

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Negocios y Administración Pública

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES
DEL SECTOR CULTURAL Y CREATIVO**

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

Estrategias de financiamiento y modelos de gestión en
teatros y compañías de ópera de América del Sur

AUTORA: LIC. MARGARITA ZELARAYÁN

DIRECTORA: MA. MARÍA JAUNARENA

CO-DIRECTOR: DR. CRISTIAN ANTOINE

DICIEMBRE 2022

Agradecimientos

Quisiera expresar mi más profundo agradecimiento a las personas que colaboraron de diversas maneras para que este trabajo pudiera concretarse.

A mi directora, MA. María Jaunarena, por su mirada lúcida, su paciencia y su enorme generosidad para compartir sus conocimientos y experiencia. A mi co-director, el Dr. Cristian Antoine, por su seguimiento, sus saberes, sus consejos y por ofrecer la palabra justa y la claridad necesaria en los momentos más arduos de este largo y sinuoso camino.

A las autoridades de las organizaciones que participaron en las entrevistas aportando sus vivencias y perspectivas sobre el difícil arte de la gestión de teatros líricos: Gonzalo Halty, Guido Martínez Carbonell, Carmen Gloria Larenas, María Victoria Alcaraz y Ronit Keter.

A todas las personas que ayudaron a establecer los contactos con los directivos de los teatros: Boris, Juan Lavanga, Ariel Cazes, Daniel Romano, Marcelo Lombardero y Hugo García.

A los colaboradores de las autoridades de las organizaciones: Marcelo Aronna, Concepción Sánchez, Carolina de Armas y Sandra Herrera.

A Borja Izquierdo y Jimena Veiga, por haberme ayudado a acceder a material fundamental de la bibliografía.

Al equipo del Observatorio Cultural, especialmente al Dr. Héctor Schargorodsky y a la Lic. Cecilia Báez por su acompañamiento y cooperación.

Resumen

El presente trabajo se centra en el análisis del financiamiento y de los modelos de gestión de teatros y compañías de ópera. El objetivo fue evaluar las características de organizaciones dedicadas a la producción de ópera en tres países de América del Sur (Argentina, Chile y Uruguay), a través del análisis de sus estrategias de financiamiento y modelos de gestión, durante el periodo 2015-2019. Se llevó adelante un estudio exploratorio cualitativo en base a entrevistas en profundidad realizadas a directivos y responsables de gestión de organizaciones de la región.

A partir del análisis de los datos obtenidos, se ha podido constatar la existencia de un panorama heterogéneo entre las organizaciones estudiadas, con diversos modelos de gestión y de financiamiento. Tal como viene sucediendo desde hace décadas en Europa, en las organizaciones estudiadas se ha detectado una tendencia a la diversificación de fuentes de ingresos para poder desarrollar sus propuestas artísticas. Los fondos públicos resultan imprescindibles, tanto para teatros públicos como para organizaciones privadas, pero no son suficientes. En los grandes teatros públicos de producción propia que conforman la muestra, se ha producido la consolidación de modelos de gestión que habilitan y propenden a la captación de recursos propios. Sin embargo, el desarrollo de estrategias de financiamiento, a partir de la diversificación de fuentes de ingresos, es aún incipiente en algunas de las organizaciones y no ha alcanzado su pleno potencial. Por otra parte, el entorno plantea dificultades para el desarrollo de esas estrategias, debido a la inestabilidad económica, a la falta de tradición de la contribución privada a la cultura en países de la región y a ciertas limitaciones en el marco legal vinculado al mecenazgo en los países sede de las organizaciones estudiadas.

Consideramos que el presente trabajo puede brindar herramientas de utilidad para profesionales vinculados a la gestión de organizaciones dedicadas a la producción de ópera en la región. Asimismo, esperamos que este estudio contribuya en el ámbito de las investigaciones sobre administración de las artes escénicas, en un campo de estudio poco explorado en la región como es el de los teatros y compañías de ópera.

Palabras clave: financiamiento – modelos de gestión – teatros de ópera – gestión de ópera

Índice

Portada

Agradecimientos

Resumen y palabras claves

1. INTRODUCCIÓN.....	8
1.1. Presentación	8
1.2. Descripción del tema	9
1.2.1. Estado de la cuestión	11
1.2.2. Problemáticas y desafíos de la gestión y del financiamiento de las artes escénicas en general y de la producción de ópera en particular	13
1.2.3. Panorama histórico de la gestión de teatros líricos a nivel internacional	16
1.2.4. Panorama histórico de la gestión de teatros líricos en América del Sur	23
1.2.5. Las modalidades de financiamiento y los modelos de gestión de teatros líricos y compañías de ópera en América del Sur	25
1.3. Relevancia	27
1.4. Justificación	28
1.5. Estructura del Trabajo Final. Índice comentado	29
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	31
2.1. Preguntas de investigación	32
2.2. Objetivos	33
3. MARCO TEÓRICO	34
3.1. La gestión de teatros y compañías de ópera	34
3.1.1. La estructura dual de los teatros de ópera: Objetivos económicos y objetivos artísticos	34
3.1.2. Las políticas artísticas de teatros y compañías de ópera	37
3.1.2.1. La programación artística	37
3.1.2.2. El apego a la tradición en la programación artística	39
3.1.2.3. Las implicancias económicas de la programación artística	40
3.1.3. Las políticas de producción	43
3.1.3.1. Modalidades o sistemas de producción	44
3.1.3.2. Tipos de producción	47

3.1.4. Los factores ambientales: tradición, dimensiones y características arquitectónicas del los teatros	49
3.1.4.1. La tradición operística	49
3.1.4.2. Limitaciones y oportunidades de la arquitectura de los teatros	50
3.1.5. Aspectos institucionales	52
3.1.5.1. Misión y objetivos	52
3.1.5.2. Forma jurídica	55
3.1.6. Gobernanza y estructura organizativa	56
3.1.7. Modelos de gestión	58
3.2. La problemática del financiamiento	61
3.2.1. Dificultades y desafíos del sector: La “dimensión financiera” de los teatros de ópera	61
3.2.1.1. La forma de arte y la tradición de su representación	62
3.2.1.2. Los costos de la producción operística	63
3.2.1.3. El retraso de la productividad y la brecha de ingresos	66
3.2.1.4. Ingresos ganados	68
3.2.1.4.1. Ingresos de taquilla	68
3.2.1.4.2. Ingresos por servicios complementarios	69
3.2.1.5. Ingresos aportados	71
3.2.1.5.1. Ingresos de fuentes públicas	72
3.2.1.5.2. Aportes de fuentes privadas	73
3.2.2. Modelos de financiamiento	76
3.2.3. Estrategias de financiamiento	78
3.2.4. El entorno	83
3.2.4.1. Variables del macroentorno	83
3.2.4.2. Las políticas públicas en apoyo a las artes escénicas	84
3.2.4.3. La relación con los grupos de interés	85
3.3. Financiamiento y modelos de gestión en teatros y compañías de ópera de Argentina, Chile y Uruguay	88
4. METODOLOGÍA	97
4.1. Tipo de estudio	97

4.1.1. Límites de la investigación	98
4.1.2. Viabilidad	99
4.2. Recolección de datos	100
4.3. Universo y muestra	101
4.3.1. Entrevistas	106
4.3.2. Categorías de análisis	108
5. ANÁLISIS	112
5.1. Misión	113
5.2. Objetivos	118
5.3. Forma jurídica	121
5.4. Estructura de gestión	124
5.5. Tradición operística	132
5.6. Características de la sala	135
5.7. Planificación de la temporada	137
5.8. Programación artística	144
5.9. Modelos de gestión de producción	160
5.10. Modalidad o sistema de producción	162
5.11. Coproducciones	164
5.12. Costos	170
5.13. Ingresos	179
5.14. Estrategias de financiamiento	184
5.15. Relación entre modelo de gestión y financiamiento	206
5.16. Macroentorno	215
5.17. Patrocinadores y organismos aportantes	218
5.18. Políticas públicas	223
6. UNA INCERTIDUMBRE INÉDITA: TEATROS Y COMPAÑÍAS DE ÓPERA DE AMÉRICA DEL SUR FRENTE A LA PANDEMIA DEL COVID 19	228
7. CAPÍTULO FINAL.....	236
7.1. Conclusiones	236
7.2. Recomendaciones	243
7.3. Futuras líneas de investigación	246

8. BIBLIOGRAFÍA	247
9. ANEXOS	256
9.1. Anexo N°1. Descripción de las organizaciones que integran la muestra	256
9.2. Anexo N°2. Modelo de entrevista	262
9.3. Anexo N°3. Cartas de consentimiento	265
9.4. Desgrabaciones de entrevistas	271
9.4.1. Anexo N°4	271
9.4.2. Anexo N°5	297
9.4.3. Anexo N°6	320
9.4.4. Anexo N°7	346
9.4.5. Anexo N°8	361
9.4.6. Anexo N°9	373

1. INTRODUCCIÓN. ESTRATEGIAS DE FINANCIAMIENTO Y MODELOS DE GESTIÓN EN TEATROS Y COMPAÑÍAS DE ÓPERA

1.1. Presentación

El presente trabajo aborda la problemática del financiamiento en organizaciones dedicadas a la producción de ópera en Argentina, Chile y Uruguay durante el periodo 2015-2019, considerando la incidencia de los modelos de gestión en las posibilidades de financiamiento de las mismas.

Debido a sus elevados costos de producción y a las tradiciones de representación asociadas al género, los teatros líricos y las compañías de ópera han enfrentado y continúan enfrentando desafíos para su sostenimiento económico. Sin embargo, a pesar de los obstáculos, la realización de ópera continúa vigente gracias a la actividad de teatros públicos y de compañías independientes, que buscan permanentemente sortear las dificultades inherentes al género en contextos cada vez más desafiantes. Como señalan Philippe Agid y Jean-Claude Tarondeau:

Los argumentos se repiten generación tras generación: la ópera es una forma de expresión artística cara; si dejamos a un lado los canales multimedia, tiene una difusión limitada; durante los dos últimos siglos, las crisis han zarandeado regularmente los teatros de ópera e incluso han hecho que algunos desaparecieran. Pero estos han resurgido con otra forma y los problemas de financiación que a veces parecían no tener solución siempre han acabado por encontrar una. (2012: 309-310)

Desde las últimas décadas del siglo XX, el retroceso de la ayuda estatal ha afectado a los teatros líricos y ha impulsado la diversificación de las fuentes de ingresos en sus esquemas presupuestarios. Esta situación ha provocado en Europa cambios en los modelos de gestión, a fines de habilitar en las organizaciones herramientas que faciliten la captación de recursos propios (Ranan, 2003; Donato, 2004; Sicca y Zan, 2005; Tajtáková, 2006; Zalfen, 2016; Trevisan, 2016).

Con el propósito de analizar las estrategias de financiamiento y los modelos de gestión de teatros y compañías de ópera en tres países de América del Sur (Argentina, Chile y Uruguay), en el presente trabajo se han tomado en consideración aspectos cruciales para el desarrollo de la actividad, relacionados con la programación artística y con la producción, así como otros factores vinculados con las características de los edificios teatrales y con las

tradiciones de representación, que inciden en la gestión y en los costos. Asimismo, se tomó en cuenta el vínculo de las organizaciones con su entorno, en particular con aquellos *stakeholders* relacionados con el financiamiento de las mismas. A partir del marco teórico desarrollado, se buscó caracterizar los modelos de gestión y el financiamiento de organizaciones de la región y determinar si dichos modelos de gestión inciden en las perspectivas de financiamiento de los teatros y compañías, al favorecer o restringir sus posibilidades de desarrollar estrategias orientadas a la diversificación de fuentes de ingresos.

1.2. Descripción del tema

Se ha buscado abordar las diversas dimensiones implicadas en la gestión de teatros líricos, como las políticas artísticas, relacionadas con la programación de las organizaciones, y las políticas de producción, vinculadas con las decisiones que toman los directivos respecto a la forma en que se materializa la programación, que involucra aspectos técnicos y logísticos para la realización de los espectáculos (Agid y Tarondeau, 2012; Bonet y Schargorodsky, 2016). Asimismo, se han considerado algunos factores asociados a la historia y a las características arquitectónicas de los teatros, denominados *factores ambientales* por Agid y Tarondeau, entendidos como aspectos que no pueden modificarse en el corto o mediano plazo, que tienen incidencia en la gestión (Ibid, 2012). Aspectos institucionales, como la misión, los objetivos, la forma jurídica y la estructura de gobernanza también se han tomado en cuenta a los fines de caracterizar los modelos de gestión.

Los elevados costos implicados en la producción de ópera y las tradiciones de representación, afianzadas en todo el mundo, derivan en severas dificultades para el financiamiento de los teatros y compañías de ópera, que históricamente no han podido sostenerse con los ingresos generados por la venta de entradas y deben apelar a otros recursos, de fuentes públicas o privadas para lograr su sostenimiento (Bowen y Baumol, 1966; Shilvock, 2002; Rapetti, 2004; Tajtáková, 2006; Towse, 2010; Agid y Tarondeau, 2012; Bonet y Schargorodsky, 2016). En las últimas décadas, el retroceso de la acción del Estado y la reducción de los presupuestos públicos han impulsado a las organizaciones a implementar una variedad de estrategias de financiamiento, orientadas a la diversificación de fuentes de ingresos (mecenazgo, patrocinio, donaciones, servicios complementarios, segmentación de precios). Esta necesidad ha derivado en cambios en los modelos de gestión de teatros de

diversos países. Varios autores han estudiado estas transformaciones en casos de Europa¹, pero no se han registrado, en la medida de nuestro alcance, estudios que exploren la realidad de las organizaciones dedicadas a la producción de ópera en América del Sur.

La intención inicial de este estudio era la realización de un análisis cuantitativo, que contemplara indicadores como la autonomía financiera, el volumen de actividad y la tasa de ocupación, a los fines de indagar en la incidencia de las modalidades de financiamiento sobre el desempeño de organizaciones dedicadas a la ópera en América Latina, tomando como base el modelo planteado por Philippe Agid y Jean-Claude Tarondeau (2012) en su análisis de teatros de Europa y de Estados Unidos. La imposibilidad de acceder a la información cuantitativa requerida sobre las organizaciones, que comprendía datos relacionados con los costos de producción y con los ingresos de diversas fuentes (públicas, privadas y de taquilla), obligó a descartar dicho enfoque y a reformular el planteo hacia un estudio cualitativo, centrado en el financiamiento y en los modelos de gestión.

Hemos elegido estudiar casos de Argentina, Chile y Uruguay por tratarse de países cercanos geográficamente y con actividad operística consolidada y continua durante el periodo estudiado, entre 2015 y 2019. La decisión sobre el recorte temporal se sustenta en la voluntad de analizar a las organizaciones en un periodo de tiempo lo más reciente posible, antes de la llegada de la pandemia del Covid 19. En cuanto a la metodología, se optó por las entrevistas en profundidad a responsables de la gestión de las organizaciones. Se solicitó también información detallada sobre la programación artística, sobre las características de los teatros, y se tomó en consideración la legislación orientada al mecenazgo cultural en cada país.

El estudio se realizó sobre organizaciones con capacidad de producir y presentar óperas, comprendiendo tanto teatros líricos públicos como compañías privadas. Se trata de organizaciones en condiciones de reunir los recursos humanos y los recursos de producción necesarios para la realización de óperas cada año, con actividad continua y sostenida durante el periodo analizado. La heterogeneidad del tipo de organizaciones de la muestra obedece a una decisión de investigación y apunta a tratar de indagar sobre muy diversos modelos de financiamiento y gestión con la intención de comprender cómo puede funcionar el fenómeno de la gestión de la ópera en América Latina.

A partir del marco teórico y del análisis de los datos cualitativos, se buscará caracterizar los modelos de gestión y las estrategias de financiamiento de las organizaciones, intentando

¹ Ver Ranan, 2003; Donato, 2004; Sicca y Zan, 2005; Tajtáková, 2006; Zalfen, 2016; Trevisan, 2016.

determinar la incidencia de dichos modelos en las posibilidades que encuentren los teatros y compañías para desarrollar la diversificación de fuentes de ingresos.

1.2.1. Estado de la cuestión

El presente trabajo indagará en las características de las organizaciones dedicadas a la producción de ópera, a partir del análisis de sus estrategias de financiamiento y sus modelos de gestión.

En el ámbito internacional, diversos autores han abordado la problemática de la gestión de la ópera, resaltando las dificultades que afrontan los teatros y compañías dedicados al género para lograr su sostenimiento económico.

En *Performing arts - The economic dilemma* (1966), trabajo pionero en la economía de la cultura, William Bowen y William Baumol indagaron en los problemas financieros crónicos de las organizaciones dedicadas a las artes escénicas en Estados Unidos y se ocuparon de destacar los elevados costos asociados a la producción de ópera.

Por su parte, Tuomas Auvinen en su tesis doctoral *Unmanageable opera?: the artistic-economic dichotomy and its manifestations in the organisational structures of five opera organisations* (2000), se ocupó de analizar los problemas de administración en teatros líricos de Alemania, Inglaterra, Finlandia y Francia, examinando las tensiones inherentes a las organizaciones, que provocan dificultades en sus estructuras de administración y finanzas.

Franco Donato, en el libro *Il management dei teatri lirici. Ricerca degli equilibri e sistemi di misurazione* (2004), investigó la forma en que teatros líricos de Italia y de Inglaterra incorporaron, desde los últimos años de la década del 90, principios y herramientas de carácter económico-empresarial con la intención de mejorar su equilibrio económico-financiero. Paola Trevisan también indagó en los cambios en modelos de gestión impulsados a fines del siglo XX en su tesis doctoral *Reshaping opera. A critical reflection on arts management* (2016), centrándose en la incorporación de un enfoque gerencial en la administración del Teatro La Fenice de Venecia, desde la primera década del nuevo milenio.

Ruth Bereson y David Ranan enfocaron sus estudios en las políticas culturales orientadas al sector. En *The Operatic State. Cultural Policy and the Opera House* (2002), Bereson planteó un recorrido histórico para demostrar que la ópera ha mantenido un vínculo estrecho con los gobiernos desde sus orígenes y que ha cumplido una función de legitimación del poder del estado en las más diversas geografías. Por su parte, en el libro *In Search of a Magic Flute. The public funding of opera - Dilemmas and decision making* (2003), Ranan

estudió los procesos de toma de decisiones en los organismos públicos encargados de asignar subsidios a organizaciones dedicadas a la ópera en Alemania y en Inglaterra.

Philippe Agid y Jean-Claude Tarondeau en *La gestión de la ópera* (2012) buscaron explicar los desempeños de organizaciones dedicadas al género mediante un estudio comparativo de teatros líricos de Europa y Estados Unidos. Analizaron los principales aspectos involucrados en la gestión de la ópera, incluyendo la programación, la producción, el vínculo con el público, las características de las salas, las estructuras de gobernanza y la problemática del financiamiento.

El libro *The business of opera* (2016), editado por Anastasia Belina-Johnson y Derek B. Scott, recopila ensayos de diversos autores, algunos de los cuales abordan temas relacionados con la administración, la innovación, el marketing y los cambios en modelos de gestión que afectan a las organizaciones dedicadas a la ópera.

En América Latina, se han realizado algunos trabajos académicos centrados en organizaciones dedicadas a la ópera en la región. En Uruguay, Federico Pérez, Laura Sosa y Lucía Turnes (2010) analizaron las perspectivas para la implementación de la planificación estratégica en el Auditorio Nacional del Sodre, mientras que María Alejandra Bustamante Lamas y Verónica Yapor Eboli (2015) indagaron en los procesos de producción de las grandes producciones de ópera y de ballet en dicha institución. En Argentina, Angélica San Martín García (2018) enfocó su estudio en las políticas culturales implementadas en el Teatro Colón desde su reapertura hasta 2015. Por su parte, Andrea Berlin (2019) efectuó un análisis del modelo de negocios de la compañía Juventus Lyrica. En Chile, Maira Mora (2009) llevó adelante un exhaustivo recorrido por la historia del Teatro Municipal de Santiago, buscando comprender las causas de las crisis atravesadas por la organización. Sin embargo, no hemos detectado estudios que aborden la problemática de la gestión y del financiamiento de teatros y compañías de ópera en América Latina. Desconocemos los motivos, pero tal vez se deba a la escasa centralidad de la actividad dentro del panorama de las artes escénicas en la región y a la falta de tiempo por parte de los gestores abocados al género, que deben ocuparse de lograr la continuidad de las organizaciones. América Latina ha sido un territorio fértil para el desarrollo del género y de instituciones dedicadas a él desde el siglo XIX. Ya en pleno siglo XXI, coexisten en la región grandes teatros líricos, teatros multiusos que ofrecen producciones de ópera con mayor o menor frecuencia y compañías independientes que luchan permanentemente por subsistir. Si bien deben encarar problemáticas diversas, todas ellas se enfrentan a las dificultades que implica sostener una actividad con elevados costos de producción en permanente aumento. Al igual que las organizaciones de otras partes del

mundo, aquí los teatros y compañías se encuentran ante la necesidad de diversificar sus fuentes de ingresos, ajustar costos y encontrar mecanismos de gestión que les permitan su sostenimiento económico.

1.2.2. Problemáticas y desafíos de la gestión y del financiamiento de las artes escénicas en general y de la producción de ópera en particular

Las artes escénicas encuentran problemáticas severas para lograr su sostenimiento económico. Según William Bowen y William Baumol (1966), la explicación de estas dificultades radica en la “estructura económica de la representación en vivo”. Mientras otros sectores de la economía han podido incorporar avances tecnológicos para mejorar su productividad, las representaciones de artes escénicas no han podido beneficiarse con esos progresos, ya que los mismos no resultan esenciales para la actividad. Como señalan Lluís Bonet y Héctor Schargorodsky:

La esencia de las representaciones de teatro, música y danza en Occidente no ha variado substancialmente en los últimos 2500 años pues el espectáculo en vivo es, en última instancia, un encuentro directo que transmite y genera emociones entre los artistas y el público (2016: 24).

Ese “retraso de la productividad”, en términos de Bowen y Baumol, implica que los costos asociados a la actividad aumenten más rápidamente que los ingresos que pueden obtenerse por la venta de entradas. Esta situación produce una “brecha de ingresos”, entendida como la diferencia entre los costos y los ingresos generados directamente por la actividad (Bowen y Baumol, 1966; Shilvock, 2002; Asuaga y Cambeiro, 2007; Towse, 2010; Trevisan, 2016). Retomaremos este concepto en el marco teórico.

Por lo expuesto, se asume que las artes escénicas necesitan apelar a otros recursos complementarios para cubrir la brecha de ingresos. Es aquí donde adquieren relevancia la capacidad y las posibilidades de las organizaciones para lograr optimizar sus recursos y diversificar las fuentes de ingresos, que pueden ser públicas, en forma de subsidios, subvenciones o incentivos fiscales, o privadas, en concepto de mecenazgo, patrocinio o donación (Bowen y Baumol, 1966; Shilvock, 2002; Rapetti, 2004; Tajtáková, 2006; Agid y Tarondeau, 2012; Bonet y Schargorodsky, 2016).

Las mencionadas dificultades que afectan a las artes escénicas se magnifican en el caso de la ópera, por tratarse de una actividad que insume una importante mano de obra altamente

calificada, recursos materiales y espacios físicos de características particulares (Bowen y Baumol, 1966; Auvinen, 2000; Towse, 2003; Donato, 2004), aspectos que provocan que los costos aumenten de manera continua e irreversible (Agid y Tarondeau, 2012). Las producciones de ópera suelen involucrar a decenas de profesionales, incluyendo miembros del coro, la orquesta, cantantes solistas, realizadores de vestuario y escenografía, trabajadores del área escenotécnica y responsables de los aspectos musicales y teatrales. En pleno siglo XXI, esta forma de arte continúa ligada a las convenciones de representación del siglo XIX. Este apego a la tradición conduce irremediamente a las dificultades económicas que suelen afrontar los teatros y compañías dedicados a su producción, destinada además a un público no masivo (Towse, 2003).

En este punto resulta pertinente resaltar que el objeto de estudio de este trabajo son organizaciones que se dedican a la producción integral de ópera. Entre estas organizaciones, sobresalen los teatros líricos o teatros de ópera, así definidos por Philippe Agid y Jean-Claude Tarondeau:

Lo que convierte a un teatro en un 'teatro de ópera' es el hecho de poner en escena obras dramáticas cantadas que pertenezcan a un repertorio reconocido, compuestas según las reglas específicas del arte operístico, que evoluciona con el tiempo bajo la influencia de los compositores más creativos. En todos los demás aspectos, cada teatro de ópera o compañía operística es distinto al resto. (2012: 19)

La gestión de estas organizaciones implica el abordaje de aspectos directamente asociados a la actividad principal de los teatros y compañías, como son las políticas artísticas, relacionadas con las decisiones de programación artística, y las políticas de producción, vinculadas a los procedimientos implicados en la realización de los espectáculos (Agid y Tarondeau, 2012; Bonet y Schargorodsky, 2016). Las resoluciones que tomen los directivos de las organizaciones en relación a estos aspectos cruciales tendrán repercusiones económicas, tanto en los costos como en las estimaciones que puedan efectuarse sobre los ingresos. Las obras que se ofrecerán, la cantidad de funciones, el tipo de producción que se implemente para cada título (realizada por la organización, coproducida o alquilada) son algunos de los aspectos en ese sentido que incidirán en el presupuesto de los teatros y compañías de ópera.

La gestión de los teatros líricos involucra también desafíos relacionados con los edificios en los que se desarrolla la actividad, muchos de ellos considerados palacios

patrimoniales, de más de un siglo de antigüedad. Dependiendo de sus dimensiones, de la capacidad y el diseño del auditorio, de los espacios alrededor del escenario y del equipamiento disponible, el edificio del teatro podrá plantear limitaciones para las decisiones de gestión, particularmente en lo que concierne a las políticas artísticas y de producción (Agid y Tarondeau, 2012).

Al interior de las organizaciones dedicadas a la producción de ópera pueden producirse tensiones entre los objetivos económicos y los objetivos artísticos (Auvinen, 2000; Donato, 2004; Tajtáková, 2006; Schargorodsky 2010; Trevisan, 2016). El intento por compatibilizar estos propósitos, muchas veces contrapuestos, suele provocar complicaciones en las estructuras de administración y de finanzas de las organizaciones (Auvinen, 2000).

Como ya hemos mencionado, la ópera requiere para su sostenimiento económico de ingresos no ganados, es decir, no ligados directamente a la venta de su actividad. En palabras de Ruth Towse:

Aún con precios muy altos y con el uso extensivo de discriminación de precios (...) es improbable que la ópera a gran escala pueda sobrevivir sin considerables ayudas de subsidios de gobierno o de donaciones privadas. (2010: 229)

En gran parte del mundo, incluyendo Europa y América Latina, los estados subvencionan teatros líricos o teatros multiusos que ofrecen producciones de ópera. En Estados Unidos, en cambio, es el sector privado el que sostiene económicamente a esas organizaciones, estimulado con esquemas impositivos y legislación que favorecen la filantropía (Towse, 2003; Agid y Tarondeau, 2012; Bonet y Schargorodsky, 2016). Como se verá en el marco teórico, los modelos de gestión presentan diferencias dependiendo de la procedencia de los ingresos aportados, ya sean predominantemente públicos o privados. Los teatros públicos presentan una dependencia formal de los organismos que los financian, que tendrán injerencia en la gestión. Por su parte, las organizaciones privadas, de carácter independiente, deben vincularse con sus auspiciantes o patrocinadores.

En el siglo XXI, nuevos desafíos se sumaron a las problemáticas históricas del género. La reducción de los aportes públicos, la crisis de audiencias a nivel global, los cambios de hábitos de la sociedad y la fuerte competencia que encuentran las artes escénicas desde hace tiempo ante una amplia variedad de propuestas de ocio (Kotler y Scheff, 2004; Colbert 2009; Agid y Tarondeau, 2012; Bonet y Schargorodsky, 2016; Trevisan, 2016) enfrentan a las organizaciones a la necesidad de sofisticar sus estrategias de financiamiento, entendidas como

intentos por reducir la brecha de ingresos. Dichos intentos han llevado a la implementación de diversas herramientas, en la búsqueda por controlar o reducir los costos y optimizar o maximizar los ingresos. Pero, para que eso sea posible, la organización debe contar con instrumentos de gestión que le permitan encarar esas estrategias, dado que, como veremos más adelante, los modelos de gestión inciden en las posibilidades de financiamiento de las organizaciones.

1.2.3. Panorama histórico de la gestión de teatros líricos a nivel internacional

Al procurar trazar un panorama histórico de la gestión de la ópera, desde los inicios del género a comienzos del siglo XVII en Italia hasta los cambios y transformaciones incorporadas en los siglos XX y XXI, es posible observar que en las más diversas latitudes, en diferentes contextos y a lo largo de los siglos, la problemática del financiamiento y las dificultades para sustentar la actividad han sido recurrentes. En palabras de Daniel Snowman:

La ópera rara vez ha conseguido autofinanciarse, y si existe algo que se repita tanto como el tema de un rondó, es la cuestión de quién paga todo eso. O, por mejor decir, quién asume el déficit. Por consiguiente, la historia de la ópera es, en parte, la de una sucesión de duques y monarcas, de empresarios asumiendo riesgos, de asociaciones de munificentes banqueros e industriales, de subvenciones de los gobiernos centrales o locales y, últimamente, de ingenios o ardidés varios más o menos exentos de impuestos para sacar dinero de patrocinadores y donaciones privadas. (2013: 16)

El origen de la ópera se remonta a las últimas décadas del siglo XVI en Florencia, a partir de los intentos de un grupo de músicos e intelectuales, nucleados en la Camerata Bardi. Interesados en explorar la combinación entre música y poesía, buscaban evocar las creaciones dramáticas de los antiguos griegos y romanos. Pero el nacimiento de la primera ópera llegaría varios años más tarde, en 1600, y estaría estrechamente ligado a la aristocracia, ya que la representación de una de las primeras obras del género se produjo en Florencia en el marco de los festejos de la boda entre María de Medicis y Enrique IV, rey de Francia. La ópera en cuestión fue “Il rapimento di Cefalo”, con música mayormente de Giulio Caccini, con la colaboración de otros compositores. Apenas unos días después de ese acontecimiento, en el Palazzo Pitti de la misma ciudad, se estrenó la ópera más antigua que aún se conserva: “Euridice”, de Jacopo Peri (Snowman, 2013: 31).

Estas primeras óperas, representadas en ámbitos privados de la nobleza, ya incluían las características que definirían al género, con texto, música, cantantes, una ambientación y un cierto despliegue escénico. Tal como señala Snowman:

Las creaciones de Peri, Caccini y del resto de los autores incluían también la pintura de los decorados, la confección de disfraces y vestidos, así como la ingeniería necesaria para la realización de unas ambiciosas tramoyas escénicas, todo ello al servicio de solistas de una calidad y un estilo jamás escuchados hasta entonces. (2013: 31).

En aquellos primeros años del género, la existencia de mecenas que patrocinaban la actividad de compositores fue crucial para el fomento de estas nuevas creaciones. Un ejemplo emblemático de esa situación es la ópera “Orfeo”, de Claudio Monteverdi, la obra más antigua del género que ha logrado incorporarse al repertorio de teatros en la actualidad, cuya creación fue impulsada por el duque Vincenzo de Mantua, en cuyo palacio se estrenó esa ópera en 1607 (2013: 35).

Unas décadas más tarde, la ópera comenzó a salir de las cortes y de los palacios para llegar a los teatros. La producción de ópera como actividad comercial comenzó en 1637 en el Teatro San Cassiano de Venecia y continuó en otros teatros de esa ciudad, que fueron acondicionados para poder albergar las necesidades del nuevo género. Al respecto, Snowman destaca que esos teatros venecianos de mediados del siglo XVII “fueron el escenario donde, por primera vez, se pusieron a prueba muchas de las reglas que gobiernan el ‘negocio’ de la ópera” (2013:46). Por entonces, aquellos edificios eran mayormente propiedad de familias de la aristocracia, que comenzaron a alquilar las instalaciones a terceros para que se ocuparan de la producción y la explotación de los espectáculos. Así surgió la figura del *empresario*, equiparable a la de un productor teatral en la actualidad, que dominaría la gestión de la ópera durante los siglos posteriores. Estos gestores se ocupaban de reunir todos los elementos necesarios para la realización de funciones de ópera y esperaban obtener ganancias de la actividad.

Por entonces, a mediados del siglo XVII, el elemento que encarecía de manera alarmante los costos de producción era el *cachet* de los cantantes. Ya existían artistas de gran reputación, muy solicitados por los teatros porque su presencia garantizaba la venta de entradas. Del mismo modo, la presencia de cantantes mediocres podía llevar a una producción al fracaso, con las consecuentes pérdidas económicas. En tal caso, el déficit debía ser cubierto por el empresario, por los nobles propietarios del teatro, o por los abonados, una figura que

comenzó a surgir en esos primeros teatros públicos, en los cuales la venta de palcos a precios altos se constituyó en una importante fuente de ingresos. Pronto los palcos se volverían un bien codiciado y un símbolo de estatus social (Snowman, 2013: 53).

En esos inicios de la ópera como actividad comercial, los empresarios comenzaron a implementar decisiones estratégicas para maximizar las ganancias y reducir costos. Si una ópera tenía éxito, podía llegar a ofrecerse en decenas de funciones durante la misma temporada. Paralelamente, podían procurarse ahorros en los costos de producción mediante la reutilización de elementos de escenografía y de vestuario.

Aunque desde esa época ya era habitual que una temporada finalizara con pérdidas económicas, la ópera se expandió por otras ciudades de Italia y trascendió las fronteras muy pronto. En el siglo XVII el género llegó a Francia, inicialmente en la corte de Luis XIV y luego en teatros públicos. Más adelante, en el siglo XVIII, la influencia del “Rey Sol” llevaría a varios monarcas europeos a construir teatros de ópera en sus palacios y, en algunos casos, a impulsar la creación de teatros líricos. Eso hizo, por ejemplo, Federico El Grande, rey de Prusia, quien en 1740 ordenó la construcción de un nuevo teatro, que actualmente es la Opera Estatal de Berlín (Snowman, 2013: 107). En Londres, la llegada de la ópera se produjo en las últimas décadas del siglo XVII, como entretenimiento comercial y no cortesano, pero varios de esos proyectos iniciales fracasaron². Los diversos empresarios y entusiastas que impulsaron esas compañías pioneras descubrieron que el público del que disponían en Londres era acotado, que la actividad era costosa y que los cantantes más famosos exigían honorarios exorbitantes. La pérdida de dinero y de público eran problemáticas constantes para quienes se aventuraban en el negocio en esa ciudad (Ibid: 104).

En Francia, después de la Revolución, durante el Imperio napoleónico, la ópera contaba ya con financiamiento del gobierno. Por entonces, en la Opera de París se empezaron a vender entradas sueltas, por fuera de los abonos, lo cual permitió que se diversificara el perfil del público que accedía a los espectáculos (Snowman, 2013: 144).

En esa época, a partir del siglo XIX, se produjeron cambios en la ópera como género, que se tradujeron en nuevos desafíos para los gestores. Las sonoridades potentes y la incorporación del “pueblo” en escena implicaban que las orquestas y los coros fueran más numerosos. Además, se buscaba que los espectáculos produjeran un fuerte impacto visual, con escenografías imponentes. Tal como señala Snowman: “cualquier recurso que pudiera

² Uno de los primeros proyectos operísticos fallidos en Londres fue la creación en 1719 de la Royal Academy of Music, una sociedad anónima financiada por suscriptores o abonados pertenecientes a la nobleza, con la cual se intentó impulsar la realización de óperas en el King’s Theatre. Buscaban obtener beneficios económicos que nunca alcanzaron: cayeron en bancarrota en 1728 (Snowman, 2013: 94).

añadir un efecto dramático a la obra era perfectamente aceptable” (2013: 156), aunque todo eso implicaba costos cada vez mayores.

En la gestión de la ópera durante la Europa post napoleónica, las dinámicas del mercado fueron sustituyendo a los sistemas de mecenazgo de la nobleza, que en los siglos anteriores habían sustentado la actividad de los compositores. La figura del empresario, que alquilaba el teatro a su dueño y se ocupaba de la totalidad de la producción de los espectáculos, continuaba en plena vigencia. Los mayores desafíos que enfrentaban estos gestores seguían relacionados con los altos honorarios de los cantantes famosos, necesarios para vender entradas, y con la necesidad de reunir una orquesta y un coro. Otra dificultad, que también afrontaron empresarios de periodos previos, era que las óperas no estuvieran terminadas a tiempo, ya que el repertorio que se ofrecía era nuevo. Durante ese periodo, en Italia se remodelaron teatros y se construyeron salas nuevas, más grandes que las antiguas. La mayor capacidad de los auditorios y las mejoras tecnológicas brindaban un margen para aumentar los ingresos, vendiendo más entradas y aumentando la cantidad de funciones (Snowman, 2013:171).

A comienzos del siglo XIX la ópera llegó a Estados Unidos, gracias a los esfuerzos de Lorenzo Da Ponte, el célebre libretista, que fuera colaborador de Mozart y que impulsó la actuación de compañías de ópera italianas en América del Norte. Estas agrupaciones de artistas, que a veces estaban integradas por parientes, cruzaban el Atlántico y, al llegar, reunían a los músicos necesarios para conformar la orquesta y el coro. Una vez en el continente, era habitual que realizaran giras por diferentes ciudades. Las compañías de ópera europeas serían cruciales para la expansión del género en todo el continente americano, como se verá también en el siguiente capítulo.

Los emprendedores y las compañías que comenzaron a impulsar la actividad operística en Estados Unidos enfrentaron desafíos y contratiempos que en Europa ya se conocían. Por ejemplo, Da Ponte ayudó a conseguir financiamiento para un teatro que apenas pudo mantener su actividad durante dos temporadas por el déficit insostenible en el que se incurrió. Por su parte, la compañía de Manuel García, pionera del género en América del Norte, intentaba presentar óperas de autores como Rossini o Mozart, que pudieran garantizarle cierta recaudación de taquilla (Snowman, 2013: 192).

A mediados del siglo XIX la ópera ya se había expandido ampliamente fuera de Europa, a regiones tan distantes como América del Sur, Australia, Egipto o la India. La mayoría de los lugares en los que el género se instaló eran territorios con influencia europea, o con presencia de inmigrantes, administradores de colonias, comerciantes o misioneros procedentes de

Europa, para quienes los teatros y los espectáculos representaban una posibilidad de evocar algo de su cultura (Bereson, 2002; Snowman, 2013). En algunos de esos lugares, el auge de ciertos sectores económicos o industriales, como los yacimientos de oro en Australia y Estados Unidos, favorecieron el desarrollo de la actividad y la construcción de teatros (Snowman, 2013: 199).

En Europa, los gestores continuaban buscando estrategias para que la actividad resultara sustentable. Louis Véron, que asumió la dirección de la Ópera de París en 1837, amplió el aforo agregando butacas, modificó los precios de las entradas, incorporó la numeración específica para cada ubicación y reforzó el sistema de abonos. Cabe señalar que por entonces, el teatro recibía fondos del gobierno, pero con la llegada de Véron se implementó una sociedad público-privada, mediante la cual se le permitía al director generar ingresos, gastar dinero y retener ganancias (Ibid: 2017).

En Estados Unidos, desde la segunda mitad del siglo XIX, los teatros eran propiedad, en forma total o parcial, de sus accionistas, que eran los titulares de los palcos. Era frecuente que dichos accionistas, como dueños de los palcos, ayudaran a la construcción del teatro y luego contribuyeran a su financiación. La gestión de las organizaciones estaba en manos de un consejo de administración, que se ocupaba de alquilar el teatro a un empresario que organizaba las temporadas. Así funcionó, por ejemplo, el Metropolitan Opera de Nueva York, desde su apertura en 1883. En las producciones iniciales no se escatimó en gastos, buscando presentar espectáculos impactantes y atractivos, que muy pronto derivaron en apremios financieros. Sin embargo, quienes se habían involucrado en el negocio ya comprendían sus particularidades. Tal como explica Snowman: “Los accionistas sabían desde el principio que una ópera puesta en escena lujosamente, con buenos intérpretes y en un gran teatro no podía jamás hacer frente a los costes por sí misma.” (2013: 302).

Un nuevo modelo de gestión comenzó a desarrollarse en la segunda mitad del siglo XIX en Italia, donde los propietarios de los teatros, que recibían ayudas financieras del gobierno de la Italia unificada, entendieron que la planificación a largo plazo era imprescindible para el éxito de la actividad. El modelo basado en la figura del empresario, con temporadas de pocos meses de duración, había probado ser muy falible. En ese contexto, en 1898 se introduce en el Teatro alla Scala de Milán un nuevo esquema de gobierno, encabezado por un Director general (Giulio Gatti-Casazza) y un Director artístico (Arturo Toscanini). A principios del siglo XX, la misma dupla asumió por un tiempo la dirección del Metropolitan Opera de Nueva York, que ya se había constituido poco tiempo antes como una organización sin fines de lucro.

En las primeras décadas del siglo XX, los teatros líricos italianos enfrentaban nuevos desafíos, con el auge del cine, que se consolidaba como una competencia para el género, y con la creciente preferencia del público por obras de autores del pasado. Estas nuevas problemáticas impulsaron renovados intentos por profesionalizar la gestión. Algunos teatros adoptaron el modelo de La Scala de Milán, con un director asalariado, que rendía cuentas ante el consejo de administración, mientras el financiamiento se basaba en los aportes de la municipalidad local y de los abonados a los palcos. Pero hacia 1920 se produjo una transformación más profunda cuando, al regresar de Estados Unidos, Toscanini propuso que La Scala se convirtiera en un ente autónomo: una organización sin fines de lucro, con gobierno propio y con posibilidades de generar su propio financiamiento de fuentes tanto públicas como privadas. Propuso, asimismo, que otras actividades del sector del espectáculo, como el cine y el teatro, contribuyeran al sostenimiento del coliseo milanés con el pago de un impuesto sobre sus ganancias. El modelo de La Scala se replicó en otros teatros líricos italianos, que se constituyeron en entes autónomos y conformaron una federación que les permitió trazar puentes para compartir experiencias y saberes. Sin embargo, la llegada del fascismo alteraría estos modelos, con la imposición de un fuerte control gubernamental y la designación de autoridades afines al régimen (Snowman, 2013: 421).

Hacia mediados del siglo XX, después de la Segunda Guerra Mundial, el sostenimiento estatal de la cultura en general y de la ópera en particular se afianzó en Europa, donde los aportes estatales pasaron a ser esenciales para el sostenimiento de los teatros (Trevisan, 2016; Zalfen, 2016). La tendencia llegó incluso a Inglaterra, donde la ópera había sido hasta entonces un emprendimiento privado. Con la creación del Arts Council, el ente financiado por el gobierno británico dedicado al fomento de las artes, la ópera pasó a ser una importante beneficiaria de la ayuda estatal. Esta consolidación de la ópera como un “bien público”, amparado por los Estados, trajo aparejadas demandas por parte de los organismos aportantes orientadas a la mayor accesibilidad, la excelencia artística y la rendición de cuentas (Zalfen, 2016; Trevisan, 2016). Sin embargo, a fines del siglo XX, con la ola de privatizaciones que se impuso en la década de 1990, se expandieron los cuestionamientos al respaldo estatal y se produjeron recortes de los fondos destinados a los teatros de ópera. Eso sucedió no sólo en Inglaterra, sino también en países con mayor tradición de apoyo estatal, como Alemania o Italia (Ranan, 2003, Tajtáková, 2006; Zalfen, 2016). En el país que supo ser la cuna de la ópera, donde desde 1921 los teatros líricos habían comenzado a convertirse en entidades públicas, se produjo una transformación profunda en los modelos de gestión de estas organizaciones en la década de 1990 (Sicca y Zan, 2005; Snowman, 2013; Trevisan, 2016;

Zalfen, 2016). Aunque continuaban recibiendo fondos de los gobiernos nacional y regional, los teatros de ópera italianos pasaron a constituirse en fundaciones bajo derecho privado, habilitadas para captar fondos a través del patrocinio y con la incorporación de criterios y herramientas de gestión propias de la administración privada (Sicca, 1997; Donato, 2004; Snowman, 2013; Trevisan, 2016)³. En Alemania, en tanto, después de la unificación, a mediados de la década de 1990, el recorte de los fondos provenientes del gobierno federal derivó en una reforma de los modelos de gestión de teatros de Berlín, no exenta de dificultades y contratiempos, ya que, como señala Sarah Zalfen: “Los nuevos modelos de financiamiento y las estrategias financieras para los teatros líricos debían aliviar los presupuestos públicos pero durante mucho tiempo causaron más problemas que soluciones.” (2016: 58). Finalmente, los tres teatros de la ciudad se convirtieron en cuerpos legales con derecho propio que mantuvieron su independencia, mientras que los talleres de producción y las estructuras administrativas pasaron a la órbita de una fundación, con un director general y dos consejos. Si bien los fondos públicos siguieron representando parte importante de los presupuestos de las organizaciones, estas quedaron habilitadas para buscar otras fuentes de ingresos complementarias (Zalfen, 2016).

Desde el siglo XX, comenzaron a instalarse nuevos desafíos para los responsables de la gestión de organizaciones dedicadas a la ópera. La consolidación de la industria editorial y del repertorio creado en el pasado implicó la necesidad de vincularse con las editoriales y afrontar el pago de derechos de autor. En lo que concierne puntualmente a los espectáculos, los aspectos teatrales cobraron una mayor relevancia, llevando a la creación de la figura del director escénico y sumándose, hacia fines del siglo XX, propuestas desafiantes y novedosas en la concepción dramática de las obras. Por otra parte, la necesidad de mantener, ampliar y remodelar teatros construidos en siglos anteriores comenzó a deparar retos no sólo desde el punto de vista financiero, sino también en cuanto a la necesidad de retener al público durante el periodo de refacción (Snowman, 2013: 514).

En el siglo XXI, con gobiernos cada vez menos propensos a contribuir al sostenimiento del género, las organizaciones dedicadas a la producción de ópera se encuentran ante la necesidad de redoblar esfuerzos para conseguir fondos y para atraer al público, en un contexto extremadamente competitivo, con nuevas propuestas y atracciones (2013:556).

³ Paola Trevisan señala que el proyecto no logró estimular la participación del sector privado en la actividad. Según la autora, sólo el Teatro alla Scala logró atraer patrocinadores del sector privado, mientras otros teatros de menor relieve no pudieron cumplir con la meta (2016: 40).

Hasta aquí hemos visto que, a lo largo de siglos de existencia, la ópera fue incorporando características en tanto espectáculo (la cantidad de artistas involucrados entre solistas, coro y orquesta, el despliegue escénico, la contratación de artistas estelares con elevados *cachets*) que repercutieron de manera alarmante en los costos de la actividad. La alta dependencia de fuentes de ingresos que complementarían la recaudación por venta de entradas ha sido una problemática histórica en la gestión de teatros líricos. Primero la nobleza, luego los Estados y en algunos casos el sector privado han cumplido un papel importante en el sostenimiento del género en diversas partes del mundo. En el siguiente apartado, veremos que la situación histórica de la gestión de la ópera en América del Sur comparte rasgos en común con experiencias previas de la actividad en Europa.

1.2.4. Panorama histórico de la gestión de teatros líricos en América del Sur

La ópera llegó a América Latina a comienzos del siglo XVIII, con el estreno en 1701, en el entonces Virreinato de Perú, de “La púrpura de la rosa”, del español Tomás de Torrejón y Velasco (Schiaffino Alvarado, 2017). Sin embargo, la gran expansión y el desarrollo del género en la región se produjeron en el siglo siguiente, de la mano de la consolidación de las independencias de los países y de las élites de estas naciones. Como explica Vera Wolkowicz: “Desde comienzos del siglo XIX el género lírico ocupó un lugar fundamental dentro de los gobiernos y clases altas como elemento de civilidad en la construcción de los nacientes estados independientes” (2020: 13).

Las primeras producciones de ópera en América Latina fueron encaradas por compañías de artistas que venían desde Europa. De esa manera el género llegó por primera vez a ciudades como Buenos Aires en 1825⁴ y Santiago de Chile en 1830⁵. Inicialmente las representaciones se realizaban en teatros preexistentes, pero paulatinamente comenzaron a surgir la inquietud y la voluntad de construir salas en condiciones de albergar estos espectáculos. En las naciones del continente, los teatros líricos adquirieron un peso simbólico asociado a la pujanza y a las aspiraciones de sus gobernantes. En palabras de Ruth Bereson, estos teatros “cumplieron la función de vidrieras nacionales representando una demostración física del estatus político, social y económico de estos estados o su mayoría de edad, a través del mantenimiento o la construcción de un monumento nacional” (2002:2).

⁴ Ese año, una compañía armada por el cantante español Mariano Pablo Rosquellas presentó “El barbero de Sevilla”, de Rossini (Caamaño, 1969).

⁵ “L’inganno felice”, de Rossini, fue la primera ópera representada en Chile, primero en Valparaíso y poco después en Santiago (Mora, 2009).

Con impulso y con apoyo de los gobiernos, hacia mediados del siglo XIX se construyeron algunos de los teatros más emblemáticos de América Latina, como el Palacio de Bellas Artes de México (1834), el Teatro Municipal de Santiago de Chile (1857) y el primer Teatro Colón de Buenos Aires (1857). El modelo de gestión que se adoptó en los teatros líricos latinoamericanos en aquellos inicios de la actividad estuvo basado en sistemas de alquiler o de concesiones, mediante los cuales se alquilaba o se entregaba la sala a empresarios, que se ocupaban de contratar a compañías de artistas europeos (Caamaño, 1969; Mora, 2009; Paoletti, 2020).

La ópera tuvo una expansión notable en las décadas siguientes y en los inicios del siglo XX, una situación impulsada por el crecimiento económico en algunas ciudades americanas y por la crisis en Europa por la Primera Guerra Mundial. Al respecto, Vera Wolkowicz señala que por entonces

(...) los más destacados cantantes de fama mundial realizaban extensas giras por Latinoamérica luego de las temporadas en los teatros europeos. Los estrenos se daban casi simultáneamente a uno y otro lado del Atlántico, y si bien la ópera seguía siendo un entretenimiento de las élites, tenía una popularidad bastante extendida hacia sectores medios. (2020: 13)

La actividad de los empresarios, que encontraron en América del Sur un territorio fértil para desarrollarse⁶, fue adquiriendo una mayor complejidad en la región a fines del siglo XIX y comienzos del siglo XX. Un ejemplo de ello fue la creación en 1907 de la Sociedad Teatral Ítalo-Argentina, una sociedad anónima que controlaba algunos de los principales teatros de ciudades como Buenos Aires, Rosario, Santiago de Chile, Montevideo, Río de Janeiro y San Pablo. Buscaba de esta manera optimizar los traslados de las compañías para ahorrar costos, empujando a los empresarios a transferir las concesiones que poseían y convirtiéndolos en empleados sin injerencia en las finanzas de las operaciones (Paoletti, 2020).

En estas instancias, los empresarios que trabajaban en teatros latinoamericanos se enfrentaban con un desafío con el que los gestores de teatros europeos lidiaban desde el siglo XVIII: los elevados honorarios de los cantantes, artistas cuya presencia resultaba necesaria para que los espectáculos tuvieran convocatorias de público satisfactorias (Mora, 2009; Paoletti, 2020). A eso se sumaba la dificultad de tener que importar prácticamente la totalidad de los recursos, humanos y materiales, necesarios para la realización del género (Mora, 2009).

⁶ Ante el retroceso de la figura del empresario en Europa, desde las últimas décadas del siglo XIX, América Latina se convirtió en un polo atractivo para estos gestores de la ópera (Paoletti, 2020).

La creación de elencos estables (coro, orquesta, ballet) en teatros líricos de la región a partir de la primera mitad del siglo XX⁷ marcaría un punto de inflexión en los modelos de gestión de estas organizaciones. El sistema de concesiones fue perdiendo vigencia a medida que se consolidaba la ayuda estatal necesaria para el sostenimiento de los recursos humanos. Por citar dos ejemplos emblemáticos, a principios de la década de 1930, el Teatro Colón y el Teatro Municipal de Santiago, dependientes de sus correspondientes gobiernos municipales, pasaron a ser gestionados por administradores designados por las autoridades locales (Caamaño, 1969; Prada y Holubica, 2010; Mora, 2009).

Durante la segunda mitad del siglo XX, en el Teatro Colón se probaron diversos modelos de gobernanza, buscando reducir el impacto de los cambios políticos en la gestión de la organización. Por su parte, el Teatro Municipal de Santiago pasó a ser administrado desde 1967 por la Corporación Cultural de Santiago, aunque recién en 1982 dicha corporación pasaría a asumir la totalidad de la gestión de la organización (Mora, 2009).

En sintonía con los cambios que se produjeron en la gestión de teatros líricos europeos desde los últimos años del siglo XX, mencionados en el capítulo previo, cabe señalar que el Teatro Colón se convirtió en un ente autárquico en el año 2008 (Prada y Holubica, 2010), un aspecto que, como se verá en este trabajo, tendrá implicancias en las perspectivas de financiamiento de la organización.

1.2.5. Las modalidades de financiamiento y los modelos de gestión de teatros líricos y compañías de ópera en América del Sur

Varios países de América del Sur cuentan con teatros líricos que presentan producciones de ópera en sus ciudades capitales y en otros centros urbanos. Muchos de ellos fueron construidos entre la segunda mitad del siglo XIX y las primeras décadas del siglo XX, como el Teatro Municipal de Santiago (Chile), el Teatro Colón de Buenos Aires y el Teatro El Círculo de Rosario (Argentina), el Teatro Municipal de Rio de Janeiro, el Municipal de San Pablo y el Teatro Amazonas de Manaus (Brasil), el Gran Teatro Nacional (Lima, Perú), el Teatro Solís de Montevideo (Uruguay) y el Teatro Colón de Bogotá (Colombia). Cabe señalar que en ciertos países de la región se encuentran también teatros construidos en décadas recientes, que ofrecen en forma más o menos frecuente producciones de ópera. Es el caso del

⁷ En 1925 se crean los cuerpos estables del Teatro Colón (Caamaño, 1969). Al año siguiente se crearon en Chile la Orquesta Sinfónica Municipal de Santiago y un coro estable, aunque recién en 1967 el Teatro Municipal de Santiago pudo contar con sus propios elencos estables (Mora, 2009).

Teatro Argentino de La Plata⁸ y el Teatro del Bicentenario de San Juan (Argentina), el Teatro Mayor Julio Mario Santo Domingo de Bogotá (Colombia) y el Auditorio Nacional del Sodre (Montevideo, Uruguay).

Como se verá más adelante, en la región, y particularmente en los países a los que se circunscribe este estudio (Argentina, Chile y Uruguay) predominan los grandes teatros líricos públicos que reciben financiamiento de organismos estatales de los que dependen (gobiernos municipales, provinciales y/o nacionales), cuentan con sede propia y con cuerpos estables. Sin embargo, se detectan también teatros y compañías de ópera de gestión y financiamiento privados, algunos de los cuales han logrado ofrecer producciones de óperas de manera continua y sostenida. Ejemplos de ello son el Teatro El Círculo de Rosario, con sede propia, y la compañía Juventus Lyrica, que desde 1999 ofrece sus temporadas en el Teatro Avenida de Buenos Aires, sumando también espectáculos en otras sedes, como la Ciudad Cultural Konex. Además de asumir los desafíos habituales que plantea el género, relacionados con los altos costos de producción, estas organizaciones carecen de cuerpos estables, por lo cual se enfrentan a la necesidad de apelar a organismos artísticos externos, como es el caso del Teatro El Círculo, o de contratar a los miembros del coro y de la orquesta para cada representación, como sucede con Juventus Lyrica. Para sostener sus actividades, estos teatros y compañías recurren a aportes privados de empresas y de donantes particulares.

Entre las organizaciones, tanto públicas como privadas, dedicadas a la producción de ópera en la región, existen diferencias significativas no sólo en lo que respecta a la procedencia de los ingresos que perciben, sino en cuanto a sus dimensiones, presupuestos, capacidad de producción y volumen de actividad. Se trata de diferencias habituales también en otras latitudes, donde los grandes teatros líricos coexisten con compañías más flexibles y pequeñas. Tal como resaltaron Philippe Agid y Jean Claude Tarondeau, “Ambas tendencias tanto la pequeña como la grande, forman parte de una ecología operística cada vez más rica” (2012:313).

Los cambios en los modelos de gestión y en los esquemas de financiamiento que afectaron a teatros líricos europeos desde los últimos años del siglo XX han llegado, tal como se señaló en el apartado anterior, a América del Sur. En una época en la que las subvenciones públicas se han reducido, las organizaciones del sector se encuentran ante la necesidad imperiosa de diversificar y enfatizar otras fuentes de ingreso, entre las cuales la venta de entradas, los aportes privados y el alquiler de instalaciones y servicios son las principales y las

⁸ Inaugurado en 1999, reemplaza al viejo Teatro Argentino de esa ciudad, destruido por un incendio en 1977.

más habituales en los teatros líricos (Donato, 2004; Payne, 2016). Al igual que en el hemisferio norte, en los países de América del Sur aquellos teatros que reciben financiamiento estatal han incorporado otras fuentes de recursos y en algunos casos se han implementado modelos de gestión más flexibles para permitir la captación de esos ingresos.

En el nuevo milenio, a los desafíos habituales que ha afrontado el género se han sumado, además de la reducción de las subvenciones públicas y el permanente aumento de los costos, una competencia cada vez mayor con diversas y novedosas propuestas de entretenimiento, y una necesidad por atraer a nuevos espectadores al mundo de la ópera con estrategias de desarrollo de audiencias (Agid y Tarondeau, 2012; Payne 2016). Los teatros y compañías de ópera de América del Sur deben enfrentarse también a esos retos, en contextos económicos muchas veces complejos y poco favorables. El análisis de las estrategias de financiamiento y de las características de los modelos de gestión brindará una perspectiva sobre las posibilidades de las organizaciones para la diversificación y ampliación de sus fuentes de ingresos, aspecto cada vez más significativo para el sostenimiento de la actividad.

1.3. Relevancia

En puntos anteriores se han mencionado las dificultades que históricamente han afrontado las organizaciones dedicadas a la producción de ópera, así como los desafíos más recientes que encaran, vinculados con los cambios en el contexto, la necesidad de captar nuevos públicos y la adopción de nuevos modelos de gestión que priorizan la diversificación de fuentes de ingresos. La problemática del financiamiento es permanente y la búsqueda de estrategias para generar recursos es constante en organizaciones de todo el mundo.

El conocimiento de las características de los modelos de gestión vigentes puede ayudar a identificar falencias y desafíos comunes y contribuir a detectar tanto las herramientas que facilitan como las que dificultan la administración y las posibilidades de financiamiento.

El desarrollo de estrategias de financiamiento resulta imprescindible en las organizaciones del sector, no solo por la histórica insuficiencia de los ingresos de taquilla para cubrir los costos y la consecuente necesidad de ingresos no ganados, sino por la frecuente reducción de los fondos públicos destinados a la actividad (Tajtáková, 2006; Payne, 2016; Trevisan, 2016; Zalfen, 2016). Dichas estrategias, además de propender a la obtención de recursos, contribuyen a la consolidación del vínculo de las organizaciones con su público y con actores de interés, como auspiciantes, patrocinadores, donantes y organismos del sector público. El conocimiento acerca de las modalidades y estrategias de financiamiento puede

ayudar a determinar la relevancia y la pertinencia de las mismas para las organizaciones del sector, según las particularidades de cada una de ellas. Asimismo, dado que en la región se ha buscado replicar herramientas de gestión utilizadas en otras partes del mundo, resultará relevante el estudio sobre la implementación de las mismas en un contexto como el de países de América del Sur, con sus particularidades y con su propia tradición en relación a la actividad operística.

Dada la complejidad de la gestión de las organizaciones y la diversidad entre los teatros y compañías estudiados, consideramos que las experiencias de unos y otras al afrontar los retos que impone la producción de ópera en un contexto desafiante como el de la región, contribuirán a brindar un panorama de interés para los agentes vinculados al sector en América del Sur.

1.4. Justificación

Hasta el momento, no se han registrado trabajos que hayan estudiado los retos que enfrentan las organizaciones dedicadas a la producción de ópera en América del Sur. Es nuestra intención analizar el funcionamiento de algunos teatros y compañías de ópera en ese ámbito geográfico, con énfasis en las estrategias de financiamiento y en los modelos de gestión.

A los problemas intrínsecos que afrontan los teatros líricos, se ha sumado en las últimas décadas la crisis de públicos a nivel global (Kotler y Scheff, 2004; Colbert, 2009; Agid y Tarondeau, 2012), que viene a erosionar los de por sí insuficientes ingresos por taquilla de las organizaciones. Los cambios de hábitos de la sociedad y la fuerte competencia que enfrentan las artes escénicas desde hace tiempo con una amplia variedad de propuestas de ocio (Kotler y Scheff, 2004; Colbert 2009; Bonet y Schargorodsky, 2016) plantean desafíos adicionales y profundos para los teatros y compañías de ópera. En el ámbito local, y puntualmente en Argentina, se han registrado en las primeras décadas del siglo XXI numerosos casos de emprendimientos fallidos o con serios inconvenientes para alcanzar su continuidad. Asimismo, la coexistencia de teatros públicos de amplia historia con organizaciones privadas que han logrado sostenerse a pesar de las dificultades da cuenta de un panorama que reviste interés y amerita el análisis.

Las dificultades y cualidades mencionadas constituyen las motivaciones esenciales para el presente trabajo. En varios países de América Latina se registra una actividad operística nutrida, pero la falta de estudios sobre la misma en la región impide el conocimiento cabal de

la realidad del sector ante los desafíos históricos y actuales. La realización de un estudio sobre teatros y compañías de ópera orientado a una problemática tan crítica como su financiamiento puede proporcionar herramientas de utilidad tanto para las personas responsables de la gestión de las organizaciones como para agentes de interés vinculados con el sector. Del mismo modo, es intención de este trabajo contribuir en el ámbito académico, brindando información de interés para estudiosos en las áreas de administración de organizaciones de las artes escénicas y de financiamiento de la cultura.

1.5. Estructura del trabajo final. Índice comentado

En el capítulo 1 del presente trabajo se plantea una introducción a la problemática del financiamiento y a la caracterización de los modelos de gestión de organizaciones dedicadas a la producción de ópera. Se expone el estado de la cuestión con un relevamiento de autores que abordaron la problemática de la gestión de la ópera. Asimismo, se ofrece una aproximación a las dificultades intrínsecas que plantea el género para quienes lo producen, puntualizando en las particularidades del financiamiento y de la gestión de las organizaciones dedicadas a la ópera. Posteriormente se ofrece un panorama histórico de la gestión de teatros líricos desde los inicios del género operístico, en Italia en el siglo XVII, hasta su expansión, primero en Europa y luego en América del Norte y del Sur. Se introducen algunos aspectos característicos de los modelos de gestión y del financiamiento de teatros y compañías de ópera en América del Sur, para luego indicar la relevancia y la justificación del estudio.

En el capítulo 2 se desarrolla el problema de investigación, se presentan las preguntas y los objetivos generales y específicos que guían el trabajo.

El capítulo 3 está dedicado al marco teórico. A través de los aportes de diversos autores, se abordan los ejes del trabajo, es decir, la gestión de teatros y compañías de ópera y las particularidades de su financiamiento. En este punto, ocupa un lugar central la contribución realizada por Philippe Agid y Jean-Claude Tarondeau (2012), autores del estudio más completo detectado hasta el momento sobre la gestión de este tipo de organizaciones. Se plantean inicialmente las diversas dimensiones vinculadas a la gestión de teatros líricos y su complejidad. Se describen el carácter dual de las organizaciones, que persiguen objetivos artísticos y económicos, así como las políticas artísticas, asociadas a la programación artística, y las políticas de producción, relacionadas con los procesos implicados en la realización de los espectáculos, que tienen repercusiones en los aspectos económicos. También se presentan algunos factores ambientales, así denominados por Agid y Tarondeau, que inciden en las

organizaciones y que no pueden modificarse en el corto o mediano plazo, vinculados con las características de los teatros y con el arraigo de la tradición de la ópera en diferentes contextos. Se contemplan también aspectos institucionales, como la misión, los objetivos y la forma jurídica, así como la gobernanza y la estructura interna de las organizaciones. Se presentan las características de los modelos de gestión contrapuestos identificados en Europa y en Estados Unidos, según Agid y Tarondeau (2012). Luego se desarrolla la problemática del financiamiento de los teatros y compañías de ópera: se abordan los desafíos que imponen la forma de arte y sus tradiciones de representación, los costos de producción, la brecha entre esos costos y los ingresos por boletería, y la consecuente necesidad que enfrentan los teatros líricos de apelar a ingresos no ganados. Se detallan las opciones posibles de ingresos ganados, generados por cada organización, que incluyen la recaudación por boletería y las unidades de negocios o servicios complementarios (alquiler de instalaciones, visitas guiadas, confitería, tienda de regalos, etc.). Se detallan las alternativas posibles entre los ingresos no ganados o aportados, que pueden comprender recursos de fuentes públicas de modo directo o indirecto y aportes de fuentes privadas (mecenazgo, patrocinio, donación). Luego se plantean los modelos de financiamiento que Agid y Tarondeau (2012) detectaron en teatros y compañías de ópera de Europa y Estados Unidos, y se describen las estrategias de financiamiento más frecuentes entre organizaciones del sector. En este sentido, se contemplan herramientas como la administración de gastos y recursos, mediante la planificación y el control a partir del presupuesto, las opciones orientadas a la reducción de costos (decisiones de programación y producción, la externalización de servicios no esenciales para la actividad principal), y las alternativas tendientes a la optimización de los ingresos (discriminación de precios, sistema de abonos, captación de fondos o *fundraising*, unidades de negocios o servicios complementarios). Por último, se plantean aspectos relacionados con el entorno en el que se desarrollan las organizaciones, que inciden en su funcionamiento y que comprenden las variables del macroentorno, las políticas públicas orientadas al sector, y la relación con grupos de interés influyentes para las organizaciones. En un apartado posterior, se desarrollan aspectos característicos del financiamiento y de los modelos de gestión de teatros y compañías de ópera de Argentina, Chile y Uruguay, tomando en consideración los marcos legales de cada país orientados al estímulo de las contribuciones privadas al sector cultural.

El capítulo 4 presenta la metodología. Se describe el diseño y se plantean los límites y la viabilidad de la investigación. Posteriormente se detalla el instrumento elegido para la recolección de los datos, se presenta el universo de estudio y se explica el proceso de selección de la muestra. Por último, se describen los ejes temáticos en los que se estructura el

cuestionario utilizado para recolectar los datos y se detallan las categorías y subcategorías de análisis, establecidas a partir del marco teórico.

El capítulo 5 presenta el desarrollo del análisis de la información obtenida mediante las entrevistas a directivos y responsables de la gestión de teatros y compañías de ópera de Argentina, Chile y Uruguay.

El capítulo 6 expone, a partir de los datos obtenidos, las experiencias y las reacciones de las organizaciones ante el desafío planteado por la pandemia del Covid 19 desde 2020, una circunstancia que excede al recorte temporal elegido (2015-2019), pero que consideramos relevante por haberse producido en un año inmediatamente posterior y por haber implicado retos inéditos para la gestión.

En el capítulo 7 se presentan las Conclusiones, respondiendo a las preguntas de investigación. Luego se plantean recomendaciones y futuras líneas de investigación.

En el capítulo 8 se detalla la bibliografía utilizada en el trabajo, mientras que el capítulo 9 contiene los anexos, que incluyen el modelo de cuestionario utilizado para las entrevistas, las cartas de consentimiento firmadas por los entrevistados, la descripción de las organizaciones estudiadas y la desgrabación de las entrevistas efectuadas.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La producción de óperas es la más compleja de las actividades enmarcadas en el campo de las artes escénicas, un sector que tradicionalmente ha atravesado serias dificultades para su sostenimiento económico. Entre los factores que suelen señalarse para exponer esta complejidad, se encuentran el retraso de la productividad en la actividad teatral y musical, los altos costos de producción y las condiciones de déficit estructural creciente (Bowen y Baumol, 1966; Rapetti, 2004; Tajtáková, 2006; Bonet y Schargorodsky, 2016), que llevan a la necesidad de apelar a ingresos no ligados directamente con la venta del espectáculo (subsidios, auspicios, donaciones) para cubrir la brecha de ingreso (Bowen y Baumol, 1966; Shilvock, 2002; Rapetti, 2004; Tajtáková, 2006; Agid y Tarondeau, 2012; Bonet y Schargorodsky, 2016). Los altos costos de producción y la rigidez tecnológica que afectan a las artes escénicas (Shilvock, 2002; Rapetti, 2004) son particularmente alarmantes en el caso de la producción de ópera. Esta actividad involucra una importante mano de obra altamente calificada, recursos materiales y espacios físicos adecuados (Bowen y Baumol, 1966; Auvinen, 2000; Towse, 2003; Donato, 2004), aspectos que provocan que los costos aumenten de manera continua e irreversible (Agid y Tarondeau, 2012). Se trata de una forma de arte

que, en pleno siglo XXI, continúa ligada a las convenciones de representación del siglo XIX. Este apego a la tradición conduce irremediablemente a la compleja situación financiera que suelen afrontar los teatros y compañías dedicados a su producción, destinada además a un público no masivo (Towse, 2003).

