que se percibe del público, en el boca a boca, lo que dice la gente “uy si lo leí y me encantó la idea” y por ahí no saben bien qué pasó pero les llamó la atención. Desde ese lugar, yo registro que no es solo una percepción mía sino que algo de lo que esto está moviendo, va permitiendo decir “qué bueno” vamos por más, que ahora me digan si, trabajemos sobre el año que viene y además hagamos crecer esto y lo otro... Pero es más desde la práctica y desde la realidad de lo que se puede ir intentando, que de los modelos ideales o de las estrategias ya diseñadas o de estudios de públicos y eso.



Anexo VII

Entrevista a María Eugenia Schwartzman (MES) -Coordinadora General y Artística del Programa *Colón para chicos* en el Teatro Colón- y Rosario Villagra (RV), Coordinadora de Producción del Programa *Colón para chicos*, de la misma institución.

Fecha de realización: 23/11/2018

Lugar: Teatro Colón – Cerrito 628. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

EB: En primer lugar quería que me contaras sobre tu cargo y sobre el programa *Vamos al Colón*: desde cuándo existe, desde cuándo estás vos en el cargo y cuáles son tus funciones; en el caso de tener un equipo cómo está conformado y cuáles son sus perfiles.

MES: Haciendo un poco de historia, yo durante 6 años, hasta enero de este año [2018] integraba el directorio del Teatro Colón. Es un cargo que pertenece o pertenecía a la oposición parlamentaria de la legislatura y entonces, por mi perfil en ese momento de militancia y de participación ingresé al directorio. Cuando yo entré al directorio, obviamente no hay funciones claras, era directora vocal pero yo quería tener una actividad y generar algo que sirviese para el teatro. Observando un poco la situación, en otros momentos de la historia del teatro se habían hecho funciones para chicos eso con cierta intermitencia, entonces presenté un programa de programación infantil y educativa como de acercamiento de nuevos públicos. Esto fue con la gestión de Pedro Pablo García Caffi en ese momento. Se pudieron empezar a hacer como pruebas piloto de ensayos abiertos, se abría el ensayo general de una ópera o un ballet y entonces trabajamos sobretudo con nivel universitario de carreras afines, artísticas, como una primera aproximación invitando a estudiantes a que viesan los ensayos generales. A lo largo de los años se fue incrementando esa cantidad de alumnos que podíamos traer a las funciones y en el 2016 se tomó la decisión desde la gestión del teatro de implementar realmente el programa que en ese momento se llamaba *Vamos al Colón* que tenía y tiene 2 grandes áreas: una que es netamente educativa que tiene que ver con funciones específicamente para escuelas y otra que es un abono familiar que hoy se llama *Colón para chicos*, en ese momento se llamaba *Colón en familia*, hoy se llama *Colón para chicos*, y se trabajaba con las mismas producciones que salían a la venta para el abono, se hacían funciones didácticas con la



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



diferencia de que, en las funciones didácticas nosotros teníamos capacitación con los docentes, tenemos como una previa, un material didáctico que se les entrega. Y el público general sólo asiste a la función y se le entrega el programa de mano.

Me preguntabas por el equipo. Tenemos un equipo que fue variando con los años, en este momento yo trabajo con Rosario Villagra que es una politóloga, recibida en Ciencias Políticas y además está haciendo una Maestría en Gestión Cultural [UNSAM]. Yo tengo un posgrado también, tengo de la danza y hemos generado el desarrollo del área desde ese punto de vista.

Si tomás como inicio formal del programa fue 2016, 2017 y este es el tercer año del programa y previo a eso, durante el 2014 y 2015 se hacían estas experiencias piloto sobre todo con estudiantes universitarios, de la UNA de Artes Combinadas de la UBA, con distintas carreras incluso con escuelas de danza de nivel medio como Ramicone, Mastrazzi [*se refiere a la Escuela de Danza N°1 Nelly Ramicone y a la Escuela de Danza Aída E. Mastrazzi y XXX*], de los profesorados, los conservatorios, Piazzolla [*se refiere al conservatorio Superior de Música 'Ástor Piazzolla'*]. Siempre con jóvenes de carreras relacionadas.

EB: Cuando implementaron el programa en 2016, siempre fue para niños de escuelas primarias?

MES: En la parte de funciones didácticas sí, es para escuelas primeras de 5 y 6 grado y después hay un programa especial que se llama ensayo abierto que es para escuelas medias, escuelas secundarias y es la apertura de los ensayos de la orquesta filarmónica los jueves por la mañana, se programa durante todo el año y son escuelas secundarias que también se les da un material de trabajo, asisten a... es una función prácticamente pero es el ensayo general y después se quedan con el material para trabajar en su casa.

EB: Ah, es para que cada uno lo trabaje en su casa o también en la escuela?