El diagnóstico adecuado sobre la problemática del financiamiento resulta crucial para la supervivencia de las organizaciones dedicadas a esta actividad. A pesar de su origen europeo, la ópera ha tenido gran difusión internacional y es muy marcado su desarrollo a fines del siglo XIX y comienzos del XX en América Latina. Hasta el momento, no se conocen trabajos que hayan estudiado los desafíos de financiación que enfrentan los teatros líricos y las compañías dedicadas a la producción de ópera en América del Sur y cómo los mismos son encarados por sus equipos directivos. Esa falta de conocimiento sobre las condiciones actuales de la gestión económica de la producción de ópera conspira contra la generación de estrategias comunes de financiamiento y contra el intercambio de información relevante sobre sus mecanismos de gestión, aspectos que contribuyen a dificultar el desarrollo de la actividad en la región.

2.1. Preguntas de investigación

- ¿Qué características presentan los teatros y compañías de ópera en Argentina, Chile y Uruguay en sus modelos de gestión y de financiamiento?

- ¿Cuáles son los principales desafíos y dificultades que encuentran las organizaciones dedicadas a la producción de ópera en los mencionados países en relación a sus estrategias de financiamiento y a sus modelos de gestión?

- ¿De qué manera los modelos de gestión de las organizaciones condicionan las estrategias y modalidades de financiamiento?

2.2. Objetivos

2.2.1. Objetivo general

- Evaluar las características de organizaciones dedicadas a la producción de ópera en América del Sur, a través del análisis de sus estrategias de financiamiento y modelos de gestión.

2.2.2. Objetivos específicos

- Examinar las estrategias de financiamiento y los modelos de gestión implementados en seis casos de teatros y compañías de ópera de América del Sur.
- Analizar las dificultades y los desafíos que los teatros líricos estatales y las compañías privadas atraviesan en la región, en relación a su financiamiento y a sus modelos de gestión, a través del estudio de seis casos de América del Sur durante el período 2015-2019.
- Describir el panorama de la gestión de la ópera en América del Sur mediante el estudio de los casos seleccionados.
- Determinar las posibilidades y el alcance del financiamiento público, privado y mixto de teatros y compañías de ópera de la región.
- Analizar la incidencia de los modelos de gestión sobre las estrategias de financiamiento de las organizaciones.

3. MARCO TEÓRICO

3.1. La gestión de teatros y compañías de ópera

Como ya se ha mencionado, las organizaciones dedicadas a la ópera son las más complejas del campo de las artes escénicas, debido a las características de la forma de arte y a las tradiciones asociadas a su representación, que imponen determinados estándares de producción (Towse, 2003; Agid y Tarondeau, 2012; Payne, 2016; Trevisan, 2016). En este apartado, desarrollaremos diversos aspectos que configuran la complejidad de la gestión de los teatros líricos y las compañías de ópera. En primer lugar, haremos referencia a la estructura dual de estas organizaciones, una característica vinculada a la necesidad de las autoridades de encarar objetivos artísticos y económicos, que pueden contraponerse entre sí y producir tensiones al interior de los teatros (Auvinen, 2000; Tajtáková, 2006; Trevisan 2016). Luego abordaremos las particularidades de esferas troncales en la actividad de las organizaciones, como las políticas artísticas y las políticas de producción, asociadas a la tarea esencial de los teatros y compañías, que es la realización y exhibición de óperas. Las decisiones que las autoridades tomen en relación a estas políticas se consideran estratégicas, debido a su centralidad para la gestión y a las implicancias económicas que deparan (Towse, 2003; Agid y Tarondeau, 2012; Trevisan, 2016; Bonet y Schargorodsky, 2016). Se tomarán en consideración factores ambientales, así denominados por Philippe Agid y Jean Claude Tarondeau (2008; 2012), tales como la tradición operística vigente en cada región y las características de los teatros utilizados para la actividad, que pueden plantear oportunidades o restricciones para la gestión. Resaltaremos la relevancia de aspectos institucionales, como la definición de la misión y de los objetivos, así como la forma jurídica de las organizaciones y las implicancias de la misma para la gestión (Ranan, 2003; Kotler y Scheff, 2004; Allison y Kaye, 2005; Rius, 2013; Bonet y Héctor Schargorodsky, 2016; Kaiser, 2019). Por último, describiremos las características que suelen presentar la gobernanza y la estructura organizativa de teatros líricos, para finalmente plantear los modelos de gestión preponderantes en el sector (Auvinen, 2000; Towse, 2003; Agid y Tarondeau, 2012; Trevisan, 2016; Bonet y Schargorodsky, 2016).

3.1.1. La estructura dual de las organizaciones dedicadas a la producción de ópera

Las autoridades de teatros líricos y de compañías dedicadas a la producción de ópera deben enfrentar desafíos profundos, vinculados estrechamente con lo que Tuomas Auvinen

(2000) denominó la *estructura dual* de estas organizaciones. Al analizar los problemas en la administración de varios teatros europeos a fines de la década del 90, este autor detectó en las organizaciones que conformaron su muestra la coexistencia de una estructura organizacional oficial, a cargo de los aspectos administrativos y socioeconómicos, y de una estructura artística no oficial, vinculada a los aspectos artísticos del proceso de producción de ópera. Según Auvinen, esta *estructura dual* constituye la razón principal de las dificultades que afrontan las autoridades de los teatros de ópera (2000: 04). Dicha estructura es la manifestación principal de lo que el autor llama “dicotomía artístico-económica” en la estructura organizacional, entendida como la tensión entre los objetivos artísticos y los objetivos económicos que persiguen estas organizaciones (2000: 227 y 233). Auvinen explica este fenómeno de la siguiente manera:

El criterio utilizado para juzgar el éxito de todas las organizaciones artísticas es doble: un criterio artístico y un criterio económico-organizacional. Mientras las organizaciones empresariales, por definición, sólo buscan incrementar las riquezas de sus propietarios, las organizaciones artísticas, con frecuencia sin fines de lucro, necesitan tener éxito en alcanzar las aspiraciones artísticas de la organización mientras mantienen la viabilidad económica de la institución. Este acto de equilibrio con frecuencia ha causado problemas en las organizaciones de ópera, tanto internos como externos. (2000:2)

Los responsables de la gestión de las organizaciones dedicadas a la producción de ópera enfrentan la necesidad de combinar los criterios de éxito artístico y de éxito económico-organizacional que, según Auvinen, se manejan como entidades individuales coexistentes, con el director general como figura clave en la búsqueda de un equilibrio en la relación entre los dos extremos de la dicotomía (2000:229).

En coincidencia con Auvinen, al referirse a la complejidad de las organizaciones dedicadas a la producción de ópera, otros autores señalan también la convivencia en estas instituciones de dos fuerzas en tensión, asociadas a los objetivos que persiguen sus administraciones. Fabio Donato menciona la coexistencia de dos “almas” diferentes, una artística y otra gerencial (2004: 17), mientras Paola Trevisan se refiere a la dualidad entre “la lógica artística y la gerencial” (2016: 13)⁹ y Héctor Schargorodsky señala el dilema

⁹ Trevisan menciona a su vez a otros autores que han destacado esa dualidad en el campo de la administración cultural, como Joseph Lampel, Theresa Lant y Jamal Shamsie en el dossier *Balancing Act: Learning from Organizing Practices in Cultural Industries* (Organization Science, 2000, 11(3):263-269), y Mary Ann Glynn en *When Cymbals Become Symbols: Conflict Over* (Organization Science, 2000, 11(3), 285-298).

cuantitativo que enfrentan los teatros públicos de producción propia¹⁰ desde la perspectiva de la eficacia, ya que deben plantearse un doble objetivo, económico y artístico (2010: 96). Por su parte, Mária Tajtáková menciona la relación problemática entre la actividad artística y la estabilidad económica en los teatros líricos, al analizar la flexibilidad de las decisiones estratégicas de gestión en tres teatros de Eslovaquia en los primeros años del siglo XXI. Según esta autora, esa relación problemática fue la razón principal que llevó en la década de 1990 a la implementación de reformas en la gestión de varios teatros europeos, que incluyeron la incorporación del financiamiento privado (2006: 366). A los aspectos artísticos y económicos de los que debe ocuparse la dirección de un teatro lírico, Tajtáková suma la problemática del mercado, que abarca al público de la organización. Considerando esas tres preocupaciones, que por su naturaleza entran en conflicto, la autora establece cuatro categorías de objetivos estratégicos que deben encarar las organizaciones: a las metas artísticas y económicas, añade los objetivos de marketing y los objetivos sociales (2006: 369).

Los objetivos artísticos son aquellos relacionados con lo que la organización produce, en este caso con la programación de ópera (2006: 369). Los teatros y compañías dedicados a esta actividad suelen aspirar a la excelencia artística, aunque, como señala Tajtáková, la calidad en un teatro lírico es un aspecto difícil de evaluar, debido a la variedad de factores involucrados en el proceso de creación artística. Según la mencionada autora, si los responsables resuelvan realzar los objetivos artísticos, esa decisión se reflejará en una tendencia a la innovación en cuanto a los títulos programados y a las producciones que suban a escena. En coincidencia con Auvinen, Tajtáková sostiene que, para las organizaciones artísticas, perseguir sus objetivos artísticos puede generar contradicciones con los objetivos económicos y de marketing (2006: 370).

Para poder concretarse, estas actividades artísticas requieren de recursos materiales, que podrán provenir de la recaudación por venta de entradas y de fondos públicos, aportes privados o donaciones (Frey, 1994; Auvinen, 2000; Towse, 2003; Donato, 2004; Schargorodsky, 2010; Agid & Tarondeau, 2012; Payne, 2016; Trevisan, 2016). De acuerdo con Auvinen, esas fuentes de ingresos y el carácter limitado de los mismos constituyen el aspecto económico de la *dicotomía artístico-económica* que el autor plantea (2000: 41 y 56). En relación a las decisiones que se tomen desde la gestión con respecto a las metas económicas, Tajtáková advierte que

¹⁰ Como se verá a lo largo de este trabajo, varios teatros líricos de América del Sur son teatros públicos con producción propia.

Priorizar los objetivos económicos implica un esfuerzo por aumentar la proporción de ingresos ganados por ventas de producciones propias. En primer lugar, esto puede afectar la diversidad del repertorio orientándolo hacia la representación principalmente de óperas populares, que solían llamarse repertorio “de taquilla”. En segundo lugar, puede llevar a un aumento de los precios de las entradas. Por otra parte, los objetivos económicos pueden estar íntimamente ligados a algunos objetivos de marketing, como el aumento del número de asistentes o proveer servicios adicionales o productos a los visitantes. (2006: 371)

Las otras dos preocupaciones que Tajtáková destaca como centrales para las autoridades de un teatro lírico tienen que ver con el vínculo de la organización con el público. Mientras los objetivos de marketing suelen reflejarse en una orientación del teatro al consumidor y se plasman en programas de desarrollo de audiencias, los objetivos sociales son esenciales para aquellas organizaciones que deciden priorizar la accesibilidad para todos los grupos sociales (371-372).

La disyuntiva respecto a priorizar los aspectos económicos o los aspectos artísticos, que afronta toda organización cultural (Lampel, Lant & Shamsie, 2000; De Filippi, Grabher & Jones, 2007), llevará a la elección de una orientación, ya sea hacia lo artístico o hacia el beneficio económico que, en los casos de los teatros líricos públicos, se vincula con los objetivos de política cultural que haya asumido la organización (Schargorodsky, 2010). Sea cual sea la orientación elegida, será necesaria la búsqueda de equilibrios entre esos objetivos, “fuerzas” o “almas” que entran en tensión en el seno de la gestión (Auvinen 2000; Tajtáková, 2006; Trevisan 2016). Este aspecto resultará clave para la gestión ya que, como señala Auvinen, el “éxito (de la dirección general) en este acto de equilibrio – determinando la política artística de la organización y sus prácticas gerenciales – determina el éxito de toda la organización.” (2000: 232).

3.1.2. Las políticas artísticas de teatros y compañías de ópera

3.1.2.1. La programación artística

La razón de ser de los teatros y compañías de ópera es la realización de espectáculos operísticos, organizados en una programación artística. La misma constituye el producto principal que ofrecen estas organizaciones (Trevisan, 2016).

Philippe Agid y Jean Claude Tarondeau sostienen que la política artística, definida por la suma de operas, cantantes y recursos movilizados de un teatro de ópera, se expresa en la programación artística del mismo, que constituye un aspecto decisivo de la gestión (2012: 65

y 69). En la misma línea, al describir los proyectos de gestión que llevan a cabo las organizaciones dedicadas a las artes escénicas, Héctor Schargorodsky señala que el proyecto artístico, en el que se plasma el alma de la organización, implica la concepción y la ejecución de una programación de espectáculos (2010: 58). Esa programación refleja la identidad del teatro (Agid y Tarondeau, 2012; Trevisan, 2016), que, dependiendo de sus contenidos, puede adquirir un perfil tradicional, conservador o innovador (Trevisan, 2016). En palabras de Agid y Tarondeau:

Programar una ópera significa reunir los elementos siguientes en un momento y un lugar determinados para preparar la ópera que el teatro desea presentar al público: un director de orquesta, cantantes, un director escénico, un escenógrafo, un diseñador de vestuario y un diseñador de iluminación. (2012: 68)

El conjunto de las óperas y sus respectivas funciones, que el teatro planifica para una temporada, conforman su programación artística. Trevisan la define como “una especie de catálogo en el que el teatro de ópera presenta los productos que ofrece para cada temporada” (2016: 16). Se conforma por el listado de óperas que la organización se propone ofrecer con una determinada cantidad de funciones para cada título.

Dada la centralidad de las políticas artísticas en la gestión de las organizaciones dedicadas a la producción de ópera, las resoluciones que asuma la dirección general en relación a la programación artística constituyen decisiones estratégicas (Agid y Tarondeau, 2012; Trevisan, 2016). Su elaboración implica una planificación a largo plazo, tarea compleja que suele entrar en conflicto con aspectos que habitualmente aquejan a las organizaciones del sector, como la inestabilidad de los cargos directivos, la falta de continuidad y las dificultades en el cumplimiento de compromisos financieros por parte de organismos estatales o patrocinadores privados (Trevisan, 2016). El proceso de elaboración del proyecto artístico puede verse condicionado por diversos factores, como las limitaciones de la propia organización (su tradición, la duración de la temporada, las características de los espacios que se utilizarán, los equipos artísticos a disposición), los intereses sociales de la comunidad y el grado de desarrollo del sector de las artes escénicas en el área de influencia (Bonet y Schargorodsky, 2016).

3.1.2.2. El apego a la tradición en la programación artística

Un aspecto característico compartido por teatros y compañías de ópera de todo el mundo es la concentración dentro de la programación artística de un pequeño grupo de óperas, que suelen ser las más representadas en cada temporada (Towse, 2003; Agid y Tarondeau, 2012; Trevisan, 2016; Payne, 2016). Ese puñado de obras está conformado por algunas óperas del repertorio del siglo XIX y unas pocas del siglo XVIII. Según Agid y Tarondeau, se trata de óperas que combinan dos cualidades: la popularidad entre el público y los costos no demasiado elevados para su producción, como es el caso de “La traviata”, de Verdi, o “Tosca”, de Puccini (2012: 55).

Este apego a la tradición en las programaciones artísticas de organizaciones dedicadas a la realización de óperas puede evidenciarse al observar el detalle de los títulos más representados en años recientes a nivel global, tal como se muestra en el siguiente cuadro, a partir de las estadísticas publicadas por el sitio web Operabase¹¹.

Cuadro N°1: Óperas más representadas a nivel global entre los años 2016 y 2019

	Títulos más representados en temporada 2016-2017 (*)	Títulos más representados en temporada 2017-2018 (*)	Títulos más representados temporada 2018-2019 (*)
1	La traviata (Verdi)	La traviata (Verdi)	La traviata (Verdi)
2	La Bohème (Puccini)	La flauta mágica (Mozart)	Carmen (Bizet)
3	Carmen (Bizet)	Carmen (Bizet)	La flauta mágica (Mozart)
4	La flauta mágica (Mozart)	La Bohème (Puccini)	La Bohème (Puccini)
5	Las bodas de Fígaro (Mozart)	Tosca (Puccini)	El barbero de Sevilla (Rossini)
6	El barbero de Sevilla (Rossini)	Rigoletto (Verdi)	Tosca (Puccini)
7	Tosca (Puccini)	Las bodas de Fígaro (Mozart)	Las bodas de Fígaro (Mozart)
8	El murciélago (J. Strauss, hijo)	El barbero de Sevilla (Rossini)	El murciélago (J. Strauss, hijo)
9	Madama Butterfly (Puccini)	Madama Butterfly (Puccini)	Rigoletto (Verdi)
10	Rigoletto (Verdi)	Eugenio Oneguín (Chaikovsky)	Madama Butterfly (Puccini)

Elaboración propia – Fuente: operabase.com / (*) Se detalla entre paréntesis el apellido del compositor

¹¹ Base de datos en línea que reúne información sobre programación, cantidad de funciones y artistas en teatros líricos de todo el mundo (operabase.com).

Pese a la evidente concentración de títulos programados a nivel global, cabe destacar que desde las últimas décadas del siglo XX se ha producido una ampliación del repertorio en muchos teatros del mundo, hasta comprender los 400 años de historia de la ópera, desde el periodo barroco hasta la actualidad, tal como señala Nicholas Payne. Sin embargo, el abrumador predominio de una cantidad limitada de títulos taquilleros en las programaciones artísticas va de la mano con la escasa predisposición para la inclusión de óperas de compositores contemporáneos. Giulia Cancellieri y Alex Turrini califican como anómala a esa falta de compromiso de directivos de teatros con el repertorio moderno y contemporáneo, ya que estas organizaciones suelen contar con subsidios gubernamentales que deberían estimular la incorporación de obras más allá de los dictados del gusto del público, “para cultivar a futuras generaciones de aficionados a la ópera y para el desarrollo del campo de la ópera mismo” (Cancellieri y Turrini, 2016: 25). Los autores sostienen que aquellos teatros que dependen de la presión del público tienen una menor propensión a programar óperas contemporáneas, debido al temor a una eventual pérdida de apoyo del público y a la reducción de ingresos por taquilla.

Las características mencionadas en relación al apego de las autoridades de los teatros a títulos tradicionales y su escasa inclinación a la innovación en el repertorio tienen una relación directa con los aspectos económicos de la gestión, ya que esa tendencia responde a las preferencias mayoritarias de la audiencia. Como afirman Cancellieri y Turrini: “La creciente dependencia en los gustos del público y en los ingresos por boletería ha llevado a una estandarización de la programación operística” (2016:27).

3.1.2.3. Las implicancias económicas de la programación artística

Las decisiones que la dirección general asuma respecto a la programación artística tendrán sus implicancias económicas, tanto en los costos como en los ingresos de la organización. Como se mencionó anteriormente, teatros y compañías de todo el mundo suelen programar en sus temporadas un puñado de obras canónicas, que son muy populares y, por ende, garantizan determinados ingresos por venta de entradas. Con respecto a los costos, la ópera es un género que impone, por sus propias características, condiciones específicas a las organizaciones dedicadas a su producción. Dependiendo de los requerimientos que hayan dejado indicados el compositor y el libretista de cada obra, algunas de ellas implicarán mayores o menores costos de producción, en función de la cantidad de solistas requeridos, las dimensiones del coro, la orquesta y la ambientación escénica (Towse, 2003: 345). Por otra

parte, las nuevas producciones y los estrenos de obras suelen implicar mayores costos, porque requieren una mayor cantidad de ensayos, además de la correspondiente inversión en escenografía, vestuario, luces y otros aspectos técnicos (Trevisan, 2016:16).

La necesidad de considerar las variables económicas al momento de elaborar la programación puede generar tensiones cuando la misión de la organización no es la simple búsqueda del éxito económico, como sucede habitualmente en teatros líricos que dependen de organismos estatales, que pueden orientarse al estímulo de la creación de nuevas obras, la innovación o la difusión de repertorio poco conocido (Westermann, 2011; Agid y Tarondeau, 2012; Bonet y Schargorodsky, 2016).

Por estos motivos, dado que, como se mencionó previamente, la programación artística es un factor estratégico y el repertorio de un teatro o compañía es un activo¹², Agid y Tarondeau resaltan la necesidad de planificar anticipadamente y de buscar equilibrios en la elección de los títulos que conformarán la programación, ya que los ingresos que se obtengan con aquellas obras más populares y de bajo costo podrán permitir el riesgo de programar otras obras menos taquilleras. En efecto, en el estudio que realizaron, observaron que

(...) a lo largo de una temporada, los programas de todos los teatros de ópera ofrecen una combinación parecida en líneas generales, que busca el equilibrio entre las obras populares procedentes de los principales períodos creativos del siglo XIX, (...), y otras menos conocidas o contemporáneas (...). (2012: 277)

Cancellieri y Turrini sostienen que el sistema de abonos es una de las estrategias que pueden implementar los teatros y compañías de ópera para lograr ese equilibrio, con una cierta diversificación del repertorio. En el estudio que realizaron estos autores sobre teatros italianos¹³, determinaron que aquellas organizaciones que contaban con una base amplia de abonados tenían mayor predisposición para programar óperas contemporáneas. Concluyen, por lo tanto, que

El desarrollo de instrumentos de marketing diseñados para aumentar la base de abonados puede ayudar a crear un equilibrio entre salud financiera e innovación. Los abonados proporcionan una fuente de ingresos estable y al mismo tiempo apoyo para la programación de obras contemporáneas (2016: 35).

¹² Agid y Tarondeau sostienen que el valor económico de una producción de ópera se equipara al valor de stock de recursos que la organización puede volver a utilizar cuando lo considere pertinente. (2012:77)

¹³ Con el objetivo de analizar la relación entre el perfil conservador de la programación y las condiciones económicas y políticas, los autores estudiaron una muestra de 30 teatros líricos italianos, entre 2006 y 2010.

Al igual que los responsables de las organizaciones dedicadas a la producción de otras expresiones de las artes escénicas, los directivos de teatros y de compañías de ópera pueden implementar ajustes en la programación artística, con decisiones puntuales sobre el repertorio y la producción tendientes a reducir los costos. James Heilbrun menciona entre estas opciones, precisamente, el reemplazo de obras experimentales por otras más populares. Otras medidas de ajuste señaladas por el autor son la realización de obras con elencos reducidos, la realización de obras con menos cambios de escena, o la elección de un repertorio que permita la reducción de tiempos de ensayo y la reducción de artistas invitados (2003:79). Sin embargo, cuando esto sucede, se suele afirmar que las organizaciones buscan salvar su déficit económico incurriendo en un *déficit artístico* (Heilbrun, 2003; Asuaga y otros, 2007), una problemática propia de las artes escénicas. La búsqueda del equilibrio en la programación y la necesidad de dominar ese déficit artístico parecen condicionadas por la influencia del pasado y de la tradición en las artes escénicas en general, y en la ópera en particular. Como sostiene Heilbrun:

Queremos que el rango de 'opciones artísticas' incluya la opción de escuchar o ver representaciones de grandes obras que se crearon bajo circunstancias económicas muy diferentes a las nuestras. Habría ciertamente un déficit artístico si las compañías de hoy se volvieran incapaces financieramente de presentarnos las grandes obras del pasado. (2003: 98)

Por todo lo mencionado, la anticipación en la planificación y elaboración de la temporada resulta un factor esencial. En palabras de Agid y Tarondeau: "Determinar un programa que abarque varios años o temporadas es una de las funciones básicas de la dirección de un teatro de ópera" (2013: 69).

Hemos visto que las decisiones que las autoridades tomen en relación a las políticas artísticas serán estratégicas, tanto por la centralidad de las mismas para las organizaciones, por estar ligadas a su actividad principal, como por las implicancias económicas que dichas resoluciones tendrán. En el siguiente apartado abordaremos las particularidades de las políticas de producción, otro aspecto crucial para la gestión de las organizaciones.

3.1.3. Las políticas de producción

La programación artística de teatros y compañías de ópera se materializa a partir de un profundo y metódico proceso de producción. Bonet y Schargorodsky señalan que el proyecto de producción de un teatro, que se enmarca en el proyecto integral de gestión elaborado por la dirección general, es “responsable de todos los aspectos técnicos, logísticos y constructivos de los espectáculos y las demás actividades programadas.” (2016:76). Esto involucra tanto la realización de espectáculos de manera integral dentro de los talleres propios, como todos los requerimientos implicados en las coproducciones de espectáculos, así como la recepción y la exhibición de producciones compradas o alquiladas a otras organizaciones (Ibid: 91). Dentro de la actividad operística, Agid y Tarondeau consideran que la producción de las obras que conformen la programación es “el arte de reunir”, dado que implica la capacidad de elegir y combinar una variedad de recursos y competencias artísticas, en especial instrumentales y vocales (2012: 96).

Cabe señalar que, en el ámbito puntual de los teatros y compañías de ópera, el término *producción* se utiliza también para hacer referencia al montaje de un título con su correspondiente puesta en escena. Como especifican Agid y Tarondeau, “es un título u obra, una partitura musical y un libreto, una puesta en escena con decorados, vestuario y utilería, concebida generalmente para un teatro concreto.” (2012: 79).

En el panorama de la gestión de organizaciones dedicadas a la producción de ópera, es posible distinguir dos modelos de gestión de producción: los teatros de producción propia que financian la totalidad de los recursos técnicos y artísticos que requieren para llevar adelante su programación, y las compañías o teatros sin recursos permanentes, que deben contratar personal para poder desarrollar sus actividades (Agid y Tarondeau, 2012: 97). Si bien la realización de óperas es la tarea principal de los teatros líricos con sede propia, estas organizaciones suelen diversificar sus actividades y producir otras ofertas que comprenden espectáculos de otros géneros (conciertos, ballets, operetas, musicales) y actividades de formación (cursos para cantantes o bailarines, funciones para niños) (2012:86).

El montaje de una ópera implica la combinación de aspectos musicales, dramáticos y visuales, por lo que la organización que esté a cargo de su producción deberá contar con diversos recursos, en términos de personal (artistas invitados y estables), espacio (salas de ensayo, talleres de realización de vestuario y escenografía) y recursos financieros (Trevisan, 2016: 18). El proceso de producción de esos espectáculos se lleva adelante durante un periodo de tiempo concreto, que debe estar rigurosamente organizado y planificado, durante el cual se

fabrican y desarrollan los elementos de la puesta en escena y se realizan los ensayos necesarios antes del inicio del periodo de explotación. Tal como señala Schargorodsky, estas instancias tienen un vínculo directo con el presupuesto asignado al espectáculo (2010: 87). Los procesos de producción y las decisiones que se tomen para su realización tienen una incidencia concreta en los aspectos financieros de la organización. En palabras de Agid y Tarondeau:

En cualquier teatro de ópera, la gestión de los montajes es la piedra angular de los aspectos artísticos, técnicos y financieros de la organización. Las elecciones abarcan desde la programación hasta las decisiones artísticas y técnicas, cada una de ellas depende del formato de los recursos internos, y todas tienen su dimensión financiera. (2012: 99)

3.1.3.1. Modalidades o sistemas de producción

En los teatros líricos europeos, hacia la segunda mitad del siglo XX, se consolidaron en forma predominante tres modalidades o sistemas de producción: *temporada (stagione)*, *repertorio* y *festival* (Towse, 2003; Ranan, 2003; Schargorodsky, 2010; Agid y Tarondeau, 2012; Trevisan, 2016). Estas modalidades, entendidas como formas de organización de las representaciones y de su programación artística, son un factor determinante de los costos de producción de la organización (Towse, 2003).

El sistema de temporada ha sido la norma en los teatros italianos, aunque se ha expandido ampliamente en otros países, especialmente en grandes centros urbanos con una oferta operística acotada (Agid y Tarondeau, 2012). Se caracteriza por la programación de una serie de títulos a lo largo de la temporada, que se ofrecen de manera sucesiva, en una cantidad acotada de representaciones que puede oscilar entre seis y diez funciones. En este sistema, mientras se realizan las funciones de una producción, se llevan adelante los ensayos de la siguiente. También puede suceder que los ensayos se alternen con funciones de otros espectáculos, como conciertos y ballets. Suelen predominar las producciones nuevas en cada temporada y se contrata a los cantantes para los papeles solistas por el periodo de ensayos y de funciones. Esto permite un ahorro en costos de salarios, al prescindir de un elenco estable de solistas, aunque muchos teatros que cuentan con este sistema habitualmente disponen de coro y de orquesta estables. Por otra parte, se trata de un sistema que presenta las funciones espaciadas, para permitir el descanso de los artistas, lo cual deriva en varias noches sin funciones, con su correspondiente costo (Towse, 2003; Ranan, 2003). Una vez que finaliza el

periodo de explotación, la escenografía y los elementos de la puesta en escena se desechan y se envían a depósitos (Schargorodsky, 2010).

El sistema de repertorio fue habitual en teatros europeos antes de la Segunda Guerra Mundial, pero actualmente se encuentra vigente especialmente en Alemania y en algunos países bálticos, tanto en grandes ciudades como en localidades más pequeñas (Agid y Tarondeau, 2012). Se basa esencialmente en la programación de reposiciones de óperas que se repiten cada temporada, con la incorporación de algunas producciones nuevas que se prevé que se repetirán en temporadas siguientes. En esta modalidad, varias óperas se ofrecen de manera simultánea, alternándose en sus representaciones cada semana y durante varios meses. El sistema se basa, por lo tanto, en la alternancia de producciones, que resulta en muy pocas noches sin funciones. Los teatros que trabajan con este sistema de producción cuentan con recursos técnicos y artísticos propios, y particularmente con un elenco estable de solistas que cubren la totalidad de los papeles principales, sin que sea necesario apelar a contrataciones de solistas externos. La elevada cantidad de producciones en cada temporada permite que los periodos de ensayo sean más reducidos. Asimismo, la representación en reiteradas ocasiones y a lo largo de las temporadas de las mismas obras y producciones hace que los cuerpos artísticos estables alcancen un conocimiento cabal de las mismas. En los grandes teatros que utilizan esta modalidad, la alternancia de producciones hace posible que cada semana lleguen a ofrecerse cuatro o cinco óperas. Sin embargo, para poder lograrlo resulta imprescindible que la organización cuente con espacios para almacenar escenografías y con el equipamiento necesario para el traslado, el montaje y el desmontaje de los elementos de producción (Agid y Tarondeau, 2012; Trevisan, 2016). El alto volumen de producción resultante, considerando la cantidad de funciones y la cantidad de obras representadas, hace de este sistema el más productivo cuando funciona a plena capacidad (Payne, 2009; Agid y Tarondeau, 2012; Trevisan, 2016)¹⁴. Si bien, como hemos mencionado, esta modalidad se encuentra en Alemania incluso en localidades pequeñas, David Ranan considera que la disponibilidad diaria de ópera que ofrecen los teatros que utilizan este sistema cobra sentido desde el punto de vista económico en ciudades altamente pobladas y con afluencia de turistas (2003, 169).

El sistema o modalidad de festival, en tanto, se desarrolla durante un periodo de tiempo breve, habitualmente en verano, y con frecuencia utiliza intérpretes cuando éstos no actúan en los teatros, por encontrarse estas organizaciones en receso. Suele ofrecerse un número

¹⁴ David Ranan señala, sin embargo, que el sistema de repertorio comenzó a deteriorarse incluso en Alemania hacia la década de 1960, cuando cada vez más cantantes y directores comenzaron a aceptar propuestas para actuar en otros teatros, obligando a las organizaciones de las que dependían a realizar contrataciones adicionales (2003:70).

reducido de funciones y puede o no haber reposiciones de producciones realizadas en años anteriores (Towse, 2003; Agid y Tarondeau, 2012). En algunos casos, los festivales suelen funcionar como atractivos turísticos (Bayreuth, Salzburgo), y en otros pueden desarrollarse en localidades que funcionen como polos para el turismo (Agid y Tarondeau, 2012).

Autores como Ranan, Agid y Tarondeau mencionan un cuarto sistema o modalidad de producción posible, conocido como *semi-temporada (semi-stagione)*, que presenta una combinación entre los sistemas de repertorio y de temporada. En este modelo, adoptado por algunos teatros en Alemania, las nuevas producciones se ofrecen en un bloque durante un periodo de tiempo acotado y se reponen después de un año o más, con el mismo elenco o con cambios, y en cada temporada se combinan las reposiciones con algunas nuevas producciones (Ranan, 2003; Agid y Tarondeau, 2012).

Hacia la segunda mitad del siglo XX se produjeron algunas transformaciones que influyeron en la producción de ópera y que contribuyeron a la consolidación del sistema de temporada y de la modalidad de festival en casi todo el mundo. Entre esos cambios, Agid y Tarondeau mencionan el auge de la grabación, que permitió la realización de registros de funciones en vivo, el ascenso de figuras estelares a nivel internacional, la tendencia a representar las óperas en su idioma original, la desaparición de elencos de artistas estables de varios teatros europeos fuera de Alemania, y la relevancia creciente de la tarea de los directores de escena (2012: 89). Esa mayor preponderancia de los aspectos teatrales de las producciones derivó en la necesidad de periodos más extensos de ensayos (Ranan, 2003: 170), con su consecuente incidencia en los costos. Esto sólo era posible con un sistema de temporada, nutrido esencialmente con nuevas producciones. Dado que este sistema brinda la posibilidad de realizar una mayor cantidad de ensayos con cada nueva producción, se cree que permite de este modo alcanzar una mayor calidad artística en los espectáculos (Agid y Tarondeau, 2003; Trevisan, 2016).

Sin embargo, en la realidad de los teatros líricos ya no se encuentran presentes estos modelos de manera tan esquemática, sino que pueden aparecer combinados de diferentes formas. La Scala de Milán y la Ópera de París, por ejemplo, funcionan con una combinación entre los modelos de repertorio y de temporada, mientras que otros teatros, como la Ópera de Múnich o el Real de Madrid, desarrollan festivales durante el verano.

A continuación, presentamos una síntesis de las características de las modalidades o sistemas de producción desarrolladas en este apartado.

Cuadro N°2: Características de modalidades o sistemas de producción de teatros líricos

TEMPORADA	REPERTORIO	FESTIVAL
. Producciones sucesivas: Los títulos de la temporada se ofrecen de manera sucesiva con cantidad acotada de funciones (entre seis y diez)	. Producciones alternadas: Se ofrecen varios títulos de manera simultánea, alternándose las funciones cada semana durante varios meses	. Cantidad de producciones acotadas durante un periodo breve (habitualmente en verano)
. Predominio de producciones nuevas	. Predominio de reposiciones que se repiten cada temporada	. Puede o no haber reposiciones
. Se contrata a los cantantes para los papeles solistas para el periodo de ensayos y funciones	. Con elenco estable de solistas, además de recursos técnicos y artísticos propios	
. Funciones espaciadas (con días sin función)	. Muy pocas noches sin función	
. Periodos de ensayo más extensos	. Periodos de ensayo más reducidos (por elevada cantidad de funciones)	

Fuente: Elaboración propia

3.1.2. Tipos de producción

Los teatros y compañías dedicados a la realización de óperas pueden optar por diferentes formas posibles para llevar a escena cada título de su programación artística. Los tipos de producción más habituales son las producciones propias (realizadas íntegramente por la organización) y las coproducciones.

La producción propia implica que los espectáculos que se planifican se realicen y se ejecuten mediante las estructuras internas que existen en el teatro. Es algo habitual y posible

en teatros públicos que disponen de talleres, espacio y personal que les permite realizar y confeccionar los elementos necesarios (escenografía, vestuario, peluquería, zapatería, utilería) para la producción de sus espectáculos (Bonet y Schargorodsky, 2016: 94). En los teatros líricos, cuando una producción se presenta por primera vez se trata de una nueva producción, una circunstancia que exige que el proceso de realización se encare desde cero. Si, en cambio, la producción se repite en otra temporada, se trata de una reposición. Cuando eso sucede, el proceso de preparación es más acotado en el tiempo, ya que se utilizan escenografía, vestuario y elementos de utilería que fueron almacenados y se encuentran disponibles, mientras que el personal, tanto artístico como técnico, cuenta ya con los saberes y la memoria correspondientes a esa producción en la que ya han actuado previamente (Agid y Tarondeau, 2012). Los teatros públicos de producción propia suelen tener entre sus objetivos la preservación de los oficios artesanales implicados en la producción de espectáculos, lo cual redundaría en costos necesarios para sostener y reproducir esos conocimientos y tareas muy valiosos para la actividad de la organización (Bonet y Schargorodsky, 2016).

Bonet y Schargorodsky definen a la coproducción como “una asociación temporal entre teatros, festivales, compañías y/o empresas productoras de espectáculos para realizar conjuntamente la construcción y puesta en escena de una obra.” (2016: 98). Cabe señalar que dentro de las coproducciones se suelen considerar otras posibilidades de intercambio y colaboración entre teatros, como la compra, el arriendo o el préstamo de producciones en forma total o parcial. La coproducción se ha convertido en una práctica habitual en teatros líricos, sobre todo en Europa, esencialmente por cuestiones económicas y financieras, ya que permiten ahorros de entre el 10 y el 30% en los costos de producción (Agid y Tarondeau, 2012:109). Para que este tipo de producción depare el ahorro esperado, los responsables de la gestión de las organizaciones deberán prever y atender diversos aspectos. Será imprescindible la elaboración de contratos que especifiquen con claridad la forma en que se compartirá la financiación entre las organizaciones vinculadas. Asimismo, será necesaria la preparación de los aspectos técnicos, que contemplen la forma en que se adaptarán los decorados, vestuarios y demás elementos en el teatro o compañía que los reciba, dado que los escenarios de los teatros suelen diferir en sus dimensiones. Es por eso que la colaboración entre organizaciones con escenarios similares facilitará las decisiones de coproducción. Por otra parte, resultará relevante considerar los costos asociados al traslado y a la adaptación de los diversos elementos de la producción (Agid y Tarondeau, 2012:110). Nicholas Payne señala que la tendencia hacia las coproducciones ha coincidido con la reducción de los talleres en muchos teatros y con la externalización de la producción a proveedores independientes, una situación

que debilita la autosuficiencia de las organizaciones. Por otra parte, según el citado autor, el proceso de coproducción puede generar dificultades entre teatros que no sean compatibles en sus características físicas o en sus propósitos estéticos, aunque considera que esta práctica beneficia la difusión del trabajo de artistas creativos entre un público más diversos desde el punto de vista geográfico (2016: 19).

Por todo lo mencionado, las decisiones que tomen los responsables de la gestión de teatros y compañías de ópera en relación al tipo de producción elegido para realizar los espectáculos de su programación tendrán implicancias económicas, ya que cada alternativa deparará costos y desafíos, además de posibles beneficios.

3.1.4. Los factores ambientales: tradición, dimensiones y características arquitectónicas de los teatros líricos

En su estudio sobre el desempeño de teatros y compañías de ópera de Europa y América del Norte, Philippe Agid y Jean-Claude Tarondeau concluyeron que ciertos factores relacionados con la historia y con las características arquitectónicas de los teatros eran determinantes en el éxito o en las dificultades de cada gestión. Denominaron *factores ambientales* a esos aspectos, que los responsables de la dirección de las organizaciones no pueden cambiar ni manipular en el corto o mediano plazo (Agid y Tarondeau, 2012). A continuación, se explicarán algunos de estos factores y la forma en que inciden en la gestión de organizaciones dedicadas a la producción de ópera.

3.1.4.1. La tradición operística

Agid y Tarondeau entienden por tradición operística a la antigüedad de la tradición de la ópera en una determinada región y su nivel de arraigo en la sociedad. Considerando que la ópera nació como género en Italia en el siglo XVII, se propagó inicialmente por Europa y más tarde se expandió por el mundo, la región donde surgió el género y donde tuvo mayor arraigo (Italia, países de habla alemana, Francia) es, naturalmente, una zona de importante tradición operística. Agid y Tarondeau miden esta variable considerando el porcentaje de obras líricas creadas en un país o región (2008: 3). Según los autores, aquellas zonas con mayor tradición suelen presentar una mayor densidad de oferta operística, con una mayor competencia entre

organizaciones dedicadas a la actividad y, consecuentemente, mayores limitaciones para aumentar ingresos por taquilla (2008: 15) ¹⁵.

En las zonas de amplia tradición operística suelen encontrarse teatros construidos en el pasado, concebidos específicamente para producir y ofrecer óperas, tal como sucede esencialmente en Europa. En la actualidad, esos edificios, construidos mayormente en el siglo XIX, se erigen como palacios patrimoniales que demandan elevados costos de mantenimiento, tanto para su correcta preservación como para la modernización o la adecuación de sus instalaciones a los requerimientos actuales (Agid y Tarondeau, 2012). En zonas con menor tradición operística, como Estados Unidos, en cambio, suelen encontrarse teatros más modernos y multifuncionales, en los que coexiste la ópera con otras actividades artísticas, como el teatro, los conciertos y la danza. (Ibid).

Los teatros de zonas con tradición operística suelen asegurarse el control de los recursos y de las competencias necesarias para la realización de los espectáculos. Eso implica contar con organismos artísticos estables o permanentes, como orquesta, coro, en algunos casos también ballet, además de los técnicos y artesanos responsables de los oficios escénicos. El sostenimiento de semejantes estructuras implica, claro está, elevados costos fijos y de personal para estas organizaciones (Agid y Tarondeau, 2008: 16).

3.1.4.2. Limitaciones y oportunidades de la arquitectura de teatros líricos

Las características arquitectónicas de un teatro de ópera (tamaño, espacio entre bastidores, espacio para socialización, cualidades de la sala) son el resultado de la misión que se plantearon quienes planificaron su construcción. Agid y Tarondeau sostienen que, si se modificara la misión original con posterioridad, las limitaciones que plantean esos rasgos arquitectónicos pueden constituirse en obstáculos para la gestión (2012: 151).

El tamaño reducido de algunos teatros históricos, producto de sus momentos de creación, puede representar una restricción para las necesidades actuales. Agid y Tarondeau encuentran esta particularidad en auditorios con menos de 1300 butacas, que predominan en zonas como Alemania, Europa del Este y Rusia, donde debido a ese aforo acotado, se limitan los ingresos de taquilla y las posibilidades de atraer a un público más amplio. De acuerdo con los resultados del estudio que realizaron, los autores sostienen que “(...) cuanto mayor es el auditorio, más fácil es conseguir un equilibrio entre maximización de taquilla y la apertura del

¹⁵ Los autores miden la densidad de oferta operística dividiendo el número de habitantes de una zona por la cantidad de entradas disponibles para óperas en ese lugar (2008:4).

auditorio a un público más amplio mediante precios aceptables.” (2012: 173). El aforo se constituye, por lo tanto, en un factor vital para el equilibrio financiero de los teatros (2012:165).

Otro aspecto arquitectónico que puede constituir una limitación o una oportunidad es el diseño del auditorio. Agid y Tarondeau señalan dos formas posibles: la herradura de estilo italiano y la forma de cine, “abanico” o “diamante”. En la primera, una parte importante del público no se encuentra frente al escenario, con lo cual la buena visibilidad de lo que suceda en escena será limitada. En la segunda, todos los asientos se encuentran enfrentados al escenario y, por lo tanto, la visibilidad es aceptable desde cualquier ubicación. La forma de herradura plantea limitaciones, ya que obliga a reducir el precio de las localidades con visibilidad deficiente (2012:173-174). Los auditorios en forma de “abanico” son más habituales en teatros más modernos que permiten un mayor potencial financiero, ya que la mejor visibilidad en todas las ubicaciones posibilita que se establezca una menor diferencia de precio entre las entradas (2012: 174).

Algunas características arquitectónicas tendrán incidencia en la programación artística y en las políticas de producción de los teatros. Las dimensiones del foso, por ejemplo, plantearán límites para el repertorio que la organización sea capaz de ofrecer, ya que el tamaño de las orquestas puede variar considerablemente según el estilo y el periodo de las óperas, oscilando entre una veintena o treintena de músicos en el repertorio barroco, hasta un centenar en el repertorio wagneriano o del siglo XX en adelante (Agid y Tarondeau, 2012: 166). En cuanto a las políticas de producción, se verán condicionadas por las características de los espacios que rodean al escenario, ya que los mismos y sus equipamientos técnicos determinarán las posibilidades de almacenar y de alternar producciones (Agid y Tarondeau, 2012; Trevisan, 2016). Del mismo modo, si hubiera distancias considerables entre los depósitos y talleres y la zona de montaje y escenario, los traslados necesarios de escenografía y vestuario repercutirán en los costos de producción (Agid y Tarondeau, 2012). En definitiva, tal como señalan los autores: “Las decisiones estratégicas de los directores generales de los teatros de ópera se ven limitadas por los edificios que pueden usar, para mejor y a veces para peor.” (Agid y Tarondeau, 2008: 4)

3.1.5. Aspectos institucionales

3.1.5.1. Misión y objetivos

Desde la década del 90 y en los primeros años del siglo XXI, inicialmente en Europa, se produjeron cambios en los modelos y estructuras de gestión de teatros líricos, que implicaron la incorporación de herramientas de la gestión empresarial en organizaciones históricamente dependientes de entidades gubernamentales (Bonnafous-Boucher y otros, 2003; Donato, 2004; Sicca y Zan 2005; Tajtáková, 2006; Zalfen, 2016; Trevisan, 2016). A partir de estos cambios, los responsables de la gestión comenzaron a incorporar la reflexión en torno a la misión de los teatros y la declaración de la misma.

Kotler y Scheff sostienen que la misión de una organización involucra su propósito y los resultados que pretende alcanzar. En palabras de los autores:

La declaración de la misión debería expresar de forma sucinta lo que hace la organización, a quién se dirige y qué pretende lograr. Ha de ser lo bastante general para no necesitar revisiones frecuentes y, aún así, lo bastante específica para proporcionar objetivos claros y servir de guía para la programación. Además, tendría que ser breve y comprensible para el público general. (Kotler y Scheff, 2004:100)

En suma, tal como sostienen Allison y Kaye al caracterizar la misión en entidades sin fines de lucro, la misma debería comunicar la esencia de la organización a sus *stakeholders* o grupos de interés y al público (2005: 86).

Michael Kaiser se ocupó de resaltar la importancia que en su opinión reviste la declaración de una misión en instituciones culturales, al afirmar que “Aquellas organizaciones sin misiones explícitas tienen dificultades para gestionarse a sí mismas.” (2019: 10). Este autor señala una serie de parámetros que la declaración de la misión podría incluir (pp.15-16):

- El nivel de calidad que se pretende alcanzar.
- El público al que están destinadas las propuestas de la organización.
- El alcance geográfico.
- El repertorio.
- La decisión o no de poner un énfasis en programas educativos, ya que es habitual que los organismos o entidades que financian elijan resaltar el compromiso con la educación. En tal caso, será necesario determinar quiénes

serán los destinatarios de dichas propuestas educativas (público general, público infantil, artistas jóvenes).

Por su parte, David Ranan (2003) coincide con Kaiser al señalar que la misión debería especificar aspectos como los principales servicios ofrecidos, los destinatarios y el alcance geográfico, a los cuales suma otros factores, como la especificación de las consecuencias deseadas de los servicios de la organización y la formulación de un concepto que exprese la identidad de la organización.

Una vez definida la declaración de la misión, Ranan considera que la misma debería ser relativamente duradera, mientras que Lluís Bonet y Héctor Schargorodsky (2016) sostienen la necesidad de actualizarla para que no pierda vigencia. Estos últimos autores, para quienes la definición de la misión resulta indispensable en una buena gestión, resaltan la importancia de la declaración de la misión en momentos de crisis, ya que su revisión por parte de los directivos puede ayudarlos a encontrar los mecanismos de gestión necesarios para sobrellevar esos momentos de adversidad (2016:57).

En los teatros líricos dependientes de entidades estatales, es habitual que los organismos de tutela se ocupen de asignar la misión, garantizando así la razón de ser de las subvenciones que recibe el teatro (Westermann, 2011:71). Ese “encargo político-institucional efectuado por la autoridad competente”, en palabras de Héctor Schargorodsky (2010), que podrá acentuar algunos aspectos en perjuicio de otros, constituye uno de los diversos factores del entorno que, según este autor, pueden condicionar la misión. Otros factores que podrán incidir son las circunstancias del entorno que podrían afectar la disponibilidad de recursos previstos, los antecedentes y la tradición del sector teatral a nivel local, y las necesidades y hábitos teatrales de la población, que deberán tomarse en consideración (Schargorodsky, 2010: 53).

Además de la mencionada incidencia del contexto sobre la misión de las organizaciones, los teatros y compañías de ópera enfrentan dificultades específicas relacionadas con las particularidades de la actividad que desarrollan, que también podrán plantear desafíos al momento de definir la misión de la institución. En tal sentido, Matthew Shilvock señala lo siguiente:

Las compañías de ópera no sólo enfrentan complejidades del entorno en el que existen, sino también de la diversidad de productos artísticos que producen. (...) En cierto modo, una nueva sub-organización se forma para cada producción, creando un entorno interno

complejo de 'líneas de producto' independientes, que pueden ser difíciles de reconciliar bajo una misión organizacional. (Shilvock 2002: 32)

A partir de los lineamientos expuestos en la misión, los responsables de la gestión de la organización deberán plantear para cada periodo sus propios objetivos y metas. Estas últimas reflejarán los objetivos en términos operativos que puedan ser medidos (Kotler y Scheff, 2004: 104). Es posible distinguir dos tipos de objetivos: los objetivos centrales, que reflejan el propósito subyacente de la misión y son más específicos que ésta, y los objetivos de cambio, que reflejan iniciativas que se espera que tengan una fecha de concreción (Ranan, 2003: 31). Tal como afirman Bonet y Schargorodsky (2016), el desafío para los responsables de la gestión será traducir una misión y unas finalidades genéricas en una serie de objetivos y estrategias específicos, que servirán de guía y orientación para la organización. Si bien el objetivo principal, vinculado con la actividad artística, es compartido entre teatros, habrá especificidades y diferencias de acuerdo al énfasis y la orientación de cada organización. Según Bonet y Schargorodsky:

Más allá de la finalidad común de cualquier teatro, consistente en exhibir un conjunto de espectáculos escénicos a lo largo del año, cada organización incorpora en su definición de misión finalidades específicas. Los teatros públicos y muchos teatros sin fines de lucro pueden tener una vocación de servicio, que supeditan su voluntad a la consecución del interés general. Su programación y actividades complementarias intentan incorporar colectivos desfavorecidos, tratar temas de interés social o abrir el espacio a otras organizaciones de la comunidad. Otros teatros ponen énfasis en otras finalidades, también legítimas, como pueden ser la obtención de lucro o la persecución de una opción estética específica. (2016: 58-59)

En tal sentido, Joaquim Rius menciona que desde las últimas décadas del siglo XX, varios teatros líricos europeos, al igual que otras grandes instituciones culturales¹⁶, han asumido objetivos que exceden sus actividades artísticas tradicionales, en un proceso surgido como consecuencia de la implementación de políticas culturales. Así, la misión de estas organizaciones se ha ampliado con la incorporación de nuevos objetivos, generando nuevos desafíos para la gestión. Según Rius, “(...) ello comporta una mayor complejidad en su

¹⁶ El autor se refiere con estos términos a organizaciones con personalidad jurídica propia, con dimensión presupuestaria y de personal relativamente grande, de titularidad pública o que reciben más del 50% de las aportaciones de las administraciones públicas. Incluye a instituciones culturales patrimoniales, del sector escénico y musical, y complejos multifuncionales (Rius, 2013: 85).

gobierno y somete a la dirección de la organización a la tensión de cumplir con diversos objetivos (culturales, sociales, económicos, etc.) que no son fáciles de compatibilizar.” (2013: 86). Como ya hemos mencionado, esa *estructura dual* presente en los teatros y compañías de ópera obliga a la dirección de las organizaciones a buscar equilibrios entre esos objetivos a veces contrapuestos.

3.1.5.2. Forma jurídica

La forma jurídica de una organización adquiere relevancia, ya que condicionará la gobernanza de la misma: el modelo institucional, las relaciones y formas de ejercicio del poder, y los mecanismos de control y participación a nivel interno (Bonet y Schargorodsky, 2016: 46). En el siguiente cuadro se detallan las formas jurídicas más habituales en teatros públicos y privados:

Cuadro N°3: Formas jurídicas habituales en teatros

TEATROS PÚBLICOS	TEATROS PRIVADOS
<ul style="list-style-type: none"> - Ente autónomo con carácter administrativo o comercial - Empresa pública - Fundación pública 	<ul style="list-style-type: none"> - Sociedad anónima - Sociedad de responsabilidad limitada - Cooperativa - Asociación / Fundación (campo no lucrativo)

Fuente: Bonet y Schargorodsky – Elaboración propia

Dentro de la esfera pública, existen también teatros sin personalidad jurídica propia, que dependen de la administración titular, y consorcios en los que varias administraciones públicas aportan recursos y forman parte del directorio o del consejo de administración. Cada una de estas formas está regulada por el marco normativo de cada país (Bonet y Schargorodsky, 2016: 46).

En cuanto a las formas jurídicas más habituales de teatros y compañías de ópera, Paola Trevisan señala la preponderancia en Europa de dos formas: organizaciones estatales y

organizaciones sin fines de lucro, con diferentes grados de incidencia de los gobiernos, tanto si el estatus es público como si es privado. Las organizaciones estatales predominan en Europa continental (Francia, Alemania, España), donde los gobiernos suelen tener una injerencia directa en la producción de ópera a través del control que ejercen sobre teatros estatales. En países como Reino Unido, en cambio, los teatros líricos son organizaciones sin fines de lucro, sobre las cuales el gobierno nacional ejerce un control indirecto a través su principal organismo cultural, el Arts Council. En otros países, como Italia, Finlandia y algunas regiones de España, los teatros líricos se han constituido en fundaciones privadas que mantienen un vínculo estrecho con los gobiernos centrales y locales (Trevisan, 2016: 27-28).

3.1.6. Gobernanza y estructura organizativa

A los fines de comprender y dimensionar la complejidad de las estructuras de gobernanza de los teatros líricos, tomaremos en consideración los tres niveles de decisión que Bonet y Schargorodsky distinguen en cualquier organización: el nivel político, el nivel estratégico y el nivel operativo. El nivel político, vinculado con los organismos estatales de los que dependen organizaciones públicas de las artes escénicas, tiene una importante injerencia. En los teatros públicos, es el encargado de definir la misión, el modelo de gestión y los objetivos de manera global. Además, designa a la dirección del teatro, aporta los recursos estatales y está a cargo del control de los resultados de la gestión. El nivel estratégico es el que asume la dirección del teatro. Se ocupa de establecer las directrices estratégicas y operativas que desarrollará cada área de la organización. Dependiendo del grado de autonomía que se le haya asignado, el nivel estratégico podrá recibir una mayor o menor injerencia por parte del nivel político. El nivel operativo, en tanto, asociado a la realización de las actividades del teatro, involucra una diversidad de recursos financieros, humanos, técnicos y materiales. Entre el nivel político y el operativo, la dirección general cumple una función de articulación, debiendo atender a las demandas y tensiones de cada uno de ellos (Bonet y Schargorodsky, 2016).

En el terreno específico de la gestión de teatros líricos, Agid y Tarondeau resaltan el vínculo existente entre la financiación de las organizaciones y su forma de gobierno. Los autores detectaron en organizaciones de Europa y Estados Unidos esquemas de gobernanza que dan cuenta de esa relación del gobierno de los teatros con los organismos, entidades o individuos a cargo de su financiamiento. En Europa, las autoridades públicas (mayormente municipales, aunque en algunos casos nacionales) están a cargo de la designación del director

general. Hay, sin embargo, algunas diferencias según la región. En Alemania, donde el financiamiento es puramente estatal, el alcalde o representante de la ciudad designa al director (Indendant). En tanto, en otros países donde la financiación se encuentra más diversificada, con teatros generalmente ubicados en capitales nacionales o regionales, la designación del director suele estar a cargo del consejo de dirección o de las fundaciones o asociaciones que los administran, aunque las autoridades públicas (alcaldes, ministros, jefes de estado) tienen la atribución de aprobar o no tal designación. En Estados Unidos, en cambio, el consejo directivo o de administración tiene la atribución absoluta de designar y contratar al director general. En todos los casos, el director y el consejo de administración comparten la dirección del teatro (Agid y Tarondeau, 2012).

Además de la mencionada injerencia en el nombramiento del director general del teatro, los organismos o los individuos con papel importante en la financiación de las organizaciones suelen desempeñar otras funciones de gobierno en los teatros, como la toma de ciertas decisiones en relación al presupuesto y a las políticas financieras, así como la aprobación de actividades artísticas que proponga la dirección (Agid y Tarondeau, 2012: 217). De hecho, en Estados Unidos los patrocinadores suelen ocupar cargos importantes en el consejo, mientras que en países como Italia los alcaldes son quienes presiden el consejo de administración, que a su vez está conformado por representantes de organizaciones públicas, privadas y empresas involucradas en la financiación del teatro (Ibid: 224).

Claro que la mayor responsabilidad de gestión estará en manos del director o la directora general, responsable de guiar la gestión de la organización, elaborar el presupuesto, tomar decisiones artísticas y asumir la concepción estratégica y la supervisión de las funciones administrativas del teatro (Agid y Tarondeau, 2012; Bonet y Schargorodsky, 2016). En el caso de los teatros públicos, será crucial su habilidad para relacionarse con el nivel político, en especial en lo que respecta a su financiamiento. Tal como señala Schargorodsky, la fluidez de esa relación: “es una llave maestra que puede facilitar toda gestión que involucre otros sectores u organismos de la Administración Pública, en particular las referidas a los fondos que el presupuesto destinará al teatro” (2010: 60).

Por todo lo mencionado, resulta relevante la existencia de un contrato-programa que regule el vínculo entre el nivel político y el estratégico. Joaquim Rius lo define como un “pacto entre los responsables políticos y la dirección de las agencias públicas para delimitar responsabilidades, fijar las expectativas de resultados y establecer los medios económicos durante un ciclo de gestión plurianual” (Rius, 2013: 87). Estos documentos suelen ser el

resultado de negociaciones periódicas entre el nivel político y la dirección (Bonet & Schargorodsky, 2016: 48).

En cuanto a la organización interna, de la dirección general dependerán las direcciones específicas de cada área del teatro. Si bien esta estructura puede variar dependiendo de las dimensiones de la organización, Tuomas Auvinen y Paola Trevisan señalan una división interna similar en varios teatros líricos europeos, en los que detectan la existencia de cinco áreas: un departamento administrativo o financiero, un departamento de planificación, un departamento de música (a cargo de la orquesta y el coro), un departamento de ballet y un departamento técnico (a cargo de los montajes y los talleres de realización) (Auvinen, 2000; Trevisan, 2016). Cabe resaltar que en algunos casos, dependiendo esencialmente del volumen de actividades del teatro, puede existir el cargo de director artístico, que asumirá las decisiones de programación artística y su implementación, aunque es habitual que el director general asuma esta función junto con el director musical (Agid y Tarondeau, 2012: 230). Dado que la actividad principal de las organizaciones se centra en la producción artística, la estructura organizacional deberá facilitar ese proceso, mientras la dirección general deberá asegurarse de que el teatro cumpla con sus propósitos en cuestiones financieras y organizacionales (Trevisan, 2016: 22).

En el siguiente apartado abordaremos los modelos de gestión más habituales en teatros líricos y las características del esquema de financiamiento y del sistema de producción que utilizan.

3.1.7. Modelos de gestión

Tomando en consideración organizaciones dedicadas a la producción de ópera en Europa y en Estados Unidos, Philippe Agid y Jean-Claude Tarondeau señalan la existencia de modelos de gestión con características diferenciadas. A continuación se plantearán los principales rasgos de dichos modelos:

El *modelo alemán* es el más antiguo. Tiene su origen en las orquestas de las cortes o *kapelle*, surgidas a mediados del siglo XVI, que fueron el germen de los teatros de ópera o *musiktheater*, que se expandieron en Alemania durante los siglos XIX y XX. Dependen de su ciudad, estado federal (*länd*) o de ambos, de los cuales reciben la mayor parte de su presupuesto (aproximadamente el 80%). Funcionan con el sistema de producción de repertorio y cuentan con sus propios recursos artísticos permanentes (orquesta, coro, elenco de cantantes), lo que les permite contar en su programación con otras actividades artísticas

además de la ópera (conciertos, ballet, zarzuela, musicales, teatro). Suelen ser teatros pequeños con bajo índice de ocupación (entre el 10 y el 20% de su presupuesto son ingresos por boletería). Tienen un alto volumen de actividad, en ámbitos con importante tradición operística y su programación suele ser más innovadora (Agid y Tarondeau, 2012: 39, 46-49). En este modelo, los ingresos son independientes del éxito económico, ya que están garantizados por los organismos públicos que rigen a los teatros. De este modo, las autoridades de los teatros no cuentan con incentivos para intentar maximizar sus ingresos de taquilla (Krebs y Pommerehne, 1995: 22).

El *modelo americano*, en cambio, tiene su origen hacia fines del siglo XIX, cuando se establecieron en Estados Unidos los primeros teatros y compañías de ópera, con una gran expansión después de la Segunda Guerra Mundial, hasta llegar al panorama actual, en el que cada estado cuenta al menos con una compañía de ópera. Cada teatro o compañía depende de su propietario para conseguir los fondos de aportantes privados y del público para obtener los ingresos por taquilla. Casi la mitad de los presupuestos de estas organizaciones (alrededor del 40%) provienen de donaciones privadas, que se complementan con importantes ingresos de taquilla (aproximadamente el 35%), mientras que los aportes estatales se reducen a un 2%. Ese esquema de financiamiento privado hace que estas compañías sean especialmente vulnerables ante las crisis económicas. Funcionan mayormente con el sistema de producción de temporada o *stagione*¹⁷ y contratan tanto a los artistas como al personal administrativo en función de sus necesidades. Suelen ser teatros y compañías especializados en la producción de ópera y la mayor parte no posee sede propia, a diferencia de los teatros estatales europeos. Se desarrollan en un ámbito con tradición operística menos generalizada y su programación suele ser relativamente conservadora. Proliferan en un contexto con legislación y programas de incentivos fiscales que fomentan la filantropía y que estimulan las contribuciones de fuentes externas (Agid y Tarondeau, 2012: 39, 46-49, 299). Algunos de estos rasgos se encuentran también en teatros del Reino Unido, donde si bien el Estado establece algunos lineamientos de política cultural a modo de contraprestación por las subvenciones otorgadas, no hay teatros de titularidad pública (Schargorodsky, 2010: 38). Son, al igual que en Estados Unidos, organizaciones sin fines de lucro (Towse, 2003: 343).

A continuación presentamos una síntesis de las características de estos modelos de gestión contrastantes:

¹⁷ El Metropolitan Opera House de Nueva York, que es el teatro más grande del mundo por cantidad de funciones y por su aforo, no utiliza este modelo (Agid y Tarondeau, 2012: 46)

Cuadro N°4: Características de modelos de gestión de teatros líricos según Agid y Tarondeau (2012)

	MODELO ALEMÁN	MODELO AMERICANO
Dependen de	Ciudad, estado federal o ambos	Propietario
Disponibilidad de cuerpos estables	Sí	No
Sede	Con sede propia	Mayormente sin sede propia
Sistema de producción	Repertorio	Temporada
Otras actividades artísticas	Sí	Mayormente no
Financiación	<ul style="list-style-type: none"> - Alta incidencia de recursos estatales provenientes de los organismos de tutela - Baja incidencia de los ingresos de taquilla 	<ul style="list-style-type: none"> - Alta incidencia de recursos provenientes de fuentes privadas - Alta incidencia de los ingresos de taquilla - Muy baja incidencia de ingresos provenientes de fuente estatal
Principales limitaciones financieras	<ul style="list-style-type: none"> - Alta dependencia de las subvenciones públicas - Costos derivados de acuerdos salariales a veces aumentan más rápidamente que las subvenciones públicas 	<ul style="list-style-type: none"> - Alta dependencia de sus propietarios y del público para conseguir recursos - Muy sensibles a las crisis económicas y financieras

Fuente: elaboración propia sobre datos recabados por Agid y Tarondeau (2012)

Hay teatros y compañías, tanto en Europa y en Estados Unidos, que no se correspondan con los modelos mencionados. Agid y Tarondeau mencionan, por ejemplo, organizaciones con escasa producción propia, como el Liceu de Barcelona o la Welsh National Opera de Cardiff, que han reducido sus costos de producción con estrategias innovadoras. El primero de ellos basa su programación artística mayoritariamente en coproducciones y en

producciones arrendadas a otros teatros, con escasa producción propia. El teatro galés, en tanto, se ha inclinado por un modelo de compañía de giras, que programa una cantidad acotada de obras que representa en varios teatros de la región y también del extranjero (2012: 43).

Por lo expuesto, resulta claro que el financiamiento y las fuentes de ingresos, públicas, privadas o mixtas, contribuyen a definir el modelo de gestión de las organizaciones y ejercen una fuerte influencia sobre el mismo. Asimismo, los rasgos mencionados en relación a las políticas artísticas, las políticas de producción y los aspectos institucionales tendrán implicancias económicas para los teatros y compañías de ópera, mientras que la estructura de gobierno y los modelos de gestión podrán deparar condicionamientos para las posibilidades de financiamiento de las organizaciones.

3.2. La problemática del financiamiento

3.2.1. Dificultades y desafíos del sector: La “dimensión financiera” de los teatros de ópera

Los problemas de financiamiento que históricamente han enfrentado las organizaciones dedicadas a las artes escénicas en general, se ven acentuados en los teatros y compañías de ópera (Bowen y Baumol, 1966; Auvinen, 2000; Bonet y Schargorodsky, 2016). Agid y Tarondeau sintetizan esta problemática al denominarla “La omnipresente dimensión financiera de los teatros de ópera” (2003: 12). Los teatros y compañías dedicados a esta actividad no pueden lograr el equilibrio económico con los recursos que generan con la venta de su producción, debido a los elevados costos derivados de su mano de obra altamente especializada y a la escasa incidencia de los avances tecnológicos en la actividad. Por todo esto, se acepta que las entradas vendidas no logren cubrir los costos, llevando a las organizaciones a la necesidad de apelar a fondos adicionales (Bowen y Baumol, 1966; Frey, 1994; Auvinen, 2000; Shilvock, 2002; Towse, 2003; Agid y Tarondeau, 2012; Bonet y Schargorodsky, 2016; Payne, 2016; Trevisan, 2016).

Antes de profundizar en esta problemática, tomaremos en consideración aspectos que tienen incidencia en esas dificultades financieras, relacionados con las características de la forma de arte en cuestión: la ópera.

3.2.1.1. La forma de arte y la tradición de su representación

La complejidad y las características de la ópera como forma de arte tienen una profunda incidencia en las dificultades de su gestión y, particularmente, en sus desafíos financieros (Auvinen, 2000; Shilvock, 2002; Towse 2003). Tuomas Auvinen lo expresa con claridad al afirmar que “La misma forma de arte dicta en gran medida los recursos y las estructuras organizacionales necesarias para producir ópera” (2000: 3).

Para comprender las cualidades de la ópera que complejizan su gestión y su sostenimiento económico, Auvinen adopta la concepción de este género como una actividad tripartita, que abarca música, drama y aspectos visuales. Desde el plano musical, como sucede con la música académica en general, se distinguen el rol creativo (compositor) y el rol interpretativo, que asumen una serie de intérpretes en escena (solistas, coro) e intérpretes fuera de escena (orquesta o ensamble, director). En lo concerniente al drama, también se distinguen un aspecto creativo (libretista, autor del texto de la obra) y un aspecto interpretativo, que asumen el director escénico, los cantantes-actores en escena y los miembros del coro y bailarines, si los hubiera. En cuanto a los aspectos visuales, comprenden varias áreas (vestuario, peluquería, caracterización, iluminación, escenografía), que deben ser planeadas y dirigidas por una o varias personas (Auvinen, 2000: 55). Por otra parte, la producción acústica de los elementos sonoros que forman parte de la ópera (instrumentos y voces) genera una demanda específica respecto a las características físicas de los espacios en los que la ópera es presentada. Esto implica la necesidad de un ámbito apropiado, de ciertas dimensiones y con determinadas condiciones acústicas. Esa particularidad es la que llevó al desarrollo de espacios específicos, los teatros de ópera. Estos ámbitos se han planteado como soluciones físicas a las particularidades del género operístico (Auvinen, 2000: 41).

Por esas características y requerimientos de la forma de arte, la ópera involucra una mano de obra amplia y altamente calificada. El género requiere habitualmente de una combinación de recursos que incluyen cantantes solistas, coro, orquesta, aspectos teatrales como escenografía, vestuario, iluminación, eventualmente ballet, directores musicales y de escena, maestros preparadores de repertorio, y responsables y realizadores de los elementos de la puesta en escena (Bowen y Baumol, 1966; Auvinen 2000; Towse, 2003; Trevisan, 2016). Pero estos factores que, como veremos más adelante, derivan en los elevados costos de la actividad, no sólo son consecuencia de los dictados de la forma de arte que conocemos como ópera. La tradición, y la necesidad o el deseo por parte de las organizaciones de resguardarla, también ejerce una importante influencia en los elevados costos de producción

de la ópera y en la complejidad de su gestión (Towse, 2003; Heilbrun, 2003; Agid y Tarondeau, 2012; Payne, 2016; Bonet y Schargorodsky, 2016). Nicholas Payne señala varios aspectos de la realización de la ópera que parecen no haber cambiado en los últimos siglos: se representa en teatros grandes e históricos, los espectáculos suelen tener un despliegue extravagante y, como ya mencionamos, el repertorio está dominado por las mismas óperas compuestas en otros tiempos (2016: 17). En concordancia con esta descripción, Ruth Towse agrega otro elemento que conspira contra la salud financiera de la producción de ópera, que es el público acotado al que está dirigida, que encuentra además sus límites en la capacidad de los auditorios de los teatros históricos. Según la autora:

Es porque la ópera está aún tan conectada con las tradiciones de representación y las convenciones del siglo XIX que está sujeta a altos costos y precios y a un público reducido; si hubiera demanda para ópera moderna a pequeña escala en sedes ‘comunes’, no habría motivo para que costara mucho más que el teatro de prosa. (Towse, 2003: 342)

El respeto a esas tradiciones de representación y a las convenciones de otras épocas obliga a las organizaciones a sostener ciertos estándares de producción y realización de los espectáculos, con un nivel de elaboración y suntuosidad que repercute en los costos. En palabras de Agid y Tarondeau:

Respetar la tradición consiste en mantener viva la tradición artesanal de arte y de lujo, elegir los materiales más nobles, preferir las técnicas antiguas acumuladas a lo largo de la historia, en una palabra: deslumbrar sin calcular. (2008:16)

Esa fuerte incidencia del pasado y de las tradiciones de representación parece difícil de eludir para los responsables de teatros y compañías de ópera de la actualidad. Como señala James Heilbrun, mientras en los siglos XVIII y XIX se representaban las óperas compuestas en ese tiempo, actualmente los repertorios de los teatros tienen su eje en obras escritas en esos siglos, que continúan programándose porque el público quiere seguir viéndolas, aunque hayan sido creadas en circunstancias económicas muy diferentes a las actuales (Heilbrun, 2003).

3.2.1.2. Los costos de la producción operística

Por todo lo ya mencionado, los costos de producción de la ópera son elevados. Desde el lado de los costos fijos, aquellos en los que se incurre antes de que comiencen las funciones

y que no varían con el nivel de producción a corto plazo (Heilbrun y Gray, 2001), es posible establecer una diferencia entre los costos vinculados al área artística y los costos asociados a la administración (Towse, 2010). Entre los costos relacionados con el área artística figuran los costos de personal de la orquesta, el coro, los solistas, los costos de material y de mano de obra en los talleres para la elaboración de escenografía y vestuario, además de las instalaciones de iluminación. En caso de que la organización alquile estos servicios en lugar de producirlos internamente, serán costos variables. Se incluyen también los tiempos de ensayo¹⁸, que serán más extensos en el caso de obras nuevas para la compañía (Towse, 2010; Trevisan, 2016). Cabe señalar que estos costos tendrán variaciones en caso de que la compañía o teatro cuente con elencos permanentes o si apela a contrataciones temporarias por producción o por serie de funciones (Towse, 2010). Por otra parte, dentro de los costos asociados a la administración figuran los salarios del personal de áreas de la gestión de la organización, como planificación, finanzas, contrataciones, comunicación y marketing (Towse, 2010; Trevisan, 2016).

Los costos variables, que aumentarán con el nivel de producción, son los gastos operativos de las funciones, que comienzan con la noche del estreno y continúan a un nivel similar con cada representación (Heilbrun y Gray, 2001: 111). Incluyen los honorarios de artistas, director musical y de escena y del equipo técnico por la cantidad de funciones que se realicen (Heilbrun, 2001; Towse, 2010). Al igual que en toda compañía de artes escénicas, las compañías de ópera enfrentarán los mismos costos variables por función, independientemente de la cantidad de público que convoquen y de los ingresos que obtengan por la venta de entradas (Heilbrun y Gray, 2001: 216).

En esta instancia, resulta pertinente hacer referencia a algunas consideraciones en relación a los cantantes solistas. Un aspecto característico de esta actividad es la imposibilidad de realizar actuaciones en días consecutivos, debido a la gran exigencia vocal y física a la que estos artistas se exponen en cada función. Por estos motivos, sólo pueden actuar en aproximadamente tres o cuatro funciones a la semana (Towse, 2003; Trevisan, 2016). En los teatros que operan con modalidad de temporada, que no cuentan con un elenco de solistas estable y deben contratarlos para cada producción, eso implica una limitación para el aumento de la producción (Towse, 2010).

Por otra parte, es preciso mencionar la existencia de un mercado globalizado de cantantes solistas al que apelan numerosos teatros y compañías del mundo. Existe una

¹⁸ Se consideran costos fijos porque tanto el alquiler como el periodo temporal de ensayos se asumen antes de que comience el periodo de explotación (Towse, 2010).

tradición muy extendida, especialmente en los grandes teatros y compañías de capitales europeas y estadounidenses, de incluir en sus elencos grandes voces, preferentemente de artistas célebres y cotizados¹⁹, porque tienen un importante poder de convocatoria en la audiencia (Agid y Tarondeau, 2012). Pero no solo las grandes figuras son convocadas para actuar en producciones operísticas de diferentes puntos del planeta. Hay un mercado internacional, globalizado, de artistas dedicados al género, que actúan en todo el mundo (Agid y Tarondeau, 2012; Snowman, 2013; Payne, 2016). Se trata de un fenómeno de larga data²⁰, consolidado como una tendencia global en el siglo XX (Agid y Tarondeau, 2012; Snowman, 2013). Como señala Nicholas Payne, “La ópera puede haber nacido en Europa, pero Europa ya no conserva el monopolio en el suministro y el consumo de la actividad” (2016: 20).

Los aspectos hasta aquí mencionados, relacionados con la cantidad de personas necesarias, altamente especializadas, para la producción operística explican los elevados gastos de personal que deben asumir las organizaciones dedicadas a la actividad, en las que los costos de salarios suelen absorber parte importante del presupuesto (Bowen y Baumol, 1966; Payne, 2016; Trevisan, 2016). Tal como señalan Bonet y Schargorodsky:

(...) la planta de personal es mucho más numerosa en un teatro lírico (en su gran medida de titularidad pública) y su número va descendiendo a medida que baja la proporción de producción propia y la periodicidad de las funciones. (2016: 125)

Por fuera de los costos laborales, es preciso señalar la diferencia que menciona Ruth Towse en cuanto a los costos de operar en una sede propia y los costos asociados con una compañía sin sede propia. Estas últimas organizaciones, habituales en Estados Unidos, suelen alquilar teatros privados o ser contratadas por administraciones de teatros para realizar espectáculos. Las compañías con sede propia, en cambio, deben afrontar los costos relacionados con el edificio donde desarrollan su actividad (Towse, 2010: 216). El teatro es un inmueble que necesita mantenimiento para estar en condiciones de cumplir con su propósito. Debe contar con instalaciones apropiadas tanto en su auditorio como detrás de escena (talleres, dispositivos computarizados de escena e iluminación, vestuarios y camarines para artistas, foso de orquesta) y espacios abiertos al público (boletería, bar o restaurant, guardarropas y otras instalaciones para patrocinadores), que deben estar disponibles para cada

¹⁹ En el estudio realizado por Agid y Tarondeau, concluyeron que la presencia de artistas renombrados en los elencos tenía una importante incidencia en los ingresos por venta de entradas (Ibid, 2012).

²⁰ Este fenómeno comenzó a desarrollarse desde los inicios del género en el siglo XVII, cuando compositores e intérpretes recorrían cortes europeas, y tuvo una expansión internacional en los siglos XVIII y XIX (Agid y Tarondeau, 2012; Snowman, 2013).

función (Towse, 2010; Trevisan, 2016; Bonet y Schargorodsky, 2016). Todas estas instalaciones requieren de personal que las maneje, como operadores de escena, vendedores de programas, mozos, personal de mantenimiento y limpieza (Towse, 2010; Bonet y Schargorodsky, 2016), servicios que en algunos casos podrán estar tercerizados. Estos costos en relación a la sede son tanto fijos como variables, aunque el teatro impone mayoritariamente costos fijos (Towse, 2010).

3.2.1.3. El retraso de la productividad y la brecha de ingresos

En su libro “Performing arts – The economic dilemma”, estudio pionero en la economía de la cultura, William Bowen y William Baumol buscaron explicar la complejidad del financiamiento de las organizaciones dedicadas a las artes escénicas. Si bien centraron su estudio en las compañías de Broadway, resaltaron las particularidades de la producción de ópera de la siguiente manera:

La característica económica excepcional de la gran ópera es la extrema complejidad de su funcionamiento y la opulencia de sus representaciones. En efecto, esta forma de arte combina todas las cargas económicas que atacan a las otras variedades de espectáculos, ya que una gran ópera lleva ante su público un elenco completo de cantantes, una orquesta completa y una compañía de ballet. Tradicionalmente, su escenografía, vestuario e iluminación son los más elaborados que puedan encontrarse. La magnitud de su funcionamiento está sugerida por el tamaño del elenco. Una ópera puede fácilmente requerir cuatro cantantes principales, diez cantantes secundarios, 75-100 miembros del coro, 20-40 miembros del ballet, 80-120 de la orquesta, 10-150 extras, un total de 200 a 300 intérpretes. Con la capacidad de asientos de la mayoría de los teatros de ópera siendo menor a 4000 personas, esto aporta un máximo de 20 espectadores por intérprete. ¡Es como si un elenco de dos personas en una obra de Broadway tratara de realizar sus funciones noche tras noche para un público de 40 personas! Pero el problema es peor de lo que esto sugiere. Como se interpretan óperas diferentes con elencos diferentes de una noche a otra, los costos de ensayos son proporcionalmente mucho más elevados que los de una producción teatral con un tiempo moderado en cartel. A esto hay que sumarle los elevados honorarios de las más glamorosas estrellas de ópera (cuya presencia exigen las audiencias de ópera), y la foto de la extrema carga financiera de la gran ópera está completa. (...) Aquí también, la complejidad del funcionamiento determina el tamaño de la maquinaria administrativa. (Bowen y Baumol, 1966: 29)

Según estos autores, los costos de las artes escénicas aumentan de manera irreversible, más rápidamente que los ingresos que las organizaciones puedan obtener por la venta de

entradas. Se produce entonces la brecha de ingresos, entendida como la diferencia entre los gastos y esos ‘ingresos ganados’ provenientes de la boletería (Bowen y Baumol, 1966; Shilvock, 2002; Asuaga y Cambeiro, 2007; Towse, 2010; Trevisan, 2016). Para explicar la razón por la cual estas organizaciones no logran cubrir los costos con sus ingresos, Bowen y Baumol hacen referencia al retraso de la productividad que se produce en las artes escénicas. A diferencia del resto de la economía, que aumenta su productividad con los avances tecnológicos (denominado por eso “sector de productividad creciente o progresivo”), las artes escénicas no pueden incrementar su productividad con la incorporación de tecnología. Como ya se ha mencionado, la realización de esta actividad, y de la ópera en particular, no ha cambiado demasiado en siglos. Aunque se hayan incorporado mejoras en algunos aspectos, como los dispositivos para el cambio de escena, los equipamientos de iluminación, el aire acondicionado o los canales digitales para la venta de entradas, no resultan esenciales para la actividad en sí misma. En palabras de Bowen y Baumol:

Aunque ha habido mejoras en las instalaciones de iluminación, en los métodos utilizados para cambios de escena y en otras pocas áreas periféricas, el carácter básico de la representación en sí misma ha permanecido prácticamente igual. La ejecución de un instrumento o la interpretación de un rol continúa siendo lo que fue por siglos. Desde un punto de vista de ingeniería, la representación en vivo es algo tecnológicamente estancado. (Bowen y Baumol, 1966: 164)

Las óperas que hoy se representan, compuestas en otras épocas, requieren de la misma cantidad de intérpretes y se desarrollan durante el mismo lapso de tiempo que en el momento de sus creaciones. No es posible aumentar esa productividad porque, en definitiva, el trabajo de los artistas “es un fin en sí mismo, no un medio para la producción de algún bien. (...) Las mismas tareas de los intérpretes constituyen el producto final que la audiencia compra.” (Bowen y Baumol, 1966: 164).

Para cubrir la brecha de ingresos, las organizaciones dedicadas a las artes escénicas apelan a los ‘ingresos no ganados’, es decir, no ligados directamente con la venta del espectáculo, que pueden provenir de fuentes públicas (subvenciones, subsidios) o de fuentes privadas (auspicios, donaciones) (Bowen y Baumol, 1966; Auvinen, 2000; Shilvock, 2002; Rapetti, 2004; Tajtáková, 2006; Agid y Tarondeau, 2012; Trevisan, 2016; Bonet y Schargorodsky, 2016).

Cabe mencionar que, si bien el trabajo de Bowen y Baumol ha recibido cuestionamientos con posterioridad²¹, también ha sido aceptado en sus lineamientos generales por autores como Bruno Frey (2002), Matthew Shilvock (2002), David Throsby (2006) y Ruth Towse (2010).

3.2.1.4. Ingresos ganados

Denominamos *ingresos ganados* (Bowen y Baumol, 1966; Towse, 2010; Agid y Tarondeau, 2012) a aquellos generados por las propias organizaciones dedicadas a la producción de ópera. El principal de ellos es la venta de entradas, al que pueden sumarse otros ingresos derivados de la explotación de unidades de negocio o servicios complementarios (Donato 2004; Agid y Tarondeau, 2012; Payne, 2016; Bonet y Schargorodsky, 2016).

Venta de entradas o ingresos de taquilla

Se trata de la principal fuente de ingresos propios, por estar ligada directamente a la actividad principal de la organización, pero su incidencia en el financiamiento puede tener variaciones considerables dependiendo del contexto y de la misión del teatro o compañía. En su estudio, Agid y Tarondeau determinaron que en la mayoría de los teatros europeos, la incidencia de los ingresos de taquilla en el presupuesto total oscilaba entre el 10 y el 15%, mientras que en Estados Unidos alcanzaba el 30%, y en los teatros de las principales capitales europeas podía variar entre el 20 y el 40% (2012: 130).

Más allá de las variaciones que pueda tener, se trata de un factor clave, ya que su control diario “permite tomar decisiones financieras, de comunicación y de comercialización estratégicas” (Bonet y Schargorodsky, 2016). Nicholas Payne señala que estos ingresos “Son el barómetro del interés del público”: un teatro semi-vacío es indicador de la indiferencia del público, lo cual afecta el flujo de ingresos y podrá incidir negativamente en la confianza de los organismos de financiamiento (2016: 22). Estos ingresos se verán condicionados por la política de precios que adopte la organización (Trevisan, 2016; Bonet y Schargorodsky, 2016), ya que la decisión respecto a los precios que se asignen a un espectáculo incidirá en los resultados económicos posibles (Bonet y Schargorodsky, 2016). En este sentido, cabe señalar que esas decisiones están a su vez condicionadas por las políticas culturales nacionales y locales, en especial en aquellos países donde el apoyo estatal a la cultura es relevante (Trevisan, 2016:29).

²¹ Ver Dupuis, X (1991): *Culture et développement: de la reconnaissance à l'évaluation*. París. UNESCO; Cowen, T. (1996): *Why I do not believe in the cost-disease*. *Journal of Cultural Economics*, 20: 207-2014.

Por último, es preciso destacar que aquellos teatros públicos sin personalidad jurídica propia no pueden disponer directamente de los ingresos producidos por sus recursos propios, algo que puede resultar desmotivador para la gestión (Krebs y Pommerehne, 1995; Bonet y Schargorodsky, 2016).

Ingresos por unidades de negocios

Las organizaciones dedicadas a la producción de ópera, especialmente los teatros con sede propia, buscan diversificar sus ingresos propios con la explotación de unidades de negocio. Tal como lo describe Nicholas Payne:

Actualmente los teatros de ópera están una vez más explorando el potencial comercial de sus edificios y sus productos. Los directivos buscan complementar los ingresos procedentes de su negocio básico consistente en presentar óperas mediante el aprovechamiento de la ventaja que supone tener un enorme edificio público con valor de primera. También están pendientes de utilizar una tecnología reproductora moderna para que sus productos principales estén disponibles mediante derechos secundarios en otros medios, tales como el cine, la televisión y las grabaciones comerciales. (Payne, 2009: 5)

A continuación detallamos algunas de las unidades de negocios más habituales:

- Alquiler de instalaciones y servicios del teatro

Comprende el alquiler de ámbitos del edificio, como salas, espacios de ensayo, depósitos y oficinas. Incluye asimismo el alquiler de equipamiento técnico, como equipos de luces, sonido o grabación. En el caso de teatros con producción propia, abarca el alquiler de producciones o elementos de la producción, como escenografía o vestuario.

- Visitas guiadas

Son un recurso habitual utilizado por teatros líricos con sedes históricas de valor patrimonial, aunque también puede ser aprovechado por organizaciones con sedes propias más modernas.

- Bar o restaurant

En organizaciones con sede propia, puede contarse con un servicio de restauración que esté disponible para el público que asista a las funciones. En caso de poder tener acceso directo a

la calle, el servicio podrá también atraer a otras personas durante el día (Bonet y Schargorodsky, 2016).

- Venta de programas de mano

Si el programa incluye información atractiva sobre la obra que se representa y sus intérpretes, es habitual que se venda entre el público asistente.

- Tienda de regalos

Se trata de un recurso que pueden aprovechar los teatros líricos para promocionar su marca.

- Cursos

Algunos teatros ofrecen cursos relacionados con la ópera y las artes escénicas para el público en general.

- Publicidad y difusión de la programación: derechos de grabación y exhibición o transmisiones por medios audiovisuales

Las transmisiones por *streaming* son una práctica que se ha extendido ampliamente entre teatros líricos, especialmente desde la pandemia del Covid 19.

- Publicidad en programas de mano, página web, marquesinas o banners

Los teatros y compañías de ópera suelen aprovechar esta herramienta, que puede también funcionar con modalidad de canje.

Si bien la incidencia de estos ingresos en el presupuesto puede considerarse marginal (Bonet y Schargorodsky, 2016), su desarrollo puede deparar otros beneficios, como la promoción y la apertura del teatro a la comunidad (Donato, 2004, Payne, 2009). Sin embargo, tal como señala Schargorodsky, será preciso considerar el marco jurídico legal que establecerá límites y condicionamientos para el desarrollo de estas actividades, al tiempo que será necesario evitar el riesgo de que la dedicación excesiva a estas unidades desvirtúe la misión de la organización (2010, 68).

3.2.1.5. Ingresos aportados

Como se mencionó anteriormente, las organizaciones dedicadas a las artes escénicas en general y a la ópera en particular encuentran serias dificultades para lograr solventar sus gastos con los ingresos propios o ganados. Es por eso que necesitan apelar a ingresos aportados, de fuentes externas, que pueden ser públicas o privadas. En palabras de Ruth Towse:

Aún con precios muy altos y con el uso extensivo de discriminación de precios (...) es improbable que la ópera a gran escala pueda sobrevivir sin considerables ayudas de subsidios de gobierno o de donaciones privadas. (2010: 229)

La prevalencia de aportes públicos o privados dependerá en gran medida del contexto, de las tradiciones del apoyo a la cultura en cada región y de la legislación vigente (Heilbrun y Gray, 2001; Benhamou 2004; Schargorodsky, 2010; Agid y Tarondeau, 2012; Trevisan, 2016). En Europa y América Latina los aportes públicos representan una importante fuente de financiamiento, aunque pueden variar en cada país. Es el caso del Reino Unido, donde las organizaciones artísticas reciben menos apoyo público que en Europa continental (Towse, 2010). En tanto, en Estados Unidos, la proporción de aportes privados a la cultura es significativamente más alta que en Europa.

Estos ingresos aportados o no ganados suelen basarse en objetivos y motivaciones más o menos explícitos. Según Agid y Tarondeau:

Los patrocinadores públicos justifican sus aportaciones aduciendo uno o más objetivos de interés público: conservar o desarrollar el patrimonio artístico, hacer que la cultura sea accesible; o aduciendo razones de prestigio y reputación. En Estados Unidos, los patrocinadores privados afirman sentir una gran pasión por el arte de la ópera, y esperan básicamente que su dinero permita realizar producciones operísticas que sin su colaboración probablemente no existirían. También esperan recibir algo positivo a cambio, como por ejemplo publicidad, o una mejora de su imagen pública y su perfil personal. (2012: 274)

A continuación, describiremos las características que pueden revestir los ingresos aportados, según la fuente de la que provengan, pública o privada.

3.2.1.5.1. Ingresos de fuentes públicas

Los aportes provenientes de fuentes públicas pueden producirse en modo directo, por decisión del sector político, o indirecto, en forma de beneficios fiscales (Frey, 2003; Bonet y Schargorodsky, 2016; Trevisan, 2016). En cualquier caso, estarán regidos por normas y disposiciones locales que estimulan el apoyo a la cultura (Frey, 2003).

Los aportes públicos directos financian a teatros de titularidad pública, que reciben fondos provenientes del presupuesto de gasto, como aportaciones directas de la administración titular o subvenciones (Bonet y Schargorodsky, 2016; Trevisan, 2016). Pueden proceder de diversos niveles de gobierno (municipal, regional, nacional) o de organismos gubernamentales independientes, como sucede en Gran Bretaña con el British Council o en Estados Unidos con el National Endowment for the Arts, entidades encargadas de la distribución de los fondos públicos para organismos culturales (Benhamou 2004; Towse, 2010; Trevisan, 2016).

En Europa y en América Latina, los aportes provenientes de la administración pública constituyen parte importante de los ingresos de los teatros públicos, que comprenden a teatros líricos. Bonet y Schargorodsky señalan principalmente dos motivos que explican esta situación. Por un lado, la adopción de la democratización del acceso como una de las misiones centrales de los teatros públicos, decisión que implica la implementación de una política de precios que favorezca la accesibilidad, no condicionada por el mercado, lo cual deriva en ingresos por taquilla insuficientes. Por otra parte, los autores señalan la dimensión de las organizaciones como explicación para la alta incidencia de los aportes públicos en las mismas, aspecto particularmente evidente en el caso de los teatros líricos. Según los mencionados autores:

(...) la mayoría de los teatros de producción propia y los teatros líricos son públicos porque su estructura natural de funcionamiento es inviable en una lógica de rentabilidad mercantil (para cubrir sus costos el precio de las entradas debería ser tan alto que no habría suficiente público para asegurar un funcionamiento sustentable en el tiempo). (Bonet y Schargorodsky, 2016: 165)

En cuanto a los aportes públicos indirectos, pueden darse en forma de beneficios fiscales, que estimulen las donaciones de empresas o individuos a favor de organizaciones culturales privadas, o en forma de deducciones impositivas que beneficien directamente a esas organizaciones (Frey, 2003; Trevisan, 2016; Bonet y Schargorodsky, 2016). En estos casos,

Bonet y Schargorodsky señalan la importancia de la capacidad de *lobby* que pueda desarrollar el sector, para asociarse como colectivo, plantear necesidades ante los poderes públicos y así poder contar con mayores recursos. Para poder obtener esos aportes, será necesario que las organizaciones interesadas conozcan cabalmente el sistema y sean capaces de presentar proyectos que se adapten a los lineamientos de la política cultural gubernamental (Ibid, 164).

5.2.1.5.2. Aportes de fuentes privadas

Desde los años 60, con el impulso de legislación y programas que estimulaban la participación privada, las empresas mundiales comenzaron a apoyar a organizaciones sin fines de lucro, mediante la entrega de dinero, bienes y servicios o conocimientos técnicos, a cambio de promoción o beneficios en la imagen de las corporaciones. Como señala Volker Kirchberg, se trata de un intercambio de naturaleza bilateral, en el que los beneficios para las empresas y para las instituciones deben repartirse por igual (2002: 641).

La participación del sector privado específicamente en el sector cultural tuvo su expansión a partir de las últimas décadas del siglo XX, cuando los recortes presupuestarios estatales llevaron a un retroceso creciente de las contribuciones públicas a la cultura (Heilbrun y Gray, 2001; Kirchberg, 2002; Palencia Lefler, 2007; Trevisan, 2016). A la par, en varios países europeos se impulsaron reformas en los modelos de gestión, que buscaron fomentar la incorporación de aportes de fuentes privadas en los presupuestos de los teatros líricos (Donato, 2004; Tajtaková, 2006; Rius, 2013; Trevisan, 2016). Estos aportes pueden provenir de empresas, de organizaciones sin fines de lucro o de individuos (Trevisan, 2016).

Para que los aportes privados puedan beneficiar al sector cultural resultarán imprescindibles la existencia de un marco legal apropiado y el desarrollo de vínculos y estrategias por parte de los responsables de las organizaciones artísticas con el sector privado. A continuación, detallaremos las modalidades más habituales de aportes privados en organizaciones dedicadas a la producción de ópera.

Mecenazgo

El origen del término *mecenazgo* se remonta a la Antigua Roma, donde Cayo Cilnio Mecenas supo brindar su protección a poetas como Virgilio y Horacio (Solano Santos, 1999). En la actualidad, se entiende por mecenazgo a los aportes que realiza una empresa o un individuo sin pretender contraprestaciones económicas directas a cambio. Sí suele

pretenderse, en cambio, lograr un beneficio de imagen, publicidad o relaciones públicas (Antoine, 2009). Manuel Palencia-Lefler define a esta práctica como

(...) la acción o la actividad organizada, programada u ocasional por la cual una persona privada, una empresa o una institución privada efectúan una aportación económica – habitualmente fijada por contrato – a favor de un creador, de un artista, de un intérprete, de un autor o de una institución pública o privada, con el objetivo de que se realice una iniciativa – en forma o no de programa continuado – o un acto de naturaleza cultural, cívica, humanitaria, educativa, científica. (2007: 159)

Si bien se trata de un mecanismo muy extendido entre organizaciones dedicadas a la música clásica, su desarrollo depende del contexto. Tal como señalan Bonet y Schargorodsky, en el ámbito de las artes escénicas, el mecenazgo es habitual en ciudades, países o regiones con una tradición arraigada de filantropía y con estructuras fiscales favorables a tal fin (2016: 156).

Cabe señalar que, aunque la práctica se enmarca en el ámbito de la filantropía y se asocia a la responsabilidad social empresaria, es habitual que las acciones de mecenazgo impliquen algún tipo de contraprestación pactada. Los objetivos que pueden buscar las empresas o fundaciones al desarrollar prácticas de mecenazgo suelen relacionarse con la consolidación de la imagen, el prestigio y la responsabilidad social, además de la obtención de desgravaciones o exenciones fiscales (Palencia-Lefler, 2007). En efecto, en la práctica del mecenazgo cultural en la actualidad, el mecanismo se entiende como una técnica de comunicación que suele ofrecer a la empresa rebajas tributarias a cambio de la contribución que realice al financiamiento de actividades artísticas y culturales (Antoine, 2010).

Patrocinio

El patrocinio es una estrategia de comunicación que pueden implementar las empresas, con la intención de obtener un beneficio directo por su asociación con la actividad o la organización que se patrocina (Solano Santos, 2009). J. Dennis Rich lo define de la siguiente manera:

El patrocinio es el término utilizado para expresar la relación que se establece entre un patrocinador y un determinado acontecimiento, compañía o infraestructura por la cual el primero

entrega una cantidad de dinero a cambio de explotar el potencial comercial asociado con la parte patrocinada. (2007: 207)

La empresa que realiza el patrocinio puede buscar diversos objetivos, como alcanzar un mayor grado de conocimiento ante el consumidor, mejorar su imagen y, particularmente, aumentar las cifras de ventas, que es el aspecto que marca la principal diferencia de esta práctica con el mecenazgo (Palencia-Lefler, 2007). En el caso del patrocinio, la empresa invierte el dinero en otra organización, a cambio de lo cual busca objetivos y rentabilidad (Rich, 2003; Solano Santos, 2007; Palencia-Lefler, 2007). A diferencia del mecenazgo, que define una práctica de contribución privada específicamente orientada a la cultura y a las artes, el patrocinio se extiende a otras actividades y persigue generalmente fines publicitarios (Solano Santos, 2009).

En el ámbito de las artes escénicas, esta modalidad de contribución privada resulta más accesible para teatros con prestigio consolidado y con programación más popular. Las empresas que implementan acciones de patrocinio suelen evaluar los diversos servicios que el teatro pueda ofrecerles, como localidades para funciones, espectáculos exclusivos para clientes, proveedores y trabajadores, la posibilidad de utilizar sus instalaciones, y la realización de encuentros con artistas (Bonet y Schargorodsky, 2016).

Mientras que Héctor Olmos (2008) emplea el concepto de *esponsorio* como sinónimo de *patrocinio*, Palencia Lefler considera que el término *esponsorización (sponsorship)*, al que define como una técnica de comunicación de gran impacto entre los públicos y que comprende una variedad de prácticas, puede equipararse en los hechos al patrocinio, aunque ambos términos también pueden diferenciarse según la intencionalidad de los profesionales que los implementan y de los autores que los describen (2007: 166-167). Es el caso de Quim Roca, para quien la esponsorización es una técnica de comunicación a través del patrocinio, mediante la cual el sponsor financia un espectáculo y de ese modo hace llegar al público su mensaje publicitario (Palencia Lefler, 2007).

Donación

Palencia-Lefler define a la donación como “una actuación premeditada que una persona o una entidad realiza a favor de una causa de manera puntual” (2007: 155). Aunque estos aportes puedan ser anónimos, es común que los donantes busquen gozar de ciertas consideraciones, como recibir información sobre el impacto y el uso de lo que donaron,

recibir atención especial, agradecimientos, noticias sobre la organización y un recordatorio de los siguientes compromisos (Kotler y Scheff, 2004). Es por eso que las donaciones deberían entenderse como transacciones, y no como simples aportes o transferencias. Según Kotler y Scheff:

Algunas personas dan y dicen que no esperan nada a cambio, pero lo cierto es que la mayoría de la gente alberga expectativas. Confían en que la organización utilice el dinero de forma eficaz y les demuestre gratitud. (2004: 752-753)

Agid y Tarondeau señalan que en Estados Unidos, donde la legislación sobre deducciones fiscales estimula los aportes privados, las donaciones suelen representar alrededor del 50% de los presupuestos de explotación de organizaciones dedicadas a la producción de ópera. Las mismas pueden ser restringidas, en el caso de que los benefactores soliciten que los fondos se utilicen para algún propósito determinado, o sin restricciones. Hay en el sector un predominio de benefactores particulares, que contribuyen en promedio con más del 60% de los ingresos aportados de las organizaciones. Sus nombres aparecen en los programas de mano y folletos, y aquellos que donan sumas importantes suelen integrar el consejo de administración (2012: 192-195). En relación a las donaciones de particulares en el campo de las artes escénicas, Kotler y Scheff sostienen que su éxito puede relacionarse con el vínculo personal y cercano que los abonados establecen a lo largo del tiempo con las organizaciones. Según dichos autores, cuando la misión de la organización resulta clara para los aportantes, éstos suelen contribuir más (2004:749 y 753).

Al respecto de este tipo de aportes, Palencia Lefler considera que no deberían limitarse a contribuciones monetarias. La donación puede contemplar también productos o servicios de la empresa, la aportación del *know-how*, y la cesión de infraestructura, canales de distribución, canales de información de la empresa o canales de comunicación publicitaria de la empresa (2007: 156).

3.2.2. Modelos de financiamiento

A partir del estudio que realizaron sobre teatros y compañías de ópera de Estados Unidos y de Europa, Philippe Agid y Jean-Claude Tarondeau (2012) establecieron la distinción de tres modelos de financiamiento en las organizaciones analizadas, configurados según la preponderancia de aportes públicos, privados o mixtos en sus presupuestos. A continuación, describiremos los rasgos característicos de cada uno de ellos.

Modelo europeo

En estas organizaciones, que son la mayor parte de los teatros europeos, resultan significativos los aportes de subvenciones públicas, que representan hasta el 80% del presupuesto. La maximización de ingresos de taquilla no suele ser un objetivo primordial, por lo cual los mismos representan ingresos marginales, constituyendo entre el 8 y el 20 % de los ingresos totales.

Modelo americano

Las compañías de ópera de Estados Unidos se corresponden con este modelo, que busca un equilibrio entre los ingresos de taquilla y los aportes privados. Los ingresos aportados provienen de donaciones y de patrocinadores que gozan de deducciones fiscales, y representan alrededor del 50% del total del presupuesto. Los ingresos por taquilla resultan significativos, oscilando habitualmente entre el 30 y el 35% del presupuesto total. Estas compañías suelen percibir también ingresos por eventos patrocinados y otras operaciones comerciales.

Modelo europeo intermedio

Estas organizaciones cuentan para su presupuesto con una combinación variable de ingresos de taquilla, fondos públicos y donaciones. Es el modelo dominante en grandes teatros de ciudades importantes, como la Opera de París, la Royal Opera House de Londres, el Teatro del Liceu de Barcelona, la Opera de Viena o el Teatro alla Scala de Milán. En las organizaciones en las que se detecta este modelo, las subvenciones públicas resultan imprescindibles, pero no tan preponderantes como en el modelo europeo, oscilando entre el 30 y el 55% del presupuesto. Las donaciones privadas, que provienen mayoritariamente de fundaciones o empresas, representan entre el 10% y el 30% del presupuesto. A diferencia del modelo europeo puro, aquí los ingresos de taquilla son significativos, pudiendo variar entre el 25 y el 45% de los ingresos totales, representando entre el 20 y el 30% del presupuesto total.

A modo de síntesis, en el siguiente cuadro se presentan las características mencionadas de cada uno de estos modelos:

Cuadro N°5: Modelos de financiamiento de teatros líricos en Europa y en Estados Unidos

	MODELO EUROPEO	MODELO AMERICANO	MODELO EUROPEO INTERMEDIO
Esquema general	Subvenciones públicas significativas e ingresos por taquilla marginales.	Búsqueda de equilibrio entre ingresos de taquilla y aportes privados.	Combinación variable de ingresos de taquilla, fondos públicos y donaciones.
Ingresos aportados	Subvenciones públicas alcanzan hasta el 80% del presupuesto.	Aportes de fuentes privadas por donaciones y patrocinadores representan cerca del 50% del presupuesto	Subvenciones públicas imprescindibles pero no preponderantes (30 al 55% del presupuesto) y donaciones mayormente de empresas o fundaciones (10 al 30% del presupuesto)
Ingresos de taquilla	No suelen ser significativos (entre el 8 y el 20% del presupuesto)	Significativos (36% del presupuesto)	Significativos (20 al 30% del presupuesto)

Fuente: Elaboración propia sobre Agid y Tarondeau (2012)

3.2.3. Estrategias de financiamiento

Las ya mencionadas dificultades en relación al financiamiento de las organizaciones dedicadas a la producción de ópera, acentuadas por la gran dependencia de los subsidios o de aportes privados (Shilvock, 2002), imponen a los teatros y compañías de ópera enormes desafíos para su sostenimiento económico. Los intentos por reducir o morigerar la brecha de ingresos, entendida como la diferencia entre los costos y los ingresos ganados, han llevado a la implementación de diversas herramientas, en la búsqueda por controlar o reducir los costos y optimizar o maximizar los ingresos. Las posibilidades de implementar dichas herramientas se verán condicionadas por diversos factores, como la misión y los objetivos de la organización, su modelo de gestión, la relación con el contexto y el marco legal que regule la actividad cultural. En las siguientes páginas, haremos referencia a las estrategias de

financiamiento más habituales adoptadas por organizaciones dedicadas a la producción de ópera.

La administración de gastos y recursos

Al igual que en cualquier organización, en los teatros y compañías de ópera, el presupuesto de gastos y de recursos es la principal herramienta de planificación y control con la que cuentan los responsables de la gestión (Asuaga y otros, 2007; Bonet y Schargorodsky, 2016). La correcta identificación de los gastos y de los ingresos que genera cada proyecto de la organización posibilita el seguimiento de los mismos en cada etapa, permitiendo la detección de desajustes y su consecuente corrección. En los grandes teatros públicos, entre los que se incluyen teatros líricos, la planificación presupuestaria suele ser más compleja si la organización no cuenta con personalidad jurídica propia. En tal caso, el proceso puede involucrar a otros organismos públicos, algunos de los cuales pueden estar a cargo de los costos de mantenimiento y de personal del teatro. Como resultado, el teatro ve limitadas sus posibilidades de generar una estrategia propia para gestionar sus recursos financieros (Bonet y Schargorodsky, 2016).

Con respecto al proceso de elaboración del presupuesto específicamente en organizaciones dedicadas a la producción de ópera, Nicholas Payne (2016) destaca nuevas tendencias en la actualidad, en contraposición con prácticas del pasado. Según el autor, en el pasado el proceso presupuestario comenzaba con la suma de los gastos proyectados. Al total de gastos de personal asalariado, de estructura del edificio y demás gastos administrativos, se sumaba la estimación de los gastos de producción y giras. Por el lado de los ingresos, se realizaban estimaciones de lo que podía esperarse recaudar en ingresos ganados (venta de entradas y otras actividades comerciales), equilibradas con la estimación de los ingresos aportados de fuentes públicas o privadas. El objetivo final era intentar alcanzar el punto de equilibrio. Según señala el mencionado autor, la tendencia actual es poner el énfasis en la generación de ingresos, aspirando a reunir los recursos financieros y humanos con el objetivo de presentar la propuesta artística a un público. Para esto, se emprende el camino inverso al ya señalado: se busca comenzar con el cálculo de lo que podría esperarse recibir de las fuentes de ingreso y, a partir de eso, se toman decisiones respecto a cómo gastar con mayor eficacia esos fondos. Esta forma de planificación presupuestaria implica la necesidad de un equilibrio entre el equipo vinculado con el área de gastos, como los directores musical, artístico y técnico, y el

equipo relacionado con los ingresos, como los encargados de marketing, ventas, captación de fondos y finanzas (2016: 25-26).

Alternativas desde los costos

Los responsables de la gestión pueden buscar una reducción de costos enfocándose en decisiones de programación o de producción. Esto implica, por ejemplo, programar títulos más convocantes, contratar menos artistas invitados o figuras célebres, incorporar proyecciones en lugar de realizar escenografías corpóreas, reutilizar escenografías o vestuarios, elegir títulos que requieran la participación de menos artistas o que impliquen menos tiempo de ensayos. Sin embargo, como ya hemos mencionado, suele considerarse que, al tomar este tipo de decisiones, las organizaciones buscan morigerar su déficit financiero incurriendo en un déficit artístico (Heilbrun y Gray, 2001; Asuaga y otros, 2007; Schargorodsky, 2010; Towse, 2010). En este sentido, Schargorodsky considera que esta opción no debería utilizarse para justificar una supuesta mejora en la eficiencia en los teatros públicos, ya que esa clase de decisiones en relación a la programación artística y a la producción se alejan de las misiones que debería cumplir la organización, aunque se trate de prácticas habituales en teatros o compañías del sector privado (2010: 102). Por su parte, Ruth Towse considera que “No hay razón para suponer que una obra con un elenco menos numeroso es menos valiosa artísticamente que una con un elenco numeroso, aunque ciertamente debe haber sido elegida por razones económicas” (2010:222). Asimismo, la autora menciona ciertos cambios en el estilo de la producción de ópera, orientados a puestas de carácter minimalista y con un mayor empleo de iluminación, que han contribuido a la reducción de costos de escenografía, mientras se siguen representando las mismas óperas (Ibid).

La intención de reducir costos puede enfocarse también en la modalidad de producción que se utilizará para cada título programado. En este sentido, las coproducciones se han extendido ampliamente entre teatros y compañías de ópera, como una herramienta que permite ahorros en los costos fijos (Agid y Tarondeau, 2012; Payne, 2016). Esta práctica comprende la cooperación para la realización conjunta de producciones entre organizaciones, como también la compra, venta o alquiler de producciones o de elementos de producción (escenografía, vestuario). Sin embargo, como ya hemos mencionado, para que efectivamente permitan ahorrar en costos, será necesario que las coproducciones se negocien y se planifiquen cuidadosamente. En esta línea, Agid y Tarondeau señalan la importancia de

efectuar contratos que especifiquen la manera en que se compartirá la financiación y la necesidad de una preparación técnica cuidadosa de todos los aspectos de la producción, que contemple cuestiones cruciales, como la forma en que se adaptarán las escenografías y el traslado de los elementos que conforman la producción (2012: 110). Por su parte, Matthew Shilvock sostiene que las coproducciones deberían efectuarse entre organizaciones con estilos de producción y filosofías similares (2002: 16).

Desde el área de administración, otra herramienta muy extendida para reducir costos en organizaciones dedicadas a la producción de ópera es la externalización o tercerización de servicios no centrales. Inicialmente esta práctica se aplicó a servicios como catering, limpieza, seguridad y venta de entradas, pero luego se amplió a áreas financieras, administrativas y de promoción, hasta alcanzar a los talleres de producción (Payne, 2016: 24). Al respecto, Bonet y Schargorodsky consideran que la externalización de servicios “es, sin duda, una herramienta muy útil pero que debe utilizarse con cuidado, en primer lugar para no perder el *know-how* y control sobre el servicio y, además, para no resentir el grado de compromiso que el personal tiene con la organización.” (2016: 195)

Alternativas desde los ingresos

Las autoridades de organizaciones dedicadas a la producción de ópera cuentan con la posibilidad de implementar herramientas con el propósito de optimizar sus ingresos, tanto ganados como aportados.

Dado que la principal fuente de ingresos ganados de los teatros y compañías de ópera es la venta de entradas, existen diversas herramientas que suelen aplicarse con la intención de optimizar los ingresos de taquilla. Aquí cumplirá un rol clave la política de precios de la organización, que dependerá de diversos aspectos, como el grado de intervención pública y de patrocinio privado, el poder adquisitivo del público al que se dirija, el prestigio de la institución y el volumen de recursos que puedan generar las propuestas artísticas (Bonet y Schargorodsky, 2016: 31). En este sentido, se encuentra sumamente extendida entre teatros y compañías de ópera la implementación de la discriminación de precios (Towse, 2003; Agid y Tarondeau, 2012). Esto significa que “la organización vende un producto o servicio a uno o dos precios que no reflejan una diferencia proporcional de costes” (Kotler y Scheff, 2004). Entre las organizaciones dedicadas a la producción de ópera, lo más habitual es que los precios se segmenten dependiendo de la ubicación en la sala, los títulos, la notoriedad de los artistas, el día de la función o el horario (Towse, 2003; Agid y Tarondeau, 2012).

Otra herramienta muy generalizada es la implementación del sistema de abonos, mediante el cual los espectadores adquieren un paquete de localidades por anticipado para una temporada. Los abonos pueden resultar muy beneficiosos, dado que garantizan ingresos por anticipado para la organización y permiten una subvención cruzada para títulos menos taquilleros, ya que un mismo paquete puede incluir obras tradicionales y otras más modernas (Towse, 2003; Kotler y Scheff, 2004; Cancellieri y Turrini, 2016). Para que el sistema resulte eficaz, será importante ofrecer beneficios que resulten atractivos para los abonados, como descuentos, la prioridad para elegir localidades, el privilegio en el cambio de entradas, la posibilidad de conocer y saludar a los artistas, actos de bienvenida, cupones de descuento en restaurantes y tiendas, además de conferencias especiales, grupos de discusión y otras opciones educativas (Kotler y Scheff, 2004: 426). Como ventaja adicional, el sistema de abonos le permite a la organización establecer un vínculo duradero con ese segmento de público, que desarrolla una sensación de pertenencia con la institución (Kotler y Scheff, 2004; Schargorodsky, 2010).

La facilidad para adquirir las entradas resulta también imprescindible, por lo que se ha implementado ampliamente la opción de la venta de entradas online, que además de ayudar a incrementar ventas potenciales, permite contar con datos sobre los espectadores y sobre la venta de localidades (Agid y Tarondeau, 2012).

Con respecto a los ingresos aportados, aquellos no relacionados con la venta de productos y servicios de la organización, en regiones o países con amplia tradición de la participación del sector privado en la cultura, como Estados Unidos y Gran Bretaña, se encuentra muy desarrollada la tarea de la captación de fondos o *fundraising*. Los profesionales de esta tarea se ocupan de planear objetivos y estrategias, mantener bases de datos, localizar información sobre posibles clientes, buscar y gestionar patrocinadores, además de realizar el seguimiento de los donantes (Kotler y Scheff, 2004: 791). En teatros de Europa continental y de América Latina, esta práctica es relativamente reciente y está mucho menos extendida (Bonet y Schargorodsky, 2016: 158).

Entre los ingresos generados por la propia organización, es habitual que los teatros líricos con sede propia apelen a diversas unidades de negocios para brindar servicios complementarios. Ya hemos mencionado que las alternativas más habituales son el alquiler de salas o instalaciones del edificio, las visitas guiadas, el servicio de bar o restaurante, el dictado de cursos y la publicidad en programas de mano, página web o marquesinas (Donato, 2004; Bonet y Schargorodsky, 2016).

Las organizaciones dedicadas a la producción de ópera suelen recurrir a las estrategias mencionadas previamente, aunque las posibilidades de implementarlas se verán condicionadas por diversos factores, como las características de cada institución, su marco regulatorio y el entorno. En el siguiente apartado se abordarán aquellos aspectos del contexto, fuera del control de las autoridades de las organizaciones, que tendrán incidencia en el funcionamiento de las mismas y en las posibilidades que cuenten para diversificar sus fuentes de financiamiento.

3.2.4. El entorno

Al igual que todas las organizaciones inmersas en la sociedad, los teatros líricos y las compañías de ópera se desarrollan en contextos en permanente cambio que, con sus diferentes fuerzas y actores, incidirán en sus funcionamientos. Entendemos como *macroentorno* a ese contexto conformado por fuerzas que la organización no puede controlar, ante las cuales sin embargo debe ser capaz de adaptarse y actuar (Colbert y Cuadrado, 2003; Kotler y Scheff, 2004). Resultará imprescindible el análisis de ese macroentorno para que la organización pueda aprovechar o maximizar las oportunidades que le brinde, así como afrontar los desafíos que plantean las amenazas surgidas por circunstancias desfavorables del contexto (Kotler y Scheff, 2004).

3.2.4.1. Variables del macroentorno

Colbert y Cuadrado (2003) distinguen las siguientes variables del macroentorno, sobre las cuales la organización no ejerce control.

Entorno demográfico

Involucra a los aspectos demográficos que pueden incidir en la demanda, como la forma en que se distribuye la población en un área, el grupo etario predominante o los grupos étnicos que allí viven.

Entorno cultural

Lo constituyen los valores de una sociedad, que tendrán influencia en el consumo de los productos o servicios. El tiempo trae aparejados cambios de los valores, que pueden derivar en cambios en los hábitos de consumo.

Entorno económico

Implica todas las variables económicas del contexto, como la inflación, el desempleo, la recesión, que afectan a las organizaciones y a sus actores de interés. El entorno económico resulta determinante para las posibilidades que puedan tener las organizaciones de conseguir las subvenciones públicas necesarias o los patrocinadores buscados.

Entorno político-legal

Comprende las leyes y los reglamentos, al igual que las medidas y resoluciones de autoridades de organismos públicos, que podrán tener injerencia en el funcionamiento de la organización.

Entorno tecnológico

Implica los avances de la ciencia y de la tecnología, que pueden incidir en la realización, distribución, difusión y en el consumo de bienes y servicios culturales. El amplio desarrollo de las redes sociales y la realización de transmisiones por streaming son ejemplos de la incidencia de los desarrollos tecnológicos en la difusión de la actividad de teatros y compañías de ópera.

3.2.4.2. Las políticas públicas en apoyo a las artes escénicas

Las políticas culturales públicas tienen una importante incidencia en el desarrollo, la gestión y las posibilidades de financiamiento de las organizaciones dedicadas a las artes escénicas. Entendemos por políticas públicas al conjunto de intervenciones generadas o procesadas a partir de los procedimientos, instituciones y organizaciones del Estado (Schargorodsky, 2010). Entre esas intervenciones, las políticas culturales son aquellas que se implementan “con el propósito de satisfacer las necesidades y aspiraciones culturales, simbólicas y expresivas de la sociedad” (García Canclini, 1987).

Esa intervención del Estado en el campo de la cultura en general y en las artes escénicas en particular ha cambiado en el tiempo y adquiere diversas modalidades y cualidades en los diferentes contextos geográficos. Después de la Segunda Guerra Mundial, con la expansión de los estados de bienestar en gran parte de Occidente, la cultura y las artes pasaron a ser objeto de políticas públicas, lo que derivó en un auge de la ayuda pública al sector entre las décadas de 1960 y 1970. Con la crisis de los estados de bienestar, este esquema comenzó su retroceso,

con reducciones de fondos públicos y un mayor impulso para los aportes privados (Zimmer y Toepler, 1999; Trevisan, 2016).

Es posible establecer la distinción en Occidente de dos modelos de intervención pública en el sector cultural, el modelo anglosajón y el modelo francés o del sur de Europa (Benhamou, 2004), que se han tomado como referencias en América Latina y que han derivado en la implementación de modelos mixtos (Schargorodsky, 2010). En el modelo anglosajón el Estado interviene a través de una agencia o consejo de las artes, que se ocupa de asignar los recursos a las organizaciones en base a un sistema de mérito. Este esquema implica el desarrollo de un marco legal que incentive la participación de particulares o de empresas privadas. El modelo francés, en cambio, está completamente centralizado, con un Estado a cargo del diseño y de la implementación de las políticas culturales, interviniendo de manera directa en las organizaciones que dependen de él (Schargorodsky, 2010). Entre ambos modelos se encuentran algunas opciones intermedias, con esquemas estatales más descentralizados (Benhamou, 2004). Schargorodsky señala la tendencia a un acercamiento entre esos dos modelos, que ha llevado al modelo francés a incorporar la figura del consejo de administración, y al modelo anglosajón a implementar la acción de un ministerio de cultura para la aplicación de políticas en subsectores en los que la presencia del Estado resulta imprescindible (2010: 31).

En cuanto a la incidencia de las políticas públicas puntualmente en las artes escénicas, los teatros públicos, entre los cuales se encuentran numerosos teatros líricos, son la principal herramienta de estímulo al sector, al estar consagrados tanto a la difusión y realización como a la preservación del patrimonio escénico (Bonet y Schargorodsky, 2016). Pero la acción del Estado no debería limitarse al sostenimiento de instituciones nacionales, provinciales o municipales dedicadas a la actividad. Las políticas públicas que se impulsen pueden fomentar el desarrollo de compañías privadas, constituidas como organizaciones sin fines de lucro, mediante programas de subsidios y leyes que estimulen la filantropía, así como beneficiar a la producción y al consumo mediante incentivos fiscales (Peacock, 2006; Bonet y Schargorodsky, 2016).

3.2.4.3. La relación con los grupos de interés

Existen numerosos actores influyentes para las organizaciones de las artes escénicas. El vínculo que la dirección del teatro o de la compañía establezca con estos grupos de interés o stakeholders resultará estratégico (Bonet y Schargorodsky, 2016), ya que en mayor o menor

medida pueden condicionar la gestión e incidir en su desempeño. En ese sentido, Matthew Shilvock resalta de esta manera la importancia de esos vínculos:

La brecha de ingresos que existe en todas las compañías de ópera exige que los administradores de ópera interactúen con sus entornos. (...) Un entendimiento real, sin embargo, ocurrirá únicamente cuando la construcción de la relación se realice a conciencia y con intención estratégica (2002: 25).

Bonet y Schargorodsky (2016) hacen referencia a las siguientes tipologías de grupos de interés:

Estamento político

Incide fuertemente en los teatros públicos, en los que es muy alta la dependencia de las autoridades políticas.

Administración pública

También tendrá fuerte influencia en los teatros públicos, que deberán desarrollar vínculos con servicios externos dentro de la misma administración y con otros organismos públicos.

Donantes y patrocinadores (efectivos y potenciales)

El vínculo con empresas, fundaciones, mecenas y donantes particulares resultará fundamental para lograr colaboraciones perdurables y para la captación de nuevos fondos. Matthew Shilvock agrega la importancia de establecer vínculos con esas instituciones que vayan más allá de la colaboración económica y que permitan otro tipo de aportes estratégicos, como la provisión de espacio o equipamiento de oficina o la capacitación de personal de la compañía en prácticas de negocios. El autor resalta, sin embargo, la necesidad de gestionar estos vínculos con la suficiente pericia, a fines de evitar que puedan convertirse en una amenaza para la autonomía de gestión de las compañías o que puedan derivar en conflictos por el enfrentamiento entre modos de accionar diferentes de cada parte involucrada (2002:16).

Medios de comunicación

Cumplen una función esencial en la difusión de las actividades de la organización.

Representantes de los públicos o audiencias

Son colectivos de espectadores, que pueden ser independientes o impulsados por la propia organización.

Instituciones de la comunidad

Son aquellas entidades sociales con las que el teatro lírico o la compañía de ópera pueden asociarse para llevar adelante determinados proyectos.

Mundo escénico profesional

Involucra a los artistas (cantantes, instrumentistas, bailarines) que se vinculan con la organización. En relación a este actor, Matthew Shilvock hace referencia a la importancia de los vínculos con otras organizaciones dedicadas a la misma actividad, con las cuales se pueden establecer acuerdos de coproducción, que a su vez deriven en vínculos informales fructíferos (2002: 16).

Organizaciones que representan al personal que trabaja en los teatros

El vínculo con los sindicatos es crucial para el funcionamiento de teatros y compañías de ópera, ya que los responsables de la gestión deberán negociar con ellos todos los aspectos referentes a las condiciones laborales de los trabajadores.

Proveedores de bienes y servicios

La relación fluida con las empresas proveedoras de bienes y servicios será esencial para el desarrollo de la actividad de la organización.

La habilidad de los responsables de la gestión para vincularse con estos actores de interés resultará crucial para el funcionamiento del teatro o la compañía de ópera. En particular, las relaciones que la organización pueda establecer con el estamento político, con la Administración pública y con los donantes y patrocinadores revestirán especial importancia para su sostenimiento económico.

3.3. *Financiamiento y modelos de gestión en teatros y compañías de ópera de Argentina, Chile y Uruguay*

La actividad operística en América Latina, desarrollada por teatros líricos y compañías independientes, es amplia y diversa. Sin embargo, no existe ningún registro exhaustivo de las organizaciones vigentes. La asociación Opera Latinoamérica (OLA), abocada a la difusión y promoción del arte lírico en la región, nuclea a teatros y compañías de diez países latinoamericanos y de España²². A continuación presentamos el detalle de los teatros y compañías que integran Opera Latinoamérica en países de la región:

Cuadro N°6: Organizaciones que integran Ópera Latinoamérica (OLA)

País	Teatros y compañías miembros de Opera Latinoamérica
Argentina	Teatro Colón de Buenos Aires Teatro del Bicentenario de San Juan Teatro del Libertador General San Martín
Brasil	Theatro Municipal de Sao Paulo Festival Amazonas de Ópera Cia Ópera São Paulo Theatro da Paz de Belém Theatro São Pedro Palácio das Artes de Belo Horizonte
Chile	Teatro Municipal de Santiago Teatro del Lago de Frutillar Teatro Regional Lucho Gatica de Rancagua Teatro Regional del Maule Teatro Biobío Teatro Municipal de Temuco “Camilo Salvo”
Colombia	Ópera de Colombia de Bogotá Teatro Colón de Bogotá Teatro Mayor Julio Mario Santo Domingo de Bogotá Teatro CAFAM de Bellas Artes La Compañía Estable
Costa Rica	Compañía Lírica Nacional de Costa Rica
Ecuador	Teatro Sánchez Aguilar
México	Ópera de Bellas Artes Teatro del Bicentenario Roberto Plasencia Saldaña Teatro Macedonio Alcalá de Oaxaca

²² Opera Latinoamérica es una organización sin fines de lucro creada en 2007 en Chile, que agrupa a teatros de ópera iberoamericanos, cuyas autoridades se reúnen anualmente para definir sus énfasis y objetivos. La organización busca apoyar tanto a las instituciones que la conforman como a los agentes que constituyen la escena de la ópera, mediante la realización de reuniones anuales y seminarios, y a través de iniciativas para facilitar la realización de coproducciones entre teatros (www.operala.org).

Perú	Gran Teatro Nacional del Perú
Uruguay	Teatro Solís de Montevideo Auditorio Nacional del SODRE de Montevideo

Fuente: www.operala.org – Elaboración propia

Los perfiles de las organizaciones que conforman la red de Ópera Latinoamérica son disímiles. Algunas de ellas realizan producciones de ópera de manera sostenida y regular, mientras que otras (Teatro Bio Bio, Palácio das Artes de Belo Horizonte, Teatro Macedonio Alcalá de Oaxaca) presentan este género de manera ocasional y centran su programación en otras expresiones de las artes escénicas.

Cabe señalar que existen organizaciones que no forman parte de Ópera Latinoamérica y que realizan o han realizado en periodos recientes producciones de ópera de manera más o menos sostenida. Algunas de ellas, con sede en Argentina, son el Teatro El Círculo de Rosario, el Teatro San Martín de Tucumán y el Teatro Argentino de La Plata, todas estas con teatro propio, y compañías independientes como Juventus Lyrica²³, el Ensamble Lírico Orquestal²⁴, Sol Lírica²⁵, Buenos Aires Lírica²⁶, Ópera de San Juan²⁷ y Ópera de La Pampa²⁸, entre otras. Al respecto, cabe mencionar que Juventus Lyrica formó parte de la red de Ópera Latinoamérica hasta el año 2020, cuando se retiró porque consideró que el accionar de OLA en el desempeño de la organización no era relevante y porque los costos de afiliación superaban ampliamente a los de asociaciones similares, como Opera America y Opera Europa.

En Argentina, Uruguay y Chile, al igual que en el resto de América Latina, el Estado ha tenido y tiene injerencia en el financiamiento del sector cultural. Retomando la distinción que estableció Françoise Benhamou (2004) de modelos de intervención estatal en el sector cultural en Occidente, ya mencionada en el punto 3.2.4.6., es posible sostener que Argentina y Uruguay se aproximan al modelo francés, con una injerencia del Estado en el sector cultural

²³ Asociación civil sin fines de lucro que realiza sus temporadas desde 1999. Forma parte de la muestra estudiada en el presente trabajo (<https://juventuslyrica.ar>).

²⁴ Asociación civil sin fines de lucro que ha realizado producciones de ópera, conciertos sinfónico corales y ciclos (www.ensamblelirico.com.ar).

²⁵ Compañía independiente que realiza producciones de ópera desde 2014 (<https://sollirica.com>).

²⁶ Asociación civil sin fines de lucro que realizó temporadas de ópera en forma ininterrumpida entre 2003 y 2017 (www.balirica.org.ar/).

²⁷ Compañía independiente que realizó producciones de ópera en la provincia de San Juan (Argentina) entre 2006 y 2017 (<https://www.diariodecuyo.com.ar/espectaculos/Un-arte-que-hundio-raices-en-San-Juan-20191024-0090.html>).

²⁸ Asociación civil sin fines de lucro creada en 2003 abocada a impulsar la actividad operística en la provincia de La Pampa, con la realización de producciones de ópera, conciertos líricos, cursos y talleres (<https://es-es.facebook.com/operadelapampa>).

predominantemente directa y centralizada, mientras que el modelo de Chile tiende a la descentralización (Canelas Rubim y Bayardo, 2008). En lo que respecta al desarrollo de teatros líricos en estos países, ya hemos mencionado que desde el siglo XIX y hasta las primeras décadas del siglo XX, la acción cultural de las naciones recientemente independizadas se fue cristalizando en la conformación de instituciones que reflejaran la pujanza de los países. Entre esas instituciones, los teatros tuvieron un importante lugar. Tal como señala Edwin Harvey:

La construcción y el funcionamiento de grandes y pequeñas salas de espectáculos teatrales, líricos y musicales, de teatros públicos nacionales, provinciales y municipales en innumerables ciudades de América Latina, es otra de las expresiones institucionales al servicio de una política cultural y artística , popular, volcada hacia la atención de las necesidades culturales de las clases medias que emergían (...) al calor del progreso de la instrucción pública en buena parte de los países de la región (2015:158).

En el mencionado periodo, se construyeron teatros líricos nacionales, provinciales o municipales en varias ciudades importantes de América Latina. Cabe recordar que entre los más antiguos figuran el Teatro Solís de Montevideo (1856), el primer Teatro Colón y el Teatro Municipal de Santiago de Chile (1857). En los primeros años del siglo XX se construyeron el Teatro El Círculo de Rosario (1904), el nuevo Teatro Colón (1908) y el Teatro San Martín de Tucumán (1912), entre otros.

Actualmente, en Argentina, Chile y Uruguay existen teatros líricos públicos, dependientes de organismos gubernamentales y financiados con fondos públicos. Estas organizaciones presentan características afines a los modelos de gestión europeos, por contar con sede propia, con cuerpos artísticos estables, con capacidad de producción propia y con el desarrollo de otras actividades artísticas en sus programaciones. En este punto, cabe resaltar que en los países en cuestión la democratización cultural, entendida como el mayor acceso de los ciudadanos a las actividades artísticas y culturales constituye un principio básico de las políticas culturales²⁹, aspecto que, como se verá más adelante, representa un eje significativo para varios teatros líricos de la región.

Aunque comparten los rasgos arriba señalados, los principales teatros líricos públicos de estos países presentan características diferenciadas en sus modelos de gestión. A

²⁹ SICSUR (2012) *Los Estados de la Cultura. Estudio sobre la institucionalidad cultural pública de los países del SICSUR*. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, Santiago de Chile.

continuación, haremos referencia a los principales teatros líricos públicos de las capitales de Argentina, Chile y Uruguay y a sus modelos de gestión.

El actual edificio del Teatro Colón de Buenos Aires comenzó a construirse en 1889, en reemplazo del viejo Teatro Colón, que cerró sus puertas en 1888. Mientras se realizaban los trabajos de construcción, una ley de 1897 estableció el traspaso del teatro a la Municipalidad de Buenos Aires (Suárez Urtubey, 1969). Desde su apertura, en 1908, hasta 1924, el teatro funcionó mediante un sistema de concesiones, por el cual, a través de una licitación, la organización y realización de la programación artística estaban en manos de empresarios. Después de un periodo de transición, que comenzó en 1926, en el cual la Municipalidad asumió una intervención mayor mientras se conservaba el sistema de concesiones, en 1931 el Teatro Colón pasó a constituirse en un ente municipal, con patrimonio propio y en forma de servicio público, dependiente del Intendente de la ciudad de Buenos Aires, que por entonces era un cargo designado por la Presidencia de la Nación (Prada y Holubica, 2010; Maidana, 2019). Cabe señalar que desde 1925 el teatro contaba con la estabilidad de sus cuerpos artísticos (orquesta, cuerpo de baile y coro), y años más tarde, en 1938, se constituyeron los talleres escenográficos (Maidana, 2019), aspectos que posibilitaron la realización de espectáculos de producción propia y que continúan en plena vigencia. Paralelamente, se creó la Escuela de formación artística, actualmente denominada Instituto Superior de Arte del Teatro Colón, que permitió la capacitación de artistas locales. Décadas más tarde, a partir de la conformación del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en 1996, la administración del Teatro Colón pasó a depender de dicho gobierno municipal. Sin embargo, el teatro se convirtió en un ente autárquico a partir de 2008 (Prada y Holubica, 2010), con la aprobación de la Ley N° 2.855 de la Ciudad de Buenos Aires. Eso implica que cuenta con personalidad jurídica propia, con un elemento financiero patrimonial autónomo y con recursos propios (Harvey, 2015). La mencionada norma jurídica, conocida como “Ley de Autarquía” establece la organización y las competencias del “Ente Autárquico Teatro Colón”. En lo que respecta a su forma de gobierno, determina que la dirección del organismo debe estar a cargo de un Directorio conformado por Director/a General, Director/a Ejecutivo/a y tres Directores/as Vocales, designados y removidos por el Jefe/a de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Se establece la existencia de una Unidad de Control de Gestión, cuyo director/a es designado por el Jefe/a de Gobierno, encargado de fiscalizar la administración del Ente Autárquico Teatro Colón. Asimismo, la ley especifica con claridad las posibilidades de diversificación de fuentes de financiamiento atribuidas al Ente Autárquico, al señalar que el mismo puede contar con los siguientes recursos:

- Fondos asignados por el Presupuesto General de Ingresos y Gastos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Fondos o bienes derivados de los espectáculos que ofrezca el teatro.
- Fondos derivados de la venta de entradas por sus actividades y prestaciones a terceros.
- Donaciones, legados, contribuciones y subsidios.
- Rentas e intereses derivados de la administración de sus recursos
- Ingresos provenientes de contratos de coproducciones, alquiler de salas y producciones, comercialización de publicaciones, grabaciones, filmaciones y demás medios de reproducción o difusión, contratos de publicidad.
- Fondos provenientes de la locación o venta de los bienes que produzca o adquiera por cualquier título.
- Fondos provenientes de la Fundación Teatro Colón.
- Cualquier otro recurso que genere el Ente Autárquico Teatro Colón en el marco de la Ley N° 2.855.

En Chile, el principal teatro lírico es el Teatro Municipal de Santiago, que depende de la Municipalidad de dicha ciudad desde su inauguración, en 1857. En los primeros tiempos operó, al igual que el Teatro Colón, con un sistema de concesiones a empresarios, pero el modelo de gestión cambió en 1967, cuando la Municipalidad creó la Corporación Cultural de Santiago, un organismo con personalidad jurídica propia concebido para ejercer la administración del teatro. Dicha corporación comenzó a funcionar ese mismo año, aunque recién en 1982 asumió la totalidad de la gestión. La misma agrupó bajo su órbita a los cuerpos artísticos estables (orquesta, coros y ballet), pudiendo desde fines de los años 60 producir sus propios espectáculos (Mora, 2009). En este punto es preciso señalar que, según lo dispuesto por la Ley N° 18.695, los municipios en Chile tienen la atribución de constituir o participar de corporaciones o fundaciones de derecho privado, sin fines de lucro, destinadas a la promoción y difusión del arte y la cultura (Harvey, 2015). Dichas corporaciones se rigen por las normas del título XXXIII del Libro I del Código Civil, por las disposiciones especiales de la ley Orgánica Constitucional de Municipalidades de Chile (Ley N° 18.695/1988) y por la ley N° 20.500 sobre Asociaciones y Participación Ciudadana en la Gestión Pública (2011). Entre las principales características de las corporaciones, cabe mencionar que son autónomas, tienen patrimonio propio, se autogobiernan y de ellas puede participar uno o varios municipios, que pueden aportar subvenciones para su funcionamiento. En tanto personas jurídicas, pueden

contraer obligaciones y ejercer derechos. Asimismo, se encuentran bajo la fiscalización de la Contraloría General de la República, de la unidad de control de la respectiva municipalidad y del Ministerio de Justicia, y tributan impuestos en conformidad con la ley³⁰. El órgano de administración de las corporaciones es el Directorio. En el caso del Teatro Municipal de Santiago, su Directorio está presidido por el Alcalde o Alcaldesa de la ciudad de Santiago. En lo que respecta a su financiamiento, dado que, como se mencionó, varios municipios pueden aportar recursos a una misma corporación, el Teatro Municipal, a través de la Corporación Cultural de Santiago, recibe aportes de la Municipalidad de Santiago y de otros tres municipios (Las Condes, Vitacura y Providencia), además del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio de Chile³¹. Por tal motivo, el Directorio de la corporación cuenta con representantes de dichos organismos aportantes. Además de estos recursos provenientes de organismos públicos y de los ingresos derivados de la venta de entradas, la Corporación Cultural de Santiago puede generar ingresos de fuentes privadas por mecenazgo o patrocinio.