MES: Depende de cómo lo encare el docente. A veces les generan tareas en el medio de alguna materia o de un contenido curricular que tenga que ver y muchas veces los chicos quedan... por ejemplo recibimos videos de chicos que trabajaron temáticas de género, en contra de femicidios, etc. con música que habían venido a ver al ensayo...

EB: Claro hacen como un cruce...

MES: Si, hacen su propia fusión de lo realmente se puede generar.



EB: Me estabas contando cómo habían sido los inicios del programa. Entonces primero fue para alumnos secundarios y después de primaria.

MES: Claro, desde el vamos tenés la duplicidad: tenés el programa ensayo abierto que es para nivel secundario y siempre fue así, porque los ensayos de ballet y ópera son a la noche. Entonces si o sí tenía que ser con público específico que pudiese venir por sus propios medios y los ensayos de la OFBA [*Orquesta Filarmónica de Buenos Aires*] son para secundarios porque no es una función que estén pensadas para niños, es un función/ensayo del abono de la filarmónica que, en su ensayo general, en algunos casos, se abre al público general y hay un cupo especial para escuelas. Son como esos dos rangos etarios.

EB: Y ahora siguen adaptando las mismas funciones que ya estaban programadas o hacen ustedes su propia programación?

MES: Siempre es programación propia, lo que es para chicos es programación propia, es producción de la casa. Tiene una programación distribuida en ópera, ballet y conciertos que tienen que ver con lo que se hace en el teatro y esa programación es especialmente diseñada. Algunas veces los ballets -que son los más afines, si se quiere, por las temáticas y demás son siempre cuentos de fantasía- se adaptan, se acortan a una duración y un guión con la especificidad para niños pero las óperas son especialmente diseñadas, los conciertos también. Es programación que se decide hacer para niños. No es la misma programación de la ópera para el público general, son títulos de una programación en paralelo, para los chicos.

EB:Cuál es el criterio que utilizan para esto? Ej, por cuestiones pedagógicas, por edades, etc.

MES: Si, por edades. Obviamente hay óperas que ya fueron concebidas para niños porque hay muchos teatros que vienen haciendo esto hace años, entonces hay compositores que componen para niños especialmente. Nosotros tratamos de apuntar a esos títulos que no hay que adaptar. Normalmente no hemos hecho adaptaciones, por ejemplo *La Flauta Mágica* para niños, *El Barbero de Sevilla* para niños. Hemos hecho óperas que fueron concebidas para niños: *El niño de los sortilegios*; *El Gato con Botas*; *Pulgarcito* que fue un estreno iberoamericano, se hizo la traducción acá. *Cenicienta*, de ese si se hizo la adaptación, aunque no deja de ser un cuento, pero la adaptación la hicimos nosotros, o sea



en la casa se hizo la traducción, adaptación. En general, todas, menos *El niño de los sortilegios*, han sido traducidas o adaptadas. En el caso de *El Gato con Botas* que tenía un castellano antiguo, entonces bueno se hizo una adaptación. Pero son óperas especialmente pensadas para ellos. Lo mismo en *Alicia en el país de las maravillas* que fue un ballet, *Coppelia* también se hizo adaptación, *El Quijote* se hizo una adaptación. Los conciertos son concebidos para... y el criterio es un criterio mixto curatorial que tiene que ver con la línea de todo el teatro, por su puesto de la dirección artística y un aporte nuestro en el sentido de cuál es el perfil indicado para los chicos, por más que uno quiera hacer X cosa, tiene que estar pensado para la cabeza de un niño de hoy, para un niño de 10 u 11 años hoy, donde todo pasa por la comunicación virtual, donde la música en vivo no es algo habitual, mucho menos la ópera o la música sinfónica. Es una distancia que hay que cruzar y acercar.

RV: En términos del teatro, el teatro de esta ciudad tiene la particularidad de que muchas veces los docentes tampoco tienen una experiencia previa de acercamiento al arte lírico entonces nosotros a partir y a través de las capacitaciones, de los cuadernillos la idea es que haya una aproximación previa para que el docente, para que haya una transmisión en el aula y que los chicos lleguen un poco más empapados de la situación. También muchas veces sucede, quizás un docente ha venido, pero para otros es la primera vez que ingresan al teatro. El teatro en términos edilicios y de contenido artístico es como bastante único tanto a nivel nacional como en el mundo. Entonces esa es una particularidad con la que todo el tiempo estamos jugando cada vez que hay una convocatoria y cada vez que vienen las escuelas a las funciones sobretodo, y en el caso del abono familiar también en muchas familias es la primera vez que tienen acceso al teatro porque por ahí los costos de las funciones de ópera para el adulto es mayor y también es un arte que es un poco más complejo, por eso también está bueno para el primer acercamiento a la ópera, por más que sea adulto.

EB: ¿Tiene objetivos o metas? Ya sea por año o por funciones.

MES: Si, si. Con respecto al abono tenés la capacidad de sala. La sala en términos cuantitativos, digamos. La sala queda reducida, no hacemos la sala completa porque el teatro tiene sectores de visión parcial o nula, entonces esos lugares se eliminan, tanto para el abono como para las funciones de escuelas. Eso sale a la venta y siempre todos los años



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



se ha agotado, son funciones a sala llena. Y con respecto a las funciones educativas, de nivel primario, tenemos la aspiración de universalidad entonces se trabaja en paralelo con el Ministerio de Educación [*de la ciudad de Buenos Aires*], se trabaja con los supervisores y con los supervisores de primaria que hace que la distribución de todos los grados sea equitativa, que todos los quinto y sexto grados puedan venir a lo largo del año, todos.

EB: ¿Siempre CABA?

MES: Si, siempre CABA porque no nos da para más, la cantidad de funciones. El primer año tuvimos una asistencia de 22 mil niños, el segundo año 44 mil el siguiente y aproximadamente 20 mil este año. Es un programa grande que trata, justamente de eso, de abordar la currícula entera.

RV: La currícula entera de cuarto, quinto y sexto grado dependiendo del momento. El año pasado se logró con quinto y sexto grado que vengan todos, universalmente.

MES: Y el punto es que después vuelven al otro año, entonces esos niños que vuelven ya entran al teatro de otra manera, ya... vamos a ver una ópera? Vamos a ver un ballet? Ya como que distinguen perfectamente los leguajes. Claramente es un programa estratégico, a largo plazo y que sus resultados por supuesto que son inmediatos porque un niño que llega con 10 años al teatro ya es una experiencia única que seguramente cambiará su vida, pero la fidelización de ese público hasta que llega a convertirse en un real público sucede muchos años después. Pero el hecho es, no sólo fui una vez sino que puedo volver y también puedo volver con mi familia. Tengo la programación al alcance de la mano y, una vez fui a ver ballet pero luego puedo comprar la entrada, son precios accesibles y está todo siempre predispuesto para que la gente pueda venir.

RV: Podríamos pensar que tiene como dos patas, por un lado el acceso a los bienes culturales en términos de que este es un teatro que es público, las escuelas son escuelas públicas de acá de la ciudad, algunas veces se suman algunas escuelas parroquiales, eso tiene que ver con una pata que es la misión del teatro y por otro lado, obviamente, lograr que en un futuro pueda ser un abonado o un asistente asiduo del teatro. La particularidad con el abono, el objetivo, además de la sala también es la fidelización, que renueven el abono, en esa línea, que haya una renovación. Por eso este año hicimos más hincapié en que los títulos vuelvan a ser más cantidad y a su vez que sean distintos al año anterior. Eso es como un aprendizaje, que de alguna manera ha hecho el teatro para avanzar en ese nivel,



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



cosa de que los abonados que renueven y se fidelicen. Al ser un teatro de abonados es importante también esa parte. Esas serían las dos patas (o tres, depende desde dónde lo mires).

EB: Ustedes entonces están en el programa Vamos al Colón y con el tema de los abonos?

MES: Hoy se llama *Colón para chicos*, pero es la misma programación [*para los abonos familiares*], que sucede tanto para el abono como para funciones didácticas para escuelas primarias. Después tenés las otras actividades que van en paralelo como las capacitaciones, los ensayos abiertos y demás que se adosan a las programaciones existentes de la orquesta, en fin. Pero las programaciones de niños es la misma entonces como que se hace toda una producción para los dos objetivos: tanto para la venta como para las funciones didácticas. La diferencia es que la escuela recibe como una instancia pedagógica incisiva que es un cuadernillo de trabajo, que es una instancia previa con el docente, una instancia posterior. Este año hicimos una experiencia piloto que fue ir a la escuela nosotros y tener un trabajo con los chicos, más sistemático, por supuesto la escala no da para que vayamos a todas las escuelas pero ahí también se puede trabajar de otra manera porque generaron maquetas, también aspectos de la producción, porque este es un teatro de producción, entonces no es solo el espectáculo puesto así en el escenario, sino toda la previa de lo que significa los oficios y la trayectoria de producción que tiene el teatro. Entonces ahondar un poco en esos horizontes...

EB: Con estas tipo de visitas a escuelas, también esperan llegar a todas?

MES: Es que no podés por una cuestión de escala y de tiempo. Por ejemplo, cada función alberga 1800 niños, son aproximadamente entre 30 y 40 escuelas... como que no llegás. En esta prueba piloto que se llamó *El Colón en la escuela* tuvimos cuatro visitas, o sea cuatro veces que fuimos a trabajar con los chicos [*a la escuela*] y después ellos vinieron acá. Entonces claro, si tenés que hacer tres o cuatro visitas por escuela....

RV: Esto cubría una currícula de 100 alumnos más o menos, eran seis cursos aproximadamente: 2 quintos, 2 sextos y 2 séptimos [*habla de grados de nivel primario*]. Realmente la escala es superlativa y la Ciudad de Buenos Aires en términos estructurales es bastante grande.