En Uruguay, el SODRE se ha consolidado en casi un siglo de existencia como la gran institución cultural pública a nivel nacional. Creado en 1929 como “Servicio Oficial de Difusión Radio-Eléctrica”, y dependiente por entonces del Ministerio de Instrucción Pública, se centró inicialmente en el funcionamiento de dos señales de radio, la primera de las cuales estaba dedicada a la difusión de música clásica. En los años posteriores, el servicio se amplió con la creación de cuerpos artísticos, lo que le permitió profundizar sus objetivos orientados a la producción y difusión de las artes escénicas. Desde la década del 30, la sede de las actividades artísticas fue el Teatro Urquiza, hasta que un incendio lo destruyó en 1971. En 2009 se inauguró la nueva sede de los cuerpos estables, el Auditorio Nacional Adela Reta. Actualmente la sigla SODRE significa “Servicio Oficial de Radiodifusión y Espectáculos”. La institución es una unidad ejecutora dependiente del Ministerio de Educación y Cultura de Uruguay y bajo su órbita se encuentran los Cuerpos Artísticos (Orquesta Sinfónica Nacional,

³⁰ Manual de Corporaciones y Fundaciones Municipales Culturales. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. Gobierno de Chile (2015).

³¹ Si bien hubo intentos para concretarlos a fines de los años 90, el origen de estos aportes está asociado al denominado “Proyecto Nacional Teatro Municipal de Santiago”, del año 2004, mediante el cual se buscó diversificar las fuentes de financiamiento del teatro, incorporando fondos provenientes de la División de Cultura del Ministerio de Educación (actual Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio) y de otros municipios, procurando a cambio aumentar la presencia del teatro y de sus actividades en otras regiones de Chile. La transferencia de fondos del gobierno nacional comenzó a efectivizarse en 2005 mediante la firma de convenios. En cuanto a la contribución de los municipios de Vitacura, Las Condes y Providencia, se propuso por considerarse que parte importante del público que asistía a las funciones del Teatro Municipal provenía de esas comunas, las más ricas del país. Sin embargo, para concretar esos aportes era necesaria una reforma de la Ley de Rentas Municipales. Ante la demora de esa reforma, se impulsó la Ley N°20.085 a fines de facilitar la concreción de esos aportes (Mora, 2009).

Ballet Nacional, Coro Nacional, Conjunto Nacional de Música de Cámara, Orquesta Juvenil Nacional, Coro Nacional Juvenil y Coro Nacional de Niños), los auditorios (Auditorio Nacional Adela Reta, Auditorio Nelly Goitiño y Auditorio Vaz Ferreira)³², la Escuela Nacional de Formación Artística³³ y el Archivo Nacional de la Imagen y la Palabra, además de señales de radio y de televisión. Asimismo, cuenta con talleres de escenografía y sastrería que le permiten realizar producciones propias de sus espectáculos. La administración del Sodre está a cargo de un Consejo Directivo, cuyos miembros son designados por el Poder Ejecutivo Nacional (Pérez, Sosa y Turnes, 2010). A su vez, cada uno de los organismos dependientes de esta unidad ejecutora cuenta con su propia dirección. Cabe señalar que el Auditorio Adela Reta, sede de las grandes producciones de ópera, ballet y conciertos del Sodre, adoptó desde el año 2013 un modelo de gestión particular, basado en la creación de un fideicomiso de administración, el “Fondo de Desarrollo Artístico y Cultural del Sodre”, que permite tanto la contratación y la administración del personal bajo un régimen privado (Pérez, Sosa y Turnes, 2010), como la administración de sus recursos financieros propios. Según la Ley N° 18.834 (2011)³⁴, dicho fondo está integrado por los siguientes recursos:

- Aportes que determine el Poder Ejecutivo provenientes de la disminución permanente de créditos presupuestales de gastos de funcionamiento e inversiones del Sodre.
- Ingresos derivados de la administración y de las actividades enmarcadas en el programa de gestión del Auditorio Nacional.
- Asignaciones establecidas en las leyes presupuestales.
- Donaciones.
- Aportes provenientes de personas físicas o jurídicas, públicas o privadas, y de cooperación interinstitucional, nacional e internacional.

La implementación de un modelo de gestión novedoso en el Auditorio Nacional Adela Reta se enmarca en una reforma del Estado impulsada desde 2007 por el gobierno del

³² El Auditorio Nelly Goitiño fue originalmente un cine inaugurado en 1949. Posteriormente fue adquirido por el Sodre para convertirse en la sede de los cuerpos estables desde 1967 (<http://auditorionellygoitioño.gub.uy>). El Auditorio Vaz Ferreyra, con capacidad para 400 personas, pasó a depender de la órbita del Sodre en el año 2016 (<http://www.auditorionellygoitioño.gub.uy/index.php/auditorio-vaz-ferreira/descripcion.html>).

³³ La Escuela Nacional de Formación Artística del Sodre comprende la Escuela Nacional de Arte Lírico y la Escuela Nacional de Danza (<https://sodre.gub.uy/enfas/>).

³⁴ Ley de Aprobación de rendición de cuentas y balance de ejecución presupuestal, ejercicio 2010 (<https://www.impo.com.uy/bases/leyes/18834-2011#:~:text=Proh%C3%ADbese%20la%20realizaci%C3%B3n%20de%20nuevas,6%20de%20octubre%20de%202008.>)

entonces presidente, Tabaré Vázquez, de carácter modernizador, que buscó incorporar formas de funcionamiento con mayor autonomía respecto a la estructura central, aunque sin perder la dependencia desde el punto de vista administrativo (Vetrare y Cruz Fostik, 2008).

Paralelamente a la actividad de estos teatros líricos, como se mencionó con anterioridad, otras organizaciones de estos países han ofrecido producciones de ópera en forma más o menos sostenida en años recientes. Entre estas instituciones, predominan los teatros que cuentan con financiamiento estatal, como el Teatro Solís de Montevideo, el Teatro Argentino de La Plata, el Teatro San Martín de Tucumán, el Teatro del Libertador de Córdoba y el Teatro del Bicentenario de San Juan.

Pese al amplio predominio de teatros públicos, existen algunos ejemplos de organizaciones privadas que realizan producciones de ópera con continuidad en Argentina. La más antigua es el Teatro El Círculo de Rosario, inicialmente llamado Teatro de La Ópera, inaugurado en 1904. Su construcción fue impulsada por privados y en sus inicios funcionó mediante el sistema de concesiones, con la participación de compañías de ópera europeas³⁵. En 1943 el teatro fue adquirido por la Asociación Cultural El Círculo, asociación civil sin fines de lucro que continúa a cargo de su administración en la actualidad. La organización no cuenta con cuerpos artísticos, pero funciona como sede de la actividad de la Orquesta Sinfónica Provincial de Rosario, que participa en las funciones de ópera. Dispone de capacidad de producción propia, que le permite la realización integral de óperas, aunque la programación se completa con otros espectáculos contratados o realizados por productores que alquilan la sala. Para su financiamiento, la asociación genera ingresos por venta de entradas, por alquiler de salas y por contribuciones de aportantes privados.

Otra organización privada que ha logrado realizar producciones de ópera de manera sostenida es Juventus Lyrica, asociación civil sin fines de lucro con sede en Buenos Aires que desde 1999 realiza temporadas de ópera en el Teatro Avenida. Es una compañía emparentada con el modelo de gestión americano (Agid y Tarondeau, 2012), ya que no cuenta con sede propia y no dispone de cuerpos artísticos estables³⁶. Para su financiamiento, depende en gran medida de la venta de entradas y apela a contribuciones de particulares, de empresas y de fundaciones.

En tanto asociaciones civiles, el funcionamiento de estas organizaciones de gestión privada se encuentra regulado por el Código Civil y Comercial de la Nación Argentina (Ley 26.994, Capítulo 2, sección 1a), que establece que la asociación no puede perseguir fines de

³⁵ <https://www.teatro-elcirculo.org/elteatro>

³⁶ <https://juventuslyrica.ar/>

lucro y que su Comisión directiva debe estar conformada por asociados que asuman las diversas funciones (presidente, secretario, tesorero y vocales)³⁷.

América Latina no ha permanecido al margen de los cambios implementados en estructuras estatales durante la década del 90. Como sucedió en Europa, esos cambios implicaron el retroceso de la acción estatal, con ajustes presupuestarios y el recorte de partidas (Canelas Rubim y Bayardo, 2008). Esta situación derivó en una tendencia al fomento de la participación privada en el sector cultural, con la aprobación de leyes que permitieran incentivos fiscales para quienes contribuyeran a proyectos culturales.

En Argentina, Chile y Uruguay existen leyes orientadas al estímulo de la contribución privada en el sector cultural, pero es preciso señalar que no hay en estos países una legislación nacional específicamente destinada a dicho sector.

En Chile, la herramienta legal orientada a esos fines es la denominada Ley de Donaciones Culturales, promulgada en 1990 como el artículo 8 de la Ley de Reforma Tributaria (N°18.985). Conocida como “Ley Valdés”³⁸, tiene por objeto incorporar al sector empresarial privado en la actividad cultural bajo el concepto de “mecenazgo cultural” y poder así brindar nuevas fuentes de financiamiento a las organizaciones y proyectos culturales. La ley propone una participación equitativa del Estado y del sector privado, ya que los donantes pueden beneficiarse con una reducción impositiva equivalente al 50% de la contribución realizada, para sus impuestos de primera categoría o global complementario. La ley fue reformada en 2001 y en 2003 se introdujeron cambios, con la promulgación de la ley N°20.675, mediante la cual se amplió la base de donantes, se aumentó el universo de beneficiarios, se limitaron las restricciones a la ejecución de los proyectos y se simplificaron procedimientos³⁹.

En Argentina, la Ley de Promoción Cultural (N°2.264) de la Ciudad de Buenos Aires, conocida como Ley de Mecenazgo, fue aprobada en diciembre de 2006. La norma establece la posibilidad de beneficios fiscales para personas físicas o jurídicas que contribuyan con aportes dinerarios a proyectos declarados de interés cultural para la Ciudad de Buenos Aires por el Consejo de Promoción Cultural creado por la misma ley. La norma distingue a los posibles contribuyentes entre Patrocinadores, que relacionan su imagen o la de sus productos con el proyecto patrocinado o que requieren contraprestación de los responsables del proyecto, y

³⁷ <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/235000-239999/235975/norma.htm#7>

³⁸ Se la conoce con ese nombre porque el senador Gabriel Valdés fue uno de los principales impulsores de la ley (Garretón M., 2008).

³⁹ Historia de la ley N°20.675, recuperado de <https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=recursoslegales/10221.3/44125/2/HL20675.pdf>

Benefactores, que no relacionan su imagen con el proyecto ni exigen ningún tipo de contraprestación. Los beneficios varían según el tipo de contribuyente. En el caso de los patrocinadores, el 50% del monto aportado se considera como pago a cuenta del Impuesto Sobre los Ingresos Brutos, mientras que para los benefactores será el 100%. En marzo de 2019 entró en vigencia la Ley de Participación Cultural de la Ciudad de Buenos Aires (N° 6.026), que sustituye a la anterior introduciendo modificaciones como la agilización de los plazos, la eliminación de la figura del benefactor y cambios en los montos, con un financiamiento fiscal decreciente para proyectos culturales beneficiarios en años consecutivos⁴⁰. En Uruguay, el mecenazgo cultural se encuentra contemplado en los artículos 235 a 249 de la ley N°17.930, aprobada en 2005, en la cual se establece la posibilidad de que personas físicas o jurídicas puedan contribuir a proyectos culturales a cambio de beneficios fiscales, que oscilan entre el 35% y el 75% del monto de la contribución como crédito para el pago del Impuesto a las Rentas de las Actividades Económicas y del Impuesto al Patrimonio⁴¹.

En suma, hemos visto que la actividad operística en países de América del Sur, como Argentina, Chile y Uruguay, se encuentra afianzada. Resulta predominante la injerencia estatal en el sector, abarcando la existencia tanto de grandes teatros públicos como de salas estatales de menores dimensiones. Sin embargo, algunas organizaciones de gestión privada se han consolidado y han presentado producciones de ópera en forma sostenida. Más adelante profundizaremos en los modelos de gestión y en las estrategias de financiamiento de algunas de las organizaciones aquí mencionadas, que forman parte de la muestra del presente estudio.

4. METODOLOGÍA

4.1. Tipo de estudio

El presente estudio aborda la problemática del financiamiento de teatros y compañías de ópera, analizando las estrategias de financiamiento y los modelos de gestión de seis casos de Argentina, Chile y Uruguay durante el periodo 2015-2019.

En la secciones precedentes se planteó la complejidad de la gestión de las organizaciones dedicadas a la realización de ópera, debido a factores como los elevados

⁴⁰ <https://www.buenosaires.gob.ar/cultura/ley-de-participacion-cultural>

⁴¹ Ley N° 17.930 de Presupuesto Nacional para el periodo 2005-2009, recuperada de https://oig.cepal.org/sites/default/files/2005_ley17930_ury.pdf

costos en permanente ascenso asociados al género, el retraso de la productividad y el apego a tradiciones de representación que se han mantenido por siglos (Bowen y Baumol, 1966; Towse, 2003; Rapetti, 2004; Tajtáková, 2006; Agid y Tarondeau, 2012; Bonet y Schargorodsky, 2016). Por lo mencionado, se asume que la realización de ópera no puede solventarse con los ingresos por venta de entradas y debe apelarse a ingresos no ganados, en forma de subsidios, aportes por mecenazgo o patrocinio, o donaciones, para poder cubrir la brecha de ingresos (Bowen y Baumol, 1966; Shilvock, 2002; Rapetti, 2004; Tajtáková, 2006; Agid y Tarondeau, 2012; Bonet y Schargorodsky, 2016). En décadas recientes, el retroceso de la ayuda estatal ha profundizado los desafíos que enfrentan las organizaciones del sector, que se encuentran ante la necesidad de diversificar y optimizar sus fuentes de ingresos para poder subsistir. Estas nuevas necesidades han estado acompañadas en varios países por cambios en los modelos de gestión, tendientes a habilitar la captación de fondos privados en teatros públicos (Sicca, 1997; Donato, 2004; Tajtáková, 2006; Snowman, 2013; Zalfen 2016; Trevisan, 2016).

Dado que, hasta nuestro conocimiento, no se han registrado estudios que analicen las estrategias de financiamiento y los modelos de gestión de organizaciones dedicadas a la producción de ópera en América del Sur, el presente trabajo es de carácter exploratorio. Previamente hemos mencionado la imposibilidad de efectuar un trabajo de carácter cuantitativo, debido a la inaccesibilidad de la información. Por tal motivo, se ha optado por realizar un estudio cualitativo, una óptica que “se enfoca en comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, Baptista Lucio, 2010).

Se realizaron entrevistas abiertas, también llamadas entrevistas en profundidad, a directores y responsables de gestión de seis teatros y compañías de ópera de Argentina, Chile y Uruguay. Se trabajó, por lo tanto, con un cuestionario a modo de guía general de contenido, contando con la flexibilidad para modificar la secuencia o la formulación de nuevas preguntas que pudieran surgir en el desarrollo de cada entrevista (Montaños Serrano, 2010).

4.1.1. Límites de la investigación

Se eligió centrar el trabajo en el periodo 2015-2019 para procurar un panorama lo más reciente posible de la realidad de la gestión y el financiamiento de la ópera en América del Sur. Se optó por circunscribir el estudio a organizaciones de Argentina, Chile y Uruguay por tratarse de países dentro de la misma región, que cuentan con teatros y compañías

consolidados y con actividad constante. Tanto el recorte temporal como el geográfico establecen límites para la investigación. La elección de un periodo de tiempo más extenso, que comprendiera cambios de administración en todas las organizaciones, brindaría un panorama más amplio sobre los desafíos y dificultades que afrontan las mismas en relación al financiamiento y a los modelos de gestión. Asimismo, sería de interés el análisis tanto de otras organizaciones de los países en cuestión como de teatros y compañías de otros países con actividad operística, como Brasil, Colombia y México.

Se estudiarán seis casos, comprendiendo teatros públicos y compañías privadas. La selección se efectuó en función del volumen y la periodicidad de la actividad de cada organización durante el periodo a estudiar, privilegiando aquellas que hubieran concretado en promedio la producción de más de un título por temporada. Asimismo, se buscó conformar la muestra con organizaciones de características diversas (nacionales, municipales, provinciales, de gestión pública y privada).

Se encaró el estudio desde un enfoque cualitativo, mediante la realización de entrevistas en profundidad, con la intención de indagar en las experiencias, impresiones y decisiones de gestión. Cabe recordar que la elección de este enfoque se relaciona con la imposibilidad de efectuar un estudio cuantitativo, debido a la inaccesibilidad de los datos requeridos a las organizaciones.

Además de la realización de las entrevistas, se solicitó información sobre la programación artística y sobre las características de los teatros. Se efectuó un análisis de contenido en forma manual. Para investigaciones futuras, resultaría relevante el desarrollo de trabajos con información cuantitativa, que permita analizar el desempeño de teatros líricos de la región con datos concretos sobre su composición presupuestaria, tasa de ocupación y autonomía financiera⁴².

4.1.2. Viabilidad

En lo que respecta a la viabilidad de la investigación, es preciso resaltar la escasa bibliografía local referente a la gestión de teatros o compañías de ópera en América del Sur. Con la excepción de algunos estudios sobre casos puntuales (Teatro Colón, Teatro Municipal de Santiago de Chile, Auditorio Nacional del Sodre, Juventus Lyrica), no se ha detectado

⁴²Philippe Agid y Jean-Claude Tarondeau utilizaron los criterios de *índice de ocupación* (proporción entre el número de entradas vendidas y la totalidad de localidades en venta) y *autonomía financiera* (porcentaje de ingresos de taquilla sobre el presupuesto total) para explicar el rendimiento de teatros líricos de Europa y de Estados Unidos (Agid y Tarondeau, 2012).

bibliografía con énfasis en la gestión que aborde las problemáticas de financiamiento que enfrentan las organizaciones del sector en la región. Por tal motivo, fue necesario consultar textos de autores de Europa y de Estados Unidos. Aunque se han consultado trabajos de diversos especialistas, la investigación realizada por Philippe Agid y Jean-Claude Tarondeau, plasmada en el libro *La gestión de la ópera. Un estudio comparativo a nivel internacional* (2012) ha constituido un material de referencia permanente, por tratarse del trabajo más completo registrado hasta el momento sobre la temática, aunque circunscripto a organizaciones de países del hemisferio norte. Asimismo, el libro *La gestión de teatros: modelos y estrategias para equipamientos culturales*, de Lluís Bonet y Héctor Schargorodsky (2016) ha sido de sumo interés por su contribución a la comprensión de las diversas dimensiones implicadas en la gestión de organizaciones de las artes escénicas, con consideraciones respecto al desarrollo del sector en América Latina.

Con excepción de la información difundida a través de los canales digitales de Ópera Latinoamérica (OLA) respecto a organizaciones que conforman dicha red, no existe en Argentina, Chile o Uruguay información sistematizada disponible sobre la gestión de teatros y compañías de ópera de la región. Ante la imposibilidad de recabar información, se decidió entrevistar a directores de las organizaciones a los fines de obtener datos y conocer las experiencias de responsables de la gestión de ópera en los citados países de América del Sur.

4.2. Recolección de datos

El instrumento de recolección de datos elegido fue un cuestionario con preguntas abiertas. Se incluyeron también unas pocas preguntas cerradas, con categorías u opciones de respuesta. Las preguntas abiertas se realizaron mediante entrevistas a directores y responsables de gestión de teatros y compañías de ópera, mientras que algunas de las preguntas cerradas formaron parte de un cuestionario, considerablemente más breve y autoadministrado, que se entregó para que fuera respondido y enviado con posterioridad.

En relación a la recolección y el análisis de los datos, Francisco Cisterna Cabrera menciona la necesidad de establecer tópicos a partir de los cuales se recopila y se organiza la información. Así surgen las categorías, que refieren a los tópicos en sí mismos, y subcategorías, que establecen la distinción de aspectos dentro de cada tópico (Cisterna Cabrera, 2005). Más adelante, al referirnos a las entrevistas, se detallarán las categorías y subcategorías de análisis. Una vez obtenidos los datos, se emprendió el proceso de

codificación, consistente en “concentrar todos los datos que se refieren a temas, ideas y conceptos similares y analizarlos” (Robles, 2011:6).

4.3. *Universo y muestra*

El universo de estudio está compuesto por organizaciones dedicadas a la producción y representación de óperas en América Latina. Ante la ausencia de un registro completo de organizaciones con algún grado de actividad, fue necesario realizar un relevamiento preliminar de teatros y compañías dedicados a la ópera en los países de la región. Como resultado, se elaboró el siguiente listado:

Argentina

- Teatro Colón de Buenos Aires
- Teatro Argentino de La Plata
- Teatro del Bicentenario de San Juan
- Teatro Provincial de Salta
- Teatro del Libertador de Córdoba
- Teatro Parque del Conocimiento (Posadas, Misiones)
- Teatro San Martín de Tucumán
- Teatro Independencia de Mendoza
- Opera Studio de la Universidad Nacional de Cuyo (Mendoza)
- Juventus Lyrica (CABA)
- Buenos Aires Lírica (con actividad hasta 2017)
- Festival Opera Tigre
- Sol Lírica (CABA)
- Lírica Lado B (CABA)
- Ensamble Lírico Orquestal (CABA)
- La Compañía Itinerante de La Plata
- Teatro Empire (CABA)
- Teatro El Círculo de Rosario
- Opera de San Juan
- Asociación Cultural Pampa (Santa Rosa, La Pampa)
- Peco o Peco (Pequeña Compañía de Opera Cómica)
- Casa de la Opera (CABA)

- Opera del Buen Ayre/Fundamús (CABA)
- Compañía de las Luces (CABA)
- Compañía “Dov’ é la bussola?” (CABA)
- Magna Lirica (CABA)

Brasil

- Theatro Municipal de Sao Paulo
- Theatro Municipal de Rio de Janeiro
- Festival Amazonas de Ópera de Manaus

Chile

- Teatro Municipal de Santiago
- Teatro del Lago (Frutillar)
- Teatro Regional Lucho Gatica (Rancagua)

Colombia

- Teatro Colón de Bogotá
- Teatro Mayor Julio Mario Santo Domingo de Bogotá - Ópera de Colombia
- Ópera Quanta de El Club de Música de Colombia.

Costa Rica

- Compañía Lírica Nacional de Costa Rica (con sede en el Teatro Nacional y Teatro Popular Melico Salazar)

Ecuador

- Teatro Nacional Sucre (Quito)

Guatemala

- Querido Arte - Ópera de Guatemala

México

- Palacio Nacional de Bellas Artes de México
- Teatro Bicentenario de León (Guanajuato)

Nicaragua

- Fundación Incanto

Panamá

- Fundación Ópera Panamá
- Festival de Ópera de Panamá

Perú

- Gran Teatro Nacional del Perú

Uruguay

- Teatro Solís de Montevideo
- Auditorio Nacional del SODRE
- OJOS (Ópera Joven Opera Studio)

A partir de este listado, se efectuó una muestra preliminar, con organizaciones que hubieran realizado al menos una producción de ópera por año durante el periodo 2015-2019. Se trata de una muestra dirigida o no probabilística, dado que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las decisiones del investigador (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2010). En esta instancia, se elaboró el siguiente listado de organizaciones:

Argentina

- Teatro Colón de Buenos Aires
- Teatro Argentino de La Plata
- Teatro Provincial de Salta
- Teatro del Libertador de Córdoba
- Teatro San Martín de Tucumán
- Juventus Lyrica
- Ensamble Lírico Orquestal
- Teatro El Círculo de Rosario
- Opera de San Juan
- Asociación Cultural Pampa (Santa Rosa, La Pampa)

Brasil

- Theatro Municipal de Sao Paulo
- Theatro Municipal de Rio de Janeiro
- Festival Amazonas de Ópera de Manaus

Chile

- Teatro Municipal de Santiago
- Teatro Regional Lucho Gatica (Rancagua)

Colombia

- Teatro Colón de Bogotá
- Teatro Mayor Julio Mario Santo Domingo de Bogotá - Ópera de Colombia

México

- Palacio Nacional de Bellas Artes de México
- Teatro Bicentenario de León (Guanajuato)

Perú

- Gran Teatro Nacional del Perú

Uruguay

- Teatro Solís de Montevideo
- Auditorio Nacional del SODRE

La extensión de esta muestra preliminar obligó a acotarla, tomando como premisa la realización de más de una ópera por año en promedio durante el periodo a analizar. En este punto, se buscó constituir una muestra diversa o de máxima variación. Este tipo de muestras se utilizan “cuando se busca mostrar distintas perspectivas y representar la complejidad del fenómeno estudiado, o bien, documentar diversidad para localizar diferencias y coincidencias, patrones y particularidades” (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2010: 397). Se eligieron tanto organizaciones de gestión pública como privada. El listado resultante fue el siguiente:

Argentina

- Teatro Colón de Buenos Aires
- Teatro Argentino de La Plata
- Teatro San Martín de Tucumán
- Teatro El Círculo de Rosario
- Juventus Lyrica

Brasil

- Theatro Municipal de Sao Paulo

Chile

- Teatro Municipal de Santiago

México

- Palacio Nacional de Bellas Artes de México

Perú

- Gran Teatro Nacional del Perú

Uruguay

- Teatro Solís de Montevideo
- Auditorio Nacional del SODRE

En esta instancia, aún se mantenía la intención de llevar adelante un estudio cuantitativo. No fue posible tomar contacto con las autoridades del Theatro Municipal de Sao Paulo. En cuanto al Teatro Argentino de La Plata, el Palacio Nacional de Bellas Artes y el Gran Teatro Nacional de Perú, por razones de fuerza mayor no resultó posible su inclusión en el estudio. Al tomarse la decisión de reformular el trabajo y adoptar un enfoque cualitativo, se definió la muestra final, conformada por las siguientes organizaciones de Argentina, Chile y Uruguay:

1. Teatro Colón de Buenos Aires
2. Teatro San Martín de Tucumán
3. Teatro El Círculo de Rosario

4. Juventus Lyrica
5. Teatro Municipal de Santiago de Chile
6. Teatro Solís de Montevideo
7. Auditorio Nacional del SODRE

Cabe aclarar que finalmente no fue posible concretar la entrevista con las autoridades del Teatro Solís de Montevideo, por lo cual la muestra quedó conformada por seis organizaciones. La muestra resultante refleja la heterogeneidad buscada, ya que comprende teatros y compañías de diversos países y ciudades, con diferencias en sus estatus legales, dimensiones, modelos de gestión y mecanismos de financiamiento. Desde sus particularidades y diferencias, todas ellas llevan adelante la producción de óperas en forma continua y sostenida cada año. Señalemos, por último, que por tratarse de una muestra dirigida, los resultados se aplican sólo a la presente muestra y no son generalizables.

4.3.1. Entrevistas

Con la intención de recabar información para analizar las estrategias de financiamiento y los modelos de gestión de los teatros y compañías de ópera que conforman la muestra, se elaboró un cuestionario con predominio de preguntas abiertas y algunas preguntas cerradas. A continuación se detallará el diseño de dicho cuestionario, que puede consultarse en el Anexo.

A partir del marco teórico, se formuló un cuestionario con 25 preguntas. Se añadieron algunas consultas adicionales, de manera autoadministrada. La totalidad de las preguntas estuvieron dirigidas a los directivos y responsables de la gestión de las organizaciones estudiadas. El cuestionario se divide en bloques temáticos, que se detallan a continuación:

El primer bloque temático se centra en los aspectos institucionales, incluyendo la indagación sobre la misión, los objetivos, la forma jurídica y la estructura de gestión de las organizaciones, rasgos que aportan a la caracterización de los modelos de gestión y tienen relación con las posibilidades de financiamiento.

El segundo bloque temático se refiere a algunos de los denominados “factores ambientales” por Agid y Tarondeau (2012), entendidos como aspectos con incidencia en la gestión que no pueden modificarse en el corto o mediano plazo. Se tomaron en cuenta cualidades de los teatros, como el año de creación, la capacidad y el tipo de auditorio. Asimismo, se buscó determinar el grado de tradición operística en la región, de acuerdo a la definición de Agid y Tarondeau de este indicador, considerando el porcentaje de obras de

autores locales programadas en el periodo en cuestión. Para efectuar este cálculo, se tomó en cuenta el detalle de títulos de ópera programados por los teatros y compañías que conforman la muestra.

En el tercer bloque temático se encara el análisis de las políticas artísticas, relacionadas con las decisiones de programación artística. Además de constituir un factor esencial, vinculado a la naturaleza y a la misión de las organizaciones, la programación artística tiene implicancias económicas, tanto en términos de costos como de potenciales ingresos. El bloque se divide en dos subcategorías: 1) Programación artística, para la cual se solicitó el detalle de las óperas programadas, la cantidad de funciones y el tipo de producción elegida para cada título, además de especificar si la organización ofrece otras propuestas artísticas; 2) Planificación de temporada, para la cual se indagó en el proceso de elaboración de la programación, en la forma en que los aspectos económicos inciden en la misma y en las posibilidades y limitaciones que se encuentran para poder planificar a mediano y largo plazo.

El cuarto bloque temático está dedicado a las políticas de producción, que se relacionan con los procedimientos vinculados con la realización de los espectáculos y que también tienen implicancias económicas. Se dividió el bloque en tres subcategorías. En la primera de ellas, “modelo de gestión de producción”, se buscó determinar si las organizaciones cuentan con recursos de producción tales como cuerpos estables, talleres de producción y depósitos para almacenar producciones antiguas. En la segunda subcategoría, “sistema de producción”, se buscó identificar si las organizaciones implementan alguno de los sistemas o modalidades de producción vigentes en organizaciones de Europa (temporada, repertorio o festival), a partir del análisis del detalle de la programación artística. La tercera subcategoría comprende preguntas sobre la realización de coproducciones, incluyendo el alquiler y la venta de producciones, a fines de indagar sobre los beneficios, desafíos y dificultades que dicha herramienta plantea, especialmente en términos de ahorros de costos.

El quinto bloque temático explora la problemática del financiamiento y se divide en tres subcategorías: 1) Costos, en la cual se indagó respecto a la cantidad estimada de recursos humanos, la disponibilidad de cuerpos estables, la posesión o no de sala propia y la incidencia de otras actividades artísticas en el presupuesto total; 2) Ingresos, en la cual se consultó sobre el destino de los fondos públicos recibidos, sobre la posibilidad o no de contar con los ingresos por boletería, sobre la incidencia de esos ingresos de taquilla en el presupuesto de ópera, y sobre la principal fuente de recursos de la organización; 3) Estrategias de financiamiento, que abarca preguntas sobre las estrategias implementadas, como el uso del presupuesto en tanto herramienta de control, el sistema de abonos, la política de precios, la

maximización de la recaudación por boletería, la captación de fondos privados de empresas, fundaciones y particulares, los servicios complementarios y los servicios externalizados.

El sexto bloque temático se centra en la relación entre el modelo de gestión y el financiamiento y comprende preguntas que buscan determinar si los modelos de gestión condicionan las posibilidades de financiamiento, además de indagar en los desafíos que el modelo de financiamiento plantea para la gestión y en las tensiones que puedan haberse producido entre los objetivos artísticos y los objetivos económicos.

El séptimo bloque temático pone el énfasis en el entorno y su incidencia en la organización, tomando en consideración los desafíos económicos que afrontaron las organizaciones, su vínculo con patrocinadores, donantes y organismos públicos aportantes y la relevancia de la legislación sobre mecenazgo para el sector en cada país. Se subdivide en las siguientes subcategorías: 1) macroentorno; 2) patrocinadores y organismos aportantes; 3) políticas públicas. Se sumó una cuarta subcategoría para indagar en los desafíos y en las experiencias de gestión que enfrentaron las organizaciones a partir de la llegada de la pandemia del Covid 19 desde el año 2020. Por tratarse de una situación inédita y particularmente compleja, se decidió incorporar dos preguntas sobre esta temática, pese a que este acontecimiento no se encuentra comprendido en el periodo estudiado. Por tal razón, el análisis de esta subcategoría se presenta por separado.

4.3.2. Categorías de análisis

En el siguiente cuadro se presenta el detalle de la descripción de las categorías y las subcategorías de análisis, surgidas a la luz del marco teórico de referencia.

Cuadro N°7: Categorías y subcategorías de análisis

Categorías	Subcategorías	Descripción
ENTREVISTADO		Cargo que ocupa, antigüedad en el mismo, formación, experiencia previa.
ASPECTOS INSTITUCIONALES	Misión	Declaración vigente y relevamiento de modificaciones en la misma entre 2015 y 2019.
	Objetivos	Identificar los objetivos de la organización.
	Forma jurídica	Detallar la forma jurídica de la organización.

	Estructura de gestión	Determinar la estructura de gestión en base a la nómina de autoridades.
FACTORES AMBIENTALES	Tradición operística	Porcentaje de las óperas de compositores locales programadas en el periodo 2015-2019, a partir del detalle de la programación de óperas de cada año.
	Características de la sala	Año de inauguración del teatro, cantidad de butacas y diseño del auditorio (a la italiana o abanico/diamante).
POLÍTICAS ARTÍSTICAS	Programación artística	Detallar los títulos de óperas programados cada año, el tipo de producción de cada uno y la cantidad de funciones de las temporadas 2015 a 2019.
	Planificación de temporada	Describir el proceso de elaboración de la programación de ópera y explicar cómo se articula con aspectos económicos Especificar qué variables inciden en la elaboración de la programación artística (económicas, artísticas, de desarrollo de audiencias) Indicar con cuánta anticipación se planifican las temporadas y las dificultades que enfrenta la organización para planificar a mediano y largo plazo.
POLÍTICAS DE PRODUCCIÓN	Modelo de gestión de producción	A partir de la capacidad de producción propia, la disponibilidad de cuerpos estables y de recursos de producción propios, determinar si entre las organizaciones hay teatros de producción propia y compañías sin recursos artísticos y de producción permanentes.
	Sistema de producción	En base a la información sobre las temporadas, determinar el sistema o modalidad de producción

		implementado por las organizaciones (temporada, repertorio, festival).
	Coproducciones	Indicar si la organización realizó coproducciones entre 2015 y 2019 y explicar si las mismas ayudaron a reducir costos y a mejorar la situación financiera. Especificar los desafíos, beneficios y dificultades implicados en la realización de coproducciones y en la compra, venta o alquiler de producciones.
FINANCIAMIENTO	Costos	Especificar si la sala es propia o alquilada, si cuenta con cuerpos estables, indicar la cantidad estimada de recursos humanos y la incidencia de actividades como conciertos y ballet en el presupuesto total.
	Ingresos	Indicar a qué áreas o programas se destinan los fondos públicos que recibe la organización y especificar si logran cubrir los costos fijos. Señalar cuál ha sido la principal fuente de ingresos de la organización entre 2015 y 2019. Indicar cuál ha sido la incidencia de la taquilla en el presupuesto de ópera. En teatros públicos, señalar si pueden disponer de los ingresos de taquilla para su propio presupuesto.
	Estrategias de financiamiento	Explicar el proceso de elaboración del presupuesto anual y describir cómo se utiliza el presupuesto en tanto herramienta de gestión y control de recursos financieros. En caso de contar con sistema de abonos, señalar cuál ha sido su relevancia para el financiamiento de la

		<p>organización. Indicar qué estrategias se han implementado para maximizar los ingresos de taquilla y otros ingresos ganados. Describir la política de precios. Especificar si se han implementado estrategias para la captación de fondos privados y para maximizar esos ingresos. Señalar si cuentan con personal o área de fundraising. Indicar si la organización cuenta con un programa de donaciones individuales. En caso de tenerlo, explicar qué papel cumple y cuál es su incidencia para el financiamiento de la organización. Mencionar qué servicios se encuentran externalizados. Detallar los servicios complementarios o unidades de negocios que lleva adelante la organización. Señalar qué beneficios representan y qué incidencia tienen en el financiamiento de la organización.</p>
<p>GESTIÓN Y FINANCIAMIENTO</p>	<p>Relación entre modelos de gestión y financiamiento</p>	<p>Indicar si el modelo de gestión condiciona las posibilidades de financiamiento y de qué manera. Señalar desafíos y dificultades que el modelo de gestión plantea para la gestión de la organización. Indicar si se han producido tensiones entre los objetivos artísticos y económicos de la organización. De ser así, explicar qué tipo de tensiones se produjeron y cómo se ha buscado un equilibrio desde la gestión.</p>

ENTORNO	Macroentorno	Señalar los principales desafíos económicos que afrontó la organización entre 2015 y 2019. Describir las estrategias y herramientas que desarrollaron para enfrentarlos.
	Patrocinadores y organismos aportantes	Explicar si los patrocinadores o los organismos estatales que financian a las organizaciones tienen incidencia en el proceso de toma de decisiones. Señalar qué tipo de exigencias debe cumplir la organización ante estos organismos.
	Políticas públicas	Señalar la incidencia de programas de incentivo al apoyo privado a la cultura en la actividad.
	Pandemia	Detallar los principales desafíos de gestión durante la pandemia y la forma en que la organización respondió a esos desafíos.

5. ANÁLISIS

En este apartado se presentará el análisis de la información obtenida mediante entrevistas a responsables de seis teatros y compañías de ópera de Argentina, Uruguay y Chile, realizadas entre octubre de 2021 y abril de 2022. La muestra está conformada por seis organizaciones con actividad sostenida durante el periodo estudiado y con más de un título programado en promedio por año, cuyas autoridades aceptaron participar del presente estudio.

Las subcategorías de análisis, ya detalladas anteriormente junto a las categorías en la sección Metodología, son las siguientes:

1. Misión
2. Objetivos
3. Forma jurídica
4. Estructura de gestión
5. Tradición operística
6. Características de la sala

7. Planificación de temporada
8. Programación artística
9. Modelo de gestión de producción
10. Sistema de producción
11. Coproducciones
12. Costos
13. Ingresos
14. Estrategias de financiamiento
15. Relación entre modelo de gestión y financiamiento
16. Macroentorno
17. Patrocinadores y organismos aportantes
18. Políticas públicas

5.1. Misión

Al referirnos a los aspectos institucionales de las organizaciones dedicadas a las artes escénicas en el punto 3.1.5. del marco teórico, hemos visto que según Kotler y Scheff (2004) la declaración de la misión debería expresar qué hace, a quién se dirige y qué pretende lograr la institución en cuestión. En tal sentido, todas las organizaciones que conforman la muestra de este trabajo se han ocupado de explicitar en su misión su actividad principal: la realización y difusión de espectáculos operísticos y, en la mayor parte de los casos (5/6), también de otras expresiones artísticas. Se identificaron, sin embargo, diferencias y matices en función de las características y del perfil de cada uno de los teatros o compañías analizados.

En la declaración de la misión del Teatro Municipal de Santiago de Chile publicada en la página web de la institución y ratificada por la directora Carmen Gloria Larenas, se expresan con detalle las aspiraciones de la organización en relación a la programación artística, al plantear la intención de que la misma sea de excelencia y contemple tanto los clásicos universales del repertorio como creaciones de artistas chilenos, con la participación de los cuerpos estables (la orquesta Filarmónica de Santiago, el Ballet de Santiago y el Coro del Municipal de Santiago), así como de los profesionales técnicos de los talleres de producción con los que cuenta el teatro.

En la misma línea, la Ley de Autarquía del Teatro Colón⁴³ resalta la aspiración a la excelencia y la correspondencia de las propuestas artísticas del teatro con las políticas culturales implementadas en su sede geográfica, al especificar que la misión de la organización es *“crear, formar, representar, promover y divulgar el arte lírico, coreográfico, musical -sinfónico y de cámara- y experimental, en su expresión de excelencia de acuerdo a su tradición histórica, en el marco de las políticas culturales de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.”*

El Teatro El Círculo de Rosario, una entidad sin fines de lucro, lleva adelante una diversidad de actividades artísticas, además de la realización de óperas. Según explica Guido Martínez Carbonell, presidente de la Asociación Cultural “El Círculo”, la misión de la organización se centra en *“la promoción y la difusión de las artes en todas sus disciplinas: musicales, literarias, plásticas y otros lenguajes”*.

El Auditorio Nacional “Adela Reta”, dependiente del Sodre (Servicio Oficial de Difusión, Representaciones y Espectáculos) de Uruguay, también abarca en su programación diversas expresiones artísticas, siendo una de las sedes de las propuestas que el Sodre ofrece a nivel nacional. En la declaración de su misión publicada en su página web, el Sodre se presenta como *“la institución cultural pública del Uruguay líder en la creación, formación, producción, preservación, difusión de servicios y bienes de las artes escénicas y musicales a través de nuestros elencos estables, auditorios y programas académicos”*. En la entrevista realizada para este trabajo, Gonzalo Halty, director ejecutivo del Auditorio Nacional del Sodre, se ocupó de destacar la intención de la organización de posicionarse como referente en su actividad, enfatizando así lo que el auditorio “pretende lograr”, de acuerdo con la caracterización de la misión planteada por Kotler y Scheff (2004). Según Halty: *“Hoy el Sodre ya se autodefinió su propia misión institucional, que es tratar de ser el principal centro cultural de producción teatral, de referencia nacional y regional. También con una suerte de aspiración (...), de tener una incidencia a nivel internacional. El Auditorio hoy es el único teatro de producción del Uruguay, con esas características. (...) somos el único que tiene talleres y espacios de producción acá, además de los elencos.”*

Con un perfil distintivo asociado a la formación de artistas y a la generación de nuevos públicos, Juventus Lyrica también asume en su misión, tal como señala su directora ejecutiva,

⁴³ Como ya se mencionó anteriormente, se trata de la Ley N°2.855 de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires aprobada en el año 2008, que establece la creación del Ente Autárquico Teatro Colón (<https://digesto.buenosaires.gob.ar/buscador/ver/20870>).

María Jaunarena, la intención de *“ofrecer un espacio alternativo y de excelencia para disfrutar el género lírico”*, fuera del circuito oficial en la ciudad de Buenos Aires.

En el caso del Teatro San Martín de Tucumán, la producción y realización de su programación artística está en manos de la Dirección de Producción y Gestión del Ente Cultural de la provincia de Tucumán. Por tal motivo, al reflexionar sobre la misión, la responsable de la mencionada Dirección, Ronit Keter, plantea una mirada amplia, vinculada con la difusión de la cultura en todo el territorio de la provincia, donde el Teatro San Martín es una sede de esa nutrida actividad. En palabras de Keter, la intención de su Dirección es *“poder llevar ballet, danza, a los lugares que se pueda, donde haya teatro habilitado o en las escuelas. Va más allá del Teatro San Martín en sí. (...) Se hacen muchas actividades. No solamente óperas o conciertos o musicales, ¿no? Tenemos museos, tenemos todo lo que sabés que hay en el Ente Cultural. Tenemos cuerpos estables, que abarcan desde títeres hasta teatro. Tenemos una Dirección de Letras. O sea que la misión en ese sentido es poder abrir la cultura en todas sus posibilidades en Tucumán, en la provincia.”*

En la mayor parte de las organizaciones que conforman la muestra (4/6), el desarrollo de audiencias y la democratización forman parte de la misión institucional. En el Teatro Colón, a partir de la gestión de María Victoria Alcaraz como Directora general, desde diciembre de 2015, esta área se convirtió en un *“eje central”*. En palabras de Alcaraz: *“(...) la misión es llegar, interesar, motivar, seducir a la mayor cantidad de vecinos posibles de la ciudad de Buenos Aires en el arte lírico. Y además el resto del país, la región, porque es un teatro municipal, de la ciudad, pero su irradiación no es local (...). Pero el tema gira en torno a los nuevos públicos, los públicos del futuro, los otros públicos, o como quieras llamarlos.”*

En el caso del Teatro Municipal de Santiago de Chile, el énfasis en el desarrollo de audiencias se encuentra explicitado en la declaración de su misión disponible en su página web, donde se establece el compromiso de *“generar condiciones de acceso e instancias de formación de públicos para que una población mayor del territorio pueda apreciar y apropiarse de su proyecto artístico y cultural.”*

Para Juventus Lyrica el desarrollo de nuevos públicos es parte de su misión, algo que se corresponde con la impronta formativa/educativa que la organización ha asumido desde sus inicios⁴⁴. María Jaunarena resalta estos aspectos al señalar que la misión de la organización consiste en *“Promover oportunidades de formación y desempeño profesional para jóvenes*

⁴⁴ Desde su creación, en 1999, la organización se propuso impulsar la actividad de artistas jóvenes (<https://juventuslyrica.ar/conocenos>).

artistas, desarrollar en la gran audiencia el interés por la ópera y ofrecer un espacio alternativo y de excelencia para disfrutar el género lírico”.

El Ente Cultural de Tucumán, organismo del cual depende el Teatro San Martín de dicha provincia, también asume la generación de audiencias como un aspecto central de su misión. Ronit Keter señala que, junto con la propuesta artística, la misión del Ente Cultural *“tiene que ver, en general, con cómo vos tenés público, cómo sacás el teatro a toda la provincia (...). La misión es esa: atraer público (...).”*

Dentro de la muestra, dos organizaciones enfatizaron otros aspectos en la declaración de sus misiones, más allá del proyecto artístico y del desarrollo de audiencias. Son el Teatro Municipal de Santiago de Chile y el Auditorio Nacional del Sodre de Uruguay. En el caso del Teatro Municipal de Santiago, su misión incluye la preservación del patrimonio cultural en términos amplios, abarcando la transmisión de conocimientos relativos a la formación de artistas y de especialistas de oficios escenotécnicos. En este sentido, en la declaración de su misión consignada en la página web oficial, se establece que *“(...) el Teatro Municipal de Santiago se plantea como un deber velar por el cuidado, valorización, transmisión y revitalización de su patrimonio cultural, material e inmaterial. Este patrimonio cultural debe ser promovido en tanto, como instancia de formación artística y técnica, así como también en espacio de transmisión de conocimientos y competencias para profesionales de las artes escénicas y la cultura⁴⁵.”* Con respecto al énfasis en el patrimonio, Carmen Gloria Larenas menciona que en los últimos años se ha acentuado la intención de resaltar la relevancia del edificio del teatro en su relación con la vida social de Santiago y con acontecimientos históricos de Chile. En sus palabras: *“En el fondo el Teatro Municipal acá ha tenido un rol. Cuando se inauguró en 1857, (...) era el edificio más moderno en la ciudad, porque es el primero que tiene alumbrado a gas. Eso ya es un hito. Después otro hito importante, que tiene que ver un poco con este afán, este acento que hemos puesto en estos últimos dos años en dar a conocer eso, por ejemplo, es que en 1949 se firmó acá el voto universal femenino. No te sé bien decir por qué, pero sucedió acá. Bien tú sabes que cada 18 de septiembre desde la inauguración del teatro, desde el siglo XIX, 1857, para el 18 de septiembre hay una gala, que es parte acá de las celebraciones por la República. Tiene que ver con el Te Deum, el más antiguo, desde 1811. La gala del Teatro Municipal data de 1857. (...) Entonces, lo que quiero decir, y como eso hay muchas otras cosas, es que en el fondo el teatro ha sido un espacio vivo*

⁴⁵ En relación a esta voluntad por promover la formación, cabe señalar que el Teatro Municipal de Santiago cuenta con una Escuela de Ballet, creada en 1960, y con un programa de formación para cantantes locales, surgido a partir de un convenio de colaboración con la Fundación Ibáñez Atkinson, desde el año 2013.

y dinámico con relación a la ciudad y a los procesos sociales que ha tenido Chile. Y eso es algo que creo que es importante rescatar también. Porque en la comunicación hemos tratado de rescatarlo, más que sólo un espacio artístico y escénico, que obviamente es lo más importante, pero también esto otro que es relevante a nivel más social.”

El responsable del Auditorio del Sodre hace referencia a cambios de gestión durante el periodo estudiado, que comprendieron una reflexión profunda sobre la misión. El Auditorio Nacional “Adela Reta” se inauguró en 2009 y Gonzalo Halty asumió el cargo de Director ejecutivo en 2016, con la organización funcionando a pleno, pero con la necesidad de establecer un ordenamiento interno a nivel administrativo, especialmente presupuestario. Esto derivó en la implementación de una gestión más eficiente y rigurosa, basada en la planificación estratégica, con la correspondiente reflexión en torno a la misión de la organización. Cabe señalar que, según Michael Kaiser, la planificación estratégica implica la declaración de la misión, el análisis interno y externo de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para la organización, y el desarrollo de estrategias artísticas, administrativas y financieras orientadas a cumplir con la misión (Kaiser, 2019: 6). En relación a la implementación de la planificación estratégica en el Auditorio Nacional del Sodre, Halty señala que *“Entre fines del 2016 y el 2017, instauramos una lógica de trabajo que tenía tres principios: El ‘sistema gerencial’ propiamente dicho, es decir, veamos cómo nos estamos gestionando y administrando. El ‘sistema técnico’, es decir, en todo lo que significa una producción, cómo lo estamos haciendo y cómo somos más eficientes en la lógica de la programación y la planificación. Y todo el componente ‘sistema social’, que implicó definir para quién estamos trabajando y cómo estamos trabajando. Y bueno, esa discusión fue difícilísima, porque si bien había objetivos estratégicos institucionales, todavía no estaba matizada la forma de trabajo hacia los mandos medios. Era más bien gerencial o de dirección, o de los equipos de alta dirección. Faltaba el codo a codo con el resto de los funcionarios, y obviamente los equipos.”* Ese trabajo metódico encarado en esa etapa, basado en la planificación estratégica, se orientó hacia cuatro líneas, algunas de las cuales ya se mencionaron con anterioridad en relación a la misión del Sodre: la programación, el modelo de gestión que se quería desarrollar, la sostenibilidad de la organización y el compromiso de quienes la conforman.

En síntesis, todas las organizaciones especificaron lo esencial que debe incluir la declaración de la misión, que es su finalidad y la actividad que desarrollan: la producción de ópera y de otras propuestas artísticas, como conciertos y ballets. En un número mayoritario de casos (5/6) se especifican los destinatarios de la propuesta artística, un aspecto que debería

incluirse en la misión según autores como Ranan (2003), Kotler y Scheff (2004), Bonet y Schargorodsky (2016) y Kaiser (2019). En esas organizaciones, la referencia a los destinatarios de la propuesta se vincula con el eje de desarrollo de audiencias, ya que estos teatros y compañías se proponen atraer al público más amplio posible. En cuanto a los parámetros que puede incluir la declaración de la misión según Kaiser (2019), 4/6 organizaciones resaltaron el nivel de calidad al que aspiran, 4/6 especificaron el alcance geográfico de sus propuestas y 2/6 incorporaron un énfasis en programas educativos. En relación con este último aspecto, la proporción asciende a 4/6 de los casos de la muestra si elegimos considerar a las estrategias de desarrollo de audiencias como parte de un eje orientado a lo educativo.

5.2. Objetivos

En el punto 3.1.5. del marco teórico, hemos señalado que los objetivos de las organizaciones deberían reflejar las intenciones y el propósito expresados en la misión (Ranan, 2003). Se trata de finalidades más específicas, que funcionarán como orientación para las acciones de los responsables de la gestión. Cabe recordar que, como señalan Bonet y Schargorodsky (2016), las organizaciones dedicadas a las artes escénicas comparten una finalidad central (la realización de espectáculos), pero pueden diferenciarse entre sí al plantearse otros objetivos. Los mismos pueden comprender temáticas como la accesibilidad, la preservación de oficios escénicos, el estímulo a la actividad operística, el posicionamiento de la organización a nivel local y/o regional, así como aspectos relacionados con la eficiencia en la administración y la generación de recursos propios.

En todas las organizaciones que conforman la muestra encontramos una correspondencia entre los objetivos y la misión. Hay una clara coincidencia entre las organizaciones en la preocupación por la democratización y, por lo tanto, veremos que varias de ellas elijen resaltar en sus objetivos el eje de desarrollo de audiencias. Por fuera de estas y algunas otras coincidencias, se han detectado énfasis diversos según la orientación, identidad y prioridades de cada organización.

En su página web oficial, el Teatro Municipal de Santiago presenta una serie de objetivos, corroborados por su directora, Carmen Gloria Larenas, que se orientan en cuatro ejes, los cuales podrían definirse con los siguientes términos: Calidad, Patrimonio, Apertura y Educación. Los objetivos relacionados con la calidad hacen referencia a la programación, en la cual se aspira a alcanzar un alto nivel, tomando en cuenta también el estímulo a la creación

de artistas chilenos, la innovación, la captación de nuevos públicos, la difusión de propuestas artísticas en otras localidades de Chile, la circulación y promoción a nivel internacional de producciones y de artistas, y la conformación de un clima laboral saludable y seguro para quienes trabajan en el teatro. En cuanto a los objetivos relativos al patrimonio, los mismos enfatizan tanto el patrimonio material como el inmaterial, al establecer la voluntad de garantizar las condiciones para la preservación de dicho patrimonio, generar instancias que promuevan el conocimiento, valorización y apropiación de la historia y del edificio del teatro, reconocer la tarea de artistas y profesionales del sector, y promover la investigación y divulgación de las prácticas artísticas y de los oficios relacionados con la actividad del teatro. En lo que respecta a la apertura, los objetivos apuntan al desarrollo de una política comunicacional que permita la difusión del proyecto del teatro a públicos actuales y potenciales, al uso de nuevas tecnologías y medios digitales como herramientas para llegar a esos públicos, al desarrollo de programas de educación artística y de programas de mediación cultural que brinden herramientas para permitir un mayor disfrute del hecho artístico, a la implementación de políticas de precios que brinden posibilidades de acceso sin descuidar las necesidades de sustentabilidad financiera del teatro, y a la implementación de estudios para un mayor conocimiento del público objetivo. Por último, los objetivos relacionados con la educación se orientan al posicionamiento del teatro como líder a nivel nacional en formación en ballet y canto lírico, a la capacitación en oficios relacionados con la actividad artística del teatro, y al desarrollo de actividades formativas en torno a la práctica y la apreciación de la música, la ópera y las artes escénicas.

El Auditorio Nacional del Sodre se planteó cuatro grandes objetivos, algunos de ellos vinculados con la necesidad, ya mencionada anteriormente, de ordenar las dinámicas de funcionamiento interno en una organización joven, con pocos años de actividad. Gonzalo Halty explica de esta manera esos propósitos: *“Las áreas de gestión del Auditorio trabajaron con un gran objetivo que era el fortalecimiento y desarrollo institucional, un segundo que era gestión innovadora y proyección digital, un tercero, democratización del acceso a servicios culturales, y un cuarto, mejorar el resultado económico del Auditorio”*. En cuanto al funcionamiento de los cuerpos artísticos estables, se planteó como nuevo objetivo la implementación de la planificación ordenada de las actividades de cada elenco. Halty señala que fue necesario: *“sentarnos a una mesa y decirles: ‘Muchachos, vamos por acá, atenti que tenemos que planificar, que tenemos que saber qué quieren gastar, cómo lo van a gastar, de qué manera. Los tiempos son cruciales, si ustedes no planifican en tiempo y forma a nosotros nos sale más caro, por lo cual te lo voy a cobrar’. La lógica fue por ahí y los elencos de a*

poquito empezaron a entender. El Ballet era el que estaba más organizado, el resto empezó a alinearse y se empezó a coordinar correctamente todo eso.”

El Teatro Colón, por su parte, se planteó objetivos que pueden vincularse con tres ejes: la excelencia, el desarrollo de audiencias y la preservación de oficios artísticos y escenotécnicos. En relación con los dos primeros ejes, María Victoria Alcaraz explica que los objetivos de la organización consisten en *“Mantener un nivel internacional, de referencia en su programación de la sala principal, que es el corazón del Teatro Colón, y prestar tanta atención como a la elaboración de la temporada a toda esa otra actividad y acciones que posibiliten y que vayan alimentando a la construcción de esos públicos, la activación”*. En cuanto a la preservación de los oficios teatrales, característicos de un teatro de producción propia como el Colón, Alcaraz sostiene que *“Mantener, desarrollar y promover todos los oficios que hay detrás de la fabricación y producción es también un objetivo del Teatro Colón. No es solamente lo artístico o la formación artística, sino también la formación escenotécnica necesaria para que todo eso se haga. Si no tenés escenotécnicos no tenés teatro. Y eso es gran parte de lo que le pasa al resto del país. Ahí salimos nosotros a capacitar, a intercambiar, a que vengan a hacer experiencias en el escenario del Colón.”*

La calidad artística y el desarrollo de audiencias son prioridades para Juventus Lyrica, organización que suma entre los ejes de sus objetivos el interés por la formación de artistas y la generación de prácticas orientadas a la inclusión. María Jaunarena explica que los objetivos de esta compañía son: *“Sostener una temporada de ópera que ofrezca oportunidades a los artistas jóvenes, desarrollar público joven a través de la consolidación del Programa de Desarrollo de Audiencia en colegios, incorporar chicos provenientes de barrios vulnerables en las óperas que requieran coros de niños y sostener la calidad artística que ha desarrollado la organización desde 1999”*.

Guido Martínez Carbonell resalta el interés por el desarrollo de audiencias al señalar que los objetivos del Teatro El Círculo de Rosario son: *“Continuar con el liderazgo cultural y ampliar la base de los públicos”*. Por su parte, Ronit Keter no especifica diferencias entre la misión y los objetivos de la Dirección de Producción y Gestión del Ente Cultural de Tucumán, responsable de la programación operística del Teatro San Martín de esa provincia.

En síntesis, se registra un alineamiento de los objetivos con las misiones de las organizaciones, con un énfasis en todas ellas sobre el eje de desarrollo de audiencias. Como aspecto distintivo, cabe destacar que en los teatros líricos con elencos estables, producción propia y amplia historia (Teatro Colón de Buenos Aires y Municipal de Santiago de Chile), se plantearon objetivos asociados con la preservación de oficios relacionados con la actividad

artística que llevan adelante, como escenografía, vestuario, zapatería teatral, caracterización y tareas escenotécnicas. En definitiva, tal como señalan autores como Rius (2013) y Bonet y Schargorodsky (2016), constatamos que las organizaciones estudiadas asumen funciones que exceden su actividad principal, que es la programación artística. De este modo, encaran desafíos complejos para la gestión, que pueden derivar en tensiones entre objetivos diversos y difíciles de compatibilizar (Tajtaková, 2006; Rius, 2013).

5.3. Forma jurídica

La forma jurídica resultará determinante para la gestión de las organizaciones dedicadas a la producción de ópera, ya que incidirá en el modelo institucional y condicionará la toma de decisiones y los vínculos de la organización con su entorno (Bonet y Schargorodsky, 2016: 46). Según Paola Trevisan (2016), entre teatros y compañías de ópera de Europa hay un predominio de dos formas jurídicas: organizaciones estatales y organizaciones sin fines de lucro. En la muestra de casos del presente estudio encontramos un panorama similar, con organizaciones estatales y entidades privadas sin fines de lucro. No obstante, cabe señalar que en la mayor parte de los teatros públicos se detectan formas jurídicas concebidas para permitir a las organizaciones una mayor autonomía, con la atribución de herramientas de gestión que agilicen la dinámica de administración y faculten a las organizaciones a generar ingresos de fuentes privadas. Asimismo, en la muestra encontramos un panorama diverso de la gestión pública, con teatros dependientes de diferentes distritos: municipales (Colón, Municipal de Santiago), provinciales (Teatro San Martín de Tucumán) y nacionales (Auditorio Nacional del Sodre).

En el siguiente cuadro se detallan las formas jurídicas y la disponibilidad o no de personalidad jurídica propia entre las organizaciones que conforman la muestra:

Cuadro N°8: Formas jurídicas de teatros y compañías de ópera de Argentina Chile y Uruguay

ORGANIZACIÓN	FORMA JURÍDICA	PERSONALIDAD JURÍDICA PROPIA
Auditorio Nacional del Sodre	Fideicomiso de gestión pública sobre derecho privado	No
Teatro Municipal de Santiago de Chile	Corporación Cultural de derecho privado sin fines de lucro	Sí
Teatro Colón	Ente autárquico	Sí
Juventus Lyrica	Asociación Civil sin fines de lucro	Sí

Teatro El Círculo de Rosario	Asociación civil sin fines de lucro	Sí
Teatro San Martín de Tucumán	Entidad pública estatal	No

Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse, sólo dos organizaciones estatales (el Auditorio Nacional del Sodre y el Teatro San Martín de Tucumán) carecen de personalidad jurídica propia, un aspecto que restringe la autonomía de gestión y limita las posibilidades de recurrir al patrocinio (Bonet y Schargorodsky, 2016: 36). Las organizaciones de gestión y financiamiento privados que conforman la muestra, ambas en Argentina (Juventus Lyrica y el Teatro El Círculo de Rosario) se han constituido como asociaciones civiles, reguladas por el Código Civil y Comercial de la Nación. Se trata de entidades sin fines de lucro administradas por sus comisiones directivas con sus respectivos estatutos de funcionamiento. En el caso de Juventus Lyrica, se constituyó como tal en 1999 y comenzó sus actividades ese mismo año, realizando producciones de ópera en el Teatro Avenida. La Asociación Cultural El Círculo, por su parte, se constituyó en 1912, mucho antes de asumir la gestión del teatro que hoy lleva su mismo nombre. En 1943, dicha asociación compró el Teatro de la Ópera de Rosario, que a partir de entonces pasó a llamarse Teatro El Círculo⁴⁶.

En las organizaciones que reciben financiamiento estatal dentro de la muestra, encontramos una diversidad de formas jurídicas:

El Teatro San Martín de Tucumán es una entidad pública desde que el Gobierno de la Provincia de Tucumán adquirió su edificio en 1945. Actualmente su administración depende del Ente Cultural de Tucumán, a su vez dependiente de la Secretaría general de la gobernación, bajo la órbita del Gobierno de la Provincia de Tucumán⁴⁷.

El actual edificio del Teatro Colón se inauguró en 1908. Como ya se mencionó en el punto 3.3. del marco teórico, dependió desde los inicios de la Municipalidad de Buenos Aires y funcionó hasta 1924 mediante un sistema de concesiones. Desde 1931, después de la creación de los cuerpos artísticos estables, la administración del Teatro Colón pasó a depender del Intendente de la ciudad de Buenos Aires, que por entonces era un cargo designado por la

⁴⁶ A propósito, Guido Martínez Carbonell explica que desde su creación "(...) el objetivo de la Asociación [Cultural El Círculo] era propender a todo tipo de actividad artística: organizar conciertos, organizar muestras de pintura, organizar conferencias. No tenía un lugar físico específico. Tuvo una actividad muy, muy intensa. Y en 1943, cuando estuvo a punto de ser demolido el teatro, la Asociación Cultural El Círculo, para evitar su demolición, y además porque estaba buscando ya un lugar definitivo, una sede edilicia para sus actividades, lo compra. Y ahí se funden. El teatro, que se llamaba Teatro de la Ópera, empezó a llamarse Teatro El Círculo a partir de la compra".

⁴⁷ <https://enteculturaltucuman.gob.ar/teatros/teatro-san-martin/>

Presidencia de la Nación. Con la conformación del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en 1996, el teatro pasó a depender de dicho gobierno municipal, pero en 2008, con la aprobación de la Ley N° 2.855 de la Ciudad de Buenos Aires, se convirtió en un ente autárquico (Prada & Holubica, 2010). Dicha norma establece la creación del Ente Autárquico Teatro Colón, “en el ámbito del Ministerio de Cultura de la Ciudad de Buenos Aires, pero con personería jurídica propia, autonomía funcional y autarquía financiera”⁴⁸. Esta forma jurídica implica no sólo la capacidad del ente de administrarse a sí mismo, sino también la posibilidad de dictar sus propias normas, siempre dentro de un marco normativo general establecido por un ente superior, tal como señala Agustín Gordillo (2013: XIV-12). En efecto, en el caso del ente autárquico Teatro Colón, su organización y competencias se encuentran regulados por la ley ya mencionada, que a su vez establece la potestad del directorio de elaborar su propio reglamento interno. En su carácter de ente autárquico, cuenta, como ya se mencionó, con personalidad jurídica propia y se rige por el derecho público (Ibid).

El Auditorio Nacional del Sodre “Adela Reta”, inaugurado en 2009, forma parte del Servicio Oficial de Difusión, Representaciones y Espectáculos (Sodre), unidad ejecutora del Ministerio de Educación y Cultura de Uruguay. Sin embargo, la administración de los ingresos del auditorio está a cargo de una institución externa, la Corporación Nacional para el Desarrollo (CND). Se trata de una persona jurídica de derecho público no estatal cuya misión es asistir a “Ministerios, Intendencias, Entes y Empresas Públicas para la consecución de los objetivos de desarrollo del país mediante la excelencia de gestión con enfoque al ciudadano y responsabilidad social”⁴⁹. Gonzalo Halty explica que se trata de una *“figura pública de gestión de proyectos que administra fondos públicos con legislación privada”*. La vinculación del Auditorio, una organización joven, con esta corporación tuvo que ver con una búsqueda emprendida durante el gobierno de Tabaré Vázquez por desarrollar experiencias de gestión más flexibles y dinámicas. En palabras de Halty: *“Dentro de esa cápsula (la Corporación Nacional para el Desarrollo) ingresó el Auditorio, como otras experiencias de gestión público-privada que el Estado empezó a abrir, y que le dio una suerte de eficiencia más clara, o por lo menos una conceptualización de un modelo de gestión un poquitito más separada del Estado pesado, tradicional, de la vieja guardia de los Estados uruguayo, argentino y demás. Era raro encontrar en teatros públicos una lógica que midiera la eficiencia, la eficacia, que empezaran a encontrarse palabras nuevas de la gestión: que hubiera una misión, que hubiera una visión, que hubiera objetivos. Bueno, eso empieza a*

⁴⁸ <https://digesto.buenosaires.gob.ar/buscador/ver/20870>

⁴⁹ <https://www.cnd.org.uy/es/institucional/quienes-somos>

correr desde el 2009". Para efectivizar la administración de los ingresos del Auditorio por parte de la Corporación Nacional para el Desarrollo, en el año 2012 se creó un fideicomiso, el Fondo de Desarrollo Artístico y Cultural del Sodre, cuya finalidad es financiar las "actividades e inversiones que se desarrollen en el marco del programa de gestión artístico y cultural" del Auditorio Nacional del Sodre⁵⁰.

En referencia al Teatro Municipal de Santiago, ya se mencionó en el punto 3.3. del marco teórico que depende de la Municipalidad de Santiago de Chile desde su inauguración, en 1857. En los primeros tiempos operó, al igual que el Teatro Colón, con un sistema de concesiones a empresarios, pero el modelo de gestión cambió a partir de la creación de los cuerpos artísticos estables, que permitieron que la organización se constituyera como un teatro de producción propia. En 1967, la Municipalidad creó la Corporación Cultural de Santiago, un organismo con personalidad jurídica propia concebido para ejercer la administración del teatro, tarea que asumió en su totalidad en 1982 (Mora, 2009).

Como se mencionó anteriormente, la mayor parte de las organizaciones de titularidad pública (Teatro Colón, Auditorio Nacional del Sodre, Teatro Municipal de Santiago) han adoptado formas jurídicas tendientes a permitir la implementación de herramientas de gestión más ágiles, en especial en lo que respecta a la posibilidad de generar recursos propios y diversificar sus fuentes de financiamiento, como se verá más adelante.

5.4. Estructura de gestión

En este apartado se buscará identificar la estructura de gestión de las organizaciones que conforman la muestra, para lo cual se tomarán en cuenta los tres niveles de decisión organizacional que distinguen Bonet y Schargorodsky (2016): el nivel político (que designa a la dirección, define directrices, aporta recursos y efectúa el control de la gestión), el nivel estratégico (la dirección del teatro en sí) y el nivel operativo (relacionado con las actividades y el funcionamiento interno de la organización). Asimismo, se procurará detectar la estructura organizacional interna, tal como fuera identificada por Tuomas Auvinen (2000) y Paola Trevisan (2016), quienes señalaron la presencia en teatros europeos de una serie de áreas o departamentos dependientes de la dirección general del teatro.

En el Teatro Colón, el jefe de gobierno de la ciudad de Buenos Aires (nivel político) designa a los miembros del Directorio, que está conformado por el/la Director/a general, el/la

⁵⁰ <https://www.cnd.org.uy/es/estructuracion-financiera-de-proyectos/fideicomiso-del-sodre>

Director/a ejecutivo/a y tres directores/as vocales, uno de los cuales representa a los trabajadores. Desde la aprobación de la Ley de Autarquía por parte de la Legislatura porteña en 2008, se establecieron con claridad las funciones de cada una de estas autoridades (nivel estratégico). Las funciones del director/a general implican la administración global de la organización, mientras que al directora/a ejecutivo/a le corresponde coordinar y supervisar la realización y el control de las actividades que desarrolle el teatro, además de asistir al director/a general y asumir las tareas que este/a le asigne. Por su parte, las competencias del directorio se centran en el asesoramiento a la dirección y en la aprobación del anteproyecto del presupuesto y de otras resoluciones internas. Como se verá más adelante, el nivel político, representado en este caso por el Ministerio de Cultura de la Ciudad, ejerce asimismo una tarea de supervisión y control de la gestión.