MES: Comparado con otros teatros, incluso de otros países, es un programa grande. Hay otros teatros, que el teatro en sí es pequeño... acá todo es a escala mega. En cualquier teatro europeo esto no existe... las dimensiones, la capacidad de sala. Entonces como que todo es una cosa grande, vos decís 1800 chicos que llegan, es un montón. Entonces el perfil de los espectáculos también queda un poco delimitado, hay otros teatros por ejemplo que trabajan cuestiones más interactivas con el público (preguntas/respuestas o de acciones concretas) y eso en una sala de 1800 no lo podés hacer porque desborda todo. Si podés haber un guiño en las obras, o alguna cosa como muy soft pero no podés tener esta cosa de: “haber, alguien quiere subir al escenario y probar un instrumento?”

RV: Ahí realmente la decisión fue ir hacia la escala y la repetición de experiencia. De hecho la escuela en la cual hicimos la experiencia [*la experiencia piloto de El Colón en la escuela*] ya habían pasado por una ópera, por un ballet y ahora estaba pasando por un concierto. O sea, pasaron por las distintas experiencias que tiene el teatro. Esa es la aspiración y lograr que se enganchen con las otras propuestas que tiene el Colón para las familias y para el público en general. Que sea como un trampolín por esta situación real, la escala es grande y las realidades son bastante diferentes de las escuelas donde están territorialmente arraigadas, por ahí las de este distritito cercano al teatro ya venían con experiencia previa, de haber venido varias veces, con programas aislados y ahora ya con una sistematización.

EB: Ustedes entonces trabajan diferenciando a los públicos de escuelas, los que viene a los conciertos y los abonados. ¿Comparten alguna visión o noción de público o los diferencian entre público, audiencia, espectador?

MES: Espectador es una palabra que no nos gusta mucho, genera como un poco de distancia. Si bien son sutilezas semánticas, estamos en Latinoamérica y todo es como un menos cero, no es que partís como un niño que nace en Viena. Es otro contexto. Entonces todo lo que se haga, en función de la formación o del acercamiento claramente suma. Yo creo que el concepto de la formación en teatros latinoamericanos es clave. No se puede descansar en “se acercan y están”, tenés que ser muy incisivo porque, como decíamos antes, partís de una base donde el docente no sabe quién es Rossini, no tiene esa experiencia previa. Entonces cómo transmitírselo. Vos le preguntás a los chicos cuando llegan: ¿sáben lo que viene a ver?... música vieja, antigua. Algunos vienen más motivados que otros, pero



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



vienen como con ese imaginario. Entonces bueno, cuál es la actualización de la ópera, el ballet o una música sinfónica se le hace a ese ser que hoy en día vivencia cuestiones totalmente diferentes y no por ser niños sino por vivir en esta comunidad donde el adulto tampoco entra al Colón porque es algo habitual. En esta ciudad, si uno tuviese que sacar cuentas, creo que es el 3% de los ciudadanos que ingresaron alguna vez al Colón. Entonces como que hay toda una tarea ahí. Nosotros focalizamos en este caso, en estas funciones en el sistema educativo porque obviamente es como un sembrar y la posibilidad de sistematizar. El público per se que compra una entrada, obviamente va a ser el público que lo puede hacer, el que le llegó la información, el que se motivó para llegar venir hasta acá, es un público claramente de sector medio, medio alto. Y el público que viene a través de la escuela es universal. Es un público que viene todo, todo lo que es escuela pública viene. Entonces es como que hay una necesidad de que sí o sí sistematizarlo a través de mecanismos, como un poco si se quiere arbitrario, donde todos los quintos grados vienen al Colón, parece un poco dogmático pero si no es así, ese quinto grado nunca vendría al Colón y ese niño probablemente crezca sin haber venido nunca al teatro.

EB: Esto se encuadraría en lo que vos decías de la repetición de la experiencia, de venir una vez al año. O al menos 1 vez al año...

MES: Al menos 1 vez por año. El año que viene nosotros vamos a tener, por ejemplo, programación especial para secundario. Que no es lo mismo que ensayo abierto. Vamos a tener algunos programas que están pensados para el nivel medio, para el adolescente de 13, 14 o 15 años, que no puede venir a ver Quijote hecho para niños, Cenicienta... son otros lenguajes. Entonces está bueno ver desde qué lado se conectan, el público adolescente es el más difícil, mucho más difícil que el niño. El niño todavía viene con sus padres o viene con la escuela. Las experiencias del ensayo abierto con nivel secundario son fantásticas y uno dice... bueno están como medio en otra pero después los pibes no lo pueden creer. Es como una vivencia corporal de la música.