En organizaciones públicas como el Teatro Colón cobra especial importancia la habilidad de quien asuma la dirección general (nivel estratégico) para vincularse con el nivel político y oficiar de articulador (Bonet y Schargorodsky, 2016). María Victoria Alcaraz, la directora general del teatro entre 2015 y 2022, recordó, por ejemplo, sus intentos por lograr que los responsables políticos a cargo del seguimiento y el control de la gestión pudieran comprender la complejidad de la realidad del Teatro Colón y las enormes diferencias entre ese gran teatro lírico de producción propia y otras organizaciones dependientes del Ministerio de Cultura de la Ciudad de Buenos Aires. Según Alcaraz: *“(...) muchas de las personas, la mayoría, que hacían técnicamente este seguimiento, no habían entrado en su vida al Teatro Colón. Los invitamos a todos. Había muchos que se enganchaban. Les era mucho más fácil después entender. Hicimos visitas guiadas, técnicas, especiales. Tener la noción inclusive espacial de lo que significa... No es solamente el foyer, el Salón Dorado, la platea y el escenario. Eso es lo menos. Hay todo un mundo que gira en torno a eso para que se abra el telón y que esté todo en tiempo y forma. Entonces, ese modelo sofisticado de gestión fue lo más difícil de tratar de transmitir”*.

Al igual que el Colón, el Teatro Municipal de Santiago depende de un gobierno municipal, el de Santiago de Chile (nivel político). Vale recordar, sin embargo, que se trata de una corporación de derecho privado, la Corporación Cultural de Santiago. La misma cuenta con un Directorio, presidido por el alcalde o la alcaldesa de la ciudad de Santiago, con un vicepresidente y cinco directores. La directora general del teatro, Carmen Gloria Larenas, señala que en ese directorio *“hay un representante del Ministerio de la Cultura (nacional), y*

*hay un representante de los tres municipios que también aportan fondos públicos*⁵¹”. El director o la directora general del Teatro es elegido/a por el mencionado directorio⁵². Con respecto a las funciones de las autoridades, Larenas explica que “(...) *como es una corporación de derecho privado, finalmente, aunque recibe dineros públicos, la administración tiene potestad sobre los temas cotidianos y de administración. Y el directorio tiene potestad sobre temas estratégicos grandes, y por supuesto opina. Pero se toman decisiones que tienen más que ver con preocupaciones macro del directorio. Por lo menos acá en Chile, los directorios no se meten en la administración diaria en una corporación como ésta o en otra y van viendo temas estratégicos un poquito más de largo plazo. No en lo cotidiano*”. En suma, a pesar de tratarse de una corporación de derecho privado, el nivel político (Municipalidades de Santiago, Las Condes, Vitacura y Providencia, Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio de Chile) tiene incidencia en la conducción del teatro, ya que cuenta con representantes en el Directorio, que a su vez designa a quien asumirá la dirección general (nivel estratégico de decisión).

La estructura de gestión del Auditorio Nacional del Sodre presenta diferencias en relación a los teatros mencionados hasta ahora en este apartado. Como ya se señaló, esta sala depende del Servicio Oficial de Difusión, Representaciones y Espectáculos (Sodre), unidad ejecutora del Ministerio de Educación y Cultura de Uruguay. Bajo la órbita del Sodre se encuentran los Cuerpos Artísticos⁵³, tres auditorios⁵⁴, la Escuela Nacional de Formación Artística y el Archivo Nacional de la Imagen y la Palabra. La administración del Sodre está a cargo de un Consejo Directivo, cuyos miembros son designados por el Poder Ejecutivo Nacional (Pérez, Sosa y Turnes, 2010: 101). A su vez, los cuerpos artísticos y cada uno de los organismos mencionados dependientes de esta unidad ejecutora cuentan con sus propios directores.

El Auditorio Nacional Adela Reta, que depende del Sodre, funciona desde su inauguración, en 2009, como sede de los cuerpos artísticos. Gonzalo Halty, su director desde 2016, señala que la dinámica de gestión interna de esta organización tuvo un inicio un tanto caótico, para luego comenzar a ordenarse. Halty recuerda: “(...) *yo entré en el 2016, fines del 2016, y tomé obviamente el barco a full, a toda máquina, para bien y para mal. ¿Por qué lo*

⁵¹ Como se mencionó en el punto 3.3. del marco teórico, el Teatro Municipal recibe fondos procedentes de los municipios de Las Condes, Vitacura y Providencia.

⁵² Carmen Gloria Larenas asumió la Dirección general del teatro en noviembre de 2019 y fue ratificada en el cargo a mediados de 2021. Su antecesor, Frédéric Chambert, asumió en 2016 y renunció al cargo en 2019.

⁵³ Orquesta Sinfónica Nacional, Ballet Nacional, Coro Nacional, Conjunto Nacional de Música de Cámara, Orquesta Juvenil Nacional, Coro Nacional Juvenil y Coro Nacional de Niños.

⁵⁴ Auditorio Nacional Adela Reta, Auditorio Nelly Goitiño y Auditorio Vaz Ferreira.

digo así? Para bien porque era una nave que, de 0 a 100, despegó fuertemente, se posicionó y marcó tendencias. Vinieron espectáculos que sólo acá podían venir. Para mal, es lo que te decía al principio: empezó de cero, y para mi gusto fue más el entusiasmo que el baño de realidad del cómo empezar. Por lo tanto, todo se construyó sobre la marcha”. Con la llegada del nuevo director, se establecieron directivas del nivel político orientadas al ordenamiento de la gestión y a una administración de los recursos financieros más eficiente y cuidada. Así lo describe Halty: “(...) el cambio que hubo, y a mí me tocó estar en el medio de la tormenta en ese sentido, fue que la anterior dirección no tenía límites de gasto. O sea, no es que hiciera cualquier disparate. Todo tenía una concepción y una definición artística, pero el Ministerio de Economía o el Ministerio de Cultura, como esto estaba empezando, decían ‘Dale, adelante’. Cuando yo entro, el Ministerio de Economía dijo: ‘A ver, Halty, a ver si podés poner un poquito de orden, porque ya la partida presupuestaria no va para más. No me pidas más refuerzos presupuestarios porque no da más la lógica de funcionar así. Tenés que ordenar eso’”. Ahí es donde su función de articulador entre el nivel político y el nivel operativo de decisión tuvo un papel crucial. Halty recuerda las dificultades que enfrentó al intentar que los artistas se adaptaran a los nuevos lineamientos que exigían mayor orden y austeridad: “(...) no fue fácil, porque a un artista, a un Julio Bocca, que le digan: ‘Mirá, Julio, está todo bárbaro, pero tenemos esta plata para el año’. Y... no era fácil, ¿no? Y así a todos los directores. Y a los equipos nuestros”. Al asumir su cargo, además de comprometerse a ordenar la administración de recursos financieros, Halty se enfrentó con la necesidad de organizar las dinámicas de trabajo de las áreas que tenía a su cargo, un ordenamiento que se concretó con la implementación de la planificación estratégica como guía para la gestión. Halty recuerda que el año 2017 “fue un año de transición muy difícil. Fue el año en que Julio Bocca tomó la decisión de dejar el Ballet. Fue un año bisagra, donde hubo muchos cambios institucionales. Y nosotros a su vez empezamos con la planificación estratégica como modelo de trabajo. Y ahí tomamos las decisiones de hacer un fuerte trabajo en la interna, con talleres, formación, capacitación para las áreas técnicas y las áreas dirigenciales y gerenciales. Empezamos un estudio fuerte de cómo organizar el Auditorio bien. Había muchas asimetrías en la lógica organizacional, presupuestal, sueldos, escalas funcionales. Y eso nos llevó mucho tiempo de trabajo”. En este caso, al tratarse de una organización joven, encontramos que el ordenamiento de la dinámica de trabajo interna, en el nivel operativo de decisión, fue algo necesario en el periodo reciente. La dirección general (nivel estratégico) ha enfrentado aquí una tarea compleja, que en otras organizaciones con más años de actividad puede estar ya sistematizada. De acuerdo a lo señalado, encontramos

aquí una importante incidencia del nivel político de decisión, que en el caso del Auditorio Adela Reta se ocupó de instaurar un ordenamiento de la gestión y de la administración de recursos, después de los primeros años de funcionamiento de la organización.

El Teatro San Martín de Tucumán representa en la muestra de este estudio un modelo de gestión particular. Se trata, como ya se mencionó, de un teatro público que depende del Ente Cultural de la provincia de Tucumán. Esa dependencia formal también conlleva, en este caso, una dependencia para su funcionamiento y para la concreción de su programación artística, ya que la realización integral de las producciones está en manos de la Dirección de Producción y Gestión del Ente Cultural, que planifica actividades para toda la provincia. Asimismo, los cuerpos estables⁵⁵ no dependen del teatro, sino de la Dirección de Música y Danza del Ente Cultural. Esta estructura comenzó a funcionar en 2005, cuando el entonces presidente del Ente, Mauricio Guzmán, instauró la Dirección de Producción y Gestión. Ronit Keter, que asumió como directora de esa área desde aquel momento, recuerda que Guzmán *“empezó a querer hacer óperas y teatro musical. Y así se vio la necesidad de producir, porque no había producción. Además, se venía de un periodo bastante embromado, del 2001 en adelante. Así que yo creé la Dirección de Producción y Gestión del Ente Cultural”*. Para la producción de óperas y de las diversas actividades culturales que tienen su sede en el teatro, se requiere de un trabajo articulado y transversal entre diferentes direcciones que, como se mencionó, no dependen de dicha sala, sino del Ente Cultural de la Provincia. Keter explica que la Dirección de Producción y Gestión es la que interviene transversalmente, coordinando el trabajo con las otras direcciones, aunque resulta especialmente relevante la colaboración con la Dirección de Música y Danza, a cargo de los cuerpos estables. Keter señala que, en lo que respecta a la programación artística: *“Las dos direcciones junto con la presidencia del Ente gestamos el proyecto. Y a partir de ahí después se van derivando los distintos tipos de necesidades. (...) Entonces se van creando las redes. Pero se gesta entre Producción y Gestión y la Dirección de Música y Danza. (...) Nos ocupamos de todo: desde el café hasta las grandes obras”*. Si bien el Teatro San Martín cuenta con un administrador, en este caso se observa que el nivel estratégico de decisión organizacional está representado por instancias superiores del organigrama gubernamental, como son el Ente Cultural y las direcciones que de él dependen, involucradas en la planificación y realización de las actividades artísticas. Retomando los conceptos planteados por Bonet y Schargorodsky (2016), podría afirmarse que en este caso existe una superposición o coincidencia entre el nivel estratégico y el nivel

⁵⁵ Orquesta Estable de la Provincia, Coro Estable de la Provincia, Coro de niños y jóvenes del Ente Cultural de Tucumán, Ballet Estable de la Provincia, Banda Sinfónica de la Provincia, Ballet Contemporáneo de la Provincia.

político, ya que el Ente Cultural, organismo del gobierno provincial de Tucumán, es el encargado directo del diseño y la planificación de las actividades del Teatro San Martín. Al mismo tiempo, las diversas direcciones en las que se organiza el mencionado ente representan el nivel operativo de decisión organizacional, ya que el trabajo coordinado entre esas áreas es el que posibilita la concreción de las actividades culturales que se ofrecen en el Teatro San Martín.

Entre las organizaciones de gestión privada incluidas en la muestra (Teatro El Círculo y Juventus Lyrica), encontramos similitudes, pero también algunas diferencias. Ambas son, como ya se mencionó, asociaciones civiles sin fines de lucro. En el caso de Juventus Lyrica, se trata de una organización de estructura pequeña, en comparación con los demás casos de la muestra, que cuenta con una Comisión directiva y dos direcciones de área (Dirección ejecutiva y Dirección artística). El Teatro El Círculo de Rosario también cuenta con una Comisión directiva, pero la misma asume la totalidad de las tareas de gestión y administración del teatro. Guido Martínez Carbonell, presidente de la comisión directiva de El Círculo, explica que, como corresponde a una asociación civil, *“(...) hay todos los años asamblea. Hay como mil socios que no participan mucho, pero pueden participar. Hay elecciones, asambleas, donde se informa el estado contable y la actividad a los socios todos los años. Es una institución democrática. (...) La comisión directiva es el órgano deliberativo y ejecutivo. Si no, está la asamblea una vez por año, pero no va casi nadie. Es como que la gente está conforme. Y siempre ha habido una sola lista de candidatos. Hace treinta años que somos más o menos los mismos. Algunos se van, otros vienen, yo quedo. Las reuniones de comisión directiva son todos los meses y tomamos las decisiones”*. Observamos así que tanto en Juventus Lyrica como en el Teatro El Círculo de Rosario, el nivel estratégico y el nivel político de decisión organizacional están en manos de la comisión directiva. Cabe recordar que el nivel político es el que puede fijar directrices y modelo de explotación, aportar recursos y controlar resultados de la gestión. En el caso de Juventus Lyrica, se suman en el proceso de toma de decisiones las direcciones ejecutiva y artística. El Círculo, en cambio, no cuenta con direcciones similares.

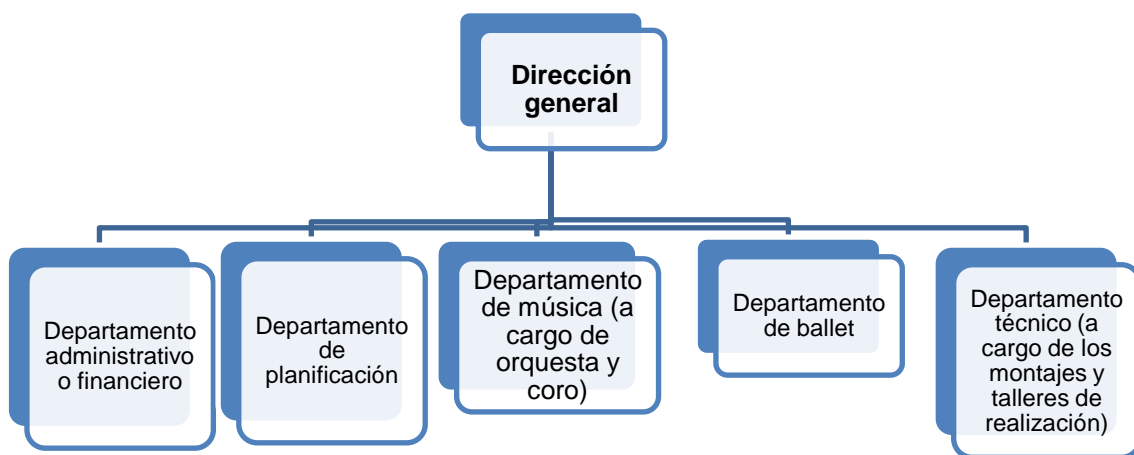
Aunque estas organizaciones de gestión privada no dependen del poder político, sí necesitan establecer vínculos con esas instancias de decisión. En el Teatro El Círculo ese nexo está relacionado con la carencia de cuerpos artísticos propios y la necesidad, por ende, de apelar a la Orquesta Sinfónica Provincial de Rosario, dependiente del Ministerio de Cultura de la Provincia de Santa Fe. En relación a la producción de óperas que se ofrecen en el Teatro El Círculo, Guido Martínez Carbonell resalta el rol articulador de las autoridades del teatro (el

nivel estratégico de decisión organizacional) para la concreción de los proyectos. En sus palabras: *“Acá en la ópera tenemos a la sinfónica provincial, el coro, los solistas que vienen aparte. O sea que hay distintos estratos de la ópera, que cada uno entre sí no tiene ninguna relación. La única relación y armonización la da el teatro. De alguna manera, el teatro es como el alma mater, el hacedor, el que controla. Y justamente, gozando del respeto que tenemos, y el reconocimiento de tantos años es que lo podemos hacer. Esa vida final se la da el teatro. El que arma todo, el que armoniza, el que logra un resultado, es el teatro. Si no estuviera el teatro, no se podría hacer”*.

En el caso de Juventus Lyrica, organización de gestión privada que no recibe fondos públicos de manera directa, que alquila el teatro en el que ofrece sus funciones y que contrata a los miembros del coro y a los integrantes de la orquesta para cada producción, no encontramos una dependencia con el poder político. Sin embargo, más adelante, al analizar las subcategorías correspondientes a Estrategias de financiamiento y Patrocinadores y organismos aportantes, se verá la necesidad que ha enfrentado esta organización de vincularse con estamentos de la esfera política, puntualmente debido a la relevancia del programa de Mecenazgo de la Ciudad de Buenos Aires en el financiamiento de esta compañía de ópera.

En lo que respecta al nivel operativo de decisión organizacional, vinculado a la realización de las actividades de la organización (Bonet y Schargorodsky, 2016), recordemos que Tuomas Auvinen (2000) y Paola Trevisan (2016) detectaron en varios teatros líricos europeos la existencia de diversas áreas dependientes de la dirección general, que pueden graficarse de la siguiente manera:

Cuadro N°9: Estructura interna de teatros líricos europeos



Fuente: Elaboración propia

Una similar división en áreas o departamentos se detecta en el Teatro Colón y en el Municipal de Santiago, aunque en cada caso la conformación de las áreas presenta diferencias, dependiendo de las características, dimensiones y necesidades de cada organización. Durante el periodo en el que se centra el presente estudio (2015-2019) el Teatro Colón se organizó internamente en cinco direcciones de áreas, dependientes de la Dirección general. Estas fueron:

- Dirección General artística y de Producción
- Dirección General Escenotécnica
- Dirección General del Instituto Superior de Arte
- Dirección General técnica, administrativa y legal
- Directora General de recursos humanos

Asimismo, cuatro de los cinco cuerpos artísticos dependientes del Teatro Colón contaron con su propia dirección: la Orquesta Filarmónica de Buenos Aires, el Coro Estable, el Ballet Estable y el Coro de Niños.

En el Teatro Municipal de Santiago de Chile, el equipo ejecutivo, liderado por el director o la directora general, se organizó durante el periodo estudiado en las siguientes áreas:

- Dirección de Administración, finanzas y gestión comercial
- Dirección de Coordinación artística y producción
- Dirección técnica
- Dirección comercial Empresa y cultura
- Dirección de Comunicaciones y Relaciones públicas

Como es habitual, cada uno de los cuerpos artísticos estables (Orquesta Filarmónica de Santiago, Ballet de Santiago, Coro del Municipal de Santiago) contó con su respectiva dirección artística.

Por lo detallado anteriormente, en el Teatro Colón y en el Teatro Municipal de Santiago de Chile la organización interna comprende departamentos relacionados con la actividad artística y con el área técnica y de producción, además de otros departamentos dedicados a tareas administrativas. En el Auditorio Nacional del Sodre, si bien se detecta a nivel interno una organización estructurada en áreas dependientes de la dirección ejecutiva, todas ellas

dependen a su vez del Sodre como organismo global. Las áreas internas del Auditorio son las siguientes:

- Dirección de gestión de públicos, proyectos educativos y sociales
- Dirección de infraestructura y mantenimiento
- Dirección técnica
- Gerencia de Capital humano
- Gerencia financiero contable

En este caso, el modelo de gestión implica la coordinación permanente con áreas del Sodre, incluyendo, claro está, las direcciones artísticas de los elencos estables que dependen de dicho organismo. Encontramos aquí una coincidencia entre el Auditorio Nacional del Sodre y el Teatro San Martín de Tucumán, ya que en ambas organizaciones se plantea la necesidad de un trabajo articulado y coordinado entre las autoridades de esas salas y los organismos de los que dependen (Sodre y Ente Cultural de Tucumán respectivamente), ya que éstos últimos tienen a su cargo los elencos estables, que desarrollan actividades que exceden la programación en las mencionadas sedes. En Tucumán esas actividades tienen proyección provincial, y en el caso del Sodre, nacional.

En síntesis, encontramos en la muestra estructuras y modelos de gestión heterogéneos, diferentes entre sí, aunque es posible identificar coincidencias entre el Teatro Colón y el Teatro Municipal de Santiago de Chile (organizaciones con cuerpos estables propios que reciben subvenciones de gobiernos municipales), entre el Auditorio del Sodre y el Teatro San Martín de Tucumán (teatros públicos que articulan dinámicas de trabajo con los organismos de los que dependen para la concreción de sus respectivas programaciones) y entre el Teatro El Círculo de Rosario y Juventus Lyrica (asociaciones civiles sin fines de lucro con financiamiento privado y sin cuerpos estables).

5.5. Tradición operística

En el marco teórico se hizo referencia a lo que Philippe Agid y Jean Claude Tarondeau (2010, 2012) denominaron “factores ambientales” de los teatros líricos, relacionados con elementos como la historia y las características de los teatros, que tienen incidencia en la gestión de las organizaciones dedicadas a la producción de ópera. Entre estos aspectos, los autores mencionan a la “tradición operística”, asociada a rasgos históricos y geográficos, a la

cual definen como la antigüedad de la tradición de la ópera en una región y el nivel de arraigo que el género ha encontrado en esa sociedad (Agid y Tarondeau, 2012:29). Por tratarse de la región donde la ópera se originó, en los albores del siglo XVII, naturalmente Europa continental, y puntualmente Italia, Francia y los países de habla alemana, son zonas de importante tradición operística. ¿Qué sucede en América del Sur? La ópera llegó a esta región en 1701, un siglo después de su surgimiento en Italia, cuando se estrenó en el Virreinato del Perú la primera ópera, “La púrpura de la rosa”, del compositor español Tomás de Torrejón y Velasco (Miranda y Tello, 2011; Schiaffino Alvarado, 2017). Sin embargo, como señala Vera Wolkowicz, el auge del género en la región llegaría mucho más tarde, hacia fines de siglo XIX, cuando en varias ciudades americanas se vivía un periodo de bonanza económica (2020: 13), situación que impulsó la construcción de teatros y la voluntad de crear óperas nacionales (Miranda & Tello, 2011; Wolkowicz, 2020).

En los países correspondientes a las organizaciones que conforman la muestra de este estudio (Chile, Argentina y Uruguay), las primeras óperas de compositores nativos se crearon en las últimas décadas del siglo XIX⁵⁶, casi tres siglos después de las primeras óperas de la historia. Por todo lo expuesto, a pesar del auge que experimentó el género en la región durante los periodos mencionados, se trata de una zona de baja tradición operística, en los términos planteados por Agid y Tarondeau (2012). Recordemos que estos autores miden esta variable considerando el porcentaje de óperas compuestas en una región. Buscando definir esta variable en la muestra estudiada, observamos los siguientes datos:

- Total de títulos de óperas programados por las organizaciones que conforman la muestra durante el periodo 2015-2019: 118
- Cantidad de óperas compuestas en Uruguay representadas durante ese periodo: 1
- Cantidad de óperas compuestas en Argentina representadas durante ese periodo: 2
- Cantidad de óperas compuestas en Chile representadas durante ese periodo: 1

Al medir la variable *tradición operística* en los términos establecidos por Agid y Tarondeau, se obtuvieron los siguientes porcentajes:

- Óperas programadas compuestas en Uruguay: 0,84%
- Óperas programadas compuestas en Argentina: 1.69%

⁵⁶ Estas óperas pioneras del género en la región fueron “La gata blanca” (1877), del argentino Francisco Hargreaves, “La parisina” (1878), del uruguayo Tomás Garibaldi, y “La florista de Lugano” (1895), del chileno Eliodoro Ortiz de Zárate (Schiaffino Alvarado, 2017).

- Óperas programadas compuestas en Chile: 0,84%
- Total de óperas compuestas en Chile, Argentina y Uruguay programadas durante el periodo estudiado: 2,54%

Como se verá más adelante al momento de analizar las políticas artísticas, sólo los grandes teatros que reciben financiamiento público (Teatro Colón, Teatro Municipal de Santiago, Sodre), algunos de los cuales han incluido en su misión el fomento de la creación nacional, pueden afrontar los costos de producción de obras de autores locales. Siguiendo a Wolkowicz y en línea con lo planteado en el marco teórico, las óperas europeas, particularmente las italianas, comenzaron a dominar el repertorio también en esta región, hasta llegar a una consolidación a partir de la mitad del siglo XX de un corpus de “clásicos” en las programaciones de los teatros, dejando poco margen para nuevas creaciones (Wolkowicz, 2020: 13).

Ya hemos mencionado en el punto 3.1.4. del marco teórico que Philippe Agid y Jean-Claude Tarondeau (2012) identificaron algunos rasgos preponderantes en zonas de elevada tradición operística (Europa), como el predominio de teatros construidos en el pasado, mayormente en el siglo XIX, que se erigen como palacios patrimoniales, y la existencia de cuerpos artísticos estables y de personal a cargo de la realización de los elementos escénicos, que permiten a las organizaciones el control de los recursos y competencias necesarios para la producción de los espectáculos. En América del Sur, una región de baja tradición operística en los términos establecidos por Agid y Tarondeau, y específicamente en los países sede de las organizaciones que conforman la muestra de este estudio, encontramos la presencia de ambas características. Como se verá más adelante, entre los casos aquí analizados figuran teatros centenarios y organizaciones con cuerpos estables y con talleres de producción propia, a pesar de la escasa tradición operística. La explicación para esta situación, diferente a la que detectaron Agid y Tarondeau en las regiones donde localizaron su estudio (Europa y Estados Unidos) puede encontrarse en el impulso que obtuvo la ópera por parte de gobiernos y de las élites, al constituirse el género como un elemento de civilidad en el proceso de consolidación de las jóvenes naciones latinoamericanas desde el siglo XIX (Wolkowicz, 2020). Del mismo modo, como ya se ha mencionado, la construcción de teatros líricos en la región a partir de esa misma época estuvo asociada a la demostración de la pujanza y del estatus de las naciones (Bereson, 2002). Por otra parte, es posible identificar en los casos analizados en América del Sur otras características que Agid y Tarondeau detectaron en zonas de baja tradición operística, como la menor densidad de teatros en la región, la presencia de auditorios de

mayores dimensiones y una menor cantidad de representaciones, en comparación con una región como Europa, con mayor tradición operística. Estos aspectos se desarrollarán en las subcategorías Características de la sala y Programación artística.

5.6. Características de la sala

Agid y Tarondeau (2012) detectaron que en zonas de amplia tradición operística, como Europa, se registra una mayor presencia de teatros construidos en el pasado, principalmente en el siglo XIX, y concebidos especialmente para la producción y representación de óperas. En cambio, en zonas con menor tradición operística, como Estados Unidos, se encuentran teatros más modernos y multifuncionales. En la zona correspondiente a la muestra de este estudio, como ya se señaló, la tradición operística, en términos de Agid y Tarondeau, es limitada. Sin embargo, debido al auge que experimentó el género operístico en América Latina durante el siglo XIX, se construyeron teatros líricos desde entonces. La mayor parte (5/6) de los teatros que son sede de las organizaciones que conforman la muestra tienen más de un siglo de antigüedad. Una porción mayoritaria de la muestra son edificios concebidos desde sus inicios para albergar óperas (4/6) y la totalidad de las salas ha presentado desde sus primeros años de actividad obras de diversos géneros de teatro musical, incluyendo óperas, operetas y zarzuelas. Las particularidades mencionadas indican que la mayor parte de los teatros que conforman la muestra son edificios de valor histórico patrimonial. Esto implicará para las administraciones de las organizaciones el desafío de afrontar altos costos de mantenimiento y la necesidad de implementar, cuando se requiera, reformas tendientes a la modernización de las instalaciones y equipamientos.

Retomando a Agid y Tarondeau (2012), es preciso señalar que el tamaño y la capacidad de estos teatros condicionarán las posibilidades de aumentar la recaudación por taquilla. Estos autores sostienen que un auditorio con mayor capacidad puede ayudar a alcanzar un mayor equilibrio entre la maximización de taquilla y la apertura del auditorio a un público amplio con precios más asequibles (2012: 173). Agid y Tarondeau detectaron limitaciones para ampliar los ingresos por boletería en teatros con menos de 1300 butacas, ubicados mayormente en Alemania, Europa del Este y Rusia. Entre los casos de este estudio, encontramos una mayoría de teatros (4/6) con capacidad mayor de 1300 butacas, una característica que, siguiendo a Agid y Tarondeau, podría resultar favorable para la optimización de los ingresos de taquilla.

Otra cualidad de los auditorios que, según Agid y Tarondeau, puede plantear oportunidades o limitaciones es su diseño. Ya hemos mencionado en el punto 3.1.4. del marco teórico que estos autores detectaron dos formas predominantes en los auditorios de teatros líricos: la forma de herradura de estilo italiano y la forma de “abanico” o “diamante”. En la primera, varias ubicaciones tienen una visión restringida del escenario, lo cual depara limitaciones en la recaudación, ya que obliga a reducir el precio de esas localidades. Por el contrario, en la segunda forma, habitual en teatros más modernos, está garantizada una mejor visibilidad en todas las ubicaciones, que permite una menor diferencia de precios y posibilita mejores rendimientos financieros (Agid y Tarondeau, 2012: 173-174). En los teatros que conforman la muestra encontramos una mayoría de salas (5/6) con forma de herradura de estilo italiano, una característica que limita, por lo ya señalado, las posibilidades de mejorar la recaudación por taquilla. La totalidad de estas sedes que cuentan con auditorios “a la italiana” son teatros de valor histórico, construidos hace más de un siglo. Sólo una de las salas de la muestra está diseñada en forma de “abanico” o “diamante” (el Auditorio Nacional del Sodre), una sede más moderna, construida ya en el siglo XXI.

Por último, señalaremos que la mayor parte de las organizaciones de la muestra (5/6) cuentan con sedes propias. Sólo Juventus Lyrica es una compañía que necesita alquilar una sede (el Teatro Avenida) para poder representar sus producciones, con los costos financieros que eso conlleva.

En el siguiente cuadro, presentamos una síntesis de la información sobre las sedes de las organizaciones que se ha analizado en este apartado.

Cuadro N°10: Características de las salas

Organización	Sala propia o alquilada	Año de creación de la sala	Cantidad de butacas	Forma del auditorio
Auditorio Nacional del Sodre	Propia	2009	1885	Abanico o diamante
Teatro Municipal de Santiago de Chile	Propia	1857	1466	Herradura de tipo italiano
Teatro Colón	Propia	1908	2487	Herradura de tipo italiano
Juventus Lyrica (Teatro Avenida)	Alquilada	1908	1000	Herradura de tipo italiano
Teatro El Círculo de Rosario	Propia	1904	1480	Herradura de tipo italiano
Teatro San Martín de Tucumán	Propia	1912	749	Herradura de tipo italiano

Fuente: Elaboración propia

5.7. La planificación de la temporada

Por tratarse de un aspecto crucial y estratégico de la gestión de las organizaciones que producen ópera, el diseño de la programación artística es un proceso clave, que suele involucrar un trabajo articulado y complejo. Ya se ha mencionado en el punto 3.1.2. del marco teórico que, por sus características como género musical y como espectáculo, la ópera impone a las organizaciones que se dedican a su producción algunas condiciones específicas para su realización. De acuerdo a lo indicado por los autores de cada obra, habrá variaciones y particularidades en relación a la cantidad y cualidades de los solistas requeridos, las dimensiones del coro, los instrumentistas necesarios para la orquesta y las especificidades de la puesta en escena (Towse, 2003: 345). Por todo esto, las resoluciones que tomen las autoridades de cada organización en relación a la programación artística (los títulos elegidos, la cantidad de funciones, el tipo de producción, la elección y contratación de artistas) tendrán implicancias económicas, tanto en los ingresos como en los costos de la organización (Towse, 2003; Agid y Tarondeau, 2012).

En las organizaciones que conforman la muestra de este estudio, las autoridades han afrontado el desafío de balancear los aspectos artísticos y los económicos en la elaboración de la programación artística. En el Teatro Municipal de Santiago, Carmen Gloria Larenas explica que, después de una serie de conversaciones con los directores artísticos de los cuerpos estables (coro, orquesta y ballet), el proceso de elaboración de la programación incluye la revisión de los contenidos ofrecidos en las temporadas anteriores para observar *“con qué frecuencia se han dado esos títulos de ballet y de ópera en especial, qué es lo que más se repite y cómo ha estado la venta. En el fondo se revisa la recaudación lograda por esos proyectos”*. La directora señala que, una vez definido el boceto de los títulos que se programarán *“se hace un análisis de toda la temporada, y después se van haciendo ajustes de acuerdo a esas conversaciones. Se va ajustando el número de funciones, viendo también que en esa etapa ya no es solo lo artístico, sino que también es lo económico”*. Larenas resalta que *“el tema evaluación económica está muy presente después de la reflexión artística respecto de qué es lo ideal”*. Esta búsqueda del equilibrio entre los factores artísticos y los económicos es una dinámica que el Teatro Municipal de Santiago incorporó a partir de 2019, con la llegada de Carmen Gloria Larenas a la Dirección General, instancia que coincidió con la creación de una Gerencia General, a cargo de los aspectos económicos de la organización. Larenas sostiene que este cambio en la estructura de gestión ha permitido que el diálogo entre los responsables del área artística y del área económica sea más fluido: *“Eso ha sido un*

cambio más bien importante desde que yo llegué acá y desde que está esta cabeza bífida del teatro de Dirección general y Gerencia general, donde necesariamente hay más conversación. Antes era mucho más impositivo, y si el resultado era pésimo, muy malo o medianamente malo, la verdad es que todos se enteraban un poco al pasar. No había este intento de realmente transformar ambas visiones en una sola temporada.(...) Históricamente el teatro, por lo menos hasta este cambio que se hizo conmigo, hasta antes, el contenido no tenía una adaptación tan estrechamente ligada a los números como puede que la tenga hoy día”. Como se verá más adelante, este cambio en la gestión y en el rigor de la atención sobre los aspectos económicos estuvo vinculado con una crisis de deuda que el Teatro Municipal sufrió durante la gestión de Frédéric Chambert, entre 2016 y 2019.

En el caso del Auditorio Nacional del Sodre, donde la programación de ballet tiene mayor preponderancia que la de ópera, Gonzalo Halty destaca la voluntad de enfatizar los aspectos artísticos, buscando definir *“qué cosas podemos hacer y estamos en condiciones de hacer, y a su vez que sean innovadoras o que no sean muy reiterativas de caer en el repertorio tradicional y clásico de la ópera con el concepto de, bueno, si la gente la conoce, que venga. O sea que hay a veces políticas de riesgo”*. Pero, al mismo tiempo, se busca atender los aspectos económicos, tal como explica el director ejecutivo de la organización, *“con un equilibrio obviamente más cuidado sobre el punto de vista presupuestario. (...) Si ponemos una ópera, ahí miramos cuál es la programación de la orquesta, cuál es la programación del ballet, cuál es la programación del Teatro Solís, que también hace ópera, y a su vez cuál es la proyección y planificación económica de esa producción”*.

Ronit Keter señala que para la elaboración de la programación del Teatro San Martín de Tucumán *“La variable económica es muy importante, desde ya. Pero siempre hemos encontrado los recursos”*. Por otra parte, para una organización de financiamiento privado, como Juventus Lyrica, los aspectos económicos resultan cruciales al momento de diseñar la programación de cada temporada, y han llevado a la organización a realizar encuestas entre el público para conocer sus preferencias y definir alguno de los títulos en función de esas opiniones. En palabras de María Jaunarena: *“la proyección de la respuesta de boletería es una variable determinante en la conformación de las temporadas”*. Sin embargo, la búsqueda de equilibrios en el diseño de la programación es permanente, ya que, según Jaunarena, *“Se apunta a conformar una temporada de uno o dos títulos taquilleros combinados con un título de repertorio menos transitado”*.

En relación con los aspectos económicos, los teatros y compañías de América del Sur enfrentan un desafío complejo al tener que asumir gastos en dólares, mientras perciben sus

ingresos en moneda local. Esta situación afecta especialmente a los teatros que contratan para cada temporada a artistas internacionales. A propósito, en relación a su experiencia al frente del Teatro Colón, María Victoria Alcaraz señala: “(...) *toda nuestra programación, los derechos musicales, los aviones, los hoteles, todo eso es a precio dólar. Y eso es un problema grave para nosotros porque eso nos obliga, para mantener unos estándares medios de calidad, todos los años a hacer un mayor esfuerzo para llegar a los montos necesarios*”. En Chile, donde la situación económica ha sido más estable, el aumento de la inflación desde 2021 ha sumado desafíos para un teatro como el Municipal de Santiago. En coincidencia con Alcaraz, Carmen Gloria Larenas explica que “*Chile no es dolarizada como Argentina, pero a los artistas se les pagan los honorarios en dólares. Ahí hay otra variante que es importante: ese desafío de la volatilidad de las economías y de la inflación, aún cuando en Chile no ha sido la tónica en los últimos treinta años. Pero hoy día estamos en un periodo un poquito más complejo en ese sentido.*”

Además de los aspectos artísticos y económicos, otras variables pueden incidir en el diseño de la programación artística. En Juventus Lyrica, el perfil pedagógico y formativo de la organización ejerce una influencia en las decisiones de programación, ya que, como señala María Jaunarena: “*se intenta que los títulos reflejen distintos períodos de la historia operística y, de ser posible, distintos idiomas. Esto sirve también a los propósitos formativos de la asociación, ya que les permite a los artistas jóvenes entrenarse en distintos repertorios*”. En el periodo estudiado, si bien Juventus Lyrica programó óperas clásicas del repertorio, como *La traviata* o *Carmen*, también incluyó óperas muy poco difundidas, como *Hamlet* o *El conde Ory*, brindando así la posibilidad a artistas noveles de ganar experiencia en un repertorio muy poco transitado.

En el Teatro Municipal de Santiago de Chile, Carmen Gloria Larenas menciona que, cuando se define un boceto inicial de lo que será la temporada, además de la evaluación económica se toman en consideración las fortalezas de comunicación del proyecto y sus posibilidades educativas. En el Teatro Colón, María Victoria Alcaraz afirma que algunas de las variables que se conjugan en el diseño de la programación, además de lo artístico y de lo económico, tienen que ver con “*un correcto análisis de la propuesta en función del público, del momento que estamos atravesando, de lo emocional, de qué sucede en la región, cuáles son las propuestas artísticas que están girando*”, y resalta la centralidad de la temporada lírica en el proyecto artístico del teatro al mencionar que en el Colón “*el punto fijo que mueve todo lo demás es la ópera*”.

La elaboración de la programación implica, además de diálogos y acuerdos a nivel interno con autoridades y cuerpos estables, un permanente vínculo con el entorno, tanto con artistas como con otras organizaciones. A propósito, Carmen Gloria Larenas señala que para el diseño de la programación del Municipal de Santiago: *“hay conversaciones con teatros respecto de coproducciones en el caso del ballet o la ópera. Hay otras organizaciones artísticas que también presentan proyectos, con las que uno quiere relacionarse por distintas razones. Esas conversaciones con teatros también, por ejemplo, tienen que ver con que uno pueda arrendar una producción: arrendar uno o que ellos le arrienden a uno. O sea, es un poco explorar qué proyectos y qué ideas uno puede compartir, de distintas maneras. Y también con artistas, en este caso nacionales e internacionales, que al mismo tiempo presentan otros proyectos”*. Por su parte, María Victoria Alcaraz menciona que, al momento de planificar la programación artística, en el Teatro Colón se toma en cuenta la actualidad del circuito operístico internacional: *“no solamente miramos de adentro para afuera, sino también lo que circula en el mercado. Por donde van las tendencias en algunos teatros de referencia europeos”*.

Otros teatros que conforman la muestra también establecen vínculos con otras organizaciones durante el proceso de elaboración de la programación artística. Guido Martínez Carbonell sostiene que el Teatro El Círculo de Rosario trabaja *“conjuntamente con Buenos Aires, con Chile, Montevideo y Brasil. Con las grandes orquestas que vienen, sinfónicas importantes, compartimos el cachet, compartimos la prorrata de los pasajes, pagamos los hoteles, los transportes, compartimos esos gastos”*. Con todos esos interlocutores se establece un diálogo que permite reducir los costos, ya que, como explica Martínez Carbonell, *“como cualquier negociación, empieza con un costo altísimo, y a medida que se van agregando conciertos se va abaratando. Y bueno, todo eso se va conversando sobre la marcha y se va negociando. Eso en cuanto a orquestas sinfónicas o de cámara, y solistas internacionales. El ballet, lo mismo. Y después, los organismos estatales, porque hemos traído a la Filarmónica del Colón, y ahora viene la Sinfónica de Córdoba. Y también los artistas nacionales de mayor nivel”*. Como se verá posteriormente, el abono anual del Teatro El Círculo comprende óperas, conciertos y ballet.

Debido al carácter estratégico de la programación artística, a su complejidad y a los factores asociados a ella, Agid y Tarondeau (2012) resaltaron la importancia de la anticipación en la planificación y elaboración de cada temporada. Según estos autores: *“Determinar un programa que abarque varios años o temporadas es una de las funciones básicas de la dirección de un teatro de ópera”* (2013: 69). Por lo observado en los testimonios

de las autoridades entrevistadas, en la mayor parte de las organizaciones que conforman la muestra se realizan esfuerzos por programar con anticipación. Para las organizaciones que cuentan con un sistema de abonos, y que por lo tanto necesitan tener una programación definida antes del inicio de cada año, la anticipación en el diseño del proyecto artístico es fundamental. Esa necesidad se vuelve imperiosa en el caso de las organizaciones de grandes dimensiones, como los teatros líricos con cuerpos estables y temporadas con varios títulos, que contratan a artistas internacionales. María Victoria Alcaraz recuerda que, al asumir la dirección general del teatro Colón en 2015, encontró que *“se estaba trabajando muy sobre la fecha. Primero y principal, eso encarece muchísimo la temporada. Entonces fuimos paulatinamente corriendo el calendario. Tenemos un lanzamiento de temporada por año: es el momento en que tiene que estar todo cerrado, o sea que fuimos trabajando en la ampliación de los años subsiguientes”*. Se hizo, por lo tanto, un esfuerzo que empezó a dar sus frutos en 2019, cuando se logró cerrar la temporada 2020 y avanzar lineamientos para las temporadas 2021 y 2022. Pero la llegada de la pandemia del Covid 19 en marzo de 2020 trastornó lo logrado. Al margen de esa situación excepcional, Alcaraz resalta que se consiguió planificar con una anticipación de dos a tres años.

El Colón, como teatro que aspiró en la gestión de Alcaraz a posicionarse a nivel internacional y a convocar, por lo tanto, a artistas internacionales de renombre, enfrentó la necesidad de trabajar con mayor anticipación para poder negociar honorarios más razonables y por lo tanto más beneficiosos para las finanzas del teatro. En palabras de la entonces directora *“(…) para poder conversar con otras casas de ópera de Europa y llegar a agendas de artistas interesantes y a buen ‘cachet’, hay que trabajar con dos, tres años de anticipación como mínimo”*. En el Teatro Municipal de Santiago de Chile, Carmen Gloria Larenas señala que, antes de la pandemia, para el mes de julio de cada año ya se contaba con la temporada del año siguiente planificada y definida. La directora explica que *“Más allá de que hay proyectos que es cierto que toman más años, que son ideas que terminan de cuajar dos, tres años después, en general yo te diría que un año y medio antes más o menos, la temporada está medianamente definida. No en todos sus detalles, pero sí en lo grande, en lo más importante, ya está definida un año y medio antes”*.

Al margen de la situación de la pandemia, la anticipación en la planificación de la programación que se procura en el Auditorio Nacional del Sodre es similar al de las organizaciones ya mencionadas. Gonzalo Halty sostiene que *“En épocas normales, en general las grandes temporadas que a nosotros nos inciden, en el ballet pero también en alguna ópera, tratamos de trabajar en perspectiva de dos años por lo menos. (...) Ya la de*

2022 la veníamos trabajando desde mediados del año pasado [2021], acercándonos a algo más parecido a lo ideal. Y hoy [marzo de 2022] precisamente con quien yo trabajo esa programación, dijimos: ‘Ya es un buen momento para abrir el año 2024’”. El ideal al que se aspira, según Halty, es poder planificar con dos años de anticipación “y trabajar en consecuencia en la programación de producción, de talleres, de alquileres, de concreción de elencos y demás, y de previsión presupuestaria, obviamente”. En coincidencia con Alcaraz, Halty señala que la pandemia alteró el margen de anticipación que se había logrado en los años anteriores, lo cual ha llevado a una búsqueda por recuperar la máxima previsión posible, “un ejercicio que antes de la pandemia teníamos bastante aceitado.”

En organizaciones de menores dimensiones también se procura trabajar con antelación. El Teatro El Círculo planifica su programación con dos años de anticipación, mientras que Juventus Lyrica inicia la planificación de cada temporada en los últimos meses del año previo. María Jaunarena señala que “La programación se comienza a considerar en octubre del año anterior, y se define en los primeros meses del año, con la aprobación de la comisión directiva”. Según explica la directora ejecutiva de la organización, esa decisión se vincula con la necesidad de conocer el detalle de la programación de sus competidores directos, como el Teatro Colón o el Teatro Argentino de La Plata, antes de definir qué títulos presentarán en cada temporada.

El Teatro San Martín de Tucumán implementa habitualmente un margen de anticipación similar al de Juventus Lyrica, buscando definir los títulos que se ofrecerán en una temporada a fines del año anterior. A propósito, Ronit Keter admite que “Nosotros somos bastante tardíos porque estamos haciendo la grilla general, justamente en estas semanas⁵⁷, de qué queremos hacer todo el año, y no sólo la ópera. Con respecto a la ópera, estamos viendo qué títulos podemos hacer, con quién podríamos contar. Tenemos coro, tenemos orquesta, tenemos ballet. Tenemos todo para hacer ópera. Pero siempre se invita a alguna soprano o algún tenor, algún cantante especial, lógicamente. Así que estamos en eso”. Pero, a pesar del intento por anticiparse a la planificación, Keter señala que las limitaciones presupuestarias suelen obligar a resolver ciertas cuestiones sobre la marcha: “después, siempre es todo a último momento. Lamentablemente, porque hasta que te aprueban los presupuestos... siempre la cultura es el último orejón del tarro para las provincias. Yo pido, por ejemplo, 50 para todo el año, por decirte algo, y después salen diciendo ‘Te doy 10’. Entonces tenés que saber que tenés que readaptar eso”.

⁵⁷ Esta entrevista se grabó el 1 de diciembre de 2021.

En este intento por lograr planificar las temporadas con anticipación, los teatros y compañías de la región encuentran diversas dificultades, que serán diferentes según las características y las dimensiones de cada organización. Para el Teatro Colón, que ha apuntado a reforzar su presencia en el panorama internacional, las limitaciones y la escasa previsibilidad del contexto local han constituido obstáculos considerables. En palabras de Alcaraz: *“La mayor dificultad es encajar dos engranajes muy difíciles, entre la realidad internacional, las propuestas y el mercado de la ópera europeo, que es el que más seguimos, y la realidad económica, presupuestaria local. No del teatro, que tiene una economía sana, sino de la realidad económica del país, en la que se inserta la economía del teatro”*. En Chile, donde la situación económica ha sido más estable, las dificultades han estado más ligadas a la inestabilidad de los presupuestos, conformados por fondos provenientes de diversas fuentes públicas y privadas⁵⁸, y a la variabilidad de la recaudación de la taquilla. Con respecto a los fondos que recibe el teatro, Carmen Gloria Larenas explica que *“Esa plata pública puede tener variaciones, para arriba o para abajo. En general son para abajo. Entonces siempre hay pequeñas diferencias desde ese punto de vista. (...) Lo otro variable también son los aportes privados, que en el caso del teatro también son importantes. Hay auspiciadores permanentes, hay otros que apoyan ciertos proyectos, pero eso también puede variar a la baja o a la alza”*. Esa incertidumbre en relación a los fondos que la organización recibirá condiciona las posibilidades de previsibilidad del teatro. Según Larenas: *“la estabilidad de los presupuestos en su totalidad, incluyendo los ingresos por boletería (hay temporadas que tienen mejores ingresos que otras), creo que esa incertidumbre te diría que atenta como para poder proyectar con mayor certeza, sabiendo que siempre uno hace cambios.”*

Para otras organizaciones en Argentina, de menores dimensiones y de menor volumen de producción, la incertidumbre y las limitaciones presupuestarias son aspectos que conspiran contra las posibilidades de programar con antelación. María Jaunarena sostiene que para Juventus Lyrica *“Es muy difícil planificar a mediano o largo plazo debido al alto costo de las puestas y a la inestabilidad económica (que incide en las fuentes de financiación, la conservación del valor del dinero o en el comportamiento del público). Tampoco es sencillo debido a la ausencia de información sobre la programación de los competidores directos. No hay excedentes significativos para que pueda hacerse una planificación de más de un año”*.

⁵⁸ Como se explicará más adelante en el apartado dedicado a la subcategoría correspondiente a los ingresos de las organizaciones, el Teatro Municipal de Santiago recibe fondos de la Municipalidad de Santiago, del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio de Chile, de tres Municipios (Las Condes, Vitacura y Providencia) y de empresas privadas, además de disponer de la recaudación de la venta de entradas.

Ronit Keter coincide al señalar que, para el Teatro San Martín de Tucumán, *“Las dificultades siempre fueron las económicas. Igual planificamos. Después, para bajar hay tiempo. No hay mayor historia que la económica.”*

En el Auditorio Nacional del Sodre, Gonzalo Halty menciona otra dificultad al momento de planificar con anticipación la programación artística, vinculada con la tarea de los responsables del área artística o de los elencos estables. Ante la necesidad de definir títulos que formarán parte de la temporada, Halty explica que los responsables artísticos *“No siempre tienen claridad. Y a veces eso nos lleva a que la decisión de la planificación organizacional nosotros la tenemos, pero no tenemos el título y eso nos complica mucho. Y eso es una dificultad histórica de la falta de previsión en tiempo y forma de los componentes artísticos. En el caso del ballet no, se da mucho más aceitado eso. Por lo demás, depende mucho de nosotros mismos cumplir con los plazos y ahí somos una organización que está bastante aceitada en su programación. Así que, en ese sentido, una vez que se instalan las fechas y el trabajo empieza a circular, en general cumplimos los plazos. Pero depende a veces de los interlocutores artísticos, según cuál es el elenco que corresponda a la gran producción, que las cosas fluyan de mejor manera o haya más dificultades.”*

En suma, la mayor parte de las organizaciones (5/6) han consignado la necesidad de articular los aspectos artísticos y económicos en la elaboración de la programación. A la luz de los testimonios de los entrevistados, se evidencia la voluntad por planificar con anticipación cada temporada. Sin embargo, las autoridades de 4/6 organizaciones han hecho referencia a limitaciones presupuestarias y a circunstancias vinculadas con la volatilidad económica del contexto, que dificultan esa tarea e interfieren en la posibilidad de planificar con una antelación mayor.

5.8. Programación artística

Entendemos por programación artística al conjunto de óperas presentadas por teatros y compañías en cada temporada con sus respectivas funciones (Trevisan, 2016). Esta programación podrá comprender, especialmente en teatros con sede propia, otras propuestas, como conciertos y funciones de ballet. Ya hemos mencionado que la programación artística es un elemento clave y estratégico de la gestión (Agid y Tarondeau, 2012; Bonet y Schargorodsky, 2016, Trevisan, 2016), tanto por su centralidad como actividad principal de la organización como por sus implicancias económicas. Los costos podrán variar en función de

las obras elegidas, ya que cada una demanda requerimientos particulares, y en función del tipo de producción que se decida implementar (Towse, 2003; Trevisan, 2016).

En el punto 3.1.2. del marco teórico se mencionó la consolidación de una tendencia global a la concentración de unos pocos títulos, muy populares y tradicionales, en las programaciones artísticas de teatros líricos (Towse, 2003; Agid y Tarondeau, 2012; Trevisan, 2016; Payne, 2016). Ese apego a la tradición se traduce en un predominio de óperas del siglo XIX en las temporadas de organizaciones dedicadas al género, con la frecuente inclusión de títulos atractivos para el público, como “La traviata”, “Carmen” o “Tosca”. Sin embargo, Agid y Tarondeau (2012) han señalado la necesidad de encontrar equilibrios en el diseño de la programación, de manera tal que la inclusión de obras más taquilleras permita solventar la incorporación de otras obras menos populares. Estos autores observaron en su estudio sobre organizaciones de Europa y de Estados Unidos, una combinación entre óperas muy populares, creadas mayoritariamente en el siglo XIX, y algunos títulos menos difundidos o contemporáneos en las programaciones artísticas de teatros líricos.

Con la intención de determinar si los teatros y compañías de América del Sur se alinean con esta tendencia global, en el presente apartado se analizará el detalle de la programación de ópera de cada una de las organizaciones que conforman la muestra de este estudio. Comenzaremos por el Teatro Colón de Buenos Aires, tomando en consideración los títulos que ofreció en sus temporadas líricas oficiales entre 2015 y 2019⁵⁹, que se detallan en el siguiente cuadro:

Cuadro N°11: Temporada lírica del Teatro Colón (2015-2019)

TEMPORADA	TÍTULOS	CANTIDAD DE FUNCIONES	TIPO DE PRODUCCIÓN
2015	Werther (Massenet)	6	PN
	El elixir de amor (Donizetti)	5	PN
	Quartett (Francesconi)	4	PNP
	Cavalleria rusticana (Mascagni) / Pagliacci (Leoncavallo)	5	PNP
	Don Carlo (Verdi)	4	PN
	El ángel de fuego (Prokofiev)	4	PN

⁵⁹ El Teatro Colón también ofreció durante este periodo óperas de cámara de formato más pequeño y óperas de compositores contemporáneos, tanto en la sede del teatro como en otros espacios. Se trató de producciones presentadas por la Ópera de Cámara y por el Centro de Experimentación del Teatro Colón, que no se tomarán en cuenta en el presente análisis.

	Parsifal (Wagner)	4	PN
2016	Beatrice Cenci (Ginastera)	3 (fuera de abono)	PN
	Don Giovanni (Mozart)	6	PN
	Fidelio (Beethoven)	5	PN
	Dido y Eneas (Purcell)	5	PNP
	Die Soldaten (Zimmermann)	5	PN
	Tosca (Puccini)	6	R
	Macbeth (Verdi)	6	PN
	Volo di notte / Il prigioniero (Dallapiccola)	3	PN
	Porgy and Bess (Gershwin)	5	PNP
2017	Adriana Lecouvreur (Cilea)	6	PN
	La prohibición de amar (Wagner)	5	CP
	Julio César (Haendel)	4	PN
	El caballero de la rosa (R. Strauss)	5	CP
	Ascenso y caída de la ciudad de Mahagonny (Weill)	5	CP
	La traviata (Verdi)	7	PNP
	Rusalka (Dvorak)	5	PNP
	Andrea Chénier (Giordano)	6	PN
2018	Tres hermanas (Eötvös)	4	PN
	La italiana en Argel (Rossini)	6	CP
	Aida (Verdi)	7	R
	Tristán e Isolda (Wagner)	4	PNP
	Pelléas et Mélisande (Debussy)	4	PN
	La bohème (Puccini)	8	CP
	Norma (Bellini)	4	PN
	Rigoletto (Verdi)	8	PN
2019	Un tranvía llamado Deseo (Previn)	4	PN
	Turandot (Puccini)	10	R
	Ariadna en Naxos (R. Strauss)	4	PN
	L'incoronazione di Poppea (Monteverdi)	4	En versión de concierto
	Don Pasquale (Donizetti)	7	PN
	Orfeo y Euridice (Gluck)	4	PN

	Los cuentos de Hoffmann (Offenbach)	6	PN
--	-------------------------------------	---	----

Fuente: Elaboración propia

PN: Producción nueva / CP: Coproducción /

PNP: Producción no propia / R: Reposición

En el periodo en cuestión encontramos que se han programado entre siete y ocho títulos por año⁶⁰, excepto en 2016, cuando se ofrecieron nueve títulos, aunque el primero de ellos, “Beatrix Cenci”, se presentó fuera del abono de la temporada lírica, únicamente con funciones extraordinarias. Hasta 2017, se observa que cerca de la mitad de los títulos de cada temporada son obras tradicionales del repertorio del siglo XIX, y los demás títulos son óperas menos difundidas o de autores contemporáneos, como “Quartett”, “El ángel de fuego”, “La prohibición de amar”, “Rusalka” o “Un tranvía llamado Deseo”. A partir de 2018 se encuentra una mayor preponderancia de óperas del siglo XIX y una merma de títulos más arriesgados, aunque se percibe la búsqueda de equilibrios. Si bien sólo se programó una ópera creada en el siglo XXI en cinco temporadas, cada año se representó al menos un título del siglo XX, posterior a 1930.

Para algunas de las temporadas las autoridades tomaron decisiones que implicaron mayores costos de producción por haber apelado a ensambles vocales o instrumentales extranjeros, sin la presencia de los cuerpos estables del teatro. Fue el caso en 2016 de “Porgy and Bess,” con el coro de la Opera de Ciudad del Cabo, y de “Dido y Eneas”, del compositor del barroco Henry Purcell, con orquesta y coro invitados (Akademie für Alte Musik Berlin y Vocalconsort Berlin)⁶¹. En 2018 sucedió lo propio con “Tristán e Isolda”, para la cual se contrató a la Staatskapelle Berlin (Orquesta Estatal de Berlín) dirigida por Daniel Barenboim, mientras que en 2019 para “L’incoronazione di Poppea”, una de las primeras óperas de la historia, del barroco temprano, se contó con la participación del Ensemble Matheus (orquesta de instrumentos antiguos).

Como parte de las permanentes decisiones que deben tomar las autoridades de las organizaciones en la búsqueda de equilibrios financieros, el Teatro Colón ha implementado en el periodo estudiado algunas medidas para reducir los costos de producción: la temporada

⁶⁰ Con el término *título* se hace referencia aquí a cada obra, aunque se contabilizará como un único título cuando se encuentren programadas dos óperas breves ofrecidas en el mismo espectáculo, como es el caso de “Cavalleria rusticana” y “Pagliacci”, dos óperas que suelen representarse juntas.

⁶¹ En este punto cabe aclarar que para poder representar óperas del periodo barroco con criterio historicista, las organizaciones necesitan contratar ensambles instrumentales especializados en la interpretación del repertorio de ese periodo de la historia de la música.

2018 incluyó en su abono un oratorio, "Las estaciones"⁶², de Haydn, y en 2019 se presentó la ópera "L'incoronazione di Poppea", en "versión de concierto", sin escenificación. Cabe señalar que, tras la salida de Darío Lopérfido de su cargo de Director artístico del Teatro en 2017, la directora general, María Victoria Alcaraz, vio la necesidad de ordenar el esquema presupuestario. En una entrevista al diario La Nación en diciembre de ese año, expresó: "*Nosotros tenemos que cuidar el presupuesto de la institución, no podemos hacer locuras. Este año fue muy exigido para poder cumplir con esta temporada*"⁶³. Considerando este antecedente, puede entenderse que las decisiones de programación adoptadas para las temporadas 2018 y 2019 estuvieron guiadas por la intención de evitar los costos desmesurados y ejercer un mayor control del presupuesto. La decisión antes mencionada de incluir espectáculos sin escenificación dentro de los abonos se alinea con estas intenciones.

Los títulos de la temporada lírica del Teatro Colón se ofrecen en una cantidad acotada de funciones, con un mínimo de cuatro⁶⁴ y un máximo de seis. A partir de 2017 se detecta un cambio, con un margen de entre siete y diez funciones para óperas muy convocantes ("La Traviata", "Aida", "Rigoletto", "Turandot"). Nuevamente, esta decisión de incorporar un mayor número de representaciones de algunos títulos se relaciona con la llegada de María Victoria Alcaraz a la dirección general, quien recuerda que cuando asumió el cargo "*(...) las óperas eran cuatro o cinco funciones: cuatro de abono y una extraordinaria. Si hacés lo que yo llamo los grandes tanques, si hacés un tanque como Bohème, que sabés que va a vender, o Tosca, ¿por qué no ponemos más funciones? Entonces empezamos a trabajar en ese sentido, y funciona. Funciona muy bien.*"

En relación a los tipos de producción, encontramos en cada temporada un predominio de nuevas producciones propias. A partir de 2017 se observa un aumento de las coproducciones, algunas pocas reposiciones y una reducción de las producciones no propias (alquiladas a terceros). Se trata de otra decisión estratégica vinculada con el equilibrio de los costos y relacionada con el cambio en la dirección artística a partir de la desvinculación de Darío Lopérfido en febrero de 2017. En declaraciones a fines de ese mismo año, Alcaraz señaló que al año siguiente habría "*mayoritariamente títulos producidos acá. Es poner a*

⁶² No se incluyó este título en el cuadro precedente, por no tratarse de una ópera.

⁶³ Cruz, A. y Gianera, P. (6 de diciembre de 2017). María Victoria Alcaraz: "Es importante que cada vez más personas puedan venir al Colón". *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/espectaculos/maria-victoria-alcaraz-es-importante-que-cada-vez-mas-personas-puedan-venir-al-Colon-nid2088736/>

⁶⁴ Sólo se ofrecieron menos funciones para "Beatrix Cenci", de Ginastera, en 2016, pero se trató de representaciones fuera de abono.

funcionar la maquinaria del Colón, cosa que este año no sucedió porque fue escasa la producción propia”⁶⁵.

Si bien este trabajo se centra en la producción de óperas, es preciso recordar que el Teatro Colón realiza otras actividades cada temporada, entre las cuales se destacan los ciclos de conciertos y la programación de ballet. Pero la ópera ocupa un espacio preponderante dentro en las políticas artísticas del teatro. Según Alcaraz: “(...) *la ópera sigue siendo lo que más atrae al público porteño. En cantidad de funciones son más de ópera que de ballet, un poco más, no mucho más. En ballet son menos títulos y más funciones por título. Son como formulas que fuimos armando en función de la experiencia y del comportamiento del público.*”

Otra organización de grandes dimensiones dentro de la muestra es el Teatro Municipal de Santiago de Chile. A continuación se detallan los títulos que esta organización ofreció en sus temporadas líricas durante el periodo estudiado:

Cuadro N°12: Temporada lírica del teatro Municipal de Santiago de Chile (2015-2019)

TEMPORADA	TÍTULOS	CANTIDAD DE FUNCIONES	TIPO DE PRODUCCIÓN
2015	Rusalka (Dvorak)	5	PN
	Madama Butterfly (Puccini)	8	PNP
	La carrera del libertino (Stravinsky)	6	PN
	El turco en Italia (Rossini)	7(*)	CP
	I due Foscari (Verdi)	7(**)	PN
	Cavalleria rusticana (Mascagni) / Pagliacci (Leoncavallo)	8 (*)	R
2016	La Gioconda (Ponchielli)	5	PN
	Auge y caída de la ciudad de Mahagonny (Weill)	6	CP
	Tancredi (Rossini)	6	CP
	La traviata (Verdi)	9 (*)	CP
	La bohème (Puccini)	10 (*)	R

⁶⁵ Cruz, A. y Gianera, P. (6 de diciembre de 2017). María Victoria Alcaraz: “Es importante que cada vez más personas puedan venir al Colón”. *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/espectaculos/maria-victoria-alcaraz-es-importante-que-cada-vez-mas-personas-puedan-venir-al-Colon-nid2088736/>

	La condenación de Fausto (Berlioz)	6	PN
2017	Jenufa (Janáček)	5	CP
	Las bodas de Fígaro (Mozart)	7	PNP
	Rigoletto (Verdi)	7	CP
	La Cenicienta (Rossini)	6	CP
	Lady Macbeth de Mtsensk (Shostakovich)	6	PN
	Aida (Verdi)	8	CP
2018	Don Giovanni (Mozart)	6	PNP
	El Cristo de Elqui (Farías)	5	PN
	Tosca (Puccini)	6	PNP
	Lulu (Berg)	5	PN
	El barbero de Sevilla (Rossini)	6	R
	Norma (Bellini)	6	PN
2019	La fuerza del destino (Verdi)	6	PN
	El caballero de la rosa (R.Strauss)	6	CP
	Così fan tutte (Mozart)	6	PNP
	Rodelinda (Haendel)	5	CP
	La italiana en Argel (Rossini)	6	PN
	Fausto (Gounod)	6	PNP

Fuente: Elaboración propia

(*) Una de las siete representaciones fue una función privada.

(**) Una de las funciones correspondió a la Gala presidencial por la Fiesta Nacional (18 de septiembre).

PN: Producción nueva / CP: Coproducción / PNP: Producción no propia / R: Reposición

Se observa en todas las temporadas del Teatro Municipal de Santiago la programación de una cantidad invariable de seis títulos de óperas, entre los cuales al menos la mitad corresponde al repertorio del siglo XIX o de compositores canónicos, como Mozart, Verdi, Puccini y Rossini. Hasta 2018, se programó al menos un título del siglo XX o contemporáneo cada año. Por otra parte, en todas las temporadas se incluyó algún título poco frecuentado, como “I due Foscari”, “Tancredi”, “Jenufa” o “Rodelinda”. Puede afirmarse, por lo tanto, que en el periodo en cuestión existió un intento por lograr un equilibrio entre la programación de obras convocantes y otras menos difundidas, evitando un alineamiento con un perfil claramente tradicional y asumiendo ciertos riesgos.

En cuanto a los tipos de producción, en 2015 se encuentra un equilibrio entre producciones nuevas propias y coproducciones, con una sola reposición. En 2016 y 2017 hay un predominio de coproducciones, con una reducción de las nuevas producciones. A partir de 2017, con posterioridad a la asunción en 2016 de un nuevo director, Frédéric Chambert, se observa un incremento de producciones no propias (alquiladas a terceros). En ese sentido, en 2018 encontramos que la mitad de los títulos son producciones nuevas y que en lugar de coproducciones hay dos producciones no propias. En 2019, en cambio, se detecta un equilibrio entre nuevas producciones, coproducciones y producciones no propias, con igual cantidad (dos) de cada tipo de producción. Se observan, por lo tanto, cambios y no una tendencia uniforme en cada temporada en relación a las decisiones sobre los tipos de producción elegidos para cada título.

Con respecto a la cantidad de funciones, el mínimo son cinco representaciones. Entre 2015 y 2017 observamos que para algunos títulos se ofrecieron más funciones, alcanzando el máximo de nueve y diez representaciones en títulos muy convocantes como “La traviata” y “La bohème” (aunque cabe aclarar que en ambos casos una de las funciones fue privada). A partir de 2018 se observa un cambio, con seis funciones por título, y unas pocas obras en cada temporada con cinco funciones.

Además de la programación de ópera, cabe recordar que el Teatro Municipal ofrece ciclos de conciertos y de ballet.

Dentro de la presente muestra, el Teatro Colón y el Municipal de Santiago son las organizaciones con mayor volumen de producción, por tratarse de teatros líricos históricos con cuerpos estables propios, localizados en ciudades capitales de sus respectivos países y afianzados en la vida cultural de sus comunidades. Ambos teatros han explorado en el periodo estudiado diferentes tipos de producción. Aunque son teatros de producción propia, no producen todos los títulos que ofrecen. Por otra parte, en ambos teatros se detecta una búsqueda de equilibrios entre títulos convocantes, obras contemporáneas y óperas menos difundidas. Este tipo de decisiones de programación es posible en estos teatros gracias al financiamiento estatal y a la existencia de sistemas de abonos, ya que, como señalaron Cancellieri y Turrini (2016), los abonados garantizan una fuente de ingresos estable que permite, por ejemplo, estimular la difusión de obras contemporáneas.

Las otras organizaciones que conforman la muestra, una de ellas muy joven (Auditorio Nacional del Sodre), otra ubicada en una capital provincial (Teatro San Martín de Tucumán) y dos de financiamiento privado (Juventus Lyrica y Teatro El Círculo de Rosario) presentan, como se verá a continuación, un volumen de producción operística más reducido. Asimismo,

se verá que algunas de estas organizaciones cuentan con un menor margen para la innovación en cuanto a la elección de los títulos programados.

En el siguiente cuadro se detallan los títulos programados entre 2015 y 2019 en el Auditorio Nacional del Sodre de Uruguay.

Cuadro N°13: Temporada lírica del Auditorio Nacional del Sodre (2015-2019)

TEMPORADA	TÍTULOS	CANTIDAD DE FUNCIONES	TIPO DE PRODUCCIÓN
2015	Rashomon (L. Biriotti)	3	PN
	Otello (Verdi)	6	PNP
	Brundibar (Krása)	3	PN
2016	La traviata (Verdi)	6	PNP
2017	La italiana en Argel (Rossini)	7	CP
2018	Madama Butterfly (Puccini)	6	PN
	Dulce Rosa (Holdridge)	2	PN
2019	Tristán e Isolda (Wagner)	3	PN*

Fuente: Elaboración propia

* Producción propia nueva con parte del vestuario del Teatro Argentino de La Plata

PN: Producción nueva / CP: Coproducción / PNP: Producción no propia / R: Reposición

En el Auditorio Nacional del Sodre, la intención de las autoridades es presentar cada año primordialmente un título del repertorio operístico cada temporada, con la intervención de la Orquesta y del Coro estables. A eso se suma en algunas temporadas algún otro título. Sucedió en 2015, con la incorporación de “Brundibar”, una ópera infantil, que contó con la participación de la Orquesta Juvenil, y con el estreno de “Rashomon”, del compositor uruguayo León Biriotti. En 2018 se programó “Dulce Rosa”, del compositor contemporáneo Lee Holdridge, nuevamente con la participación de la Orquesta Juvenil.

Se puede observar que cada año se programa algún título de compositores canónicos del repertorio operístico universal (Verdi, Rossini, Puccini y Wagner), complementado en los años antes mencionados por títulos contemporáneos o para el público infantil. En relación a la cantidad de funciones, los títulos principales de cada temporada se ofrecieron con seis o siete

representaciones hasta 2018. Para la ópera ofrecida en 2019, “Tristán e Isolda”, se realizaron tres funciones, por tratarse de una obra ambiciosa y que exige particular atención y predisposición por parte del público. A propósito de estas elecciones de repertorio, que implican la decisión de asumir ciertos riesgos, Gonzalo Halty comenta: *“(…) en el 2019 hicimos por primera vez en la historia en Uruguay, completa, Tristán e Isolda. Fue una demencia total, una ópera de cuatro horas, con una lógica audiovisual contemporánea, rompimos todos los esquemas. Y no nos fue mal, desde el punto de vista de lo que fue la venta. Pero fue una locura, en otros momentos no se jugaba ese riesgo. También hicimos, en el 2015 la opera “Rashomon”, del compositor uruguayo León Biriotti, que era una ópera de contenido contemporáneo, disonante, con melodías muy extrañas. Y también fue de público para atrás, pero en cuanto a la apuesta de la propuesta artística, es un poco lo que conjuga el esfuerzo.”*

En cuanto a los tipos de producción implementados, se observa un predominio de nuevas producciones, con unas pocas producciones no propias. En el periodo estudiado se registra una sola coproducción, una cantidad razonable considerando la poca cantidad de títulos operísticos y la juventud de la organización.

El Auditorio Nacional del Sodre lleva adelante otras actividades artísticas, que comprenden conciertos y una temporada de ballet. Esta última ha tomado mayor preponderancia que la ópera en la programación de la organización. A propósito, Gonzalo Halty explica que *“La institución venía de un impacto fuerte del manejo de la lírica, y el ballet empezó a fagocitar a la lírica. Hoy día el ballet tiene mucho más peso que el área lírica. Los números están a la vista. El ballet vende 12.000 entradas anuales, y la ópera con suerte vende 6.000. Fue una decisión institucional de decir, bueno, si tenemos que ajustar los números y ser más conservadores en el manejo del dinero, ¿dónde ponemos todas las fichas? Y bueno, se las llevó el ballet. Pero eso no fue una decisión nuestra institucional de Auditorio, sino una institucional del Sodre, que es quien regentea a los elencos estables”*.

Regresando a la Argentina, detallamos a continuación los títulos programados durante el periodo estudiado por el Teatro San Martín de Tucumán, otra de las organizaciones con financiamiento estatal que conforman la muestra:

Cuadro N°14: Temporada lírica del Teatro San Martín de Tucumán (2015-2019)

TEMPORADA	TÍTULOS	CANTIDAD DE FUNCIONES	TIPO DE PRODUCCIÓN
2015	Pagliacci (Leoncavallo)	2	PNP
	La hija del regimiento (Donizetti)	3	PN
2016	Romeo y Julieta (Gounod)	3	PN
	Rita (Donizetti)	2 (*)	C
	La favorita (Donizetti)	3	PN
2017	La clemenza di Tito (Mozart)	3	PN
	La traviata (Verdi)	3	PN
2018	Carmen (Bizet)	3	PN
2019	Stefano (Palmeri)	3 (**)	PN
	Turandot (Puccini)	3	PN

Fuente: Elaboración propia

(*) Una función se realizó en la Casa de la Cultura de San Isidro de Lules

(**) Una de las funciones fue sólo para invitados

PN: Producción nueva / CP: Coproducción / PNP: Producción no propia / R: Reposición

Como puede observarse, el Teatro San Martín, cuya programación artística es diseñada y producida por el Ente Cultural de Tucumán, con un trabajo coordinado entre la Dirección de Producción y Gestión y la Dirección de Música y Danza, ofreció en el periodo en cuestión un promedio de dos óperas por temporada. Si bien se detectan obras emblemáticas del repertorio tradicional, como “Carmen”, “La Traviata”, “Turandot” y “Pagliacci”, se evidencia un intento por encontrar equilibrios, aun considerando la cantidad limitada de títulos presentados cada año. Las autoridades han asumido riesgos al programar obras poco representadas del siglo XIX, como “La hija del regimiento” o “Rita”, además de una ópera de autor nacional, como “Stefano”, de Martín Palmeri. Una particularidad que se detecta es la programación de óperas de alrededor de una hora de duración, como “Pagliacci” o “Rita”, considerablemente más breves que las óperas habituales del repertorio. Esto puede deberse tanto a motivos presupuestarios, ya que la segunda de estas obras insume menores costos de producción, como al hecho de que estas óperas más breves pueden resultar accesibles para un público más amplio. En cuanto a la cantidad de funciones, se oscila entre dos y tres por cada título. En este punto es preciso aclarar que el teatro no cuenta con sistema de abonos y que cada año uno de los títulos de ópera se ofrece en el marco del Septiembre Musical Tucumano, un festival muy

consolidado con más de 60 años de antigüedad, que abarca propuestas de diversos géneros musicales. Dentro de ese ciclo, en el año 2005 se comenzaron a programar óperas.

Casi la totalidad de los títulos que el Teatro San Martín de Tucumán ofreció en el periodo estudiado se presentaron en producciones propias, realizadas por el Ente Cultural de la provincia. Solo hay dos excepciones, “Pagliacci” y “Rita”, que se ofrecieron en calidad de producción no propia y de coproducción respectivamente, en colaboración con el extinto Plan Federal de Ópera y Danza, que dependía del Ministerio de Cultura de la Nación⁶⁶. Cabe recordar que la temporada de ópera es apenas una porción de la programación artística del Teatro San Martín, que abarca las diversas propuestas que presentan los cuerpos artísticos provinciales, además de conciertos, recitales y espectáculos de danza a cargo de otros artistas.

En otra ciudad de la Argentina, Rosario, el Teatro El Círculo, una de las dos organizaciones privadas que conforman la muestra, ofreció un mínimo de dos óperas por año durante el periodo estudiado. A continuación se presenta el detalle de las programaciones:

Cuadro N°15: Temporada lírica del Teatro El Círculo de Rosario (2015-2019)

TEMPORADA	TÍTULOS	CANTIDAD DE FUNCIONES	TIPO DE PRODUCCIÓN
2015	Fausto (Gounod)	3	PN
	La traviata (Verdi)	2	PN
	Otello (Verdi)	3	PN
2016	Don Giovanni (Mozart)	3	R
	Carmen (Bizet)	3	PN
2017	Pagliacci (Leoncavallo) / Suor Angelica (Puccini)	2	PN
	La bohème (Puccini)	3	CP
2018	Il trovatore (Verdi)	3	PN
	Turandot (Puccini)	3	PN

⁶⁶ Este programa fue creado en 2010 con el propósito de impulsar la producción de ópera y de danza en diferentes localidades de Argentina.

2019	La traviata (Verdi)	3	PN
	Mefistofele (Boito)	3	PN

Fuente: Elaboración propia

PN: Producción nueva / CP: Coproducción / PNP: Producción no propia / R: Reposición

Como puede observarse, el Teatro El Círculo presentó mayoritariamente títulos emblemáticos del repertorio, como “La traviata” (ofrecida en dos temporadas en este periodo), “Carmen” o “La Bohème”, aunque también se han asumido riesgos, por ejemplo con la inclusión de “Mefistofele”, una ópera poco representada de la segunda mitad del siglo XIX.

En relación al tipo de producción, encontramos que se han realizado esencialmente nuevas producciones propias durante el periodo en cuestión. Al respecto de la capacidad de producción de la organización, consolidada en las últimas décadas, Guido Martínez Carbonell señala: *“(…) la mayoría de las veces la escenografía la hacemos nosotros, y el vestuario lo mismo, lo hacemos nosotros. En este caso, por ejemplo, para Madama Butterfly [ofrecida en octubre de 2021], le habíamos pedido el vestuario al Teatro Argentino de La Plata, pero por una cuestión burocrática no pudo cederlo. Entonces lo hicimos nosotros. O sea que eso lo tenemos bien controlado y bien organizado, todo lo que sea ópera. Que es una cuestión muy compleja, no es fácil. (...). Eso funciona por un grupo de ópera, desde el teatro, porque en definitiva la responsabilidad y la producción son del teatro, pero está funcionando bien desde hace más de 16 años. Al principio traíamos todo como envasado de afuera en la ópera. Y ahora nosotros producimos”*. Cada año, por lo tanto, la organización aprovecha esta capacidad de producción para elaborar sus propias producciones.

En cuanto a la cantidad de funciones ofrecidas de cada título, lo habitual es que sean tres, o dos en algunos pocos casos. Martínez Carbonell explica que siempre una de esas funciones forma parte del abono anual del teatro, que comprende representaciones de otros espectáculos. En sus palabras: *“Nuestro abono es ecléctico, porque tiene orquestas internacionales, que nosotros ya las contratamos, y también dos óperas, y ballet, que también contratamos, internacional o nacional. Todo ese mix hace a la temporada por abono nuestra, que tiene alrededor de catorce funciones”*.

Juventus Lyrica, la otra organización de financiamiento privado que forma parte de la muestra, ofreció en promedio más de tres títulos por temporada durante el periodo estudiado. A continuación se detalla la programación:

Cuadro N°16: Temporada lírica de Juventus Lyrica (2015-2019)

TEMPORADA	TÍTULOS	CANTIDAD DE FUNCIONES	TIPO DE PRODUCCIÓN
2015	Andrea Chénier (Giordano)	4	PN
	Las bodas de Fígaro (Mozart)	4	PN
	Carmen (Bizet)	4	PN
2016	La viuda alegre (Lehar)	4	PN
	Orfeo y Euridice (Gluck)	4	PN
	Madama Butterfly (Puccini)	4	PN
	La flauta mágica (Mozart)(*)	10	PN
2017	Norma (Bellini)	4	PN
	Turandot (Puccini)	5	PN
	El Conde Ory (Rossini)	4	CP
	La Cenicienta (Rossini)(*)	10	PN
2018	El murciélago (J. Strauss)	4	PN
	Gianni Schicchi (Puccini) / Pagliacci (Leoncavallo)	4	PN
	Hamlet (Thomas)	4	CP
	El barbero de Sevilla (Rossini)(*)	10	PN
	La traviata (Verdi)	4	PN
2019 (**)	La traviata (Verdi)	4	PN
	La flauta mágica (Mozart)	4	R

Fuente: Elaboración propia

(*) En versión adaptada para el público infantil, ofrecida en la Ciudad Cultural Konex.

(**) En la temporada 2019 se realizó también una gala en el Teatro Colón, con dos funciones, por los 20 años de la organización.

PN: Producción nueva / CP: Coproducción / PNP: Producción no propia / R: Reposición

En línea con la tendencia global y con lo observado en los otros casos de la muestra, Juventus Lyrica también ha programado óperas célebres y tradicionales del repertorio (“Carmen”, “La traviata”, “Las bodas de figaro”, “La flauta mágica”), pero al mismo tiempo ha incluido óperas rara vez representadas (“El Conde Ory”, “Hamlet”). Entre 2016 y 2018 se ofreció además una ópera cada año en versiones adaptadas para el público infantil, con

producciones presentadas en otra sede, la Ciudad Cultural Konex, en correspondencia con su misión orientada a la formación, tanto de artistas como de público joven.

La organización realiza cuatro funciones por título, incluidas en sus abonos, con la sola excepción del agregado de una función adicional de “Turandot” en 2017 y de las representaciones de las óperas para chicos, que se ofrecieron siempre con diez funciones. En lo que respecta al tipo de producción, la totalidad de los títulos que ofreció Juventus Lyrica en este periodo fueron producciones propias, en su mayoría nuevas, con la excepción de una única reposición en 2019.

La ya mencionada preferencia de las autoridades de los teatros y compañías por la programación de obras tradicionales se vincula directamente con aspectos económicos, ya que se trata de óperas convocantes que garantizan determinados ingresos por boletería. Si bien las organizaciones que conforman la muestra del presente estudio se alinean con esta tendencia hacia la tradición, también se detecta en todos los casos, en mayor o menor medida, una búsqueda de equilibrios en el diseño de la programación de ópera. Se puede observar que las organizaciones de mayores dimensiones y presupuestos, como el Teatro Colón o el Teatro Municipal de Santiago, tienen mayores posibilidades de asumir los riesgos que conlleva la inclusión de óperas menos populares o contemporáneas. No obstante, también los teatros y compañías más pequeños y de financiamiento privado han buscado esos equilibrios en el periodo en cuestión.

A modo de síntesis, a continuación presentamos las óperas más representadas por las organizaciones estudiadas:

Cuadro N°17: Óperas más representadas en las organizaciones estudiadas

	Título y año de estreno mundial	Compositor	Cantidad de producciones realizadas en organizaciones de la muestra
1	La traviata (1853)	Giuseppe Verdi	7
2	Pagliacci (1892)	Ruggero Leoncavallo	5
3	Turandot (1926)	Giacomo Puccini	4
4	Madama Butterfly (1904) La bohème (1896) Don Giovanni (1787) Carmen (1875) Norma (1831) La italiana en Argel (1813)	Giacomo Puccini Giacomo Puccini Wolfgang A. Mozart Georges Bizet Vincenzo Bellini Gioachino Rossini	3

5	Otello (1887) Cavalleria rusticana (1890) Las bodas de Figaro (1786) Rigoletto (1851) Aida (1871) Tosca (1900) El barbero de Sevilla (1816) El caballero de la rosa (1911) Fausto (1859) Andrea Chénier (1896) Orfeo y Euridice (1762) La flauta mágica (1791) La Cenicienta (1817) Ascenso y caída de la ciudad de Mahagonny (1930) Tristán e Isolda (1865) Rusalka (1901)	Giuseppe Verdi Pietro Mascagni Wolfgang A. Mozart Giuseppe Verdi Giuseppe Verdi Giacomo Puccini Gioachino Rossini Richard Strauss Charles Gounod Umberto Giordano Christoph W. Gluck Wolfgang A. Mozart Gioachino Rossini Kurt Weill Richard Wagner Antonín Dvořák	2
---	--	---	---

Elaboración propia en base a datos sobre la programación de ópera de las organizaciones de la muestra.

No resulta sorprendente que “La traviata” ocupe el primer puesto entre las óperas más representadas por las organizaciones de América del Sur que conforman la muestra de este estudio. Esta tendencia a la tradición compensada con una búsqueda de equilibrios, que se plasma en programaciones que incluyen óperas populares y algunos títulos menos conocidos o contemporáneos, se corresponde con lo que Philippe Agid y Jean-Claude Tarondeau (2012) observaron en su estudio sobre casos de Europa y Estados Unidos. Tal como estos autores señalaron, los ingresos ganados por la venta de entradas para óperas muy convocantes permiten asumir el riesgo de programar otras obras menos populares. Cancellieri y Turrini (2016) destacaron que el sistema de abonos, que garantiza ingresos por anticipado, ayuda a alcanzar esos equilibrios en las decisiones de programación. En efecto, casi la totalidad (5/6) de las organizaciones que conforman la muestra utilizan esta herramienta, que les permite asumir ciertos riesgos en las elecciones de los títulos. Sin embargo, como se evidencia en los datos expuestos, las organizaciones de financiamiento privado, para las cuales los ingresos de taquilla son un factor vital, encuentran mayores limitaciones al momento de asumir riesgos en sus decisiones de programación.

Por último, cabe destacar que en la totalidad de las organizaciones se observa la decisión de priorizar la capacidad de producción propia, algo particularmente notable en las organizaciones de menores dimensiones (Juventus Lyrica, Teatro El Círculo de Rosario,

Teatro San Martín de Tucumán). La coproducción es una práctica más frecuente en los teatros de grandes dimensiones (Colón, Municipal de Santiago). Más adelante se analizarán las dificultades y desafíos que este último tipo de producción plantea para los teatros y compañías de la región.

5.9. Modelos de gestión de producción

Como ya se ha mencionado en el punto 3.1.3. del marco teórico, el proyecto de producción de una organización se vincula con todos los aspectos relacionados con la realización de los espectáculos (Bonet y Schargorodsky, 2016). Además de involucrar a los artistas que interpretan cada obra (solistas, coro, orquesta), la producción comprende aspectos, tareas y actividades a cargo de especialistas y técnicos (escenografía, vestuario, caracterización) (Agid y Tarondeau, 2012). Este proceso de producción y las resoluciones que las autoridades asuman en relación a ellos tendrán incidencia en los aspectos financieros de la organización (Towse, 2003; Agid y Tarondeau, 2012; Schargorodsky, 2016).

Siguiendo la distinción de modelos de gestión de producción que establecieron Agid y Tarondeau (2012), denominamos teatros de producción propia a aquellos que financian por completo los recursos técnicos y artísticos necesarios para la concreción de sus actividades. Estas organizaciones disponen habitualmente de cuerpos estables y de talleres para la realización de los elementos necesarios en cada producción. Cabe recordar que estos teatros suelen ofrecer otras actividades artísticas en su programación (conciertos, ballets, operetas, musicales) y en algunos casos también actividades pedagógicas o de formación (cursos para cantantes o bailarines, funciones para niños) (Agid y Tarondeau, 2012). Otro modelo posible entre las organizaciones dedicadas a la realización de espectáculos operísticos es el de las compañías que efectúan sus propias producciones sin contar con recursos permanentes, por lo que se ven obligadas a contratar al personal necesario para cada actividad.

En la muestra de casos del presente trabajo se identifica una mayoría de teatros de producción propia (4/6): Teatro Colón, Teatro Municipal de Santiago, Auditorio Nacional del Sodre y el Teatro San Martín de Tucumán. Todos ellos cuentan con talleres de producción propia y disponen de cuerpos estables. Asimismo, estas cuatro organizaciones ofrecen, además de producciones de ópera, otras propuestas artísticas, incluyendo conciertos y ballet. En este punto, resulta pertinente recordar que el Teatro San Martín de Tucumán es sede de la actividad de los cuerpos estables provinciales, que no dependen directamente del teatro sino del Ente Cultural del Gobierno de la Provincia de Tucumán.

Juventus Lyrica es una compañía que realiza sus propias producciones sin contar con recursos permanentes ni con sede propia, debiendo contratar a la orquesta y al coro para cada serie de funciones. En cambio, el Teatro El Círculo de Rosario cuenta con su propia sede. Si bien no posee cuerpos artísticos estables, dispone de un coro propio *amateur* y de la Orquesta Sinfónica Provincial de Rosario, que a cambio de la posibilidad de utilizar las instalaciones del teatro como sede y espacio para ensayos, participa de las producciones de ópera sin percibir honorarios por parte del teatro. Puede afirmarse que el Teatro El Círculo no se corresponde plenamente con la categoría de *teatro de producción propia* porque, aunque financia los recursos necesarios para sus representaciones de ópera, completa su programación con contrataciones de otros espectáculos (conciertos, ballet) y con producciones realizadas por terceros, a quienes se les alquila la sala del teatro.

En el siguiente cuadro se presenta una síntesis de la disponibilidad de recursos de producción de cada organización de la muestra.

Cuadro N°18: Disponibilidad de recursos de producción

ORGANIZACIÓN	Disponibilidad de cuerpos estables propios	Disponibilidad de talleres de producción propia	Disponibilidad de depósitos para almacenamiento de producciones antiguas
Teatro Colón	Sí	Sí	Sí
Teatro Municipal de Santiago	Sí	Sí	Sí
Auditorio Nacional del Sodre	Sí	Sí	Sí
Teatro San Martín de Tucumán	Sí (*)	Sí	Sí
Teatro El Círculo de Rosario	No (**)	Sí	No
Juventus Lyrica	No	No (***)	Sí

Fuente: Elaboración propia

(*) Los cuerpos estables son provinciales y no dependen del teatro.

(**) El teatro cuenta con un coro amateur y con la orquesta provincial para la realización de funciones de ópera.

(***) Aunque la compañía no cuenta con talleres, realiza sus propias producciones.

En síntesis, encontramos que 4/6 de las organizaciones que conforman la muestra disponen de cuerpos artísticos propios, 5/6 cuentan con talleres de producción propia para la confección de vestuario y escenografía y 5/6 tienen espacios propios o alquilados para almacenar las producciones antiguas. Este último aspecto incide en las posibilidades de la organización de ofrecer reposiciones y coproducciones, ya que para poder emplear estos tipos de producción resulta imprescindible contar con espacio para guardar escenografías y vestuarios, de manera que los mismos puedan estar disponibles para ser reutilizados.

5.10. Modalidad o sistema de producción

Como ya se ha mencionado en el punto 3.1.3. del marco teórico, denominamos sistema o modalidad de producción a la forma en que se organizan las funciones y la programación artística de una organización de artes escénicas. Durante el siglo XX, se consolidaron en todo el mundo tres sistemas: temporada, repertorio y festival (Towse, 2003; Ranan, 2003; Schargorodsky, 2010; Agid y Tarondeau, 2012; Trevisan, 2016). Si bien en las últimas décadas se ha detectado una predominancia del sistema de temporada, autores como Trevisan (2016), Agid y Tarondeau (2012) sostienen que, actualmente, la presencia de estos sistemas no es tan rígida y puede producirse una combinación entre los mismos.

En el siguiente cuadro presentamos una síntesis de las características de estos sistemas o modalidades de producción:

Cuadro N°19: Características de los sistemas de producción de teatros líricos

TEMPORADA	REPERTORIO	FESTIVAL
. Producciones sucesivas, con cantidad acotada de funciones (entre seis y diez)	. Producciones alternadas de varios títulos de manera simultánea, alternándose las funciones cada semana durante varios meses	. Cantidad de producciones acotadas durante un periodo breve (habitualmente en verano)
. Predominio de producciones nuevas	. Predominio de reposiciones que se repiten cada temporada	
. Se contrata a los cantantes para los papeles solistas	. Con elenco estable de solistas, además de recursos técnicos y artísticos propios	
. Funciones espaciadas (con días sin función)	. Muy pocas noches sin función	

. Periodos de ensayo más extensos	. Periodos de ensayo más reducidos (por elevada cantidad de funciones)	
-----------------------------------	--	--

Fuente: Elaboración propia

A partir de las características de la programación artística mencionadas anteriormente y de la disponibilidad de recursos de producción de cada organización, inferimos que en la muestra de este estudio no se registran teatros ni compañías que utilicen el sistema de repertorio. Como ya se ha señalado, se trata de una modalidad de producción vigente esencialmente en Alemania y países aledaños, con elevado volumen de producción. En cambio, encontramos que 3/6 casos de la muestra utilizan el sistema de temporada o *stagione*: el Teatro Colón, el Teatro Municipal de Santiago de Chile y Juventus Lyrica. Estas organizaciones presentan una serie de títulos con funciones acotadas cada año, con predominio de nuevas producciones, y deben contratar cantantes para integrar sus elencos por el periodo de ensayos y funciones. En las otras organizaciones (Auditorio Nacional del Sodre, Teatro El Círculo de Rosario y Teatro San Martín de Tucumán) el sistema de producción resulta menos evidente, debido a la acotada cantidad de títulos de ópera que ofrecen anualmente. Aunque el Teatro San Martín de Tucumán presentó en el periodo estudiado un promedio de dos títulos por año, en 2018 ofreció uno solo. Si bien uno de los títulos de cada año se brinda en el marco de un festival (el Septiembre Musical Tucumano), el o los títulos restantes se presentan fuera de ese marco, por lo cual la programación operística de la organización no se corresponde con la modalidad de festival. El Teatro El Círculo de Rosario presentó dos títulos por temporada con una cantidad acotada de funciones (entre dos y tres por cada ópera). En el Auditorio Nacional del Sodre, donde, como ya se ha mencionado, la actividad del Ballet Nacional tiene mayor preponderancia que la ópera dentro de la programación artística, se ofrecieron menos de dos títulos por temporada en promedio durante el periodo 2015-2019. Sin embargo, estas organizaciones cumplen con gran parte de las características que presentan los teatros con sistema de temporada: predominio de producciones nuevas, contratación de cantantes para los papeles solistas del elenco y funciones espaciadas. A partir de los casos estudiados se observa, por lo tanto, que en la región de América del Sur se encuentra consolidado el sistema de temporada, afianzado junto a la modalidad de festival en casi todo el mundo a partir del siglo XX, tal como sostienen Agid y Tarondeau (2012). Las particularidades mencionadas respecto a los casos menos evidentes (Sodre, Teatro El Círculo, Teatro San Martín de Tucumán) se corresponden también

con la tendencia global, ya que actualmente los sistemas de temporada, repertorio y festival no se encuentran presentes en forma tan esquemática en los teatros, y pueden aparecer combinados de diferentes formas (Agid y Tarondeau: 2012; Trevisan, 2016).

5.11. Coproducciones

Al momento de diseñar su programación artística, cada organización define el tipo de producción que implementará para cada título, es decir, de qué manera llevará a escena la producción de cada obra. En el panorama de las organizaciones dedicadas a la ópera, hemos visto que los tipos de producción más habituales son las producciones propias y las coproducciones. Siguiendo a Bonet y Schargorodsky, entendemos por coproducción a “una asociación temporal entre teatros, festivales, compañías y/o empresas productoras de espectáculos para realizar conjuntamente la construcción y puesta en escena de una obra.” (2016: 98). Dado que las mismas implican el vínculo entre dos o más organizaciones, tomaremos en consideración que algunos teatros y compañías incluyen dentro de esta categoría a los intercambios por alquiler, compra, venta o préstamo de producciones o de elementos de una producción (vestuario, escenografía).

Agid y Tarondeau (2012) mencionan que la coproducción se ha convertido en una práctica habitual en el mundo, esencialmente porque permite ahorros considerables en los costos de producción, aunque la práctica no está exenta de complejidades y desafíos. Como señalan estos autores: “En el mundo de la ópera, igual que en el de la industria, producir algo de forma colectiva es siempre más difícil y limita más la libertad que producir algo en solitario.” (2012:110). En la muestra de casos de este estudio encontramos que todas las organizaciones han realizado algún tipo de coproducción durante el periodo analizado. Se verá, sin embargo, que debido a la heterogeneidad de la muestra, las características de dichas experiencias han sido diversas.

Por sus dimensiones, historia, volumen de actividad y cualidades, el Teatro Colón es único y diferente a cualquier otro teatro a nivel nacional y regional. Eso le ha permitido no sólo colaborar con organizaciones del sector a esos niveles, sino también orientarse a concretar asociaciones con teatros europeos. A propósito de su experiencia a lo largo de su gestión, María Victoria Alcaraz señala que las coproducciones comerciales, en las cuales el Colón comparte los costos de producción con otros teatros contando con la posibilidad de repetir esa producción unos años más tarde, no han resultado una alternativa conveniente para el teatro: *“ese modelo de coproducción nos parece que es caro y poco aprovechable. Lo que*

*nosotros empezamos a trabajar es otro modelo, que es la posibilidad de producir nosotros en el Colón y sumar a otros. O sea, no sumarnos nosotros a un tren, sino ser nosotros la locomotora. (...) Empezamos a trabajar o la posibilidad de giras, que es más difícil, o la posibilidad de armar un buen menú de producciones: básicamente títulos de repertorio, y poner a disposición de otros teatros”. De esta manera, la organización comenzó a ofrecer sus producciones en alquiler a otros teatros. Pero, para poder encarar ese proyecto, se enfrentó con la necesidad de disponer de más espacios para guardar esas producciones. A partir de esta necesidad surgió, en plena pandemia, el Colón Fábrica, un ámbito de exhibición de escenografías y vestuarios armados para que el público pueda recorrerlos. Alcaraz sostiene que este modelo de coproducción “es casi como un modelo de economía circular. Porque fabricamos nosotros, guardamos y volvemos. Este año (2022) se está cumpliendo el círculo con *Bohème* y *Tosca*, que son títulos que guardamos del 2015 y del 2016, o por ahí. Alquilamos a otros teatros: *Bohème* baja de acá y se va a San Juan, a Córdoba, nos está pidiendo San Luis, estamos conversando con el Sodre de Uruguay. Y mientras tanto, la ofrecemos para que el público lo conozca en el Colón Fabrica.”*

A diferencia de las coproducciones comerciales, este modelo de coproducción mediante el cual el Colón alquila sus propias producciones a otros teatros resulta conveniente desde el punto de vista financiero para la organización, ya que, en palabras de Alcaraz: “(...) con una misma producción y con una primera inversión, volvemos a darle vuelta a todo eso. Ese modelo nos funciona”. El Colón ha explorado también otra variante de coproducción, caracterizada por la asociación con otros teatros para coproducir algún título, pero buscando que la producción se realice en el Colón. A propósito, Alcaraz señala: “Siempre nosotros tenemos la iniciativa de proponer que se fabrique acá, porque tenemos cómo hacerla, y después que gire por otros lugares”. El hecho de que el Teatro Colón ofrezca sus producciones realizadas en sus talleres resulta provechoso para teatros europeos, para quienes es particularmente conveniente debido a la diferencia cambiaria.

Juventus Lyrica es también una organización de características únicas en la región (compañía de financiamiento privado sin sede ni cuerpos artísticos propios y con objetivos educativos o de formación) a la que le ha resultado difícil encontrar socios regionales para realizar coproducciones. Ha logrado, en cambio, vincularse con la compañía holandesa Opera2Day, con la cual realizaron cinco coproducciones entre 2010 y 2018. María Jaunarena explica que cada una de estas colaboraciones comprendió acuerdos diferentes: “Algunas

*implicaron funciones en Argentina y Holanda*⁶⁷ *y el financiamiento de honorarios asociados con la orquesta, otras sólo funciones en Argentina, provisión de material orquestal, financiamiento de determinadas partidas, etc.*". Por fuera de eso, en el panorama local, Juventus Lyrica colaboró con algunos socios argentinos, como la Fundación Konex, para la realización de óperas en adaptaciones para el público infantil desde 2016.

Las coproducciones han resultado beneficiosas en términos económicos para organizaciones con un volumen de producción que oscila entre uno y tres títulos de ópera por año, como el Auditorio Nacional del Sodre, el Teatro San Martín de Tucumán y el Teatro El Círculo de Rosario. A propósito, Gonzalo Halty, director ejecutivo del Auditorio Nacional del Sodre, explica: *"Es muy lindo hacer la producción acá y nos encanta, pero si vos podés traer una producción por convenio, o pagando un alquiler relativamente razonable, sin dudas que la eficiencia del presupuesto se va a notar. Y esa plata la podés invertir capaz que o en mejores solistas o en mejores directores (...)"*. Halty recuerda a modo de ejemplo una producción de "La traviata" que alquilaron al Teatro Municipal de Santiago, que representó un ahorro considerable: *"(...) en definitiva pagamos un dinero pero nada que ver con que si eso lo hubiésemos tenido que hacer acá. Nos salía tres o cuatro veces más."* Sin embargo, esta organización no toma en consideración sólo los aspectos económicos al momento de optar por una coproducción. También se toman en cuenta los criterios artísticos y se evalúa si la propuesta resulta convincente en esos términos. Halty menciona al respecto la búsqueda de una producción de "María de Buenos Aires", que tenían la intención de alquilar a otro teatro: *"(...) al principio buscamos producciones en Argentina, para decir bueno, si tenemos convenios con el Teatro de San Juan, el Argentino de La Plata o alguno más que tenga esta producción, veamos qué hay. Y cuando vimos qué era, no era el concepto que nosotros estábamos buscando, porque dijimos, bueno, queremos hacer una María de Buenos Aires que rompa todos los paradigmas del tango tradicional y vaya por el lado más feminista (...). Esas producciones eran del tango tradicional. Dijimos, 'no nos convence, marchamos con la producción en casa, y que salga lo que salga'"*. Desde el Auditorio Nacional del Sodre consideran que las coproducciones constituyen además una oportunidad para el establecimiento de vínculos y para la intención de la organización de posicionarse a nivel regional. En palabras de Halty: *"apostamos para la coproducción, no solamente por querer hacer un buen vínculo con los teatros regionales, y entendemos que hay que fomentar aún más todavía esa circulación de contenidos y de producciones, sino porque además nosotros*

⁶⁷ Las funciones en Holanda se realizaron fuera del periodo estudiado.

quisiéramos ser, todavía no estamos preparados, también ser un teatro de producción regional. O sea que nos queremos posicionar.”

Además del alquiler de producciones, las organizaciones de la muestra han implementado otro tipo de colaboraciones, como préstamos o intercambios de la totalidad o de algún elemento de la producción (vestuario, escenografía). En cambio, con excepción del Teatro El Círculo, ninguna de las organizaciones ha comprado ni vendido producciones, algo que va en línea con la poca frecuencia de esas prácticas a nivel global (Agid y Tarondeau, 2012). Cabe señalar, sin embargo, que el Colón ha estado preparando los requerimientos legales necesarios para poder empezar a vender en el futuro producciones que no les interese recuperar.

Como ya se ha mencionado, en términos económicos, los responsables de 3/6 de las organizaciones estudiadas señalaron que las coproducciones resultan beneficiosas (Auditorio Nacional del Sodre, Teatro San Martín de Tucumán, Teatro El Círculo de Rosario). Sin embargo, en la otra mitad de los casos de la muestra, la aseveración con respecto a los beneficios económicos de la realización de coproducciones es menos contundente. En el Teatro Colón, María Victoria Alcaraz sostiene que las coproducciones resultan convenientes para esta organización siempre y cuando la totalidad de la producción se realice en los talleres propios. Carmen Gloria Larenas (Teatro Municipal de Santiago) y María Jaunarena (Juventus Lyrica) coinciden en que las coproducciones pueden ayudar a reducir los costos, pero mencionan también ciertos reparos. A propósito, según Larenas: *“Hay veces que hay coproducciones que son terriblemente complejas y que al final son atroces de caras (...). Uno puede coproducir y hacerlo a un precio altísimo también. Coproducir no necesariamente es coproducir de la mejor manera.”* En tanto, Jaunarena opina que *“Es un esquema que tiene mucho sentido en Europa, porque están todos amontonados. Pero nosotros, que estamos siempre lejos, nunca ahorrás los costos de transporte”*. La complejidad de las largas distancias entre ciudades de América Latina y su consecuente repercusión en los costos al momento de concretar coproducciones en la región es una preocupación compartida por otros responsables de organizaciones, al igual que las dificultades generadas por normativas aduaneras o instancias burocráticas. Al respecto, Larenas sostiene: *“Hay países donde es mucho más caro ingresar una carga como ésta. Hay desafíos aduaneros que pasan por ahí. Uno aprende que hay países con los que es muy complicado, por el transporte, poder coproducir. No es tan así en Europa. Latinoamérica, por la geografía que tenemos y por las distancias es así”*. Halty coincide al señalar que *“el continente es grande, es muy grande. A nosotros nos encantaría trabajar más con Colombia, por ejemplo, pero es carísimo. Tenés*

que mover por avión toda una escenografía, te sale fortunas. Y Brasil: hace muchos años yo estaba en la Intendencia, hicimos una coproducción con el Teatro de Manaus para el Teatro Solís. Tuvo que salir un barco por el Rio Amazonas, llegar a no sé donde, traer... o sea, ¡fue más largo que traerla de China! Somos países vecinos, pero las distancias y las logísticas son complicadas y caras. Ahí veo un problema”. En relación a las dificultades burocráticas que se presentan en el intercambio entre países, Halty sostiene que: *“El Mercosur ha solucionado algunos aspectos de circulación de contenidos, por ejemplo, de obras artísticas como de pintores, pero no de circulación de producciones. Es comprensible, porque bueno, de última estás haciendo circular producciones que tienen componentes como telas, maderas, y eso requiere determinados controles, es entendible. Pero esto hace que la burocracia sea gigantesca. Y si te olvidaste un papelito, te queda la producción en la aduana, en la frontera, arriba de un camión, y se te puede arruinar, por el tiempo, por lo que sea”.* En los últimos años, sin embargo, a instancias de Opera Latinoamérica, Halty menciona que se han realizado reuniones técnicas entre teatros de la región buscando convenir criterios que puedan facilitar a futuro el intercambio de recursos de producción a nivel regional.

Otros desafíos que enfrentan las organizaciones de la región al momento de establecer acuerdos de coproducción se relacionan con la diversidad entre los teatros y compañías que realizan óperas. Al respecto, María Victoria Alcaraz resalta la necesidad de comprender de manera recíproca la situación de cada organización involucrada: *“Porque la realidad Colón a veces es distinta. Entonces, (es necesario) entender cuáles son las herramientas, cuáles son los tiempos y cuáles son las posibilidades de cada uno y ver qué podemos rescatar de todo eso.”* En relación a esas diferencias, Ronit Keter sostiene que la escasez a nivel local de organizaciones con capacidad de producción propia es una limitación considerable para el desarrollo de vínculos de coproducción: *“Lamentablemente otras provincias no tienen producción propia. Entonces, si yo estoy pidiendo en préstamo o en alquiler una escenografía o determinado vestuario a Rosario, por ejemplo, no puedo eso mismo trasladarlo a Salta. Ellos no tienen sus cuerpos, entonces es imposible. No tenemos ese tipo de coproducción con otras provincias. (...) El problema es que uno quiere intercambiar, y uno dice: ‘Bueno, yo te doy esto. ¿Vos qué me das?’. Y no tienen qué darnos. (...) No está trabajando como debiera ser esta gran idea de hacer intercambios. Es lamentable.”*

Algunas autoridades entrevistadas mencionaron la importancia de que las coproducciones se realicen entre organizaciones de características similares para que la cooperación resulte satisfactoria, dado que, como resalta Carmen Gloria Larenas: *“con escenarios de dimensiones muy distintas, es un problema para el escenario más grande como*

el Colón, y es un problema para el escenario más chico, como puede ser otro teatro. Coproducir entre teatros que tengan medianamente un presupuesto parecido diría yo que es lo ideal: encontrar ese equilibrio entre un presupuesto parecido, un tamaño físico más o menos parecido”. Martínez Carbonell coincide en la necesidad de tener en cuenta ese aspecto y relata la experiencia con algunas producciones para las cuales el Colón, de características muy distintas al Teatro El Círculo, les ha prestado vestuario: “muchas veces el Colón te lo da gratis, pero hay que ir a buscarlo, hay que limpiarlo, tiene que venir una persona, hay que adaptarlo, y después te sale más caro todo ese trabajo que hacerlo nuevo. Lo mismo con las escenografías. Muchas veces el Colón, como tiene un escenario más grande, dice: ‘Bueno, yo les doy esta escenografía, ustedes la adaptan, y después la devuelven como estaba antes’. Y viene una persona que la controla. También hay que pagar el seguro, el transporte. Y al final, si la hacemos nosotros, nos sale más o menos lo mismo. Eso con el Colón. Pero con otros teatros, como el de Córdoba, que tiene el mismo escenario que nosotros, ahí se podría consensuar una producción.”

Cuando las coproducciones logran concretarse en forma satisfactoria, pueden producirse beneficios adicionales para las organizaciones involucradas, más allá del ahorro en los costos. En tal sentido, María Victoria Alcaraz subraya la posibilidad de multiplicar la presencia del Teatro Colón más allá de la sede de la organización, en teatros de diferentes ciudades argentinas, de América Latina o de Europa, y la oportunidad de mostrar y de exportar la capacidad de producción del Colón con cada coproducción realizada desde el teatro. Por su parte, Carmen Gloria Larenas suma una mirada relacionada con los beneficios en términos de sustentabilidad ambiental que pueden deparar las coproducciones, ya que, habitualmente, las producciones que cada organización realiza en forma autónoma *“se ponen una vez luego de varias funciones y después, o no se vuelve a poner o se vuelve a poner mucho después. Al final hay costos ahí que son bien poco aprovechados. (...) Entonces, compartir esa inversión con otros teatros a los que probablemente les pasa lo mismo es bastante más inteligente que ir cada uno, generar su propia escenografía, muchas veces después hay que destruirla, eso es basura”*. Según Larenas, la coproducción obliga a dejar de lado cierta vanidad de parte de los responsables de los teatros, para impulsar criterios más colaborativos. Si bien reconoce que el impacto de lo que puedan hacer las organizaciones del sector puede ser acotado, sostiene que las mismas *“en este mundo en el que estamos y con toda la crisis que hemos tenido, deben plantearse cómo contribuir a que todo sea mucho más sustentable. Y en el mundo de las artes escénicas, donde podemos ser sustentables, al margen de la energía y los paneles solares y todo eso, es desde la producción. Desde ahí podemos contribuir.”*

En suma, todas las organizaciones han encontrado beneficios en la realización de coproducciones y han explorado, en mayor o menor medida, diversas posibilidades dentro de esta modalidad, en busca de las estrategias más convenientes para cada teatro o compañía. En el caso del Teatro Colón, esa búsqueda ha llevado a la organización a orientarse por el alquiler de producciones realizadas por el mismo teatro, mientras algunas organizaciones de menores dimensiones y de menor volumen de producción (Auditorio Nacional del Sodre, Teatro El Círculo, Teatro San Martín de Tucumán) han optado por priorizar la colaboración con teatros de características similares a las propias, procurando que el intercambio convenido resulte beneficioso para ambas partes. Sin embargo, las colaboraciones a nivel regional resultan complejas y en ciertos casos pueden deparar más pérdidas que ventajas, debido a las distancias geográficas, que encarecen costos, y a las restricciones burocráticas para el ingreso de recursos de producción en los diversos países.

5.12. Costos

Como hemos señalado previamente, las organizaciones dedicadas a la producción de ópera suelen afrontar elevados costos de producción. En el punto 3.2.1. del marco teórico mencionamos que esa particularidad se relaciona con los requerimientos que impone la propia forma de arte (Auvinen, 2000; Shilvock, 2002; Towse 2003). Las obras que se producen fueron mayormente creadas en el pasado, en contextos económicos muy diferentes a los actuales, pero los recursos necesarios son los mismos de siempre: cantantes solistas, coro, orquesta, elementos teatrales como escenografía, vestuario, iluminación, eventualmente ballet, directores musicales y de escena, maestros preparadores de repertorio, además de responsables y realizadores de los elementos de la puesta en escena (Bowen y Baumol, 1966; Auvinen 2000; Towse, 2003; Trevisan, 2016). Por todo lo mencionado, los costos de personal suelen absorber gran parte del presupuesto de estas organizaciones (Bowen y Baumol, 1966; Payne, 2016; Trevisan, 2016). María Jaunarena, directora ejecutiva de Juventus Lyrica, expresa con estas palabras las dificultades que plantea la forma de arte para los costos de la organización: *“la idiosincrasia de nuestro género es muy demandante. A menos que una se meta con el orgánico orquestal y te pongas a hacer adaptaciones, vos tenés un orgánico de 40 músicos y necesitás un coro de 36 o 40. Son producciones que demandan 100 personas. Entonces, es muy difícil ajustar si querés seguir haciendo algo donde todas las partes estén rentadas.”*

Ya se ha mencionado con anterioridad la creación de cuerpos artísticos estables (coro, orquesta ballet), a partir de la segunda mitad del siglo XX en teatros líricos de América Latina que ya recibían ayuda estatal para su funcionamiento (Caamaño 1969, Mora, 2009). Se trató de una solución a la dificultad que implicaba tener que importar la mayor parte de los recursos necesarios para la actividad, tanto humanos como materiales (Mora, 2009). En Europa los teatros líricos estatales suelen contar con cuerpos artísticos estables, un modelo conocido como *“théâtre en ordre de marche”*, con “todo listo para producir y representar. [Se configura] cuando sus costes fijos, es decir, los gastos de explotación indispensables, están financiados por una subvención pública antes de que ninguna producción o representación se ponga en escena. El teatro está listo para ponerse a funcionar. Todos los costes de mantenimiento están pagados.” (Agid y Tarondeau, 2012: 199)

Como hemos visto en el apartado dedicado al análisis de los modelos de gestión de producción (7.9.), todos los teatros con financiamiento estatal que forman parte de la muestra de este estudio (Teatro Colón, Teatro Municipal de Santiago de Chile, Auditorio Nacional del Sodre, Teatro San Martín de Tucumán) cuentan con cuerpos estables, disponiendo así de los recursos artísticos esenciales para la realización de óperas (coro, orquesta, coro de niños, ballet)⁶⁸. A propósito de esta ventaja con la que cuentan estas organizaciones, Ronit Keter, del Ente Cultural de Tucumán, acota que los cuerpos estables *“tienen que estar en actividad. Ahí tenés gastos fijos. Y por eso tienen que producir también, lo cual no es fácil. Pero a la vez te da la ventaja de ya contar con esos cuerpos y no tener que salir a buscar artistas afuera”*.

Las dos organizaciones privadas que se incluyen en la muestra (Teatro El Círculo de Rosario y Juventus Lyrica) no disponen de elencos artísticos estables. Sin embargo, como se señaló previamente (7.9.), el teatro de Rosario puede contar con una orquesta y un coro sin que eso implique costos adicionales para la organización. Así lo explica Guido Martínez Carbonell, presidente de la Asociación Cultural El Círculo: *“Contamos con la sinfónica, que no es del teatro, sino que es de la provincia. Es un organismo estatal de la provincia, pero tiene su sede, y sus ensayos y su temporada propia en nuestro teatro. Entonces, a cambio de cederles espacio, ellos nos dan gratuitamente las dos óperas. Y otras veces hacemos algunos*

⁶⁸ El Teatro Colón cuenta con el Coro Estable, la Orquesta Estable, la Orquesta Filarmónica de Buenos Aires, el Ballet Estable y el Coro de Niños. María Victoria Alcaraz suma a esta nómina al equipo escenotécnico, considerado también como un cuerpo estable de la organización. El Teatro Municipal de Santiago, por su parte, alberga a la Orquesta Filarmónica de Santiago, el Coro Municipal de Santiago, el Coro de Niños y la Orquesta de Cámara del Municipal de Santiago. Los cuerpos artísticos del Sodre de Uruguay comprenden a la Orquesta Sinfónica, el Coro Nacional, el Ballet Nacional, el Coro Nacional de Niños, además del Conjunto Nacional de Música de Cámara, la Orquesta Juvenil Nacional y el Coro Nacional Juvenil. Por último, el Teatro San Martín de Tucumán es sede de los elencos estables de la provincia, que incluyen a la Orquesta, el Ballet y el Coro Estables, además del Ballet Contemporáneo, el Coro de Niños, la Banda sinfónica y el Teatro Estable.

conciertos de abono, que pueden ser sinfónico corales, como la Novena de Beethoven. Así que contamos con eso. Después contamos con el coro, que es otro organismo propio, que es amateur, que se forma para las óperas". Juventus Lyrica, en cambio, debe contratar a la totalidad de los recursos artísticos para cada producción, con los consiguientes costos que eso implica para la compañía.

Un aspecto relacionado con los costos que afecta a la totalidad de las organizaciones es la necesidad de contratar cantantes solistas para los elencos de cada producción. En este sentido, resulta pertinente recordar la existencia de un mercado globalizado de cantantes líricos, que abastece a teatros y compañías de ópera de todo el mundo (Agid y Tarondeau, 2012; Snowman, 2013; Payne, 2016). Para las organizaciones de América del Sur que contratan artistas internacionales en sus temporadas, eso implica costos en dólares que, por supuesto, encarecen la realización de la actividad. A partir de la observación de los detalles de elencos de las temporadas 2015-2019 del Teatro Colón y del Teatro Municipal de Santiago de Chile, se concluye que estas organizaciones han convocado a artistas extranjeros para casi la totalidad de las óperas producidas en el mencionado periodo⁶⁹.

Cabe señalar que desde 2016, el Teatro Colón avanzó en la incorporación de elencos dobles (uno internacional y otro nacional) en al menos cuatro títulos por temporada. El Teatro Municipal de Santiago de Chile, por su parte, tiene la costumbre de presentar casi la totalidad de óperas con dos elencos que se alternan, uno internacional y otro latinoamericano⁷⁰. Juventus Lyrica ha utilizado la alternancia de elencos de artistas nacionales en todas sus temporadas, una medida que aporta una solución a la necesidad de apelar a reemplazos en caso de indisposición de alguno de los cantantes.

Si bien los grandes teatros líricos de ciudades capitales, como el Colón y el Municipal de Santiago, se ven particularmente afectados por la práctica de la contratación de artistas extranjeros, debido al volumen de producción y a la tradición de incluir artistas de renombre que resulten convocantes para el público, los costos en dólares afectan también a las organizaciones más pequeñas que convocan en sus temporadas a artistas internacionales o a artistas nacionales radicados en el exterior. El Teatro El Círculo de Rosario contrata para sus elencos de óperas predominantemente a artistas nacionales, pero en 2016, 2018 y 2019

⁶⁹ El Teatro Colón prescindió de artistas extranjeros y contrató cantantes únicamente locales para papeles protagónicos en "Pagliacci" y "Cavalleria rusticana" (2015), "Beatrix Cenci", "Volo di notte" e "Il prigioniero" (2016). Por su parte, el Teatro Municipal de Santiago convocó un elenco de cantantes nacionales para la ópera "El Cristo de Elqui" (2018), con música de Miguel Farías, compositor chileno nacido en Venezuela.

⁷⁰ En el periodo estudiado, el Teatro Municipal de Santiago sólo recurrió a un elenco único para las óperas poco frecuentes en el repertorio, como fue el caso de "Jenufa" (2017), "Lulú" y "El cristo de Elqui"(2018) y "Rodelinda" (2019).

recurrió a solistas internacionales en algunos títulos⁷¹. Organizaciones como el Teatro San Martín de Tucumán y Juventus Lyrica, que trabajan con cantantes locales, han convocado para algunos títulos a solistas o directores argentinos radicados en el exterior⁷². Asimismo, es pertinente mencionar que todas las organizaciones que llevan adelante otras actividades artísticas en sus temporadas, como conciertos y ballet, (5/6 de la muestra) asumen costos en dólares por las contrataciones de artistas y agrupaciones internacionales.

En relación a las contrataciones artísticas, la totalidad de las organizaciones ha tenido que contratar además a directores musicales y de escena, responsables de esos aspectos en cada producción que programó la organización durante el periodo estudiado. Sin embargo, algunas organizaciones (Juventus Lyrica, Teatro San Martín de Tucumán, Teatro Municipal de Santiago) han recurrido con mayor o menor frecuencia a personal interno para asumir estas tareas⁷³.

Además de los mencionados costos en dólares del área artística, las organizaciones de la muestra deben asumir costos en dólares por el pago de derechos de autor y costos en moneda local por impuestos asociados a las obras programadas. Este es un aspecto particularmente significativo para Juventus Lyrica, una compañía privada de estructura pequeña. María Jaunarena lo explica de la siguiente manera: *“Todo tiene que ver con el marco legal que tenés, y Argentina tiene dominio público pagante⁷⁴. Acá se supone que el 15% de la recaudación va a Argentores⁷⁵. Es un montón. Representan un costo que se considera. La recaudación nunca es pura. Después están Barry y Ricordi⁷⁶, que también hay que considerarlos cuando tenés que hacer un título que paga derechos de autor. Tenés que lidiar con agentes de representación que cobran los materiales orquestales. Además, sobre todo los derechos de autor, son partidas que están en dólares. Eso es algo que se suma en la ecuación.”*

⁷¹ Lo hizo con el barítono protagonista de “Don Giovanni” (2016), la soprano de “Il trovatore” y el tenor de “Turandot” (2018), y el bajo de “Mefistófele” (2019)

⁷² El Teatro San Martín de Tucumán contrató a cantantes argentinos radicados en el exterior, algunos de ellos tucumanos, en títulos de las temporadas 2015, 2016, 2017 y 2018. Por su parte, Juventus Lyrica ha contado entre 2015 y 2019 con la participación de tres artistas residentes en el exterior.

⁷³ Es el caso de Juventus Lyrica, que durante el periodo estudiado contó con personal propio, mayormente miembros fundadores y directivos de la organización, para asumir la dirección musical y escénica de sus producciones. El Teatro San Martín de Tucumán, por su parte, contó con el director titular de la Orquesta Estable para la dirección musical de algunas óperas, al igual que el Teatro Municipal de Santiago, que programó algunos títulos con la dirección musical del entonces titular de la Filarmónica de Santiago.

⁷⁴ Régimen que establece un impuesto a la explotación comercial de obras en dominio público. En Argentina, la recaudación de dicho gravamen está destinada al Fondo Nacional de las Artes (Busaniche, 2010).

⁷⁵ Sociedad General de Autores de Argentina.

⁷⁶ Editoriales musicales que cuentan con importantes catálogos de óperas.

Además de las contrataciones en el área artística, cada organización, de acuerdo a sus dimensiones y necesidades, cuenta con personal estable o contratado fuera del área artística (escenotécnicos, administrativos, personal de atención al público). En este sentido, los teatros dependientes de organismos estatales y con cuerpos estables (4/6 de la muestra) cuentan con estructuras más amplias, mientras que las organizaciones privadas sin elencos estables (2/6) disponen de estructuras mínimas.

Por fuera de los costos de personal, resulta relevante considerar los costos relacionados con la sala en la cual se desarrolla la actividad artística, que revisten características diferentes en organizaciones con o sin sede propia (Towse, 2010). En el apartado dedicado al análisis de modelos de gestión de producción (7.9.) ya se mencionó que sólo una organización de la muestra (Juventus Lyrica) debe incurrir en costos por el alquiler de la sede para su programación artística (el Teatro Avenida). A propósito, María Jaunarena explica que los gastos del alquiler pueden encarecerse debido a que *“te enfrentás a tener días muertos”⁷⁷, con lo cual, si vos tenés un tipo de producción muy compleja, la sala te va a exigir una serie de cosas, porque va a querer alquilar el día en que vos no la usás. Entonces, vas a tener una serie de aspectos que van a incrementar los costos: vas a tener que desmontar y dejar libres los camarines, y tener un espacio de guardado y al día siguiente volver a montar y a ocupar todos los camarines. Y así. O asumir el costo, que nadie asume, de hacer algún tipo de arreglo o alquilar durante todos esos días.”*

Las demás organizaciones de la muestra (5/6), cuentan con sus propias sedes, correspondientemente acondicionadas y equipadas para cumplir con las imposiciones de la forma de arte (foso para orquesta, auditorio con condiciones acústicas apropiadas, equipamiento escénico, camarines). Si bien estos teatros y compañías ahorran en costos de alquiler, deben asumir en cambio otros gastos asociados al mantenimiento edilicio, que pueden ser elevados en los teatros de valor histórico (4/6 de las organizaciones de la muestra), tanto para su preservación como para la modernización de las instalaciones a los requerimientos de la actualidad (Agid y Tarondeau, 2012)⁷⁸.

⁷⁷ Se refiere a los días en los que no hay funciones durante el periodo de explotación.

⁷⁸ Cabe recordar que, antes del periodo estudiado, el Teatro Colón atravesó un amplio proceso de remodelación y actualización tecnológica denominado “Master Plan”, que comenzó en 2002 en forma paulatina y que obligó al cierre de la sede principal a fines de 2006 (<http://cdn2.buenosaires.gob.ar/desarrollourbano/publicaciones/libro%20teatro%20Colón.pdf>). La reapertura, prevista inicialmente para el centenario del teatro en 2008, se concretó finalmente el 25 de mayo de 2010 (<https://www.lanacion.com.ar/politica/con-una-emocionante-ceremonia-el-teatro-Colón-reabrio-sus-puertas-nid1268233/>).

En cuanto a los costos de producción, ya se ha mencionado en el apartado dedicado al análisis de los modelos de gestión de producción (7.9.) que la totalidad de las organizaciones de la muestra “fabrican”, es decir, confeccionan mayormente la totalidad de los elementos de producción de las funciones que programan. A propósito, en el apartado dedicado a la subcategoría Coproducciones (7.11) se señaló que las organizaciones evalúan según la realidad presupuestaria en qué circunstancias les resulta conveniente producir en sus talleres, coproducir o alquilar a terceros.

El siguiente cuadro presenta una síntesis de los datos mencionados en relación a los costos fijos de las organizaciones de la muestra:

Cuadro N°20: Recursos de producción y Recursos humanos

ORGANIZACIÓN	SALA PROPIA O ALQUILADA	DISPONIBILIDAD DE CUERPOS ARTÍSTICOS ESTABLES	CANTIDAD ESTIMADA DE RECURSOS HUMANOS (fuera del área artística)	DISPONIBILIDAD DE TALLERES DE PRODUCCIÓN PROPIA
Teatro Colón	Propia	Sí	100 (área administrativa)	Sí
Teatro Municipal de Santiago de Chile	Propia	Sí	Sin datos	Sí
Auditorio Nacional del Sodre	Propia	Sí	200 (áreas de Gestión, Administración, Técnica, Mantenimiento y Atención al público)	Sí
Teatro San Martín de Tucumán	Propia	Sí	Menos de 90	Sí

Teatro El Círculo de Rosario	Propia	No	Sin personal, con voluntarios	Sí
Juventus Lyrica	Alquilada	No	6	No (*)

Fuente: Elaboración propia

(*) Aunque la organización no posee talleres, realiza la escenografía y el vestuario para cada producción que programa en sus temporadas.

En el punto 3.2.1. del marco teórico señalamos que los costos variables de las organizaciones dedicadas a la producción de ópera son aquellos que comienzan en el momento del estreno y aumentarán con el nivel de actividad (Heilbrun y Gray, 2001: 111). Los mismos comprenden los honorarios de artistas, director musical y de escena y del equipo técnico dependiendo de la cantidad de funciones que se realicen (Heilbrun y Gray, 2001; Towse, 2010). Naturalmente, las organizaciones con mayor volumen de actividad asumirán mayores costos variables. En la muestra de casos estudiados, encontramos, claro está, una amplia diferencia entre el nivel de producción operística de los grandes teatros líricos de ciudades capitales (Teatro Colón, Teatro Municipal de Santiago) y las organizaciones privadas (Juventus Lyrica, Teatro El Círculo de Rosario) o situadas fuera de la capital nacional (Teatro San Martín de Tucumán). Un caso particular dentro de la muestra es el del Auditorio Nacional del Sodre, donde, como ya se mencionó, se ha decidido priorizar la actividad del ballet por sobre la ópera. A continuación, se especifica la cantidad de títulos que cada organización presentó en sus temporadas de ópera durante el periodo estudiado:

Cuadro N°21: Cantidad de títulos de ópera presentados por las organizaciones estudiadas

Temporada	Teatro Colón	Teatro Municipal de Santiago	Auditorio Nacional del Sodre	Teatro San Martín de Tucumán	Teatro El Círculo de Rosario	Juventus Lyrica
2015	7	6	3	2	3	3
2016	9	6	1	3	2	4(*)
2017	8	6	1	2	2	4(*)
2018	8	6	2	1	2	4(*)
2019	7	6	1	2	2	3(**)

Fuente: Elaboración propia

(*) Tres de los títulos se ofrecieron en el abono en el Teatro Avenida y el cuarto fue una ópera en versión infantil en coproducción con la Ciudad Cultural Konex.

(**) Dos fueron producciones de ópera en el Teatro Avenida y el tercero fue una gala de celebración por el vigésimo aniversario de la organización en el Teatro Colón.

En función de lo observado, es posible considerar dos tipos de organizaciones a partir del volumen de la actividad operística: organizaciones con más de cinco títulos por temporada (2/6 de la muestra) y teatros y compañías con menos de cinco títulos por temporada (4/6). Este último grupo comprende tanto a las organizaciones privadas sin cuerpos estables propios, como a un teatro fuera de la capital nacional (San Martín de Tucumán) y un auditorio inaugurado hace pocos años cuyos responsables resolvieron no priorizar la actividad operística (Sodre).

En cuanto a la cantidad de funciones de ópera realizadas cada año, el siguiente cuadro ofrece el detalle correspondiente en las organizaciones estudiadas:

Cuadro N°22: Cantidad de funciones de ópera ofrecidas por las organizaciones estudiadas

Temporada	Teatro Colón	Teatro Municipal de Santiago	Auditorio Nacional del Sodre	Teatro San Martín de Tucumán	Teatro El Círculo de Rosario	Juventus Lyrica
2015	32	41	12	5	8	12
2016	44	42	6	8 (*)	6	22
2017	43	39	7	6	5	23
2018	45	34	8	3	6	22
2019	39 (**)	35	3	6	6	10

Fuente: Elaboración propia

(*) Una de las funciones, de la ópera “Rita” de Donizetti, se realizó en otra sede (la Casa de la Cultura de San Isidro de Lules).

(**) Cuatro funciones correspondieron a un título en versión de concierto, sin escenificación (“L’incoronazione de Poppea”, de Claudio Monteverdi)

Resulta evidente que, debido a su volumen de actividad, los costos variables que asumen los grandes teatros líricos de la muestra (Colón y Municipal de Santiago) han sido mayores que los de las demás organizaciones. El caso de Juventus Lyrica, por su parte, muestra aquí otra de sus particularidades: un volumen de producción considerable en comparación con otras organizaciones de la muestra. Esto se relaciona con el hecho de que

esta compañía se dedica exclusivamente a la producción de ópera, a diferencia de los restantes teatros estudiados (5/6), que alternan esa actividad con otras propuestas artísticas, esencialmente conciertos y ballet en sus sedes propias.

A propósito del volumen de actividad operística del Colón y del Municipal de Santiago, las directoras de ambos teatros corroboran que, efectivamente, los costos de producción del área de ópera han sido superiores a los de las demás actividades artísticas. Con respecto al Colón, María Victoria Alcaraz precisa que: *“(...) del 100% de las actividades, ópera debe ser el 40%, 30% ballet y 30% conciertos. Porque tenemos conciertos de la Filarmónica, de la Orquesta Estable, los Grandes conciertos, o sea que el volumen es grande”*. Por su parte, Carmen Gloria Larenas explica que *“la ópera es finalmente la que tiene costos variables más importantes. Por lo menos acá, el ballet y los conciertos, la inversión que hay en sus temporadas es algo mucho más manejable y los costos variables son unas cinco, seis veces menos de lo que son en la ópera”*. Señala, sin embargo, la voluntad de buscar un mayor énfasis de las otras actividades artísticas para evitar la disparidad con respecto a la ópera. En sus palabras: *“(...) hasta 2019 a la ópera se le destinaba un presupuesto infinitamente superior que lo que se le destinaba al ballet y a los conciertos. Más allá de que a uno le guste más una cosa u otra, ahí claramente hay un desequilibrio muy, muy grande. Hoy día, entre otras de las medidas que estamos tomando está precisamente corregir ese desequilibrio. Uno, porque hemos tenido que hacer un ajuste presupuestario, sobre todo por la pandemia, y dos porque, efectivamente, no tiene sentido que haya dos cuerpos estables a los que artísticamente se invierta menos en ese desarrollo artístico que en otros.”*

En cuanto a la decisión de las autoridades del Sodre de priorizar el ballet, los números que expone Gonzalo Halty son elocuentes, en relación a la incidencia de estas actividades en el presupuesto de la organización: *“El 26% se lo lleva el ballet. El 2% se lo lleva la ópera. La orquesta se lleva el 8%. Ahí puede haber alguna mentirilla piadosa en lo que tiene que ver con lírica, porque la ópera a veces organiza galas líricas, y se pone dentro de un proyecto lírico global. O como por ejemplo el año que viene: tenemos una comedia musical, que la organiza la Orquesta Juvenil, una ópera barroca que la organiza el Coro Nacional, y una ópera, que la organiza la OSSODRE⁷⁹ junto con nosotros. Pero todo eso es la temporada lírica. En realidad, el 2% es lo que gastaría una ópera en el año hoy, que es lo que estamos haciendo, con este concepto de mega producción. Pero bueno, la lírica, si la desagregamos,*

⁷⁹ Orquesta Sinfónica del Sodre

creo que podría tener algún puntito más, por esa lógica de conformación de una temporada que no es una única organización.”

Por todo lo señalado, es posible afirmar que los desafíos que afrontan las organizaciones de la muestra en relación a los altos costos de producción que impone el género se corresponden con la teoría (Bowen y Baumol; Auvinen, 2000; Heilburn, 2001; Shilvock, 2002; Towse 2003; Tajtaková, 2006; Agid y Tarondeau, 2012; Trevisan, 2016; Payne, 2016; Bonet y Schargorodsky, 2016). Cabe recordar que los elevados costos de realización, mayormente asociados a la cantidad de recursos humanos altamente especializados que requiere la actividad, se vinculan con el apego a las tradiciones de representación del género (Towse, 2003; Heilbrun, 2003; Agid y Tarondeau, 2012; Payne, 2016; Bonet y Schargorodsky, 2016), a las que adhieren todas las organizaciones que conforman la muestra estudiada.

5.13. Ingresos

Al hacer referencia al financiamiento de los teatros y compañías de ópera, en el punto 3.2.1.3. del marco teórico, hemos señalado que, debido a los altos costos de producción que afrontan las organizaciones de artes escénicas en general y aquellas dedicadas al género lírico en particular, los ingresos por boletería resultan insuficientes para solventar la actividad. Esto lleva a la necesidad de apelar a “ingresos no ganados” o “ingresos aportados”, que pueden provenir de fuentes públicas (subvenciones, subsidios) o de fuentes privadas (auspicios, donaciones) (Bowen y Baumol, 1966; Auvinen, 2000; Shilvock, 2002; Rapetti, 2004; Tajtáková, 2006; Agid y Tarondeau, 2012; Trevisan, 2016; Bonet y Schargorodsky, 2016).

La mayor parte de las organizaciones que conforman la muestra de este estudio (4/6) reciben subvenciones estatales de manera directa. Como ya se ha mencionado con anterioridad, estos teatros cuentan con cuerpos artísticos estables, ya sean dependientes de los propios teatros o de sus organismos de tutela.

El Teatro Colón recibe una partida presupuestaria del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires y complementa esa suma con una variedad de ingresos generados por la institución. Así lo explica María Victoria Alcaraz: *“el presupuesto del Colón se compone de dos partes: uno, recursos centrales, que lo otorga el Gobierno de la Ciudad, no el Ministerio de Cultura, porque es un Ente autárquico. Nosotros tenemos una vinculación con el Ministerio de Cultura institucional, pero no una dependencia formal legal presupuestaria. Y la otra parte del presupuesto son los recursos propios, que genera el teatro con la venta de entradas, las*

visitas guiadas, los arriendos, los alquileres, los alquileres de producciones, con todo eso". Según Alcaraz, esos recursos centrales han sido suficientes para cubrir los costos fijos de mantenimiento, pero no los de la producción artística. La entonces directora explica que *"con los recursos centrales, el Teatro Colón hace frente al mantenimiento edilicio, toda la infraestructura, y los recursos humanos, los sueldos de todas las personas que son de planta, los estables. No el contrato artístico"*. Esto implica que el teatro debe imperiosamente generar ingresos propios para poder llevar adelante su programación.

En lo que respecta a las subvenciones públicas, el caso del Teatro Municipal de Santiago reviste particularidades, ya que recibe fondos de varios organismos: de la Municipalidad de Santiago, del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio de Chile, y de otros tres municipios (Las Condes, Vitacura y Providencia)⁸⁰. En relación a estos ingresos, Carmen Gloria Larenas explica que resultan insuficientes para cubrir los costos fijos del teatro y que se destinan a diferentes propósitos. Los aportes del Ministerio de Cultura se concretan después de la firma de un convenio, que indica ciertos lineamientos de política cultural. Así lo explica Larenas: *"En ese convenio van establecidas la obligatoriedad para el teatro de realizar ciertas acciones, que tienen que ver con descentralizar Chile, lo que significa que los artistas del teatro estén presentes en distintas regiones, significan capacitaciones, como compartir el 'savoir faire' que tenemos nosotros. Como eso hay un montón de otras actividades: talleres online o en vivo... en fin. No es todo el monto que está metido ahí, pero eso tiene ciertas predefiniciones"*. En cambio, los aportes que se reciben de la Municipalidad de Santiago y de los otros tres municipios *"no están asociados a nada en particular. Se puede usar desde para financiar los costos fijos del teatro, que es la carga más grande, que son los sueldos de los trabajadores, o se pueden usar para alguna producción. Ahí no hay una predefinición"*. Sin embargo, Larenas señala que se procura destinar los fondos públicos para actividades del teatro fuera de Santiago, ya que *"el Estado, en el caso nuestro a través de esos fondos, de esa subvención, pide descentralizar y es una de las peticiones importantes. Así como las actividades con los colegios, por ejemplo"*.