VR: En el caso de los feedback que hemos tenido de las escuelas secundarias que han venido, que paradójicamente, en el caso de las secundarias se inscriben (es a demanda) a diferencia de las escuelas primarias, hubo muchas escuelas técnicas que realmente pudieron trabajar la cuestión escenográfica, la cuestión edilicia y otro tipo de cuestiones e incluso la cuestión de luthier de instrumentos y había mucha sorpresa con la cuestión de la



música en vivo y sin micrófono, la respuesta era la sorpresa de eso y de que realmente el lenguaje era muy distinto del que ellos estaban escuchando y fue una apertura para muchos adolescentes. Obvio que después la repetición de las experiencias genera un asentamiento mayor, en términos a largo plazo pero, un primer contacto, teniendo una edad consciente y que después ellos pueden investigar y acceder es un click bastante interesante, por lo menos en las devoluciones que hemos tenido de los docentes que han sido muy positivas.

EB: En el caso de los abonados. ¿Siguen renovando?

MES: Si, hay una renovación. Este año tuvimos una particularidad diferente, que es que hubo reposiciones y hubo dos títulos menos. Entonces, tal vez algunos si renovaron y otros, si son abonados nuevos. Hacia el año que viene va a haber todos títulos nuevos entonces bueno, por ahí el que fue abonado vuelve a tener interés porque son títulos distintos y demás. Es un público de edad más temprana, es el público de papás con niños de cero a 4/6 en promedio general, hay un poquito más grandes pero está enganchado más con la primera infancia. El programa está sugerido a partir de los 5 o 6 años por una cuestión de disponibilidad de la atención, comprensión de la temática. La ópera más allá de que está en español...

EB: de controlar el cuerpo, quedarse quietos...

MES: Claro, si, igual hay como una relajación en el teatro en general, donde los niños circulan, van al baño, está el que llora... hay una relajación en esas funciones porque claramente están pensadas para ellos. Lo mismo el habla, vos tenés como un mini murmullo constante porque tenés al papá que por ahí está explicando lo que está sucediendo, porque el niño de 3, 4 años obviamente necesita un soporte. Con el ballet, como es algo más kinético, entonces vos tenés la atención puesta en el cuerpo directamente y la ópera requiere un poco más de atención.

RV: Y el concierto es como lo más abstracto y difícil para un niño, por eso en la última función del concierto hubo danza, ballet y eso permite también tener un poco más la atención de los niños, realmente porque es lo más abstracto.

EB: Con respecto a los procesos de trabajo. ¿Tiene algún manual o tareas ya estructuradas? Ya sea para los registros como para la planificación.

MES: Nosotras tenemos una planificación anual y siempre la idea es ir por más, no depende solo de la decisión de esta área, depende de un conjunto de decisiones pero si...



qué hacemos el año que viene, ya sistematizamos primaria que sucede con los chicos que van a estar en primer año [*secundaria*] porque seguramente han pasado por algún programa de acá, porque desde 2016 [*que comenzó el programa*] en algún momento ya pasaste [*se refiere a que en algún momento deberían haber asistido al Colón dado que el programa comenzó en el 2016*].

Entonces pensar que sucede con eso, cuál es la programación. Es muy difícil medir, porque tenés la variabilidad escolar. En la primaria tal vez podés hacer como un seguimiento pero en la secundaria se dispersa un montón, porque no todas las escuelas tienen secundario en el mismo lugar... en fin. Los chicos eligen distintas orientaciones entonces es muy difícil medir el resultado estadístico: vos viniste en quinto, sexto, primer año, abono...

RV: Quizás si hacés un estudio de acá a tres años, podrías llegar a ver algo... pero todavía falta recorrido. El proyecto cuando lo iniciamos realmente lo pensamos con una proyección a 10 años. Donde un niño que empezó en quinto grado haya egresado de la escuela secundaria, donde tenés un proceso. Son alrededor de 500 mil niños que van a haber pasado, en total. Ahí si te da una escala real de la Ciudad de Buenos Aires, que tiene 3 millones de personas. El proyecto cuando se planteó, se planteó a 10 años, en términos de resultado real concreto.

MES: De una mínima política pública, donde pasa el tiempo y lo vas a medir. Después, además, el teatro tiene su correlato, si se quiere, por ejemplo tenés descuento para estudiantes, un 25% para cualquier estudiante universitario; el programa mi primer abono, que es un abono facilitado para la primera vez que vos sacás un abono de ópera o ballet, adulto digamos. Hay cuestiones como que van facilitando que vos ingreses al concepto del abonado y de volverte como un asiduo, sobre la base de lo que decimos siempre, no te puede gustar lo que no conocés. Ya de por sí, es acercamiento y conocimiento y empatía con los lenguajes para poder decir “esto no me gustó”. Después, el abonado a lo largo del año tiene esa conciencia de “el año pasado me gustó más porque vimos tal cosa...” es decir, tiene como un pensamiento crítico que está buenísimo, que se va generando.

EB: ¿Tienen alguna forma de acercamiento hacia los abonados?