Ya hemos señalado con anterioridad que el Auditorio Nacional del Sodre depende del Servicio Oficial de Difusión, Representaciones y Espectáculos (Sodre), a su vez bajo la órbita del Ministerio de Educación y Cultura de Uruguay. Recibe una partida presupuestaria del mencionado ministerio, que permite a la organización cubrir sus costos fijos. También el Teatro San Martín de Tucumán logra solventar sus costos fijos con los fondos públicos que

⁸⁰ Este aspecto ya se mencionó en el punto 3.3. del marco teórico.

recibe del Ente Cultural de Tucumán, dependiente del Gobierno de dicha provincia. Sin embargo, Ronit Keter explica que necesitan apelar a otras fuentes de financiamiento para poder llevar adelante la programación: *“Los costos fijos se cubren siempre, porque tenés sueldos, o arreglos del edificio. (...) Pero después de pagar los sueldos, para las producciones hay que hacer magia. Con apoyo, esponsoreo, bajar costos. Y pelearla.”*

Las organizaciones de gestión privada que se incluyen en la muestra (Juventus Lyrica y Teatro El Círculo de Rosario) han recibido algún tipo de ayuda estatal durante el periodo 2015-2019. Sin embargo, en el caso del Teatro El Círculo, Guido Martínez Carbonell explica que *“El aporte estatal es mínimo y discontinuo y no llega a cubrir ninguna área. Toda nuestra actividad económica es autogestionada. Por ejemplo, la Municipalidad y la provincia nos dan un subsidio mínimo. Será el 3 o el 5% de lo que necesitamos para funcionar. Así que es prácticamente nulo.”* Por su parte, Juventus Lyrica ha recibido contribución estatal de manera indirecta a través del Programa de Mecenazgo del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. María Jaunarena señala que dicha ayuda *“siempre se destinó a la formación de artistas jóvenes a través de las óperas y a nuestro Programa de Desarrollo de Audiencia mediante el cual alrededor de 1.000 chicos por año conocían la ópera en funciones de preestreno, exclusivas para colegios y en horario escolar, y sus docentes obtenían material didáctico para profundizar en clase la experiencia vivida en el teatro. Casi ningún subsidio que provenga del Estado o de una fundación nacional o internacional acepta cubrir costos fijos. Ese es un severo escollo para las organizaciones privadas, ya que sólo pueden sostener esos gastos con lo recaudado por la boletería o con auspicios empresarios”*. No obstante, Jaunarena resalta la importancia de esos fondos para el funcionamiento de la organización: *“Si bien el aporte estatal viene disminuyendo año a año, si no tuviéramos el mínimo aporte tampoco podríamos programar todas las actividades”*.

En relación a los *ingresos ganados* (Bowen y Baumol, 1966; Towse, 2010; Agid y Tarondeau, 2012), entendidos como aquellos que genera cada organización con las actividades que lleva adelante, encontramos que su relevancia en los presupuestos de ópera de las organizaciones es diversa. Para el Teatro Colón, los ingresos de taquilla representan aproximadamente el 40% del presupuesto de la actividad operística, un monto del cual puede disponer la organización para su propio funcionamiento, por tratarse de un ente autárquico. La ópera es para este teatro la actividad artística que genera la recaudación más importante por venta de entradas. Además de esta significativa fuente de ingresos, el Colón genera otros recursos propios, con diverso nivel de incidencia en su presupuesto. Según indica María

Victoria Alcaraz: *“El orden es: primero venta de entradas, después visitas guiadas, que es el segundo, y después vienen arriendos, esponsoreo”*.

Al igual que en el Colón, en el Teatro Municipal de Santiago la ópera también genera la mayor recaudación por boletería. Según Carmen Gloria Larenas, los ingresos totales por taquilla representan aproximadamente una cuarta o quinta parte del presupuesto. En el Auditorio Nacional del Sodre, por otra parte, los ingresos de taquilla alcanzaron el 38% del presupuesto entre 2015 y 2019. En ambos casos, las organizaciones pueden contar con esos fondos para su propio sostenimiento. El Teatro San Martín de Tucumán, en cambio, no puede acceder a la totalidad de la recaudación por boletería. Ronit Keter explica que: *“No le queda nada al teatro. Va todo a la caja del Ente Cultural y después tenemos que abrir expedientes para disponer de algo de eso. Es un sistema burocrático muy estricto. Yo estuve intentando que en el teatro hubiera una caja chica para que, por ejemplo, quedara ahí un porcentaje de lo que se obtenía por el alquiler del teatro. Pero hay una estructura burocrática muy estricta, a pesar de ser un ente autónomo⁸¹”*. Este aspecto, sumado a la voluntad del Ente Cultural de atraer público, contribuye a que los ingresos por taquilla no resulten significativos para la organización, ya que, como menciona Ronit Keter, *“son entradas a precios muy accesibles. La idea es formar público. En el Septiembre Musical tenemos espectáculos de lunes a lunes, no sólo en el teatro. En toda la provincia, en 16 o 18 localidades del interior de Tucumán. La taquilla no es lo importante, no es fundamental”*.

Para las organizaciones de gestión privada, los *ingresos ganados*, que ellas mismas generan, son muy significativos. Durante el periodo 2015-2019, al menos la mitad del presupuesto de Juventus Lyrica se cubrió con los ingresos de taquilla. María Jaunarena detalla las cifras de la siguiente manera: *“El sistema de abonos y los no abonados (venta de entradas de forma no anticipada) que asisten a nuestras propuestas, en 2015, representaron el 54.37% de los recursos de Juventus, en 2016 el 55.49%, en 2017 el 57.17%, en 2018 el 59.97% y en 2019 el 49.24%”*.

En el Teatro El Círculo de Rosario, la principal fuente de ingresos es el alquiler de la sala, mientras que la taquilla, según Guido Martínez Carbonell: *“no es tan importante para nosotros porque somos una entidad sin fines de lucro”*. Las autoridades han buscado diversificar las fuentes de ingresos, tal como explica Martínez Carbonell: *“los fondos vienen del alquiler de la sala, vienen de sponsors o... hay muchos que más que sponsors son mecenas: muchas empresas de Rosario que nos apoyan desde hace muchos años. Empresas a*

⁸¹ Se refiere al Ente Cultural de Tucumán, organismo del cual depende el Teatro San Martín.

nivel nacional o internacional muy importantes que nos apoyan. Y después los sponsors circunstanciales. Después también la venta del abono, la venta de sobrantes de abono. Y después, por ejemplo, en la esquina tenemos el Café de la Ópera, que es una confitería que está concesionada y nos paga un alquiler. Y en un sector del teatro hay muchas salas que están ocupadas por un estudio de comedia musical muy importante de Rosario (...) Y ellos nos pagan un alquiler. Y tenemos un ballet ruso que también ocupa una parte del teatro y nos paga un alquiler.”

En resumen, los fondos públicos resultan esenciales para los teatros que dependen de organismos estatales, en los cuales la incidencia de la taquilla es muy variable. Cabe señalar que 3/6 de los directivos entrevistados, responsables de teatros públicos, señalaron la necesidad imperiosa de generar ingresos propios para poder concretar la realización de sus actividades artísticas. Para las organizaciones privadas, los ingresos ganados (venta de entradas, alquileres) son los recursos principales con los que cuentan. En el siguiente cuadro se sintetizan las principales fuentes de ingresos de las organizaciones de la muestra y la incidencia aproximada de la taquilla en sus presupuestos de ópera:

Cuadro N°23: Principal fuente de ingresos e incidencia de taquilla en presupuesto de ópera

Organización	Principal fuente de ingresos	Incidencia aproximada de la taquilla en el presupuesto de ópera
TEATRO COLÓN	Fondos públicos	40 % aproximadamente
TEATRO MUNICIPAL DE SANTIAGO DE CHILE	Fondos públicos	Sin datos
AUDITORIO NACIONAL DEL SODRE	Fondos públicos	38%
TEATRO SAN MARTÍN DE TUCUMÁN	Fondos públicos	No significativa (*)
TEATRO EL CÍRCULO DE ROSARIO	Alquiler de sala	No significativa
JUVENTUS LYRICA	Venta de entradas	Entre el 49.24 y el 59.97%

Fuente: Elaboración propia

(*) El Teatro no puede disponer de lo recaudado por boletería

En el siguiente apartado se verá que, independientemente del carácter público o privado de las organizaciones, todas ellas han implementado una variedad de estrategias de

financiamiento, apelando a diversas fuentes de ingresos para lograr el sostenimiento de sus actividades.

5.14. Estrategias de financiamiento

a) Administración de gastos y recursos: elaboración presupuestaria

Los mencionados desafíos que enfrentan los teatros y compañías de ópera para lograr su sostenimiento económico, a los que se suma, además de la insuficiencia de los ingresos de taquilla, la tendencia desde hace años a la reducción de las subvenciones públicas (Tajtáková, 2006; Payne, 2016), han impulsado a los teatros y compañías de ópera a apelar a una variedad de alternativas y estrategias para lograr su financiamiento (Shilvock, 2002 ; Donato, 2004; Tajtáková, 2006; Agid y Tarondeau, 2012; Payne, 2016; Trevisan, 2016).

En el punto 3.2.3. del marco teórico hemos señalado que el presupuesto constituye una herramienta importante para los responsables de las organizaciones en la planificación y el control de recursos financieros, ya que permite identificar y corregir falencias o desequilibrios (Asuaga y otros, 2007; Bonet y Schargorodsky, 2016). Dentro de la muestra, en las organizaciones de gestión pública de grandes dimensiones puede detectarse que la planificación presupuestaria es un proceso complejo. En el Teatro Colón, María Victoria Alcaraz cuenta que se trabaja en forma conjunta con representantes del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, tomando como base el presupuesto del año anterior: *“nosotros vamos haciendo un trabajo anual de seguimiento con el Gobierno. Y en determinado momento, se empieza a solapar, a trabajar el presupuesto del año siguiente”*. A nivel interno, la planificación del presupuesto involucra el trabajo de la Dirección artística que *“viene trabajando desde el año anterior con los grandes momentos, con los grandes hitos, y además ya pagamos o tramitamos adelantos de por lo menos los artistas internacionales, del 50% de lo que va a salir. Vamos trabajando como con anillos concéntricos, de lo más general a lo particular. Vamos ajustando, y más o menos en julio o agosto se cierra el presupuesto con el que vamos a trabajar al año siguiente”*. Diversas áreas del teatro convergen en esta compleja tarea, tal como indica Alcaraz *“Por un lado, la matriz presupuestaria, todo lo vinculado a números. Por otro lado, la matriz artística. Por otro lado la matriz escenotécnica y al final todo eso se ensambla, se vuelve a perfeccionar y queda. Esto es casi como hacer una ópera. De ahí sacamos lo que nosotros llamamos ‘La biblia’, que es cada ópera, cada título con*

todos los roles, con todos los gastos. Ahí está todo el presupuesto. Ese es el presupuesto artístico.”

En el caso del Auditorio Nacional del Sodre, Gonzalo Halty también hace referencia a un trabajo de intercambio y diálogo entre áreas internas de la organización durante el proceso de elaboración del presupuesto: *“tenemos bloques que ya venimos trabajando desde años anteriores, en base al principio de realidad y a la evaluación anual del presupuesto que hacemos en cada área, de cómo gastamos, cómo lo comparamos con lo planificado. En base a esos dos componentes iniciales, que son el global de los ingresos con los cuales nos manejamos (y ese es el dinero), y a partir de ahí cada sector establece sus prioridades en base a los proyectos presupuestales que tiene, al cual debería ir unido un número. Es decir, tenemos un plan estratégico, cada área tiene sus objetivos generales y específicos, sus indicadores, y cada uno de los sectores debe establecer en base a esos objetivos estratégicos un valor que va a aplicar a cada espacio”*. Este trabajo involucra a cada uno de los cuerpos estables, que dependen de la gran estructura del Sodre. Halty señala que *“si bien no nos metemos, obviamente, en las decisiones artísticas, les insistimos muchísimo a las gerencias de los elencos para que trabajen con esta lógica presupuestaria. Es decir, cada título tiene que tener a un lado una previsión presupuestaria de egresos y de ingresos. De ingresos que pueden ser por patrocinios y por venta de entradas o por lo que se les ocurra a ellos. Pero necesariamente tiene que haber un correlato y un dialogo entre el ingreso y el egreso.”*

A partir de su experiencia en el Teatro Municipal de Santiago, Carmen Gloria Larenas explica que en esta organización *“Hay un presupuesto que tiene que ver con la estructura del teatro, que son los gastos fijos en el fondo, sueldos, mantenimiento del edificio. Y está el presupuesto que tiene que ver con el contenido, y ese presupuesto tiene que ver también con los ingresos, ¿no? Porque el contenido genera ingresos. Entonces, básicamente se va trabajando todo, y actualmente lo que se busca es que los ingresos, que son más variables, que tienen que ver por concepto de auspicios, venta de entradas, galas, en fin, sea lo que financie la temporada artística del teatro. Los fondos públicos, que como ya hablamos vienen por distintos lados⁸², en principio son los que tienen que financiar la estructura del teatro y la operación: sueldos durante todo el año, todos los gastos básicos de mantención del edificio, en fin. Todo lo que es el contenido se debería idealmente financiar con ingresos generados por el teatro y con aportes de privados”*. Se trata de una búsqueda, en particular después de la

⁸² Recordemos que, como ya se mencionó, el Teatro Municipal recibe fondos públicos de la Municipalidad de Santiago, del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio de Chile y de las comunas de Las Condes, Vitacura y Providencia.

pandemia, por lograr un modelo más sustentable, basado en la combinación de fondos públicos y de fondos privados “*que evite que el teatro tenga crisis cíclicas cada cierto tiempo*”, en palabras de Larenas.

En el Teatro San Martín de Tucumán, que recibe su partida presupuestaria del Gobierno de la provincia, Ronit Keter señala que cada año se solicita un monto “*que incluye por supuesto los sueldos de todo el personal, más el presupuesto de los proyectos*”. Los montos asignados suelen ser menores a los solicitados. Según Keter: “*Nosotros tenemos una estimación. Por ejemplo con el Septiembre Musical, supongamos que estimamos unos 10 millones. Y en el año hubo una inflación de tanto, entonces esperás que eso sea consecuente con los sueldos y con la actividad. Pero los sueldos son lo único que se mantiene en el presupuesto, como gastos. Y respecto a la programación, eso es muy variable. Nosotros podemos decir, por ejemplo, que necesitamos 20 y después nos dan 12.*”

En una compañía de gestión privada como Juventus Lyrica, María Jaunarena explica que “*El presupuesto se arma en conjunto con los potenciales recursos, en base a los proyectos que se quieren llevar adelante (cantidad de óperas y tipo de óperas a programarse, programa educativo con talleres y becas, óperas para niños) sumado a la estructura de sueldos y los gastos de estructura en general. En paralelo, se estiman las fuentes potenciales de financiamiento en términos de recursos públicos, empresas, programa de amigos, abonos y venta de entradas, cooperación internacional, venta de servicios o ingresos financieros*”. Por su parte, Guido Martínez Carbonell menciona que, en el Teatro El Círculo de Rosario, se realiza una planificación presupuestaria para el abono anual, que incluye, además de las óperas, conciertos y funciones de ballet: “*Lo único que está previsto y cada año se presupuesta, se calcula y se estima es el abono. El abono lo elaboro yo, lo hago en base a todas las propuestas de orquestas, en base a la producción de ópera, en base a los ballets y a todos los artistas que vienen dentro del sistema de abono, y con eso yo calculo el costo del abono, y se empieza a vender en diciembre del año anterior. Entonces se vende. Y eso es lo único en lo que se hace un presupuesto de cálculos más o menos estimativos de acuerdo a la temporada por abono*”.

Los costos en dólares y la inflación implican dificultades adicionales, que han afectado las previsiones presupuestarias de las organizaciones. Al respecto, María Victoria Alcaraz acota que “*Somos el único organismo*⁸³ *que continuamente está mirando la cotización. Entonces, Hacienda o el Gobierno nos dan una cotización de referencia para programar todo*

⁸³ Dentro de la órbita del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

el año. Después, si hay variación, es el Gobierno quien absorbe esa diferencia. Eso nos permite empezar a planificar”. El Teatro El Círculo de Rosario también ha afrontado costos en dólares ya que, como señala Martínez Carbonell: *“la mayoría son artistas extranjeros, y a veces ha habido un desajuste. Hemos necesitado más dinero, que hemos sacado del teatro, porque en definitiva el fondo es el mismo. El teatro y la institución musical que organiza el abono es el mismo”*. En cuanto al problema inflacionario, María Jaunarena sostiene que *“En época de alta inflación el presupuesto indefectiblemente va cambiando, por más intentos de fijación que se implementen, ya que se van gestando acuerdos sindicales y de precios que impactan directamente en las partidas presupuestarias y es bastante difícil, sino imposible, sostener las partidas originales o lograr contratos con demasiada anterioridad”*. Para Juventus Lyrica, una compañía privada que, por lo tanto, depende de los ingresos que pueda generar, el presupuesto es una herramienta fundamental, *“fuente de consulta y ajuste permanente de toda producción, que debe ir compensándose si se producen variaciones en determinadas partidas, recalculando modos alternativos de llegar al mismo resultado o directamente modificándolo y modificando fuentes de recursos”*, según Jaunarena.

En el caso de una organización como el Teatro Colón, con fondos públicos asegurados, Alcaraz enfatiza la necesidad de ajustarse a la planificación con rigurosidad, a pesar de poder contar con la garantía del Gobierno de la Ciudad: *“Somos absolutamente responsables, porque si no, nos cortan la cabeza. En estos seis años el Teatro Colón, y eso es parte de mi orgullo, ni un solo año tuvo que recurrir al Gobierno por la propia gestión, por algo que calculamos mal, no nos alcanzó, nos faltó. Nunca nos sucedió eso”*. El Auditorio Nacional del Sodre, por su parte, cuenta con el respaldo del Sodre, que puede transferir fondos de otras áreas para cubrir algún eventual desajuste. Sin embargo, Gonzalo Halty coincide con Alcaraz en resaltar la importancia de atenerse a la planificación presupuestaria, al señalar que en el Auditorio Nacional del Sodre: *“Hemos venido construyendo en todos estos años una lógica del cuidado, que el presupuesto es uno solo y en ese sentido procuramos no avanzar sobre un déficit sino cerrar los números como sea. O sea, el número tiene que ser igual a 0 en el déficit, como sea, a fin de año. En general nos ha ido bien. Estamos bastante equilibrados presupuestalmente”*. Por su parte, Carmen Gloria Larenas destaca la importancia del control presupuestario para poder detectar desviaciones a tiempo, considerando que siempre pueden producirse diferencias respecto a lo planificado. En sus palabras: *“El presupuesto que se aprueba y que se presenta al Directorio es un presupuesto estimado de muchas maneras, y obviamente ese presupuesto durante el año va teniendo muchas variaciones. No necesariamente desviaciones, pero sí cambios, porque hay cosas que se venden más y otras*

que se vendieron menos de lo que uno pensó, porque hay un año en que ingresan más auspicios, otros que ingresan menos. Entonces, te diría que es un presupuesto no flexible, pero sí dinámico, y en los controles de presupuesto, que cada área tiene su propio control de gestión, van saltando las alarmas cuando hay desviaciones que exceden un marco que hemos definido como una desviación medianamente razonable.”

En organizaciones de menores dimensiones, los responsables de la gestión procuran atenerse a los recursos disponibles. En el Teatro El Círculo de Rosario, según Martínez Carbonell: *“Sabemos más o menos con qué contamos, con lo que tenemos, y gastamos acorde a eso, y vamos viendo las finanzas, cómo van variando”*. Por su parte, Ronit Keter explica que en el Teatro San Martín de Tucumán: *“nosotros nos proponemos hacer tal ópera para septiembre, por ejemplo. Y como ya empezás a trabajar pensando en los solistas, a quién tenés que contratar, etc., no nos movemos de ahí, en cuanto a programación. Sí empezamos a ver de bajar costos, y de eso depende: bajar costos, conseguir canjes, conseguir mejores precios.”*

Algunas organizaciones, ante la detección de desajustes respecto a la estimación presupuestaria, buscan compensar el desequilibrio con fondos provenientes de otro sector de la misma organización. A propósito, Gonzalo Halty cuenta que en el Auditorio del Sodre *“el presupuesto tiene un componente de solidaridad: si algún sector por algún motivo tuvo una disparada que no tenía prevista, porque pasa, porque esto es dinámico, en general buscamos optimizar los recursos de las demás áreas y reforzar ahí”*. Por su parte, Guido Martínez Cabonell explica que en el Teatro El Círculo, donde la mayor parte de los ingresos son generados por la organización, *“Normalmente la ópera nos da pérdida y tenemos que sacar de otro lado para aportar a la ópera. Esa pérdida está compensada.”*

Encontramos, en síntesis, ciertas diferencias entre las organizaciones en lo que respecta a la relevancia de la planificación presupuestaria para la gestión. En las grandes instituciones que reciben fondos públicos (Teatro Colón, Auditorio Nacional del Sodre, Teatro Municipal de Santiago) se trata de una herramienta esencial, que debe ser aprobada por otras instancias (Directorio, organismos de tutela) y cuya elaboración implica un proceso complejo. En los casos del Colón y el Auditorio del Sodre, ambos cuentan con el respaldo de entes estatales (el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires y el Sodre respectivamente), que pueden auxiliar a los teatros ante alguna desviación respecto a la planificación. Sin embargo, en ambas organizaciones se procura planificar con rigor y atenerse a lo proyectado. Entre las organizaciones de menores dimensiones, sólo Juventus Lyrica (sin sede propia y dedicada únicamente a la actividad operística) utiliza el presupuesto como una herramienta esencial de

la gestión. Por su parte, tanto el Teatro San Martín de Tucumán (estatal) como el Teatro El Círculo de Rosario (privado), buscan adaptarse a los recursos disponibles para llevar adelante sus actividades.

b) Alternativas desde los costos

En el punto 3.2.3. del marco teórico señalamos que los responsables de la gestión de organizaciones dedicadas a la ópera pueden buscar reducir los costos a partir de las decisiones que tomen en relación a la programación artística, dependiendo, por ejemplo, de los títulos que se elijan o del tipo de producción que se decida implementar (Towse, 2003; Trevisan, 2016). En tal sentido, al analizar las subcategorías *Programación artística* y *Planificación de temporada*, ya hemos observado que en los casos que conforman la muestra, se ha detectado una alineación con la tendencia global caracterizada por la presencia en la programación de algunas óperas muy convocantes, que garantizan la afluencia de público. Sin embargo, todas las organizaciones, en mayor o menor medida, según sus dimensiones, características y posibilidades, también han tomado riesgos en sus decisiones de programación, al incluir títulos poco difundidos. Esta característica las aleja de la posibilidad de incurrir en un “déficit artístico” (Heilbrun y Gray, 2001; Asuaga y otros, 2007; Schargorodsky, 2010; Towse, 2010), es decir, en decisiones que afecten la calidad artística en el intento por aliviar el déficit financiero. Sí se han registrado, en organizaciones de mayor volumen de producción, como el Teatro Colón, decisiones directamente vinculadas con el ahorro de costos de producción, como la inclusión de un oratorio sin escenificación en la temporada lírica de 2018⁸⁴ y de una ópera en versión de concierto en 2019⁸⁵.

En lo que respecta a las posibilidades de ahorros en los costos, hemos mencionado anteriormente que la práctica de las coproducciones se encuentra muy extendida en teatros y compañías de ópera (Agid y Tarondeau, 2012; Payne, 2016). Al analizar la subcategoría correspondiente, hemos señalado que la totalidad de las organizaciones que conforman la muestra de este estudio ha realizado algún tipo de coproducción en el periodo 2015-2019. Sin embargo, cabe recordar que, de acuerdo a los testimonios recogidos, la práctica reviste particularidades en la región, vinculadas con los elevados costos asociados a los traslados en distancias grandes y la complejidad de encontrar socios de características similares con

⁸⁴ “Las estaciones”, de Joseph Haydn.

⁸⁵ “L’incoronazione di Poppea”, de Monteverdi.

quienes poder producir. De lo referido por los entrevistados, se desprende que no siempre las coproducciones resultan beneficiosas en términos de ahorro de costos.

Entre las organizaciones de la muestra, todas ellas han implementado la externalización o tercerización de servicios no centrales, otra herramienta muy utilizada con el propósito de reducir costos en organizaciones dedicadas a las artes escénicas (Payne, 2016; Bonet y Schargorodsky, 2016). En el siguiente cuadro, detallamos los servicios que se encuentran externalizados en los teatros y compañías estudiados:

Cuadro N°24: Servicios externalizados en teatros y compañías de ópera

ORGANIZACIÓN	SERVICIOS EXTERNALIZADOS
Teatro Colón	Mantenimiento Seguridad Asistencia médica
Teatro Municipal de Santiago de Chile	Comunicación estratégica
Auditorio Nacional del Sodre	Seguridad Limpieza Parte del mantenimiento de maquinaria escénica
Teatro San Martín de Tucumán	Iluminación Sonido adicional Sobretitulado
Teatro El Círculo de Rosario	Limpieza Acomodadores Visitas guiadas
Juventus Lyrica	Alquiler de sala, con técnica y limpieza Impresiones Catering Filmaciones Fotografía

Fuente: elaboración propia

En suma, se observa que las organizaciones que conforman la muestra han explorado e implementado diversas alternativas orientadas a la reducción de costos, incluyendo decisiones

de programación, la realización de coproducciones y la externalización de servicios no ligados a la actividad principal de las instituciones.

c) Alternativas desde los ingresos

Hemos visto que los ingresos de taquilla tienen una relevancia diversa para las organizaciones que conforman la muestra. Para Juventus Lyrica es la principal fuente de ingresos, mientras que para el Teatro San Martín de Tucumán y el Teatro El Círculo de Rosario, la importancia de esos ingresos es menor. En organizaciones de grandes estructuras, como el Teatro Colón, el Auditorio Nacional del Sodre y el Teatro Municipal de Santiago, la recaudación de taquilla es un componente relevante en los presupuestos.

En aquellos teatros y compañías en los cuales la recaudación de taquilla resulta relevante, se han implementado estrategias con la intención de maximizar esos ingresos. Desde el Teatro Colón se indagó en las experiencias de teatros con modelos de financiamiento similares, principalmente en Europa, y se requirieron los servicios de la consultora McKinsey, que había participado en la transformación del sistema de venta de entradas en el Teatro Bolshoi de Moscú. Se decidió trabajar, por ejemplo en la segmentación de precios y en la definición de las fechas de venta, tal como explica María Victoria Alcaraz: *“Cuando llegamos al Colón nosotros teníamos la platea y los palcos bajos todos al mismo precio. Pero estaban las franjas de los bordes de la platea y los palcos más cerca del escenario, que o no se vendían o tardaban en venderse. O sea, se vendían con mayor dificultad. Entonces, empezamos a sectorizar. (...) Fuimos como parcelando, con otro precio. Eso nos fue muy útil. Después, en qué momento salir a la venta con qué. Cuando nosotros llegamos el método era poner a la venta un mes antes las entradas individuales de cada espectáculo, de todos. Entonces lo que hicimos fue probar que desde principio de año, después que se vendían los abonos, se abría la venta individual, y si vos querías ahora regalar algo para diciembre, para un cumpleaños o para Navidad, lo podías comprar. O los turistas. Distintas opciones”*. También se trabajó en el diseño y la venta de abonos, introduciendo cambios a lo que se venía realizando. Alcaraz recuerda que *“había cuatro abonos, si no me equivoco, cuando llegamos⁸⁶, con un cronograma de venta muy acotado. Entonces, además de esos cuatro, abrimos otros nuevos abonos. El que más resultado nos dio es el ‘extraordinario’, que era*

⁸⁶ Alcaraz asumió la Dirección general del teatro en diciembre de 2015.

que sobre todas las funciones extraordinarias⁸⁷ vos podías armarte el abono que vos querías. (...) Te podías armar mezclando ópera, con ballet, con conciertos. Podías mezclar todo lo que quisieras. Después aligeramos, que ya tenía un año cuando llegué, el Abono Joven, para menores de 35, y nosotros lo liberamos, porque podía renovarse una sola vez. O sea, alguien que tenía 30 años podía comprar un abono, podía comprar al año siguiente, y después no podía comprar más. Entonces habilitamos para que se pudiera renovar todas las veces que quisieran.”

En Juventus Lyrica, María Jaunarena explica que se han tomado diversas medidas para procurar una mayor recaudación de taquilla: “Se ha apuntado a ofrecer títulos atractivos para la audiencia no conocedora, utilizar publicidad y difusión en redes y medios digitales para captar público nuevo (joven), trabajar con tarjetas de crédito y facilitar medios de pago, además de incentivar diferentes descuentos que alienten la concurrencia en grupo (‘abono en familia’, ‘día de la madre’, ‘abono joven’, etc.)”. Con respecto al Auditorio Nacional del Sodre, Gonzalo Halty señala que se buscó ajustar de manera razonable los valores de las entradas *“cuidando no irnos con precios muy caros. Por lo tanto dejamos siempre un colchón de entradas a precios muy accesibles, pero sí hicimos ajustes periódicos anualmente por la inflación o el IPC”*. Asimismo, se tomó la decisión de reducir casi a la mitad las localidades por invitación: *“eso impactó fuertemente en la adquisición de entradas. Había gente que invitábamos que podía pagar la entrada. (...) Eso surtió efecto y mejoramos la ecuación económica de venta fuertemente”*. Por su parte, Carmen Gloria Larenas considera que, en el Teatro Municipal de Santiago resultan relevantes las estrategias digitales en redes sociales y la definición de los precios. A propósito, sostiene que *“Calcular el precio de la mejor manera posible siempre es muy difícil, porque al final tampoco uno quiere que las personas dejen de venir porque están muy caras las entradas. Entonces ahí hay un equilibrio que es muy distinto, que es bien desafiante cada año”*.

Si bien la recaudación de taquilla no resulta tan relevante para el Teatro El Círculo de Rosario, Guido Martínez Carbonell señala que se ha buscado aumentar esos ingresos con la inclusión en la programación de espectáculos que garanticen una gran convocatoria de público: *“A veces vienen artistas como (Juan Carlos) Baglietto, Jairo, que llegan a través de un empresario. Y muchas veces hemos hecho producciones directas. Por ejemplo, trabajamos mucho con Darío Sztajnszrajber, el filósofo. Bueno, Darío viene y hace su conferencia, y directamente pactamos nosotros un porcentaje. Él cobra el 60% de la taquilla, nosotros el*

⁸⁷ Se denominan “funciones extraordinarias” a las representaciones ofrecidas fuera de los abonos.

40%. Se le descuenta el hotel, el remis, todo eso. Y así como con él, con otros artistas o grupos hemos hecho eso. Directamente vamos a un porcentaje”. Se trata de espectáculos que le permiten al teatro lograr una ganancia considerable, tal como señala Martínez Carbonell “lo de Darío Sztajnszrajber, que viene con Felipe Pigna, el historiador, todo eso lo producimos y ahí ganamos más dinero. Actuamos como si fuéramos empresarios del espectáculo, como una productora comercial. Eso es lo último que hemos hecho para ampliar los ingresos”. En cambio, el Teatro San Martín de Tucumán, que no busca ganancias por la venta de entradas, ha orientado sus estrategias a la democratización. En palabras de Ronit Keter: “Hemos acercado las óperas a un público que no se acercaba al teatro. El teatro era de tapado de piel y nada más. Ahora vienen estudiantes, y vienen estudiantes de música, y jóvenes, y eso es maravilloso. Y generalmente está lleno. Por eso ponemos precios que es un regalo, digamos. Hace dos años no valía más de 800 o 500 pesos una platea. O dos por uno. Hicimos un canje con un diario, con La Gaceta, y armamos un descuento especial. Y es un teatro chico, de 850 localidades. Pero la idea es formar público. No es un teatro comercial, desde ya.”

En relación a la política de precios, todos los teatros y compañías que conforman la muestra de este estudio han implementado la discriminación de los importes, con variaciones de los mismos según la ubicación, la fecha y/o el tipo de espectáculo, una estrategia habitual en las organizaciones del sector (Towse, 2003; Agid y Tarondeau, 2012). Sin embargo, es posible identificar diferencias en la forma de encarar esta herramienta en cada organización.

El Teatro Colón, por sus características particulares (gran teatro lírico con tradición histórica y prestigio internacional), es la única organización de la muestra que ha llevado adelante iniciativas muy minuciosas en relación a la discriminación de los valores de las localidades. María Alcaraz las describe de la siguiente manera: “Trabajamos sobre la escalera de precios. Vimos que teníamos muchos precios de los más altos muy cerquita uno del otro y después saltábamos a los precios más baratos. Faltaba mucha oferta intermedia. Eso no se puede dar vuelta de un día para el otro. Entonces, en cada temporada fuimos corriendo y moviendo, porque tocás los precios. Cuando llegamos decidimos no seguir la misma política de que se aumentaran todos los precios, por ejemplo, un 20%. No, dijimos: vamos a seguir una lógica por ubicación, y trabajamos la escalera de precios, tratando de que haya más oferta en el medio, además de las más baratas y las más caras”. Se trató de un trabajo progresivo, que se desarrolló paulatinamente a lo largo de casi cinco años hasta lograr la escala de valores que se buscaba: “Hay precios más baratos, hay precios intermedios y hay precios altos, también en función de la ubicación”, resume Alcaraz. Otra innovación que se

implementó fue la diferenciación de precio entre las entradas compradas como parte de un abono y las localidades adquiridas en forma individual. Alcaraz cuenta que, al momento de asumir su cargo, *“el precio del abono era la suma de los precios de todas las localidades de las funciones individuales. Una cosa es la venta de abonos, que tiene una lógica, y otra cosa es la venta individual, que tiene otra lógica. Y no necesariamente es un precio que se establece a principio de año y queda para todo el año del mismo modo”*. Asimismo, se aplicó la diferenciación de precios dependiendo de las características del espectáculo. Según Alcaraz, se buscó *“que no todos los productos tengan el mismo precio. Y el mismo producto: una cosa era en abono y otra cosa la venta individual”*. Se procuró que la adquisición de los abonos resultara conveniente para quien lo comprara, ya que permitía acceder a un precio con descuento y garantizaba el congelamiento del precio de las entradas para funciones de todo el año. Por último, se comenzaron a implementar precios con descuento por la compra de las localidades con anticipación: *“(…) dependía cuando lo comprabas. Cuando más antelación, más barato. Cuanto más cerca de la función, un poco más caro”*.

En otras organizaciones, se percibe un intento por equilibrar la diversificación de precios con la democratización, garantizando la disponibilidad de entradas a precios accesibles. Carmen Gloria Larenas señala que en el Teatro Municipal de Santiago de Chile: *“se ha tratado históricamente, antes de la pandemia, de tener un rango de precios amplio, suponiendo que eso permite mejor acceso a los espectáculos del teatro. Hay entradas desde 3000 pesos, que serían 4 dólares, hasta 150, 200 dólares máximo, para la ópera internacional que es lo más caro. (...) Yo te diría que (se consideran) esos dos ítems: nunca mucha variación del precio y una gama de precios amplia. Y diferenciada: por ópera, ballet, conciertos. Obviamente, lo más costoso siempre es la ópera, después el ballet y después los conciertos”*. Por su parte, Gonzalo Halty sostiene que la política de precios del Auditorio Nacional del Sodre de Uruguay *“Es bastante democrática. Vos podés venir a ver un ballet por menos de dos dólares. Lógicamente, no lo vas a ver en la platea del mejor lugar, que vale 50 dólares, más o menos. Y una ópera capaz que te vale 60, 65 dólares la más cara. Pero vos podés ver una ópera por cinco dólares, si querés. Por lo tanto buscamos una política de precios, en lo que tiene que ver con los productos del Sodre, que tengan espacios accesibles y otros que el que pueda pagar que lo pague”*. En el caso de Juventus Lyrica, tal como señala María Jaunarena, también se ha implementado una política de precios orientada a la diversificación y al acceso. En sus palabras, la organización *“siempre ha mantenido una política de precios accesibles para un gran número de localidades, en correspondencia con su misión de desarrollo de audiencia. Además, ha ofrecido un 25% de descuento para público*

joven (sub 45). Y los precios en general están por supuesto diferenciados según la ubicación”.

La democratización es un eje fundamental para el Teatro San Martín de Tucumán. Por lo tanto, Ronit Keter explica que *“los precios son populares. No es el Colón. Y la idea es formar público siempre: que vengan y aprecien”*. Si bien se suele aplicar la diferenciación de precios por ubicación, en ocasiones se decide no hacerlo: *“Con la Banda Sinfónica, por ejemplo, a veces es un precio popular unificado y la ubicación es por orden de llegada. Pero generalmente, sí, platea y palcos bajos es un precio, después palco balcón, tertulia y galería con precios diferenciados. Pero siempre dentro de una medida. No son precios comerciales. Y para cada tipo de espectáculo el precio es diferente”*. En el Teatro El Círculo de Rosario, se consideran las características del público objetivo para definir los precios. Guido Martínez Carbonell señala que *“al tener la boletería de todos los espectáculos, tenemos una idea del poder adquisitivo, de lo que paga la gente, para no salir con un exabrupto económico y que después la gente no venga, ni vender algo muy barato, como para que sea algo promedio. Entonces con eso, más o menos, establecemos qué tipo de público viene y establecemos precios”*. Al igual que en las otras organizaciones, también se aplica la discriminación de los valores: *“el precio de la ópera es un público clase media de cierta edad, distinto al público que va a ver a Darío Sztajnszrajber, que es más adolescente. Entonces ese tiene otro precio y se maneja por las redes, es otra cosa. (...) Hay distintos precios según la ubicación. Algunos empresarios dividen incluso la platea baja en dos. Cuando está más adelante cobran más y atrás el precio es otro.”*

Ya hemos mencionado que la mayor parte de las organizaciones estudiadas (5/6) cuentan con sistemas de abonos. Se trata de otra práctica muy extendida en el sector, que implica la venta de paquetes de localidades por anticipado para una temporada. Esta estrategia puede resultar muy beneficiosa para las instituciones, ya que les permite disponer de ingresos con anticipación, además de brindarles la posibilidad de lograr una subvención cruzada en caso de incluir en un mismo paquete tanto obras muy populares como otras más arriesgadas (Towse, 2003; Kotler y Scheff, 2004; Cancellieri y Turrini, 2016). A propósito de la aplicación de este sistema en el Teatro Colón, María Victoria Alcaraz resalta las ventajas que depara: *“Nosotros ponemos en venta los abonos en diciembre. Para comienzos del año siguiente, que es el momento en que se termina la venta de abonos, yo ya sé cuánto voy a tener ocupada la sala durante todas las funciones del año. Con lo cual, sé cuánto esfuerzo tengo que hacer para vender el resto. No tengo que vender la sala al 100% para cada día, sino que tengo que vender más o menos el 50%. Y es un esfuerzo muscular menor”*. De

acuerdo a su experiencia en el Teatro Municipal de Santiago de Chile, Carmen Gloria Larenas coincide con Alcaraz en la importancia de contar con esos ingresos por anticipado y señala que *“al salir a la venta, en noviembre del año anterior, se genera un ingreso que para el teatro es muy importante sobre todo porque el mes de febrero es casi muerto, está cerrado el teatro, no hay ingresos. Entonces, esa venta anticipada permite partir bien con la temporada. En los tiempos de recaudación, sobre todo por eso es muy significativo. Por supuesto por el monto también, pero sobre todo por los tiempos, para poder partir el año sabiendo que viene un mes bastante muerto, que es febrero. Y enero, por vacaciones de los artistas, también. Después de eso ya no hay ingreso, ni la última parte de enero ni en febrero. Por eso es tan importante la venta anticipada en noviembre, para nosotros por lo menos”*.

El abono del Teatro El Círculo de Rosario, que incluye óperas, ballets y conciertos, tiene casi 20 años de existencia. Guido Martínez Carbonell también subraya la importancia de esta herramienta, que garantiza ingresos por adelantado, especialmente en las localidades más caras: *“Primero que uno tiene ya la base económica, y la base de público, ¿no? Uno ya tiene la mitad de la sala vendida, y la otra la vende aparte. Pero ya los mejores lugares de la platea baja y alta están todos ocupados por el abono. Después la gente compra tertulia para arriba”*. Señala, además, que en este teatro, los abonados *“son socios, que además de comprar el abono pagan una cuota mensual, de mantenimiento del teatro”*.

Para Juventus Lyrica también resultan de gran relevancia los ingresos derivados de la venta de abonos. María Jaunarena expone cifras elocuentes: *“En 2015 la incidencia de abonos fue del 37.21%; en 2016 del 30,25; en 2017 del 26.42; en 2018 del 35.49; y en 2019 de 48.01”*.

El director del Auditorio Nacional del Sodre, Gonzalo Halty, coincide con sus colegas de otras organizaciones al destacar la importancia de los ingresos anticipados que garantizan los abonos. Sin embargo, aclara que *“El abono no apuesta a una cuestión de recaudación, apuesta a una lógica de fidelización. Es como una lógica histórica del Sodre, no es de este periodo, viene del año 50. El abono era fundamentalmente atender a aquellas personas que son seguidoras de los elencos, que les gusta el concierto, la ópera, en tal lugar, tal día. Nos asegura, sí, un público objetivo bastante básico y una primera venta de entradas”*. Señala, asimismo, que se busca mejorar la orientación al público de los abonos con la incorporación reciente de nueva tecnología: *“estamos instalando un CRM⁸⁸ ahora, que es un sistema de atención al público (...). Vamos a trabajar mucho más profesionalmente y con mayor*

⁸⁸ Software para la gestión del vínculo con los clientes.

focalización en el trabajo de los contenidos hacia los abonados, por ejemplo. Y ahí sí puede tener una lógica economicista. ¿Por qué? Porque yo ya sé que el tipo que me compró ópera, lírica, ya está, ya me compró eso. Ahora, eso me va a dar un perfil de sus gustos sistematizado por el CRM, y a esa persona yo le voy a hacer campañas segmentadas de promoción de otros productos”.

Al hacer referencia a los ingresos aportados o no ganados, que no están ligados a la venta de espectáculos y que son necesarios en las organizaciones dedicadas a las artes escénicas para sostener la actividad, señalamos en el punto 3.2.1.5. del marco teórico que en las últimas décadas se ha expandido la incorporación de aportes provenientes de fuentes privadas en el sector (Kirchberg, 2002; Donato, 2004; Tajtaková, 2006; Trevisan, 2016). Cabe recordar que, como señalan Bonet y Schargorodsky (2016), el mecenazgo es una práctica frecuente e instalada en regiones que cuentan tanto con una tradición de filantropía como con normativas fiscales que incentivan y facilitan la concreción de esos aportes.

La totalidad de los teatros y compañías de ópera que forman parte de este estudio han apelado a recursos provenientes del sector privado, aunque, como se verá, la importancia de esta práctica en las organizaciones difiere, en función de las características de cada una de ellas.

Juventus Lyrica, una organización sin fines de lucro, sin sede propia ni cuerpos estables, tiene una amplia experiencia en el trabajo con aportantes del sector privado, a quienes habitualmente se les ofrecen contraprestaciones. María Jaunarena explica que en el caso de las empresas: *“Las propuestas de auspicio incorporan uno o dos valores de auspicio (que no se condicen con los costos de producción, sino más bien están en línea con la información que circula de los montos que las empresas suelen dar a las ONG, desde sus departamentos de relaciones institucionales, marketing o responsabilidad social empresarial) asociadas a un paquete de beneficios consistentes en publicidad en el programa de mano, palcos y entradas preferenciales para empleados, acceso al cóctel VIP en el intervalo y otros beneficios que varían según nivel de auspicio”.* La organización ha contado también con contribuciones de fundaciones, tanto locales como extranjeras, cuyos fondos *“generalmente no requieren beneficios asociados y probablemente financian actividades más ligadas al costado educativo de la asociación (actividades con colegios o clínicas para formación de artistas)”.* El trabajo que la compañía realiza para identificar y atraer a potenciales aportantes empresariales es minucioso y sostenido. Así lo explica Jaunarena: *“Con las empresas, siempre es bueno ver en el mundo quién está financiando emprendimientos parecidos al de uno. Eso ya te da un paraguas. A la ópera la financian petroleras, relojes, bebidas alcohólicas de alta gama,*

aseguradoras, algunos automovilísticos. Ahí ya tenés una especie de panorama general de a quién recurrir. Incluso, si buscás alguna multinacional y ves que en su lugar de origen está financiando actividades artísticas y específicamente de música clásica, ahí podés llegar a tener algo de suerte. Después hay que averiguar si alguien de la comisión directiva tiene algún contacto con esa empresa. Una vez que localizás a quién te vas a dirigir, tenés que fijarte localmente qué es lo que están financiando y si hay algún punto de contacto”. Una vez que se logra concretar una reunión con representantes de la empresa en cuestión, Jaunarena subraya que en esa instancia “No sólo se habla, sino que se escucha. Y ahí ves si hay algo de lo que nosotros hacemos que pueda resultarle atractivo a la empresa y si lo puede aprovechar. Y en función de eso después se manda una propuesta. Generalmente está asociada a publicidad en el programa de mano, entradas para empleados. Hay empresas que se entusiasman más con el programa educativo, entonces ahí las entradas son para las funciones de los colegios, etc.”

En el Teatro El Círculo de Rosario, la otra organización de gestión privada dentro de la muestra, se mantiene un vínculo duradero con algunos aportantes, tal como explica Guido Martínez Carbonell: *“Tenemos empresas que nos aportan desde hace muchos años, que son de Rosario, empresas muy fuertes. Inclusive la Bolsa de Comercio y otras firmas, que no son muchas”. Estos auspiciantes realizan sus contribuciones al comienzo de cada año, sin establecer condiciones respecto al destino de los fondos: “nos dan un importe y no nos dicen que es para tal cosa o tal otra. Es un importe general, que puede ser para arreglar el teatro, para financiar una ópera, financiar parte de una orquesta internacional. Eso lo definimos nosotros”.*

El Teatro Colón, que desde la aprobación de la Ley de Autarquía cuenta con un marco legal que lo habilita a captar recursos de fuentes privadas, ha implementado algunos cambios en esa área desde la llegada de María Victoria Alcaraz a la Dirección general. Ella misma explica que, al asumir su cargo: *“lo primero que hicimos fue, las contraprestaciones que daba el teatro, monetizarlas. Por ejemplo, ¿cuánto vale el alquiler del Salón Dorado por un día? Si nosotros ofrecíamos como contraprestación el uso del Salón Dorado, cuando sumabas entre lo que aportaba la empresa y todo lo que aportábamos... No es que era gratis. Ese fue el cambio más grande que logramos hacer”. A partir de esta decisión “la mitad de los sponsors que estaban cuando yo llegué se retiraron, porque ponía más plata el Colón que el sponsor. Entonces quedaron menos sponsors, pero en mejores condiciones. Siempre el más importante fue el Banco Ciudad”. Al mismo tiempo, se trabajó en el vínculo con empresas que pudieran realizar aportes no monetarios, con diversos servicios necesarios para el teatro: “ahí sumamos*

estacionamiento, restaurantes, descuentos en hoteles, remises, alquileres de autos de alta gama para cuando viene alguna gran figura que necesita chofer y auto las 24 horas, cosas así. Y eso también lo monetizamos para en la cuenta final también tenerlo claro”. Sin embargo, Alcaraz considera que durante su gestión no se alcanzaron los objetivos esperados en relación a los aportes del sector privado. En sus palabras: “Empezamos a construir una mejora sustancial impresionante, pero nunca fue lo que yo aspiraba que fuera. (...) No vi los resultados que hubiese querido ver. Porque la marca Colón es la única marca internacional que tiene la cultura de la Argentina, porque es muy apetecible, porque la asociación de marca es algo muy valioso. Asociarte con el Colón suma. Y, mea culpa que me hago, no armamos un buen equipo. (...) no fue un equipo de venta con fuertes argumentos, sino que fue un equipo lábil que agarraba lo que le ofrecían. Iban a pedir y no a ofrecer la ventaja de asociarte. Yo no lo sé hacer tampoco, pero es técnica”.

La conformación de un área dedicada al *fundraising* en el Auditorio Nacional del Sodre es muy reciente. Antes de la creación de ese sector, hasta el año 2019, el trabajo de vinculación con empresas para conseguir aportes era, según Gonzalo Halty, *“bastante artesanal. Partíamos de la base, fundamentalmente, o de conocimientos personalizados con empresas, o de contactos de contactos (...). Si bien eso después se transformaba en una estrategia comercial porque negociábamos los retornos publicitarios, en realidad fue una construcción bastante artesanal. Que así funcionó también, ¿no? De manera muy errática”.* En esa etapa, el Ballet Nacional del Sodre, por entonces dirigido por Julio Bocca, había logrado atraer aportes empresariales, a partir del posicionamiento de dicho elenco estable, ligado a la imagen de esa gran estrella de la danza. Esta situación, según Halty, dificultó las posibilidades de acceso a fuentes de financiamiento privadas para otras de áreas del Sodre. Al respecto, el director cuenta que *“era muy difícil poder vender algo si no era con el ballet. (...) Para los que salíamos a vender globalmente el auditorio, se nos hizo muy difícil, porque el ballet se instaló muy fuerte y captó todos los recursos de la comarca. Arrasó”.* Sin embargo, las autoridades se propusieron darle un impulso a la tarea del *fundraising* con motivo de la conmemoración de los diez años del auditorio. Con ese propósito, Halty señala que *“en el 2018 hicimos un rastrille importante por todas las empresas que entendíamos que podían estar asociadas por rubro, las principales en el mercado. Y, entre aportes en dinero y canjes, conseguimos un dinerito que para las actividades de los diez años nos vino bárbaro. Pero recién ahora se consolidó”.* A partir de la conformación del área dedicada a la captación de fondos en 2020, se espera a futuro fortalecer las posibilidades de contar con fuentes de financiamiento privado. Según Halty: *“estamos trabajando en proyección de dos a tres años,*

el cómo vender y qué vender, vinculado a la imagen de marca o productos específicos de ópera, de ballet, de coros. Y bueno, en eso estamos”.

El Teatro Municipal de Santiago ha contado con un pequeño equipo dedicado a la captación de fondos privados, conformado por dos personas. Carmen Gloria Larenas considera que la estrategia para lograr atraer a empresas se ha centrado en la imagen de la institución, buscando *“apoyar, sopesar y poner en valor la marca del Teatro Municipal, lo que significa en Chile la marca y lo que pesa esa marca: prestigio, historia, calidad artística. Potenciar también la idea de que es un centro de desarrollo para el país de distintos puntos de vista”.*

El Teatro San Martín de Tucumán, a partir del trabajo realizado desde la Dirección de Producción y Gestión del Ente Cultural de la provincia, a cargo del diseño y de la implementación de la programación del teatro, ha contado con fondos del sector privado. Al respecto, Ronit Keter señala: *“Teníamos empresas importantes que nos ayudaban con fondos, que yo después destinaba para escenografía, pero era para el Septiembre Musical. De tarjetas de crédito, líneas aéreas. Lo mismo con el diario La Gaceta de acá. Así que teníamos mucho esponsorio, Si no, no llegábamos”.* Se ha contado también con empresas que realizaron aportes no monetarios: *“Nos pasó con Emegrin, que hicimos un canje y pudimos reparar una araña preciosa del teatro, que en la época de los militares le habían robado todos los cristales. La pudimos arreglar al 50%. Y durante todo ese periodo, mientras se hizo el arreglo, fueron cuatro o cinco años que estuvieron ellos como auspiciantes. Sucede esto también. Por ejemplo el Expreso Bisonte, está todo el año y en todos lados. Traslada obras de arte, escenografía. Eso es fundamental”.* Keter explica que ella misma se ha ocupado de conformar un equipo dedicado a la captación de fondos provenientes de empresas: *“Mi dirección de Producción y Gestión se ocupa de eso. Y al personal lo fui creando. Preparamos carpetas, salimos, buscamos y mostramos esta proactividad (...). Todos se están moviendo bastante bien en eso, dentro de lo que se puede”.*

En lo que respecta a la alternativa de la donación, entendida como el aporte de un individuo, una fundación o una empresa a una causa en forma puntual (Palencia-Lefler, 2007), cabe recordar que habitualmente quienes contribuyen también aspiran a gozar de algún tipo de beneficio o consideración (Kotler y Scheff, 2004).

Las dos organizaciones privadas que forman parte de la muestra han contado con donaciones de particulares durante el periodo 2015-2019. El Teatro El Círculo de Rosario recibe contribuciones de los socios de la Asociación Cultural “El Círculo”, a quienes se les ofrecen algunas consideraciones, tal como señala Guido Martínez Carbonell: *“Cuando hay un*

espectáculo, en el que tenemos incidencia nosotros, les hacemos un descuento. Esos son los beneficios. Ellos aportan una cuota y tienen un beneficio. Más allá de que es una cuota tipo donación, también tienen un beneficio en muchas actividades”. Juventus Lyrica, por su parte, cuenta con el denominado “Programa de amigos”, que nuclea a donantes individuales que aportan diversos montos. Según el nivel de apoyo otorgado, la organización les ofrece algunos beneficios como el ingreso al cóctel durante el intervalo de las funciones, una mención en el programa de mano, la posibilidad de presenciar ensayos generales y audiciones de selección de cantantes, además del acceso a otros recitales. María Jaunarena explica que el tipo de aproximación que establece la organización con los mecenas empresariales y con los donantes particulares es muy diferente: *“Cuando contactás a una empresa, generalmente los invitás para que vean de qué se trata. Y muchas veces no vienen. (...) Entonces la mayoría de las veces vas a la reunión con alguien que no conoce nada sobre nuestra organización. Partís entonces de una base muy distinta a la de los ‘amigos’. Generalmente la mayoría de los ‘amigos’ son abonados. Y se acercaron a la institución de otra manera, por un interés personal. Se suelen acercar ellos”*. La compañía procura siempre ampliar esa base de donantes, invitando a sumarse al Programa de amigos a las personas que compran abonos. En cuanto a las motivaciones de quienes contribuyen en forma particular, Jaunarena sostiene que *“en general no les interesa mucho figurar en el programa de mano. Es más, te diría que les interesa más el programa de formación de artistas que el de formación de audiencia, porque los conocen y después los ven en el escenario y se entusiasman”*.

En las organizaciones con financiamiento público que integran la muestra, encontramos que no han contado con programas de donaciones particulares. Sin embargo, desde el Teatro Colón se impulsaron iniciativas orientadas a explorar esta alternativa de generación de recursos. María Victoria Alcaraz cuenta que en 2019 se comenzó a trabajar en este sentido: *“Las donaciones individuales eran de dos tipos: una la llamamos domésticamente de ‘pequeños donantes’, a través de la página web. Eso lo implementamos y lo empezamos a difundir a través de las redes. Y de a poquito empezó a funcionar. Funcionó mucho o muy bien durante la pandemia, menos después de la pandemia. (...) Y después estaban los grandes donantes, que habíamos organizado como un sistema piramidal, estábamos en pleno desarrollo: identificar a diez personas, que a su vez cada una convocara a diez amigos a que donaran como mínimo 20.000 dólares en adelante. Estábamos construyendo ese sistema piramidal, que si lo continúan creo que va a funcionar muy bien. Al menos las personas que habíamos contactado se habían enganchado, y estaban convocando a otras personas, a empresarios”*. Al mismo tiempo, se requirieron los servicios de la fundación Help Argentina

para la búsqueda de potenciales donantes para el teatro en Estados Unidos. Fuera del periodo estudiado, en 2020, al inicio de la pandemia del Covid 19, desde el Teatro Colón se propuso a los abonados donar el importe de los abonos adquiridos para esa temporada, en la cual se debió cancelar toda la actividad artística. Alcaraz señala que el 10% de los abonados accedieron a la propuesta. En el Teatro Municipal de Santiago de Chile, Carmen Gloria Larenas menciona que se implementó la misma medida con la llegada de la pandemia, invitando a quienes habían adquirido entradas a donar esos montos a la organización. Al margen de esa situación, si bien el teatro no ha contado con un programa de donaciones individuales, Larenas menciona que existe la posibilidad de recibir aportes de particulares, bajo el marco de la Ley de Donaciones Culturales. Sin embargo, la directora explica que *“Las donaciones de las personas en esa ley no estaban tan contempladas. Ahora se hace una modificación, si Dios quiere en los próximos meses⁸⁹, pero en general no era para personas. Se podía, pero era una manera bien engorrosa de hacerlo calzar. Esa ley en general es para empresas, no para personas. La persona que quiere donar puede donar, pero sin beneficio tributario”*.

En la búsqueda por diversificar sus ingresos propios, es habitual que los teatros líricos con sede propia desarrollen unidades de negocios, al margen de la actividad principal de las organizaciones (Donato, 2004; Payne, 2009; Schargorodsky, 2010). Algunas de las más habituales son el alquiler de espacios del teatro, el servicio de bar o restaurant y las visitas guiadas, entre otras. En la muestra de casos del presente estudio, encontramos que 5/6 organizaciones han llevado adelante varias unidades de negocios. Se trata de la totalidad de teatros que cuentan con sede propia, un factor que posibilita la explotación y el desarrollo de servicios complementarios (Payne, 2009). En el siguiente cuadro se detallan las unidades de negocios o servicios complementarios que han llevado adelante esos cinco teatros:

⁸⁹ En febrero de 2022, con posterioridad a la realización de esta entrevista (Octubre de 2021), se aprobó la Ley de donaciones de beneficio público (<https://portalinnova.cl/congreso-aprueba-proyecto-de-ley-3-063-que-modifica-regimen-de-donaciones-con-beneficios-tributarios/>). La misma incorpora a las organizaciones culturales entre las instituciones que pueden recibir donaciones con beneficios tributarios, tanto por parte de empresas como de personas naturales (<https://politicaspUBLICAS.uc.cl/noticia/expertos-analizan-alcances-de-la-nueva-ley-de-donaciones-de-beneficio-publico/>).

Cuadro N°25: Servicios complementarios

SERVICIO	TEATRO COLÓN	TEATRO MUNICIPAL DE SANTIAGO	AUDITORIO NACIONAL DEL SODRE	TEATRO EL CÍRCULO DE ROSARIO	TEATRO SAN MARTÍN DE TUCUMÁN
Bar/ Restaurant	Sí	Sí	Sí	Sí	No (a)
Tienda/ Merchandising	Sí	Sí	Sí	Sí	No (b)
Visitas guiadas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Cursos	Sí	No	No	No	No
Alquiler de Salas o espacios	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Alquiler o Venta de producciones O de elementos de producciones	Sí (Alquiler)	Sí	Sí	Sí	No
Venta de programas de mano	No	Sí	No	No	No
Otros	Colón Fábrica	Guardarropía	Realización de escenografía y telones para terceros	No	No

Fuente: Elaboración propia

- (a) Ocasionalmente se ofreció servicio de cafetería en días de funciones, en el marco del Septiembre Musical Tucumano.
- (b) Por un tiempo breve se habilitó un espacio para la venta de *merchandising* y objetos, pero tuvo que interrumpirse debido a inconvenientes burocráticos.

A propósito del intento por incorporar unidades de negocios, como la confitería o la tienda, en el Teatro San Martín de Tucumán, Ronit Keter hace referencia a los impedimentos burocráticos que obligaron a discontinuar las propuestas. La Directora de Producción y

Gestión del Ente Cultural de Tucumán señala que la implementación de los servicios *“Era simplemente para generar movimiento y para que la gente tuviera esta presencia del teatro. Pero no pudo ser, porque no había como ‘justificar’, entre comillas, la plata que ingresaba. Entonces lo cortaron. Eso duró un par de meses hasta que se terminó todo. Y después había que buscar alguna fundación o ‘Amigos de...’. Todo muy complicado acá, en la administración pública”*.

El desarrollo de unidades de negocios como las arriba mencionadas puede no generar ingresos significativos, pero resultar beneficiosas para la promoción de las organizaciones, al permitir estimular sus vínculos con la comunidad (Donato, 2004, Payne, 2009). En tal sentido, los responsables de la totalidad de los teatros que han desarrollado unidades de negocios (5/6 organizaciones de la muestra) coinciden en mencionar la escasa incidencia de esos ingresos en sus presupuestos. Sin embargo, algunos de ellos han resaltado las ventajas que deparan. Para María Victoria Alcaraz, esas actividades *“Son muy importantes porque complementan el producto central, que son los espectáculos. O sea la sala y lo que sucede en la sala son el corazón del Teatro Colón. Todo lo demás ayuda a vender eso y a atraer nuevos públicos, que son otros públicos. Público que no viene al Colón”*. Por su parte, Ronit Keter señala que con los servicios complementarios, *“La intención era generar movimiento. No era para recaudar fondos. El beneficio es el movimiento que esas actividades generan y los servicios que se brindan. Que la gente permanezca y disfrute, que se encuentren, que conversen. Me parece que de eso se trata”*.

En esta instancia resulta pertinente mencionar que en 3/6 organizaciones (Teatro Colón, Teatro Municipal de Santiago de Chile y Auditorio Nacional del Sodre) existe o existió alguna fundación o asociación de amigos, inicialmente abocadas a la captación de fondos privados o a la administración de servicios complementarios. Sin embargo, con la incorporación en los teatros de herramientas que les permiten vincularse directamente con el sector privado y recibir recursos, en algunos casos la finalidad de esas fundaciones ha tenido que reconfigurarse. En el Teatro Colón, María Victoria Alcaraz cuenta que a partir de 2010, con la reapertura del edificio luego del plan de remodelación y puesta en valor, la fundación *“tomó la tienda y las visitas guiadas y las explotaba. A cambio le daba algo al teatro. En 2010 había que reabrir el teatro, pero también con esa reapertura salió la Ley de autarquía, con lo cual el teatro podía empezar a hacer un montón de cosas que antes no podía hacer, y que por eso necesitaba a la fundación. Entonces, el teatro absorbe la administración de las*

visitas guiadas y hace unos poquitos meses⁹⁰, la segunda cosa que absorbe el teatro es la tienda. Estábamos en plena etapa de reconversión de la fundación, por ningún otro motivo que porque venía trabajando como antes de la autarquía, y después de la autarquía nos pisábamos”. La propuesta para la reformulación de la fundación era “que ellos se dedicaran a la búsqueda de fondos en el exterior, junto con organizaciones como Help Argentina, y el Teatro Colón por las suyas a la búsqueda de fondos en Argentina”, explica Alcaraz. En el Sodre existió una fundación que se dedicaba al vínculo con empresas, al igual que en el Teatro Municipal de Santiago de Chile. Carmen Gloria Larenas señala, sin embargo, que en esta última organización, la función y el carácter de dicha fundación se fue modificando: “hoy día es una corporación. Se llama Corporación Amigos del Teatro Municipal, pero ellos lo que hacen es conseguir becas para la Orquesta de Cámara, que está conformada por gente joven”.

En síntesis, la totalidad de los teatros y compañías analizados ha llevado adelante una variedad de estrategias con la intención de diversificar sus fuentes de financiamiento y optimizar sus recursos. En el siguiente cuadro presentamos una síntesis de la información desarrollada en este apartado.

Cuadro N°26: Estrategias de financiamiento

ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS	TEATRO COLÓN	TEATRO MUNICIPAL DE SANTIAGO	AUDITORIO NACIONAL DEL SODRE	TEATRO EL CÍRCULO DE ROSARIO	TEATRO SAN MARTÍN DE TUCUMÁN	JUVENTUS LYRICA
Coproducciones	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Estrategias para maximizar ingresos de taquilla y otros ingresos ganados	Sí	-	Sí	Sí	-	Sí
Externalización de Servicios	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Sistema de abonos	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Aportes de empresas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Personal dedicado al	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí

⁹⁰ Esta parte de la entrevista se realizó el 18 de abril de 2022, poco después de que Alcaraz dejara el cargo de Directora general del teatro.

<i>fundraising</i>						
Donaciones de particulares	No (*)	Sin datos	No	Sí	No	Sí
Unidades de negocios	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No

Fuente: Elaboración propia

(*) Comenzó a desarrollarse un plan para la captación de donantes en 2019, que se implementó en 2020.

5.15. Relación entre modelo de gestión y financiamiento

a) Estructura dual de las organizaciones

En el punto 3.1. del marco teórico hemos señalado que en teatros y compañías de ópera suelen detectarse tensiones entre los objetivos artísticos y los propósitos económicos que persiguen las organizaciones (Auvinen, 2000; Donato, 2004; Tajtaková, 2006; Schargorodsky, 2010; Trevisan, 2016), algo que obliga a los responsables de gestión a buscar equilibrios entre esos objetivos muchas veces contrapuestos. Cabe recordar que según Tuomas Auvinen, la *estructura dual* de estas organizaciones, caracterizada por la coexistencia de una estructura encargada de cuestiones administrativas y socioeconómicas y de otra estructura relacionada con los aspectos artísticos, constituye la razón principal de las dificultades que afrontan las autoridades de los teatros de ópera (2000: 04).

Consultados a propósito de la necesidad de equilibrios entre los objetivos artísticos y los objetivos económicos de las organizaciones que conforman la muestra, los responsables de la mitad de ellas (3/6) afirman que se han registrado tensiones entre esos propósitos al interior de las instituciones.

El Director del Auditorio Nacional del Sodre, Gonzalo Halty, asegura que *“la tensión es permanente. Continúa. Cuando estamos en un proceso de producción de ópera, además, no siempre los consejos directivos entienden de ópera. O entienden qué significa la ópera en un contexto artístico global o mundial. Por lo tanto, hay veces que te dicen: ‘Pero no nos podemos gastar esta plata en una ópera, la quiero gastar en las escuelas de formación artística’. Y vos les decís: ‘Pero, pará, si nosotros no hacemos ópera, que somos un teatro de producción, no hay otro teatro del Uruguay que la vaya a hacer, salvo el Solís, que puede hacer óperas de pequeño porte. Pero, ¿para qué tenemos los talleres? ¿Para qué tenemos espacios de producción? ¿Para qué tenemos espacios de vestuario? ¿Para qué los tenemos? Si no querés hacer ópera, dedicá este edificio a otra cosa.’ Entonces, esas discusiones son las*

que yo tengo que dar muchas veces, que en la mayoría de los casos se traducen en aspectos económicos, ¿no? (...) Y bueno, ahí es donde se dan las tensiones, fundamentalmente en ese cruce de manejo de la información, del comprender, políticamente hablando, qué significa esta inversión, porque nunca va a ser superavitaria una ópera. Por lo tanto tenemos que buscarle el contenido del por qué y para qué hacés una ópera. Y ahí es donde estoy yo, en el medio". Desde su cargo en la dirección ejecutiva de la organización, Halty procura encontrar un equilibrio entre esas tensiones: "La dirección del auditorio es una especie de fiel de la balanza, ¿no? Nosotros tenemos un consejo directivo, que es de designación política. Y tenemos los directores artísticos. En el medio estamos nosotros. Somos como una suerte de ruedita de engranaje que tiene que mantener ese equilibrio de las aspiraciones políticas, de políticas culturales, y los artistas, que quieren hacer la mejor ópera de su vida".

En el Teatro Municipal de Santiago de Chile, Carmen Gloria Larenas sostiene que, históricamente, no existía un diálogo fluido entre el área artística y el área económica, que permitiera considerar ambos aspectos para lograr contenidos consensuados. La directora explica que *"Siempre ha habido preeminencia de la parte artística, que es el sueño de todos, ¿no? De todos los que estamos en esa parte. Pero la realidad hoy día, en este contexto en el que estamos nosotros, de inestabilidad política, también económica, volatilidad también, es hacer que las programaciones en alguna parte conversen con la administración financiera, para poder llegar a una fórmula que tenga ciertas características de acuerdo al año que se está proyectando".* Larenas señala que desde su llegada a la Dirección general del teatro, en 2019, se ha buscado un diálogo más fluido entre el área artística y el área económica. La directora sintetiza los cambios de esta manera: *"aquí tradicionalmente la parte artística proponía una temporada y esa temporada después pasaba a la parte comercial-financiera, y ahí se veía la realidad, las proyecciones de venta que había, los costos, compararlos con los ingresos, en fin, se hacía ese trabajo. Pero la verdad que te diría que la gran diferencia es que hoy día hay una propuesta inicial que sí puede ser sometida a ajustes después del análisis financiero. Es decir, si hay alguna idea artística, producción o título demasiado caro, se puede ajustar. En fin, se va buscando por otra parte, también, si es que hay una idea artística que es importante por una u otra razón, y la parte económica la cuestiona, en el fondo decir 'No, mira, esto es importante porque artísticamente permite esto'. Y, a ver, veamos cómo. Te diría que hay una conversación más de ida y vuelta. Y hay un proceso más circular".*

Por su parte, en una organización de gestión privada como el teatro El Círculo de Rosario, Guido Martínez Carbonell señala que han existido tensiones entre los objetivos artísticos y los objetivos económicos, pero que han sabido superarlas. Según el presidente de

la Asociación Cultural El Círculo: *“Hemos tratado siempre de compatibilizar lo económico con lo artístico. Muchas veces lo artístico no es popular. Mefistofele, por ejemplo, una ópera que ya de antemano sabíamos que no iba a venir un tumulto de gente como con La traviata. Pero nosotros, como institución cultural, sentimos que es nuestro compromiso también ofrecerlo igual. Ir a riesgo y ofrecerla, y tratar de económicamente paliarlo por otro lado. Pero lo hacemos. Tenemos claro que no es cuestión de ir donde van las tendencias, donde va toda la gente, sino también tratar de ofrecer productos culturales de nivel”*.