MES: El teatro funciona con la boletería, o sea con la venta de entradas, tercerizada con Tu Entrada. Entonces el manejo de esa información la tiene tanto el teatro como la empresa. Nosotros el primer año que salió a la venta este abono hicimos una encuesta,



sobre todo para saber de dónde venía ese público, cómo se había enterado y demás. Después el mecanismo es ese correo electrónico que queda con la compra, pero no todo el mundo usa correo... se pueden implementar diferentes sistemas, que los tenemos. Uno puede idearlos pero no están implementados. Por ejemplo hay encuestas que se hacen post función, donde vos ves la opinión de la obra en sí; tenés ese correo como mecanismo de acceso pero no está aceitado, no hay una comunicación directa con el abonado.

RV: El primer año se hizo un *mailing* previo que se les mandaba previo a la función con un agradecimiento porque iban a ver la función y luego, antes de cada función había un pedido de que cada niño venga con su juguete favorito y había algún feedback, obviamente se veía por si venían o no con el elemento y fue positivo. Después, obviamente, en términos reales, está la capacidad objetiva del área en términos del despliegue, sobre la base del recurso humano, que es un elemento que te puede permitir abrir más opciones o enfocarte hacia otras cuestiones. Nosotras este año estuvimos más enfocadas en la cuestión educativa, también porque veníamos con varios frentes al mismo tiempo y dijimos bueno vamos a profundizar esto para después abrir otras cosas pero bueno, era importante poder profundizar en algunas cosas. El año que viene se buscará otra profundización sobre la base de la capacidad.

EB: Con respecto a la capacidad y los recursos, les parece que está en el horizonte la posibilidad de utilizar un CRM?

MES: ¿Qué sería?

EB: Es un software que tiene registrado todos los movimientos de determinado asistente, qué compró determinado abonado, etc.

MES: Si eso existe, el teatro lo tiene. Hay un área de estadística que maneja todos los números de taquilla, de boletería. Incluso cierto perfil del abonado. Eso está, el teatro lo tiene. Lo que no está es un tratamiento específico con el público de abonados de niños. Pero si hay un registro de todos los abonados que existen y de hecho hay una comunicación, por ejemplo “se suspende tal función” y se comunica por esa vía. Eso se genera con la compra del abono, vos quedás como en una ficha que tiene cada abonado, el abonado familiar tiene la particularidad de que como es un abono familiar no compra una única butaca (vas a comprar como mínimo 2). El niño tiene un valor diferente y el



adolescente otro valor diferente. Como que tienen el 50% de lo que es el valor del adulto, paga el niño y lo que es el 25% para el adolescente.

EB: Yo pensaba el CRM como para cuestiones más específicas, personalizadas para cada abonado... como por ejemplo “sé que viniste con tu juguete favorito”...

MES: Como una comunicación bien directa... se podría, porque el sistema lo permite. Pero es una cuestión de cuánto podés abarcar con tus tareas y decir, vamos con esto que sería fidelización de ese público que ya existe. Poder se puede, estaría el mecanismo.

EB: Por otra parte, hoy ustedes comentaban de la programación. Cuando se arma la programación anual, el área de Vamos al Colón, interviene?

MES: Si, se planifica en conjunto porque involucra a la sala grande y hay que hacer toda una ingeniería. Vos tenés que tener en cuenta toda la programación general, por ejemplo, cuando sucede el ballet, hay ballet porque no podés armar el piso en cualquier momento, porque eso complica a la escenotécnica. Hay una ingeniería general del teatro donde participan todas las áreas en función de bueno, esta es la programación que va a suceder. Lo mismo lo que tiene que ver con lo que va a suceder en el teatro realmente, si va a haber ballet a la noche, una ópera o un concierto. Más allá de los títulos después tenés una cuestión concreta de agenda en el calendario, de la planificación. También tiene que ver con el calendario escolar, vos podés programar una función para niños en diciembre y sabés que no va a funcionar, o en marzo y tampoco va a funcionar porque la escuela recién está empezando y hay todo un descalabro que a veces por cuestiones de otras características no comienzan las clases en término. Entonces abril es un momento ideal, julio es vacaciones. O sea, hay toda una serie de cosas a tener en cuenta.

Nosotros en julio hacemos programación para público general, a veces en la sala grande, a veces en el Salón Dorado, a veces se hace en el CETC [*se refiere al Centro de Experimentación del Teatro Colón*], donde el teatro habilita eso, pero es programación de vacaciones. No hay escuelas ahí.

EB: A ver si me quedó claro. Ustedes forman un área y Vamos al Colón es un programa...

MES: *Vamos al Colón* no se llama más así, ahora es *Colón para chicos*.

RV: Es lo mismo pero este año cambió de nombre. Cambió la nomenclatura. Dentro de *Colón para chicos* tenés el abono familiar y el Colón para las escuelas.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



MES: El área es un área educativa de formación de nuevos públicos, pero no tiene adentro todo lo que tiene el teatro. Los programas educativos se llaman Mi Primer Concierto, Mi primera Ópera y Mi primer Ballet. Después, lo de los ensayos se llama *Ensayo abierto*, el abono se llama *Colón para chicos*. Por eso, aunque no se vea en cada programita dice “Mi primer concierto”, etc. Desde ese marco te permite ir generando toda una serie de cosas en esa misma línea.

EB: No es un área que ya está formalizada...

MES: No está en el organigrama del teatro, aunque está en la Ley de Autarquía del teatro. Está por ley, artículo N°2: formación de nuevos públicos. Es como una misión del teatro. Igual que el acceso a bienes culturales. Está en la ley, después el organigrama es como... hay cuerpos que no tiene escalafón, es como un lío el teatro. Cuando el teatro entró en restauración, no tan solo se cerró para restaurarlo ediliciamente sino que se eliminó la estructura. Entonces, una vez que se reincorporó a este edificio, hubo que reincorporar la estructura, los cuerpos estables, las áreas administrativas. Todo de cero. Y con la ley de autarquía eso se modificó, antes tenía un director general, un director administrativo, luego tiene un directorio. Se hizo una reconversión administrativa, como que todas las áreas... esta área es hiper novedosa, como área en sí, entonces no está formalizada ni mucho menos. Es un área que existe de hecho, funciona.

EB: Entonces no tiene como un nombre específico que englobe, salvo formación de espectadores...

MES: Formación de público

EB: Formación de público y dentro de ese “paraguas”, agrupa los programas

MES: Dentro de eso están todos los programas

RV: Nosotros le decimos área de nuevos públicos o de formación de nuevos públicos.

EB: En el caso de actividades de formación artística, podrían ser estos talleres que ustedes fueron a hacer a las escuelas.

MES: Si y también hacia los docentes. Capacitaciones que se hacen para el docente que va a venir con la escuela y tuvimos también experiencias (no este año, sino en años anteriores) de escucha musical para docentes. Que es como que preparan el escenario para eso, venga después el docente o no con su grado o con un grupo de alumnos. Es simplemente apreciación musical, entender qué cosas se le pueden brindar como



herramientas a los chico para que cuando esté en un concierto, para que esté simplemente como un receptor o que esté decodificando lo que está sucediendo. Decodifiquemos entonces frases musicales, el compositor. Desde distintos lugares, abordajes, de cómo en esa escucha se puede como hacer más perceptivo.

EB: Hay objetivos para llegar a otros grupos que no hayan sido tocados hasta ahora? Ej. sindicatos, geriátricos, no sé...

MES: Ideas hay siempre. El tema de los sindicatos es un tema, lo que pasa es que está atravesado por lo político también... pero hemos pensado por ejemplo mecanismos de acercamiento de público adulto y público familiar a través de los gremios, eso nunca se dio fue una idea pero eso te genera una especie de confianza a priori. Si el afiliado a tal... sabe que su gremio hace, muchas veces pasa con Suteba, el gremio de la ciudad y que la mayoría de los trabajadores del teatro son de Suteba entonces a veces se han hecho funciones o cuestiones especiales de vinculación donde el gremio trae afiliados y demás.

RV: También está la cuestión universitaria, la cuestión del acceso, sobre todo a los terciarios o universidades que son de perfil artístico.

MES: Eso sí, es un mecanismo que está aceitado, a través de convocatorias nosotros les pasamos un cupo a las instituciones y ellos mandan un listado de alumnos. Eso sobre todo se hacía cuando los ensayos de ópera y ballet eran abiertos y son a la noche. Hacés un listado y la gente llega por sus propios medios. Un listado de todas las universidades vinculadas o conservatorios vinculados.

RV: También se ha hecho con instituciones con perfiles artísticos, con instituciones que tienen orquestas, más que nada con los ensayos abiertos.

EB: Cuando tiene que reportar acciones, como un reporte de gestión. Cómo lo realizan? Como más cuantitativo?

MES: Si, acá dentro del teatro tenés una unidad de control interna que en realidad es de control y gestión, que es la que a nosotros nos pide el informe mensual de todas las cosas que hacemos y eso se eleva el informe al directorio, de todo lo que se hace en el teatro. Nosotros ahí tenemos los títulos, la cantidad de asistentes y básicamente es cuantitativo pero porque está armado así. Y para hacerlo cualitativo tenés que tener otro tipo de medición que no se realiza, entonces en definitiva es cuantitativo.



RV: Después lo que si hay este año, como positivo, es el registro de la experiencia con lo cual ahí hay declaraciones de los espectadores, de los asistentes que es positivo. Es como bastante particular pero te permite un paneo más de registro que de evaluación.

EB: ¿Y ese registro cómo lo hacen? A través de redes sociales?

RV: Si, a través de redes y lo hace un área del teatro que se llama *Colón Digital*, esa área del teatro.

EB: ¿Serían como mini encuestas cuando salen de una función?

MES: Claro, cuando salen de la función les hacen como mini entrevistas, con una devolución del público. Nosotros tenemos la devolución de la escuela, eso sí, el docente qué es lo que trabajó, fotos, maquetas, cosas que los chicos producen. El trabajo mismo o impresiones, o dibujos o composiciones. Depende de cómo lo haya encarado el docente, tiene devolución. Pero el público en general no tiene estos mecanismos, es a través de redes sociales. Muchas veces incluso cuando se difunde la función, como ya está agotada, es como un incendio.

RV: Ahí el complemento que le da el teatro es con el streaming, aquel que no pudo acceder a la entrada tenés el *streaming* como opción B para poder acercarte un poco más a lo artístico, si bien es diferente el arte en vivo que a través de la pantalla. Pero también es como un frente que se cubre de esa manera.

EB: Este registro de la experiencia también se da con los abonados o con las familias?

MES: Si, si se hace. Es un poco aleatorio, sale la gente del teatro y no podés abordar a todos. Pero si, tanto a los chicos como al público general.

EB: Bueno, eso es todo. ¿Hay algo que ustedes quieran resaltar del programa o de las metas que tienen o algún balance en particular?

MES: Es importante saber que es un teatro público, es un teatro del estado, que si bien pertenece al Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires y por ende a todos sus habitantes y es como una misión del teatro de, justamente, entablar un vínculo lo más incisivo posible, de acercamiento posible a los nuevos públicos, vecinos, escuelas, público en general. Nosotros particularmente tenemos un foco muy fuerte puesto en lo educativo pero aún así hay un cúmulo de actividades que complementan y hacen que el teatro realmente no sea un teatro de elite, que es lo que habitualmente sucede muchas veces con los teatros líricos. Pero hoy en día creo que todos los teatros tienen alguna pata puesta en los nuevos públicos.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



En teatros europeos hay experiencias, acá en Latinoamérica como el teatro de Lima es fantástico lo que hacen.

EB: Ustedes tiene alguno como modelo a seguir?

MES: Hay varias experiencias. Lo que hacen en el Teatro de Lima es muy similar a lo que hacemos nosotros, no porque lo hayamos copiado ni ellos a nosotros sino que atacan puntual e incisivamente a la escuela. Son como muy puntuales. Pasa por ejemplo en teatros europeos que es a demanda y aún así, siendo a demanda, cubren todas las escuelas, ¿pero por qué? Porque el teatro de Venecia, Venecia es así [*hace seña de que es pequeño*] y bueno, cubren todas las escuelas. Genial. En Granada también.

RV: Obviamente la cantidad habitacional no es la misma, acá la cantidad de habitantes, la escala te modifica eso y obviamente la realidad es que a nivel material, simbólico de la gente muchas veces es diferente. Lo que hablamos, dentro de la ciudad no es lo mismo un barrio del sur es muy diferente de un barrio del centro o el norte de la ciudad y obviamente va a ser distinto que una ciudad europea con otras características. Entonces, si bien el acceso es una lucha, no deja de ser una lucha, un trabajo que hay que hacer desde los teatros de la convocatoria, hay como una base un poco más asentada. Por eso es que con la cuestión de espectadores o públicos en Latinoamérica es difícil pensar que, a priori, de por sí alguien va a venir a demanda al teatro sin conocer.

MES: De hecho nosotros tenemos contacto con muchos teatros que tiene programas y cuando uno puede hay un intercambio y demás. Por ejemplo en Ámsterdam nos contaban que hay como una competencia de los programas de nuevos públicos. Compiten ya como con qué producción puedo hacer, porque las escuelas no vienen porque... no es que los tenés que acercar. Los tenés que acercar desde el punto de vista del llamador, qué les propongo porque todas las escuelas tienen muchas salidas y normalmente van a todos los teatros, museos o lo que fuese. Entonces hay como una clara diferencia entre esas experiencias y las nuestras. También hay que decirlo que nuestro programa hacia las escuelas es gratuito, la escuela viene por sus propios medios pero esto es gratuito. En Chile por ejemplo el programa de las escuelas es pago, en el Teatro Municipal. En el Municipal la escuela paga. No está bien ni mal, la situación es diferente en cada lugar pero bueno claramente si nosotros lo hiciéramos arancelado ya lo restringís. Tenemos casos ahora, de ensayos abiertos de escuelas secundarias que por ejemplo arrancan anotándose, insistiendo



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



que quieren venir y demás y después capaz que un mes antes te dicen que por cuestiones económicas no vienen. Entonces sí o sí lo tenemos que plantear así. Por más que haya una barrera simbólica hay una barrera real de accesibilidad. Entonces al menos esa que esté eliminada. También hay barreras simbólicas en el público en general, no solamente son económicas sino de qué me pongo, no es para mí, no entiendo. Pero bueno, de a poco se va teniendo que abrir.