Las directoras de otras organizaciones (Juventus Lyrica, Teatro San Martín de Tucumán, Teatro Colón) sostienen que no han padecido ese tipo de tensiones entre los objetivos artísticos y los económicos. Es el caso de María Victoria Alcaraz, quien señala que durante su gestión en el Teatro Colón se buscó optimizar e incrementar los recursos económicos en base a lo que ya estaba en funcionamiento en relación a la programación: *“Lo que nos propusimos en los primeros años fue darle una vuelta de rosca a lo que ya existía”*, explica Alcaraz. *“Cuando yo llegué se programaban cuatro fechas por título. ¿Y por qué cuatro y no ocho en un título como Tosca, o Madama Butterfly? De los grandes tanques, como le llamo yo. ¿Por qué cuatro? Entonces, ¿por qué de un ballet como El lago de los cisnes, cuatro funciones? Queda más gente afuera que adentro. ¡Si a la gente le encanta El lago de los cisnes! Entonces hagamos diez funciones. Estiramos hasta que no hubiese fecha libre, salvo alguna excepción, en la grilla. Ahí tensamos los precios, las escaleras de precios, las ubicaciones. Digamos, todo lo que ya se usaba, estirarlo un poquito más. Y en el mientras tanto, ir pensando qué más inventar para generar más recursos. En cierta forma el Colón Fábrica es una idea que sale de esa necesidad de repensar cómo podemos optimizar recursos y cómo podemos generar más recursos”*. En relación al alquiler de la sala principal del teatro para espectáculos producidos por terceros, Alcaraz afirma haber trabajado para ordenar las solicitudes de alquiler (relacionadas con una necesidad económica del teatro), buscando evitar que afectaran el desarrollo de la temporada oficial. Se resolvió circunscribir esos alquileres a los meses en los que no había actividad de los cuerpos estables: *“el mes de enero es el mes de vacaciones de todo el personal del Colón. Va todo el mundo junto”* – señala Alcaraz – *“Y después en febrero era lo que llamamos la temporada de verano. Y la temporada de verano podía estar programada por el Colón o alquilada a terceros. Como lo que alquilábamos a terceros no nos parecía interesante para el Teatro Colón, empezamos también a programar nosotros lo que considerábamos que podía ser atractivo para una temporada de verano, que era música sinfónica, con un socio como Disney, que poníamos lo fílmico y los personajes junto con una gran orquesta con distintos formatos. Entonces hicimos con todos los*

personajes de la historia de los dibujos, después hicimos Star Wars, o sea, son todos distintos formatos". Alcaraz sostiene que esas producciones resultaron convenientes para las finanzas de la organización: *"Esa producción del Teatro Colón era una inyección de ingresos a principios de año importantísima, que compitió con el alquiler de producciones de música popular de terceros, que lo fuimos como reduciendo. Esa es la única fricción que yo sentí, que tiene que ver más con estilo o con una cuestión estética más que con una cuestión de qué es más importante, si el ingreso del alquiler o lo que se veía"*. Alcaraz considera que ese tipo de alternativas como la coproducción de espectáculos en sociedad con Disney resultaba más apropiado que el alquiler de la sala a productores de recitales de música popular, en espectáculos en cuyos contenidos el teatro no tenía injerencia. Si bien esta última opción representaba un ingreso para la organización, la entonces directora señala que *"no era significativo. La recaudación de Disney con una producción propia del Colón cuadruplicaba el ingreso. Por eso yo trataba de demostrar que era por ahí"*.

En Juventus Lyrica, María Jaunarena afirma que no se han producido tensiones entre los objetivos artísticos y los económicos *"porque nunca tuvimos esa escisión que suele existir en los teatros probablemente públicos, entre el director general y el director artístico. Acá no existe, en el sentido de que lo que no se puede hacer, no se puede hacer"*. Los responsables de la organización son plenamente conscientes de la necesidad de considerar los aspectos económicos al momento de diseñar la propuesta artística que ofrecerán. En palabras de Jaunarena: *"No existen tensiones en ese sentido porque todos los miembros de la organización son consientes de que no es posible desconocer la fuente principal de financiamiento, que es la taquilla. Entonces no se puede programar cualquier cosa"*.

En suma, encontramos que en algunos grandes teatros públicos, con estructuras de gestión complejas, como ha sido en los casos del Auditorio Nacional del Sodre y el Teatro Municipal de Santiago, se han producido tensiones entre objetivos artísticos y económicos. En cambio, en una compañía de estructura más pequeña y fuertemente dependiente de la recaudación de taquilla, como Juventus Lyrica, no se han registrado ese tipo de conflictos. Según los entrevistados, las tensiones han sido menores o inexistentes en otras organizaciones de menor volumen de producción, como el Teatro El Círculo de Rosario y el Teatro San Martín de Tucumán.

b) Relación entre modelos de gestión y financiamiento

En el terreno específico de la gestión de teatros líricos, Philippe Agid y Jean-Claude Tarondeau (2012) se ocuparon de subrayar el vínculo existente entre la financiación de las organizaciones y su forma de gobierno. Recordemos que estos autores identificaron en teatros y compañías de ópera de Europa y de Estados Unidos la presencia de modelos de gestión con rasgos distintivos y diferenciados. En el siguiente cuadro se detallan las características de cada modelo:

Cuadro N°27: Características de modelos de gestión de teatros líricos según Agid y Tarondeau (2012)

	MODELO ALEMÁN	MODELO AMERICANO
Dependen de	Ciudad, estado federal o ambos	Propietario
Disponibilidad de cuerpos estables	Sí	No
Sede propia	Sí	Mayormente no
Sistema de producción	Repertorio	Temporada
Otras actividades artísticas	Sí	Mayormente no
Financiación	- Alta incidencia de recursos estatales provenientes de los organismos de tutela - Baja incidencia de los ingresos de taquilla	- Alta incidencia de recursos provenientes de fuentes privadas - Alta incidencia de los ingresos de taquilla - Muy baja incidencia de ingresos provenientes de fuente estatal
Principales limitaciones financieras	- Alta dependencia de las subvenciones públicas - Costos derivados de acuerdos salariales a veces aumentan más rápidamente que las subvenciones públicas	- Alta dependencia de sus propietarios y del público para conseguir recursos - Muy sensibles a las crisis económicas y financieras

Fuente: elaboración propia sobre datos recabados por Agid y Tarondeau (2012)

Entre esos modelos extremos, los citados autores señalan la existencia de otros esquemas de gestión. Es el caso de un modelo europeo, fuera de Alemania, con alta incidencia de la financiación pública, elevados costos de personal fijo y baja incidencia de los ingresos de taquilla, y de otras organizaciones que no se corresponden con ninguno de los modelos detallados, que han registrado muy poca producción propia y han tomado decisiones de

producción orientadas a la reducción de costos, como la realización de coproducciones (Agid y Tarondeau, 2012).

Entre las organizaciones que conforman la muestra del presente estudio, encontramos sólo un caso que puede asemejarse al modelo americano (Juventus Lyrica) y ninguno que pueda equipararse con el modelo alemán. Es posible afirmar que un caso (Teatro San Martín de Tucumán) comparte rasgos característicos del modelo europeo extendido fuera de Alemania. En cambio, los casos restantes (4/6) no se corresponden con los modelos de gestión extremos. Cabe recordar que Agid y Tarondeau detectaron en su estudio casos con rasgos ajenos a los mencionados en esos modelos contrapuestos. En la presente muestra, organizaciones como el Auditorio Nacional del Sodre, el Teatro Municipal de Santiago de Chile y el Teatro Colón comparten algunas características con el modelo alemán (cuerpos estables, sede propia, incidencia importante de subvenciones estatales, diversas actividades artísticas), pero también presentan diferencias (sistema de producción de temporada y tendencia a la diversificación de fuentes de ingresos). En cambio, el modelo de gestión del Teatro El Círculo de Rosario presenta algunas características del modelo americano (sistema de temporada, importancia de ingresos de fuentes privadas y de recaudación por taquilla), pero muestra un rasgo muy particular, ya que no dispone de cuerpos estables, pero puede contar con elencos artísticos sin que eso represente un costo para la organización⁹¹.

Por todo lo expuesto y a partir de los testimonios de los entrevistados, es posible suponer que el modelo de gestión incide en las posibilidades de financiamiento de las organizaciones, facilitándolas o limitándolas. Tal como explica María Jaunarena: *“Un organismo público tiene condicionadas las posibilidades de lograr auspicios privados, a menos que cree una asociación de amigos o algo que le libere el terreno. Un organismo privado deberá demostrar idoneidad y perseguir una misión considerada de bien público para lograr exenciones impositivas y fondos públicos o de fundaciones”*.

En el Auditorio Nacional del Sodre, ya hemos señalado que en 2012 se creó un fideicomiso, el Fondo de Desarrollo Artístico y Cultural del Sodre, destinado a la administración de los ingresos del Auditorio. Además de la subvención estatal que recibe la organización, Gonzalo Halty explica que *“todo lo que es arriendos de sala, venta de entradas, patrocinios, todo lo que se nos ocurra, todo eso ingresa a las arcas del fideicomiso”*. Mediante esa herramienta, los responsables de la gestión cuentan con la

⁹¹ Ya se mencionó con anterioridad que el coro es un organismo de cantantes aficionados y la Orquesta Sinfónica Provincial ofrece sus servicios a cambio de contar con espacios para sus ensayos y para realizar actuaciones en el teatro.

posibilidad de administrar e invertir esos fondos, por lo cual, como sostiene Halty, *“el fideicomiso tiene la aspiración de crecer y tiene la posibilidad de crecer indefinidamente en cuanto a sus recursos”*. Por tal motivo, el director de la organización considera que el modelo de gestión condiciona favorablemente las posibilidades de financiamiento. En sus palabras, se trata de un modelo *“muy innovador y te permite libertades que en otros escenarios más estatales duros y puros no podrías. Y te condiciona para bien en el sentido de que te interpela. O sea, si no rendís y no le sacás jugo, es porque no sos capaz de hacerlo. Porque la herramienta la tenés. (...) Te obliga a estar estudiando, inventando, observando en el mundo qué es lo que está pasando, sacando ideas, optimizando los recursos”*.

Por su parte, María Victoria Alcaraz opina que, en el Teatro Colón, el modelo de gestión de autarquía, vigente desde 2010, ha planteado una solución para los problemas de financiamiento de la organización. Según la entonces directora, *“históricamente el Teatro Colón, no importa quién estuviera, (cuando) llegaba agosto, empezaban a avisar y en septiembre ya golpeaban con las dos manos en la Jefatura de Gobierno pidiendo un auxilio presupuestario porque no llegaban a fin de año. Nosotros, en los seis años, ni una sola vez, y atravesamos la pandemia, atravesamos todo, ni una sola vez tuvimos que pedir un refuerzo. O sea que, bien programado y tratando de ir tensando al máximo las posibilidades, todavía un poquito más quedaba, se generan recursos que son muy útiles para el teatro”*.

Con respecto al modelo de gestión del Teatro Municipal de Santiago, con recursos públicos que se complementan con ingresos de fuentes privadas, Carmen Gloria Larenas opina que el contexto económico impone condicionamientos. En sus palabras: *“Puede haber mejores años, peores años. Sí es cierto que en el modelo éste, como hay aportes privados que son importantes, si la situación económica es buena mejoran, y si a lo mejor es más dificultosa, bajan. En ese sentido lo dificulta, puede ser”*.

Por su parte, Ronit Keter subraya la diferencia entre el modelo del Teatro San Martín de Tucumán y los modelos vigentes en el exterior. La Directora de Gestión y Producción del Ente Cultural de Tucumán señala que *“una trata de imitar, de copiar lo que sí funciona en el mundo. Pero acá no podemos cobrar lo que cobran en Europa o en Estados Unidos. Generalmente ya son todos privados. No queda casi de lo poco que existe acá, que son teatros que dependen de los gobiernos”*. Con respecto a los condicionamientos que puede plantear el modelo de gestión, Keter explica que la recepción de fondos públicos en algunos casos ha limitado las posibilidades de ofrecer contraprestaciones a los auspiciantes privados: *“Por ejemplo, cuando el gobierno provincial nos encarga el afichaje para el Septiembre Musical, ahí no se puede poner ningún sponsor privado. Entonces, no les podés ofrecer ese*

afichaje, y tendrías que hacer tus propios afiches, lo que también es caro. Lo que hacemos nosotros de publicidad en el teatro, ahí podemos poner esponsorio. Pero si es algo en donde interviene el presupuesto para publicidad de la provincia, ahí no se puede. Es complicado. (...) Si el sponsor aporta algo y no puede figurar en el afiche, tampoco le sirve”.

En lo que respecta a los desafíos y las dificultades que los modelos de financiamiento plantean para los responsables de la gestión, encontramos en los casos de la muestra realidades y experiencias diversas, debido a la variedad de esquemas de financiamiento de las organizaciones. En el Teatro San Martín, donde las subvenciones públicas son esenciales, Ronit Keter resalta la dificultad de no poder contar con la totalidad de los montos solicitados, dado que *“Nunca tenés el monto integral. Te lo van dando en cuotas. Entonces eso por ahí es una dificultad, porque vos tenés que hacer compras ya y no podés ir postergando. Entonces, tenés que depender de que te fijen los que te quieran fiar para que les paguen dentro de dos meses. Eso es complicado: no tener toda la plata junta, digamos. Esa es una de las dificultades mayores”.*

En una organización equiparable al modelo americano, como Juventus Lyrica, sostenida por los ingresos que la propia compañía puede generar, el contexto económico tiene una influencia considerable. En tal sentido, María Jaunarena asegura que la principal dificultad está asociada con la situación en Argentina, donde *“Un contexto económico inestable, altos niveles de inflación y fuentes de financiamiento no comprometidas a más de un año, hacen que cada año la organización deba en cierto punto empezar de cero y salir a buscar los fondos para el año siguiente. La crisis impacta a su vez en el bolsillo de la audiencia, y eso repercute en la venta de entradas”.* La búsqueda de aportes privados es una tarea ardua para una organización cultural sin fines de lucro como ésta, ya que, como explica Jaunarena: *“los fondos que son generalmente destinados a entidades benéficas no suelen estar relacionados con la música o la cultura, sino más bien con otro tipo de misiones como las asociadas a pobreza, alfabetización, salud, medio ambiente, necesidades básicas insatisfechas o desnutrición infantil. De manera que la captación de los otros fondos, necesarios para el funcionamiento de la organización, es bastante compleja”.*

Aunque los grandes teatros de la muestra reciben, como hemos visto, subvenciones estatales, enfrentan también la necesidad de ampliar los recursos provenientes de fuentes privadas. Es lo que sucede en el Teatro Municipal de Santiago de Chile, donde, según Carmen Gloria Larenas, resulta crucial lograr una estabilidad, ya que *“los aportes públicos que nos dan, básicamente se van reajustando un poco, pero la verdad que no de manera esencial. Por lo tanto, el contenido en alguna parte, las producciones y la temporada artística, pasa a*

depender muchísimo del presupuesto de los fondos que uno logre conseguir, ¿no? Con auspiciantes, con donaciones. Entonces, lograr una estabilidad a cinco años, para poder pensar un desarrollo del teatro a cinco años, tal vez es lo más difícil de lograr, por esa razón ”.

En el Auditorio Nacional del Sodre, Gonzalo Halty sostiene que el modelo de financiamiento plantea dificultades respecto a la relación con los artistas y la conciencia que debe tomarse a nivel interno en cuanto a la necesidad de planificar. Esta situación se complejiza cuando se producen cambios de autoridades en las áreas artísticas. En tal sentido, Halty señala que *“Hay una dificultad en que los cambios permanentes en las direcciones artísticas te hacen remarla de vuelta y eventualmente te interpelan y te preguntan, y por qué esto, y por qué vos no asumís todos estos costos y los tengo que asumir yo. Esas cuestiones que parece que la plata saliera de una canilla o del aire o de un árbol”*. Al contar con el ya mencionado fideicomiso para la administración de los recursos del auditorio, Halty explica que ese modelo de financiamiento enfrenta a los directivos ante el desafío de *“saber utilizar las herramientas que tenemos como fideicomiso de gestión para poder generar ingresos extrapresupuestales a través de diferentes mecanismos: patrocinios, convenios empresariales, galas exclusivas, ingreso de taquilla, entre otros”*.

En conclusión, es posible sostener que en la mayor parte de las organizaciones (5/6)⁹² se ha detectado un vínculo entre los modelos de gestión y las posibilidades de financiamiento de las organizaciones, a partir del cual, como hemos visto, las organizaciones han enfrentado desafíos, dificultades y oportunidades de diversa índole. En las grandes organizaciones que reciben subvenciones públicas (3/6), encontramos modelos de gestión que facilitan la diversificación de fuentes de ingresos, al habilitar la posibilidad de incorporar aportes privados. En una de las organizaciones, con un modelo de gestión más centralizado y sin personalidad jurídica propia (Teatro San Martín de Tucumán) también se procura la diversificación de fuentes de financiamiento, pero dicha estrategia ha encontrado límites. Al mismo tiempo, la imposibilidad de contar con la totalidad de los fondos públicos solicitados en un momento determinado representa una dificultad adicional. Por otra parte, en la única organización de la muestra equiparable con el modelo de gestión americano (Juventus Lyrica), el contexto económico inestable constituye el mayor escollo que enfrenta la compañía para su financiamiento.

⁹² Guido Martínez Carbonell, del Teatro El Círculo de Rosario, no refirió ni dificultades ni desafíos en la relación entre el modelo de gestión y las posibilidades de financiamiento de la organización.

5.16. Macroentorno

Entendemos por *macroentorno* al contexto en el que se desarrollan los teatros y compañías de ópera, en el cual convergen diversas fuerzas que se encuentran fuera del control de la organización (Colbert y Cuadrado, 2003). Como se detalló en el punto 3.2.4. del marco teórico, los mencionados autores señalan entre las variables del macroentorno al *entorno económico*, que comprende las diversas circunstancias económicas del contexto que pueden incidir sobre las organizaciones.

En el estudio que llevaron adelante Philippe Agid y Jean-Claud Tarondeau (2012), determinaron que la vulnerabilidad de las organizaciones frente a la financiación es diferente según cada contexto, a un lado o a otro del Atlántico. Mientras que en Europa, donde las subvenciones públicas continúan siendo esenciales en los modelos de gestión, los teatros enfrentan riesgos en los momentos de reducción de déficit público, en Estados Unidos esos riesgos son permanentes, aún fuera de los periodos de crisis. De acuerdo a estos autores, el modelo de gestión americano, con fuerte dependencia de los ingresos de taquilla y de contribuciones privadas, es un esquema muy sensible ante cambios del contexto y, en particular, ante las crisis económicas. Entre los casos que conforman la muestra del presente estudio, Juventus Lyrica es el que más se asemeja al modelo americano y, por lo tanto, ha sido también el que más ha sufrido las circunstancias del entorno económico. María Jaunarena explica que los factores de dicho entorno que más incidieron en el funcionamiento de la organización fueron *“La inflación (con la consiguiente pérdida del poder adquisitivo de la audiencia en conjunción con el disparo de los costos de producción)”*⁹³ y *la paulatina disminución de los fondos provenientes del mecanismo de promoción cultural, producto en primer lugar del cambio en las prioridades de la gestión del gobierno municipal en materia cultural, que se agravaron dramáticamente con la quita de un punto de coparticipación de parte del Gobierno nacional a la Ciudad en 2020*⁹⁴, *lo que afectó directamente sobre los fondos del Régimen de Promoción Cultural”*. Jaunarena señala que hacia el año 2019, se produjeron cambios en los requisitos para poder participar en el programa de Mecenazgo del

⁹³ Según las mediciones de IPC Congreso y de IPC San Luis, el IPC (Índice de Precios al Consumidor) en Argentina fue del 25% en 2015 y del 40% en 2016 (<https://www.cronista.com/economia-politica/Como-fue-la-ultima-decada-de-la-Argentina-en-materia-de-inflacion-20181017-0006.html>). Según el INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos), que estuvo intervenido entre 2007 y 2015, el IPC alcanzó el 47,6% en 2018 y el 53,8% en 2019 (<https://www.telam.com.ar/notas/202001/424035-indec-inflacion-diciembre-2019.html>).

⁹⁴ Se refiere al Decreto 735/2020 del Gobierno nacional argentino, de septiembre de 2020, que estableció la quita de más de un punto de los fondos de coparticipación federal asignados a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. (<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/234780/20200910>).

Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires: *“no solo no podías presentar más de un proyecto, sino que bajaron el monto máximo de 15 millones a 10 millones. Y vos al mismo tiempo luchás contra la inflación. Entonces no es solamente que ya no te alcanzan los 15 millones: te bajan nominalmente el máximo”*. La situación se agravó a partir de 2020, con la mencionada reducción de fondos de la coparticipación federal, a partir de lo cual, según Jaunarena, *“pasamos de tener proyectos financiados por 7 millones de pesos a tener proyectos por 1.5 o 2. Es brutal la baja”*. Ante estas dificultades planteadas por el macroentorno, Juventus Lyrica apeló los dictámenes y las resoluciones adversas del programa de Mecenazgo y buscó socios en el sector para poder continuar con su actividad. En este sentido, consiguió el respaldo del Teatro Colón, que le ofreció a la compañía el uso de la sala en forma gratuita para poder realizar la gala de celebración por el vigésimo aniversario de la asociación en la temporada 2019.

En otras organizaciones, como el Teatro Colón y el Teatro El Círculo de Rosario, las autoridades han señalado a la brecha cambiaria entre la moneda local (el peso argentino) y el dólar como una variable del entorno económico que dificulta la gestión de los teatros, ya que parte importante de los costos (honorarios de artistas internacionales, pasajes aéreos, hospedaje, derechos musicales) se consignan en dólares, mientras los ingresos se perciben en pesos. Como explica María Victoria Alcaraz, esto obliga *“todos los años a hacer un mayor esfuerzo para llegar a los montos necesarios”*. Para lograrlo, como se mencionó en el apartado dedicado al análisis de las estrategias de financiamiento, el Teatro Colón ha buscado explorar variantes dentro de la diversificación de fuentes de ingresos (alquiler de sala y espacios, alquiler total o parcial de producciones, cobro de entrada en Colón Fábrica, ampliación de las posibilidades de esponsorio y auspicios, implementación de un programa de donaciones particulares). Por su parte, Guido Martínez Carbonell, responsable del Teatro El Círculo de Rosario, sostiene que los desafíos que plantea el entorno pueden cambiar permanentemente: *“Es todo muy variable. Todo va cambiando de acuerdo a la economía y de acuerdo a la empresa”*. Con posterioridad al periodo estudiado en este trabajo, señala, por ejemplo, el cierre de empresas en Rosario a raíz de la crisis por la pandemia del Covid 19, una circunstancia que puede resultar desfavorable para la organización, ya que, como se mencionó, el Teatro El Círculo cuenta con auspicios de empresas de dicha ciudad para su financiamiento.

La necesidad de recurrir al mundo empresarial para recaudar ingresos que completen su esquema mixto de financiamiento ha sido un desafío significativo para el Teatro Municipal de Santiago de Chile en su relación con el entorno económico. En tal sentido, cabe señalar que

en el año 2018⁹⁵ el teatro atravesó una severa crisis de deuda, a raíz de varios factores, en palabras de Carmen Gloria Larenas: *“una fuga de auspiciadores, una baja venta, una programación que aparentemente no cumplió con las expectativas. (...) Un gasto superior al ingreso, en resumen”*. Esta situación derivó en *“un déficit del teatro de 7000 millones de pesos”*⁹⁶. (...) *El año 2018-2019, el teatro estaba técnicamente quebrado”*, según la directora. Larenas explica que, para superar la crisis, se implementó una reestructuración aprobada por el Directorio, presidido en ese momento por el entonces alcalde Felipe Alessandri. Esa medida implicó la desvinculación de 55 empleados y la implementación de un cambio en la estructura de gestión, ya mencionada anteriormente, con la creación de una dirección general y una gerencia general. Larenas señala una serie de resoluciones implementadas a partir de esa etapa: *“se hizo una campaña de donación para recibir donaciones que permitieran también paliar en parte esa deuda, lo que también se logró. Y se reajustó la manera en que se realizaban las compras del teatro, se mejoró el método, el procedimiento. Se revisaron todas las áreas para tratar de controlar mucho mejor el gasto. Se apretaron costos, como siempre se hace. Con la pandemia esos costos se apretaron más todavía. Y eso permitió al final que el teatro hoy día”*⁹⁷, *si bien tiene una deuda, claro, pero está toda pactada en el largo plazo. Se está pagando esa deuda, como corresponde. Por lo tanto, el teatro hoy día es un teatro financieramente mucho más sano”*.

En una de las organizaciones que reciben fondos públicos para su financiamiento, como es el Teatro San Martín de Tucumán, la mayor dificultad en relación al entorno económico ha sido el otorgamiento de subvenciones menores a las solicitadas, una situación agravada además por el contexto inflacionario. Según Ronit Keter, directora de Producción y Gestión del Ente Cultural de Tucumán: *“Yo pido, por ejemplo, 50 millones para todo el año, por decirte algo, y después salen diciendo ‘Te doy 10’. Entonces tenés que saber que tenés que readaptar eso. Esto es Argentina. Esto es así. Así que es complicado. (...) Y en esta Argentina una ya no sabe, porque presupuestás una serie de gastos de pasajes, por ejemplo, y después te sube al triple. Es básicamente eso”*. Ante estas dificultades, Keter señala que se ha buscado desde la organización atenerse a la estimación presupuestaria, además de apelar a recursos de fuentes privadas y procurar reducir los costos. Aún así, la perspectiva resulta compleja. En

⁹⁵ En ese momento el director del Teatro Municipal era Frédéric Chambert, quien ocupó el cargo entre agosto de 2015 y noviembre de 2019 (<https://www.operaactual.com/noticia/dimite-el-director-artistico-del-teatro-municipal-de-santiago-de-chile-frederic-chambert/>).

⁹⁶ Considerando la cotización del dólar en Chile hacia fines de 2018, la suma equivalía aproximadamente a 10 millones de dólares.

⁹⁷ Este tramo de la entrevista se realizó el 3 de agosto de 2022.

palabras de Keter: “*Más allá de la pandemia, por la situación económica, una no sabe ya cómo armar las cosas. Está muy complicado. Y ya venía complicado. (...) Y nosotros, que tenemos todas las posibilidades, siempre tenemos la cultura como el último orejón del tarro. Y la verdad es que tenemos que querer mucho lo que hacemos para poder seguir. Porque es muy frustrante*”.

En síntesis, en la mayor parte de las organizaciones (5/6) las autoridades han mencionado dificultades económicas, en mayor o menor medida relacionadas con el contexto. Si bien Juventus Lyrica es la organización más sensible ante la adversidad del entorno económico, por su modelo de financiamiento semejante al americano, encontramos que también varias organizaciones que reciben financiamiento público (3/6) han afrontado desafíos económicos de diverso grado de complejidad durante el periodo estudiado. Algunas de estas dificultades se relacionan con aspectos como los costos en dólares, la inflación, la pérdida de auspiciantes, la recaudación por taquilla menor a la esperada o la asignación de subvenciones inferiores a las solicitadas a los organismos de tutela.

5.17. Patrocinadores y organismos aportantes

En el punto 3.2.4.7. del marco teórico hemos hecho referencia a la relación de las organizaciones dedicadas a las artes escénicas con actores influyentes del entorno, conocidos como grupos de interés o *stakeholders*, que pueden tener incidencia en su desempeño (Shilvock, 2002; Bonet y Schargorodsky, 2016). En este apartado nos centraremos en aquellos actores influyentes vinculados con el financiamiento de los teatros y compañías de ópera. Siguiendo a Bonet y Schargorodsky (2016), se tomarán en consideración el *estamento político*, que ejerce particular influencia en los teatros públicos, la *administración pública*, ya que las autoridades de los teatros deben relacionarse con otras áreas y organismos de gobierno, y los *donantes y patrocinadores*, con quienes las organizaciones se vinculan para la captación de fondos de fuentes privadas.

Dentro de la muestra del presente estudio, en los grandes teatros que reciben financiación estatal ubicados en capitales nacionales, los organismos públicos que contribuyen al financiamiento tienen algún tipo de injerencia en los procesos de toma de decisiones de las organizaciones. Al respecto, Gonzalo Halty señala que en el Auditorio Nacional del Sodre, el Ministerio de Educación y Cultura nacional y el Consejo directivo del Sodre inciden en la gestión, aunque las decisiones de programación son responsabilidad de los equipos a cargo del auditorio. Según Halty, el actual consejo directivo “*es bastante incisivo*

en las discusiones artísticas, y a veces le tuerce el brazo un poco a los directores artísticos por determinados conceptos o preconcepciones o decisiones que vienen más del ministro. El consejo directivo anterior era menos 'meterete' en la parte artística. Sí era muy metido en la parte presupuestaria, que terminaba impactando en la parte artística, porque si te decía: 'No te doy más plata y maneja'. Y bueno, tenías que bajar a un solista o bajar el nivel del solista o lo que fuera. Este consejo es bastante más incisivo y le gusta dar la discusión artística''.

En el Teatro Municipal de Santiago de Chile, el directorio incluye a representantes de organismos públicos, tal como señala Carmen Gloria Larenas: *"En el directorio hay un representante del Ministerio de la Cultura y hay un representante de los tres municipios que también aportan fondos públicos. Y la presidencia del directorio es de la alcaldía de Santiago, que también aporta. En esa presidencia hay bastante poder, del municipio de Santiago. La del ministerio te diría que es la más neutra. Es un representante nombrado por el ministro o la ministra de turno. Y el representante de los municipios te diría que es la parte que está más involucrada, porque además le gusta mucho el tema, eso es muy bueno. Tienen incidencia en temas macro: pueden tenerla, sobre todo en temas estratégicos, no en el día a día".* En el Teatro Municipal, la injerencia del estamento político no suele abarcar las decisiones artísticas. En palabras de Larenas: *"Siempre por supuesto hay énfasis, ideas, y de repente uno puede recoger alguna. Pero básicamente, la línea artística la dan también los directores artísticos de los cuerpos estables respecto del desarrollo que ellos buscan para esos cuerpos artísticos que dirigen".*

En el Teatro Colón, María Victoria Alcaraz explica que la injerencia del estamento político se vincula con los mecanismos de control de la gestión. La entonces directora señala que *"por un lado está todo el sistema de control de gestión, que se cruza con el sistema de control presupuestario. Tenés control presupuestario por un lado y control de gestión por el otro, pero se cruzan, con lo cual se fue como sofisticando".* El seguimiento de la gestión ha sido minucioso y periódico, con reuniones quincenales en las que se abordaban diversos temas, como la gestión, la prensa o el impacto. Alcaraz considera que, si bien los controles son necesarios, pueden resultar por momentos sofocantes. En sus palabras, el control de la gestión *"Está muy bien en un sentido, pero en otro es como trabajar para el seguimiento. Con lo cual terminé cediendo parte de mi equipo de conducción para que hiciera el seguimiento, porque vos tenés que tener la respuesta inclusive política de la estrategia por la cual se decidió hacer una cosa y no otra. Un colaborador de un área técnica no tiene por qué saber ni cuáles fueron las opciones que se evaluaron. Entonces fue como, en el caso del*

Colón, agobiante. En determinado momento inclusive pedí que nos separaran de todo el resto del Ministerio de Cultura, porque iban pasando todas las áreas en una misma reunión. Y a mí me resultaba como hasta incómodo hablar del presupuesto del Colón al lado de organismos que tenían un presupuesto anual que nosotros gastábamos en una ópera, o dos óperas”.

Con respecto a los controles de gestión en el Auditorio Nacional del Sodre, Gonzalo Halty explica que *“el gobierno tiene cortes presupuestarios y de manejo de la gestión pública que te obliga a hacer informes periódicos y que te dice: ‘Bueno, vos te planteaste determinadas metas y objetivos’. Si te planteaste indicadores, mejor, porque los podés valorar de una manera más estable. Y te hace un análisis presupuestario, (...) Ese es el Ministerio de Educación y Cultura que nos controla a nosotros junto con la CND (La Corporación Nacional del Desarrollo). Por lo tanto, tenemos que rendir cuentas y decir: ‘vamos gastando por acá, atenti’”.* La incorporación de estos mecanismos de control se produjo en coincidencia con la implementación de estrategias de gestión más rigurosas, basadas en la planificación estratégica, un aspecto ya mencionado en el apartado dedicado al análisis de la Estructura de gobernanza. El seguimiento por parte del estamento político impuso dinámicas de trabajo particulares a nivel interno para poder cumplir con esos requerimientos. Halty menciona que *“Ese fue el cambio drástico que empezó en el 2017, que a mí me llevó varios dolores de cabeza y angustias, porque los economistas del ministerio de economía nos hicieron papilla varias veces. Por eso tuve varias peleas internas con nuestros contadores: me entregaban unas planillas que eran unas sábanas gigantes que no se entendían. (...) Porque yo lo tengo que explicar. Y tengo que estar convencido para poder explicarlo, y a su vez, demostrar con gráfica que nuestras proyecciones artísticas y económicas van de la mano y los números van en crecimiento. Bueno, me costó conformar una lógica del sistema de trabajo. Y de obtener información para ser capaz de ligar la lectura artística con la política y a su vez hacer una síntesis económica”.*

En el caso del Teatro Municipal de Santiago de Chile, que, como se mencionó con anterioridad, recibe fondos públicos procedentes de diversos organismos (la Municipalidad de Santiago, el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, y los municipios de Vitacura, Las Condes y Providencia), las exigencias impuestas a la organización a cambio de las subvenciones otorgadas difieren en el caso de cada uno de esos estamentos. Así lo explica Carmen Gloria Larenas: *“En el caso del Municipio de Santiago, que en este caso la alcaldesa es presidenta del directorio, en general la alcaldesa actual, que es del Partido Comunista, ha puesto énfasis en que ella desearía y quisiera que hubiera mucha más interacción con los barrios, con los colegios. Es una intención que uno recoge y trata de articular de la mejor*

manera posible. Respecto a los municipios, a cambio hay ciertas actividades artísticas que uno se compromete a hacer en esos barrios, en esas comunas. Son acotadas y de mutuo acuerdo las dos. Y en el caso del Ministerio, sí hay un petitorio mucho más amplio, que tiene más que ver con descentralización y formación. Entonces ellos nos dan el monto que nos dan al año, y a cambio de eso uno se compromete a presentar un plan anual. Y dice, por ejemplo: vamos a ir a cuatro regiones del país con un espectáculo de danza, vamos a hacer cuatro talleres de producción técnica. Efectivamente, a cambio de ese monto hay una serie de actividades que hacer, que en el caso del ministerio están enfocadas en descentralizar y en formación”.

En el caso de Juventus Lyrica, por tratarse de una organización privada, mantiene un vínculo construido y sostenido a lo largo del tiempo con sus auspiciantes y donantes. Tal como explica María Jaunarena: *“la tarea del fundraiser no es una tarea con resultados inmediatos generalmente. Mantener y sostener al donante lleva un tiempo de conocimiento mutuo y atención personalizada”*. Señala, sin embargo, que esos aportantes no tienen incidencia en los procesos de toma de decisiones de la compañía. Vale recordar que esta organización lleva adelante, además de su programación artística, programas de formación de artistas y de desarrollo de audiencias. En relación al apoyo que han obtenido para llevar adelante esos proyectos, María Jaunarena sostiene que *“Cuando empezamos con el programa educativo, allá por el año 2010, siempre fue una decisión de la organización que después encontró eco afuera. Y lo mismo con la elección de títulos de la temporada. Ahora, es cierto que hay programas que han tenido más respuesta que otros, y te das cuenta de que hay que continuarlos porque además te ayuda a generar socios. Pero no es que alguna vez tuvimos algún problema con el uso de alguna marca, o se sumó un auspiciante y quiso que se revisara la programación. Nunca nadie nos dijo que ponía plata a condición de que hiciéramos tal cosa. Sí una vez, una tarjeta de crédito nos condicionó el apoyo a cambio de que solo se pudiera pagar con esa tarjeta. Para nosotros era insólito”*. Jaunarena señala que, a diferencia de algunas compañías estadounidenses, Juventus Lyrica no cuenta con patrocinadores o auspiciantes que integren su Directorio, una restricción que además impone la Ley de Mecenazgo, ya que establece que no puede existir vínculo entre la empresa aportante y la organización beneficiada. En cuanto a las exigencias que debe cumplir la organización ante sus benefactores, Jaunarena hace referencia al estamento político como grupo de interés, ya que Juventus Lyrica ha presentado proyectos en el programa de Mecenazgo del Ministerio de Cultura del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, organismo frente al cual ha tenido que dar cuenta de las actividades realizadas con los fondos solicitados. Tal como señala la

directora ejecutiva de la organización: *“un fondo público o proveniente de una fundación o del exterior, generalmente fue antes solicitado y se explicó (en la solicitud) cómo se utilizarían los fondos y qué se realizaría con ellos. Eso después hay que rendirlo, es decir, hay que demostrar toda la actividad que se realizó con esos fondos, y rendir todas las facturas de gastos y honorarios correspondientes, lo cual se hace periódicamente, en tiempo y forma”*. En lo que concierne a los auspiciantes del sector privado, Jaunarena destaca que suele existir un principio de exclusividad, que no permite incorporar más de un patrocinador de un mismo rubro. En sus palabras: *“si tengo por ejemplo a Bianchi, no voy a generar un auspicio con Chandon. Eso es así siempre. Si tenés Volkswagen no vas a tener a Ford. En la banca, por ejemplo, todo lo que es banca privada compiten entre ellos, o telefónicas, o medios. (...) En ese sentido condiciona, sí, la búsqueda de fondos”*. A propósito de los aportes privados, Jaunarena agrega una reflexión sobre la dificultad para recabar esos recursos y sobre la pérdida en la relevancia de estas contribuciones en el esquema presupuestario durante los últimos años: *“Hay una caída del nivel de esponsoreo que tuvo que ver con un cambio en las prioridades de marketing, un cambio en lo que se considera responsabilidad social empresaria, donde el arte no entra tanto. Entra más el medioambiente, la educación (...). Hoy es muy difícil conseguir un auspicio. Y cuando se consiguen, los auspicios no son para nada representativos. Pero no por la crisis que estamos viviendo hoy. Hace ya mucho tiempo que no son representativos. Hace más de diez años que los auspicios no te cambian el amperímetro. Esto es así. Los montos no se actualizan por la inflación”*.

Hemos podido ver, en suma, que el estamento político y la administración pública son *stakeholders* o grupos de interés significativos en lo que respecta al financiamiento entre los teatros y compañías de ópera analizados. En especial, se ha evidenciado que la injerencia y el control por parte de los organismos de tutela son relevantes en teatros que perciben fondos públicos, de grandes dimensiones, con cuerpos artísticos estables y localizados en ciudades capitales nacionales (Teatro Colón, Teatro Municipal de Santiago de Chile y Auditorio Nacional del Sodre). Para Juventus Lyrica, el estamento político y la administración pública han influido, debido a la participación de la organización en el programa de Mecenazgo del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Para esta compañía de gestión privada, otro *stakeholder* significativo es el que conforman los donantes y patrocinadores, relevantes para el financiamiento de la organización.

A continuación presentamos una síntesis de los datos desarrollados en este apartado.

Cuadro N°28: Injerencia de organismos aportantes en la gestión de la organización

ORGANIZACIÓN	¿Los organismos públicos aportantes inciden en la toma de decisiones de la organización?	¿Los patrocinadores o auspiciantes inciden en la toma de decisiones de la organización?	¿La organización debe cumplir con exigencias de parte de organismos aportantes?
Teatro Colón	Sí	No	Sí
Teatro Municipal de Santiago de Chile	Sí	No	Sí
Auditorio Nacional del Sodre	Sí	No	Sí
Juventus Lyrica	No	No	Sí (rendición de cuentas por los fondos solicitados en el programa de Mecenazgo)
Teatro San Martín de Tucumán	No	No	Sí (cumplir con lo planificado)
Teatro El Círculo de Rosario	No	No	No

Fuente: Elaboración propia

5.18. Políticas públicas

En el punto 3.2.4.6. del marco teórico señalamos la existencia de políticas públicas orientadas al sector de las artes escénicas, que han adquirido diversas configuraciones según los contextos. Françoise Benhamou (2004) distinguió dos modelos extremos de intervención estatal en el ámbito de la cultura: el modelo francés, centralizado y con intervención directa del Estado, y el modelo anglosajón, con injerencia estatal mediante una agencia o consejo de las artes que asigna los recursos. Cabe recordar que se han desarrollado modelos intermedios y se ha producido un acercamiento entre los modelos extremos, con la incorporación de instrumentos característicos de uno de ellos en el otro (Benhamou, 2004; Schargorodsky, 2010).

En los países sede de las organizaciones analizadas en este estudio, el Estado ha tenido y tiene injerencia en el financiamiento del sector cultural, aunque existen diferencias en las modalidades que adquiere dicha intervención. Mientras en Argentina y en Uruguay los esquemas de políticas culturales se aproximan al modelo francés, con una injerencia

predominantemente directa y centralizada, en Chile el esquema tiende a la descentralización (Canelas Rubim & Bayardo, 2008).

En la muestra de casos, como ya se ha mencionado en el apartado dedicado a la subcategoría “Ingresos”, encontramos 4/6 organizaciones que perciben subvenciones estatales de manera directa. Sin embargo, como también hemos visto, todas ellas han diversificado sus fuentes de ingresos para completar sus necesidades presupuestarias.

Las políticas culturales públicas pueden incluir otras herramientas, además del sostenimiento de instituciones del sector. Dichas políticas pueden abarcar líneas de incentivo para compañías privadas o incluso para organizaciones dependientes de organismos públicos, tanto mediante programas de subsidios como a través de legislación que fomente los aportes empresariales y particulares a organizaciones del sector (Peacock, 2006; Bonet y Schargorodsky, 2016).

Como se mencionó en el punto 3.3 del marco teórico, en los tres países en los que se localizan las organizaciones que conforman la muestra (Argentina, Chile y Uruguay) se han implementado diversos mecanismos legislativos orientados a incentivar los aportes privados en el sector cultural. Sin embargo, cabe señalar que, mientras en Argentina no existe una normativa a nivel nacional, sino legislaciones a niveles locales, como la de Ley de Promoción Cultural, conocida como Ley de mecenazgo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires⁹⁸, en los otros dos países no existen normativas nacionales diseñadas específicamente para el sector cultural. En Chile, se encuentra vigente la denominada “Ley de Donaciones Culturales”, que es en realidad un artículo de una ley sobre el impuesto a la renta⁹⁹, mientras que en Uruguay se contempla el mecenazgo cultural dentro de la ley N°17.930¹⁰⁰. En todas estas normativas, se reglamentan los términos en los cuales los contribuyentes pueden realizar aportes a proyectos culturales a cambio de beneficios fiscales.

Entre las organizaciones que conforman la muestra, encontramos que 3/6 han utilizado en el periodo estudiado los mecanismos mencionados para captar fondos provenientes del sector privado, con diverso grado de continuidad y frecuencia.

⁹⁸ Ley N°2.264, aprobada en diciembre de 2006.

⁹⁹ Como ya se mencionó en el punto 3.3. del marco teórico, la “Ley Valdés” es en realidad el Artículo 8 de la Ley N°18.985, aprobada en 1990, que incorporó cambios en la Ley sobre impuesto a la renta, añadiendo la posibilidad de que los contribuyentes recibieran beneficios fiscales al realizar aportes a organizaciones culturales (<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=30353>). La normativa recibió diversas modificaciones en los años posteriores.

¹⁰⁰ Tal como se señaló en el punto 3.3. del marco teórico, en los artículos 235 a 249 de la citada ley, aprobada en 2005, se establece la posibilidad de que personas físicas o jurídicas puedan contribuir a proyectos culturales a cambio de beneficios fiscales (https://oig.cepal.org/sites/default/files/2005_ley17930_ury.pdf).

En el caso de Juventus Lyrica, la compañía se vio beneficiada por el Programa de Participación Cultural-Mecenazgo del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, el régimen mediante el cual se efectiviza la normativa establecida en la Ley de Promoción Cultural. Los fondos recibidos se destinaron a los programas de formación de artistas y de desarrollo de audiencias de la organización, este último centrado en la convocatoria de casi 1000 alumnos y alumnas de colegios cada año, para que asistieran a funciones de preestreno de óperas. Sin embargo, como ya se ha mencionado en el apartado dedicado al análisis del Macroentorno, Juventus Lyrica también se vio afectada por una reducción significativa de los fondos provenientes del programa de mecenazgo. Así lo detalla María Jaunarena: *“hubo un corte abrupto hacia el año 2018, más o menos, de muchas partidas de Mecenazgo, entre las que cayó Juventus. (...) Hubo un cambio que no sé a qué obedeció. Si obedeció a que el sistema no estaba funcionando, o a ellos no les redituaba internamente, o que la música clásica dejó de ser prioritaria y se volcaron a formas de arte más populares. O también puede haber sido un recorte presupuestario. Eso fue el primer cimbronazo”*. A ese revés se sumó en 2020 una medida del gobierno nacional que incidió negativamente en el presupuesto del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires y que, como señala Jaunarena, afectó a los fondos del programa de mecenazgo¹⁰¹.

En el Auditorio Nacional del Sodre se apeló a fondos de fuentes privadas a través del mecanismo contemplado por la ley N°17.930. Según Gonzalo Halty, el Ballet Nacional del Sodre ha empleado esa herramienta en forma sostenida y exitosa, mientras que el Auditorio la exploró en el año 2019 y tiene previsto continuar utilizándola.

Por su parte, Carmen Gloria Larenas destaca la relevancia que ha tenido la Ley de donaciones culturales para el Teatro Municipal de Santiago y para el sector cultural de Chile en términos generales. La directora sostiene que *“es la principal herramienta que usan todas las organizaciones culturales, grandes, chicas, teatros o no teatros, para poder encontrar fondos. Esa ley establece un incentivo tributario del 50 % en la declaración de impuestos del año siguiente para las empresas que donen a proyectos culturales, que tienen que tener ciertas características evidentes. Hay unas condiciones que hay que cumplir. Yo te diría que ha sido una herramienta por lejos importantísima para el sector cultural para poder conseguir aportes, financiamiento y auspiciadores también. Ha sido esencial. Lo sigue siendo. Se le están haciendo algunos ajustes, se está proponiendo hacer algunos ajustes para mejor, esperemos”*.

¹⁰¹ Este aspecto se mencionó en el apartado dedicado al análisis del Macroentorno.

Los responsables de las tres organizaciones que han utilizado las herramientas que proporcionan las legislaciones relacionadas con el mecenazgo cultural coinciden tanto en reconocer la importancia de estas normativas como en la necesidad de mejoras en las mismas. Según María Jaunarena, hacen falta cambios en la legislación que permitan contemplar los diferentes requerimientos de las diversas expresiones artísticas, ya que *“No es lo mismo la parafernalia de la ópera que los costos asociados a un unipersonal. Estamos hablando de formas de producción que para materializarse necesitan exponencialmente más fondos. Creo que de alguna manera los presupuestos adjudicados a cada área debieran contemplar la idiosincrasia de cada actividad, sin ningún tipo de prejuicio asociado a si la actividad artística es popular o no”*. Por su parte, Carmen Gloria Larenas considera que la Ley de donaciones culturales de Chile podría mejorar incorporando mecanismos que faciliten las donaciones de particulares, algo que, según la directora del Teatro Municipal de Santiago, *“hoy día no está claro del todo. Digamos, en principio no se puede, pero se puede. (...) También se puede mejorar el tema de las herencias: que pueda haber una donación de herencias también a organizaciones. Aumentar la proporción, no necesariamente, e incluir a las personas, que hoy día no es claro como en el caso de las empresas. También se podría mejorar el límite. Hay un límite de cierta cantidad que puedes donar respecto de tus utilidades, por lo tanto sería bueno poder ampliar eso”*. Gonzalo Halty señala la necesidad de una mayor visibilidad para el mecanismo existente en Uruguay, ya que muchas empresas *“No lo conocen, no saben de sus beneficios. Y falta endulzar a las empresas para que vean esto como una oportunidad de ganar-ganar en cuanto a imagen y en cuanto a que les devuelven el 55% de lo que pusieron, o el 60%”*.

Aunque el Teatro Colón no recurrió al mecanismo que ofrece la Ley de mecenazgo de la Ciudad de Buenos Aires en el periodo estudiado, María Victoria Alcaraz también resalta la relevancia de la existencia de ese sistema, y coincide con Halty al subrayar la necesidad de generar una mayor comprensión en el sector empresario respecto al valor simbólico de la contribución a la cultura. Alcaraz sostiene que *“hay que trabajar mucho en incorporar esa cultura del beneficio que significa para una empresa, además de la desgravación impositiva, el apoyo al desarrollo cultural. Si uno habla del desarrollo científico queda clarísimo, aunque no sepas de qué están hablando. Pero el desarrollo cultural es exactamente lo mismo o tan importante como el desarrollo científico. En Latinoamérica todavía se vive la cultura como una frutilla que adorna la torta, siempre lo digo eso en los cursos en la facultad. Tenés bizcochuelo, tenés dulce de leche, está perfecto. Si tenés frutilla, mucho mejor. Si no, te comés el bizcochuelo y está bien igual. Pero no está bien igual. No es lo mismo. No es lo*

mismo porque la construcción de ciudadanía tiene por lo menos dos pilares fundamentales que son la educación y la cultura. No es una sola, y no es otra que no sean estas dos.”

En cuanto a las otras organizaciones que no pudieron acceder a mecanismos de incentivo a la participación del sector privado en la cultura debido a la falta de legislación local al respecto (Teatro San Martín de Tucumán y Teatro El Círculo de Rosario), sus autoridades consideran que sería importante la existencia de un marco legal que facilitara la incorporación de recursos privados en los presupuestos de las instituciones culturales.

En síntesis, encontramos una carencia en los países de la muestra de legislación de mecenazgo nacional específicamente orientada al sector cultural, que contemple las particularidades y requerimientos del mismo. La mitad de las organizaciones que conforman la muestra apelaron a marcos legales vigentes (la Ley de Mecenazgo de la Ciudad de Buenos Aires, la Ley de donaciones culturales de Chile y la Ley N°17.930 de Uruguay), de los cuales uno es una norma circunscripta al territorio de la ciudad de Buenos Aires, y los otros son artículos dentro de leyes no vinculadas en su totalidad al sector cultural. Si bien los responsables de las organizaciones que se beneficiaron con estas normativas resaltan su importancia, todos señalan la necesidad de mejoras para que el mecanismo resulte más eficaz. Cabe subrayar, además, la pérdida de financiamiento a través del programa de mecenazgo de Buenos Aires mencionada por María Jaunarena, que implicó no sólo un límite mayor en la cantidad de proyectos que cada organización puede presentar, sino también una considerable merma en los recursos asignados, un aspecto ya señalado en el apartado dedicado al análisis del Macroentorno. Las mejoras sugeridas por los entrevistados incluyen la búsqueda de una mayor comprensión desde el sector privado respecto a los beneficios de invertir en cultura, la necesidad de que se contemplen en la legislación las exigencias y requerimientos de las diversas expresiones artísticas y la incorporación de mecanismos que faciliten las donaciones de particulares.

6. UNA INCERTIDUMBRE INÉDITA: TEATROS Y COMPAÑÍAS DE ÓPERA DE AMÉRICA DEL SUR FRENTE A LA PANDEMIA DEL COVID 19

Con posterioridad al periodo que comprende el presente estudio (2015-2019), la llegada de la pandemia del Covid-19 desde los primeros meses de 2020 sumó dificultades, desafíos e incertidumbre a nivel global. Ante esta situación de emergencia sanitaria y con el propósito de evitar la propagación del virus, los gobiernos actuaron implementando medidas con rasgos comunes, incluyendo la regulación de reuniones grupales, la prohibición de viajes, el cierre de comercios y de instituciones o el confinamiento (Naylor, Richard, Todd, Moretto y Traverso, 2021; Banks y O'Connor, 2021). El sector cultural se ha visto fuertemente afectado por las restricciones de las medidas sanitarias (Polivtseva, 2020; Banks y O'Connor, 2021), particularmente las artes escénicas, debido a la importancia de la presencia del público y a la necesidad de desarrollar la actividad en un ámbito específico (Naylor, Todd, Moretto y Traverso, 2021).

En los tres países sede de las organizaciones analizadas en este trabajo (Chile, Uruguay y Argentina), los gobiernos establecieron restricciones desde marzo de 2020, que obligaron a la suspensión de los espectáculos en vivo¹⁰². Todas las organizaciones de la muestra debieron interrumpir sus actividades presenciales, pero es posible detectar diferencias en lo que respecta a los desafíos encarados desde la llegada de la pandemia entre las grandes organizaciones que reciben subvenciones estatales y las entidades de gestión privada. Si bien ninguna pudo contar con ingresos de taquilla mientras duró la suspensión de actividades presenciales, los teatros que dependen de organismos estatales (Teatro Colón, Teatro Municipal de Santiago de Chile, Auditorio Nacional del Sodre, Teatro San Martín de Tucumán) recibieron desde el comienzo de la pandemia las partidas presupuestarias para solventar sus costos fijos. La situación fue más inestable, en cambio, para las organizaciones privadas. Juventus Lyrica debió reducir drásticamente su estructura, tal como explica María Jaunarena: *“Al levantar la actividad se dejó de vender entradas, con las que financiábamos los costos fijos y sueldos. Como resultado, hoy la organización tiene dos empleados solamente”*¹⁰³. El Teatro El Círculo de Rosario tampoco pudo contar con otros ingresos

¹⁰² En Uruguay se suspendieron los espectáculos con público en marzo de 2020 (<https://www.redalyc.org/journal/3873/387370671008/html/>). Durante el mismo mes, en Chile se decretó una cuarentena total en comunas de la región metropolitana (https://www.minsal.cl/wp-content/uploads/2022/03/2022.03.03_LIBRO-COVID-19-EN-CHILE-1-1.pdf), mientras que en Argentina se estableció la misma medida a nivel nacional (<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>).

¹⁰³ Este tramo de la entrevista se realizó en diciembre de 2021.

ganados, como los que obtenía por el alquiler de salas de su edificio. Guido Martínez Carbonell señala que fue necesario negociar los sueldos con los empleados y los contratos del Estudio de Comedias Musicales que desarrolla su actividad en salas del teatro, y de la confitería Café de la Opera, ubicada en la esquina del edificio. En relación a las fuentes de los ingresos obtenidos en ese periodo, Martínez Carbonell señala: *“La plata la tuvimos que sacar un poco del subsidio nacional, que unos meses nos daba y otros no nos daba, los sponsors y algunos ahorros, y eso es lo que tuvimos que hacer durante un año, ¿no? Tuvimos que pagar 70% de los sueldos y así subsistimos durante un año, un año y pico.”*

A pesar de la estabilidad que pudieron mantener los teatros que dependen de organismos públicos, algunos de ellos también atravesaron ajustes o restricciones económicas durante la pandemia. Cuando el Auditorio Nacional del Sodre reabrió sus puertas, con protocolos, el 6 de agosto de 2020¹⁰⁴, se decidió que los ingresos provenientes del arrendamiento de la sala fueran a beneficio de los artistas, una medida que vino a sumarse a un ajuste previo de las partidas presupuestarias. Según Gonzalo Halty: *“tuvimos que hacer malabares para que a su vez el presupuesto que teníamos se achicara, además de lo que había ajustado el gobierno, un 15% más, porque era lo que recibíamos de dinero extra presupuestal. Y a su vez ser eficientes en ese gasto. Y cerrar las cuentas. Y nos dio bien. Fue un milagro”*. En el Teatro Municipal de Santiago de Chile, donde se mantuvieron los ingresos públicos y gran parte de los aportes de auspiciantes, se buscó reducir los costos, tal como señala Carmen Gloria Larenas: *“hicimos un montón de ajustes, de distinta índole. También hicimos un ajuste a la baja de los sueldos durante el año pasado del 20 % durante un año”¹⁰⁵*. *Todas esas decisiones fueron importantes para poder pasar el año y llegar hasta hoy día, que hemos logrado echar a andar el teatro”¹⁰⁶*. El Teatro Colón, por su parte, tuvo que asumir una tarea inédita desde el punto de vista administrativo, al tener que devolver los montos de los abonos vendidos para la temporada 2020. A propósito, María Victoria Alcaraz recuerda: *“Eso fue un capítulo tremendo, porque fueron casi 300 millones de pesos que se devolvieron. Mucho. Con un sistema ideado para recibir pero no para devolver. Y mucho menos semejante cantidad de dinero. Eso fue la única cosa desagradable, que era saber que uno tenía plata de*

¹⁰⁴ El auditorio fue el primer teatro latinoamericano en reanudar sus actividades presenciales (<https://es.euronews.com/2020/08/07/uruguay-el-primer-pais-de-iberoamerica-en-reabrir-sus-teatros#:~:text=Su%20pa%C3%ADs%20es%20el%20primero,mide%20la%20temperatura%20al%20entrar>).

¹⁰⁵ Se refiere al año 2020.

¹⁰⁶ Este tramo de la entrevista se realizó en octubre de 2021. El Teatro reabrió sus puertas en agosto de 2021 con una propuesta denominada “Recorrido vivo” y reanudó sus espectáculos presenciales en septiembre de ese año (<https://www.24horas.cl/programas/entrevistas/teatro-municipal-reabre-sus-puertas-vamos-a-exigir-el-pase-de-movilidad-4932564>).

otro y que había que devolvérsela. Era muy engorroso con aquellos que habían pagado con tarjeta y que a su vez habían pagado con varias tarjetas. Eran varias entidades, con sus tiempos y con sus errores, porque tampoco sabían cómo hacer. Tremendo. Pero pudimos resolverlo.”

Desde 2020, a nivel global, la pandemia impulsó la utilización de las herramientas digitales para la difusión de contenidos en las organizaciones del sector cultural (Betzler y otros, 2020; Polivtseva, 2020; Trubnikova y Tsagareyshvili, 2021; Naylor y otros, 2021). En los teatros y compañías de ópera, tal como señalan Nina Trubnikova y Severyan Tsagareyshvili: “Los recursos online, que eran normalmente solo medios complementarios, se convirtieron de pronto en el único canal de comunicación con los consumidores” (2021: 2). La totalidad de las organizaciones analizadas en este estudio exploraron el universo digital con diferentes propuestas, a partir del cierre de actividades impuesto por las medidas sanitarias. El Teatro Colón es el único caso de la muestra que venía realizando transmisiones en directo de sus espectáculos con anterioridad, desde el año 2015¹⁰⁷. Por esa razón, al momento de canalizar las propuestas artísticas en una plataforma digital, el teatro ya contaba con un archivo importante de registros audiovisuales editados. María Victoria Alcaraz cuenta que se buscó transmitir esos registros a través de la página web y de los canales digitales del teatro intentando recrear algo del hábito del espectador teatral. Así lo explica la entonces directora: “*Dijimos, en el medio del desastre, vamos a tratar de seguir algunas prácticas del Colón. Vos si tenés un abono vas todos los domingos en los que hay función de ese abono, o si sacaste para sábados a la noche, tenés como un ordenamiento. Bueno, vamos a seguir ese ordenamiento. Vamos a crear un ciclo, todos los domingos*”. En ese marco se transmitieron funciones de ópera, ballet y conciertos que formaban parte del mencionado archivo fílmico del teatro. Con la intención de lograr que la página web “*se convirtiera en el escenario del Colón, en el más amplio sentido del término*”, en palabras de Alcaraz, se fueron sumando otros contenidos, incluyendo material concebido para el público infantil¹⁰⁸, grabaciones históricas de funciones del teatro¹⁰⁹ y un ciclo audiovisual titulado “Casas de Ópera”, a cargo de cantantes, instrumentistas y realizadores, que trabajaron a distancia desde sus casas con los recursos que tenían a mano¹¹⁰.

En el Teatro Municipal de Santiago de Chile, la pandemia impulsó la creación de una plataforma digital denominada “Municipal Delivery”, que se nutrió con registros

¹⁰⁷ <https://www.buenosaires.gob.ar/noticias/el-Teatro-Col%C3%B3n-en-vivo-por-internet>.

¹⁰⁸ <https://teatroColón.org.ar/es/Colóndigital/Colónparachicos>.

¹⁰⁹ <https://teatroColón.org.ar/es/Colóndigital/archivo-historico>.

¹¹⁰ <https://teatroColón.org.ar/es/Colóndigital/casasdeopera>.

audiovisuales de espectáculos de temporadas anteriores¹¹¹, y que en palabras de Carmen Gloria Larenas “*Ha sido súper exitosa: ha tenido un alcance de 13 millones, lo que es mucho en Chile. Sobre todo en la época de la pandemia más dura, no hoy día*”. El Auditorio Nacional del Sodre también emprendió sus experiencias en el universo digital a partir de la llegada de la pandemia, aunque, según Gonzalo Halty, la organización se había planteado un objetivo de proyección digital desde 2017-2018. A partir del lanzamiento en marzo de 2020 del portal “Cultura en Casa”, impulsado por el Ministerio de Cultura de Uruguay¹¹², el Sodre se convirtió, como explica Halty, en “*una alimentadora de esa plataforma con más de cien contenidos digitales en poco tiempo. Desde conciertos didácticos, talleres, vacaciones de julio para los chicos, magia a través de la pantalla, charlas, lo que fuere. Y conciertos, obviamente, a través de la televisión pública*”. El Teatro El Círculo de Rosario también se orientó al ámbito virtual y puso a disposición del público registros audiovisuales de óperas y conciertos de años y de décadas anteriores en su canal de YouTube¹¹³. Por su parte, el Ente Cultural de Tucumán, organismo del cual depende el Teatro San Martín de esa provincia, llevó adelante en 2020 y en 2021 ediciones especiales virtuales del festival Septiembre Musical Tucumano, con la realización de programas y contenidos audiovisuales, que incluyeron una versión filmica de la ópera “Rita”, de Gaetano Donizetti¹¹⁴.

En cuanto la situación epidemiológica lo permitió, a medida que se fueron habilitando los protocolos para la realización de espectáculos sin público en cada país, la mayor parte de las organizaciones (Auditorio del Sodre, Teatro Colón, Teatro Municipal de Santiago, Teatro El Círculo y Teatro San Martín de Tucumán) realizó conciertos que fueron grabados y transmitidos en diferido a través de los canales digitales de las instituciones¹¹⁵.

Por su dependencia de recursos de fuentes privadas y por su estructura pequeña, sin sede propia, Juventus Lyrica fue la organización más afectada por la pandemia. Ante la imposibilidad de realizar espectáculos, los responsables de la compañía enfrentaron la necesidad de reformular la dinámica y los objetivos de trabajo, algo que lograron enfatizando el perfil educativo de la institución. Al respecto, María Jaunarena afirma lo siguiente: “*la*

¹¹¹ <https://municipal.cl/municipal/municipal-delivery-la-plataforma-digital-que-nos-lleva-a-regiones/>.

¹¹² <https://www.gub.uy/ministerio-educacion-cultura/cultura-en-casa>.

¹¹³ <https://www.youtube.com/c/TeatroElCirculoRosario/videos>.

¹¹⁴ <https://septiembremusical.gob.ar/edicion-2020/>.

¹¹⁵ Ver <https://teatroColón.org.ar/es/Colóndigital/desde-el-Colón> (Teatro Colón); <https://www.youtube.com/channel/UCGtlekr2xWgDJ4BoztS8G8g/videos> (Auditorio Nacional del Sodre); <https://www.operala.org/mientras-prepara-su-reapertura-el-municipal-de-santiago-anuncia-nuevos-estrenos-digitales-y-extiende-ciclo-de-transmisiones-en-la-red-tv/> (Teatro Municipal de Santiago); <https://www.youtube.com/c/TeatroElCirculoRosario/videos> (Teatro El Círculo); https://www.youtube.com/c/EnteCulturaldeTucum%C3%A1n_TV/videos (Teatro San Martín de Tucumán).

crisis nos dio una oportunidad invaluable. Nos obligó a repensar actividades y a ampliar el horizonte educativo. A través de la virtualidad, que aniquila el fenómeno del teatro desde afuera, ampliamos las oportunidades educativas a artistas jóvenes que de otra forma nunca hubieran participado de nuestra formación por su situación geográfica". En colaboración con la Fundación Williams, en agosto de 2020 Juventus Lyrica lanzó un Programa de Formación de Artistas con becas, inicialmente en modalidad virtual. Para la concreción de las becas la organización contó con el apoyo de Fundación Santander y del programa de Mecenazgo del Ministerio de Cultura de la Ciudad de Buenos Aires. Jaunarena resalta el alcance de la iniciativa al mencionar que *"Entre 2020 y 2021 entregamos 390 becas a artistas de doce provincias argentinas y, además, de trece países latinoamericanos"*. Por otra parte, en el segundo año de la pandemia, Juventus Lyrica concretó una alianza con el Centro Artístico Solidario Argentino (C.A.S.A.) que permitió la realización de propuestas educativas en barrios populares, incluyendo cursos de maquillaje artístico, clases de canto y la formación de un coro de adolescentes en Villa Soldati.

En el contexto inédito de la emergencia sanitaria, algunas de las organizaciones destinaron instalaciones y personal a tareas relacionadas con la pandemia. Fue el caso del Teatro Colón y del Auditorio Nacional del Sodre, donde los talleres de sastrería se utilizaron por un tiempo para la confección de tapabocas o de uniformes para hospitales públicos. Parte del personal del Teatro Colón participó además en diversas tareas relacionadas con medidas sanitarias implementadas por el Ministerio de Salud del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, tales como la atención en hoteles destinados a personas provenientes del exterior que debían cumplir con la cuarentena reglamentaria o la participación en centros de vacunación o en centros de testeo, uno de los cuales funcionó en el mismo teatro¹¹⁶.

A pesar de las dificultades y los desafíos que la pandemia planteó para las organizaciones del sector, los responsables de algunos de los teatros y compañías analizados subrayan aspectos positivos de la experiencia de gestión en esa circunstancia inédita. María Jaunarena rescata el alcance que logró Juventus Lyrica con su programa de formación virtual, con el cual fue posible brindar capacitaciones a cantantes de diversos puntos de la Argentina y de otros países. Gonzalo Halty, por su parte, resalta la proactividad de los equipos del Auditorio Nacional del Sodre, que no esperaron a recibir indicaciones de áreas superiores de gobierno para comenzar a actuar en el nuevo escenario que planteaba la pandemia. En palabras de Halty: *"si bien tuvimos un par de meses que estuvimos navegando medio a*

¹¹⁶ <https://www.telam.com.ar/notas/202101/543100-ciudad-buenos-aires-teatro-Colon-test-coronavirus.html>

ciegas, el teatro no cerró nunca la actividad interna, más allá que no tuviéramos espectáculos al público en los primeros dos meses. Pero en la medida en que nos autorizaron, y nosotros demostramos permanentemente, salimos a la cancha ahí, digital”. Más adelante, cuando se vislumbró la posibilidad del regreso a la actividad, “Nosotros le pautamos los tiempos al Ministerio de Salud Pública para los protocolos de apertura, los protocolos de ensayo – cuenta Halty - Los volvimos locos. Fuimos quienes incidimos, junto con los productores artísticos privados, obviamente, porque su fuente laboral estaba en juego, en la reapertura de las salas. Fuimos el primer país que reabrió las salas en agosto del 2020 y el Auditorio fue el primer espectáculo en vivo que se hizo después de meses de estar cerrado, a nivel latinoamericano”. María Victoria Alcaraz, por su parte, menciona una iniciativa impulsada por el Teatro Colón, orientada a establecer una red de teatros de ópera de Argentina¹¹⁷: “En diciembre (de 2021) lo firmamos presencialmente, pero lo creamos en el medio de la pandemia, cuando empezamos nosotros a juntar a otros teatros, y dijimos, ‘amuchémonos’. De hecho, nosotros nos amuchamos con los españoles, porque ellos nos contaban lo que les iba pasando, anticipando así las cosas que nos iban a pasar a nosotros dos meses después. Entonces nosotros tomábamos nota, preguntábamos. Y ese trabajo a nivel nacional también, nos ayuda a nosotros y a los demás teatros”. Guido Martínez Carbonell hace referencia a la participación del Teatro El Círculo de Rosario en esa red y a las perspectivas de que esa alianza permita estimular la coproducción entre las organizaciones a futuro: “Nos hemos reunido en la pandemia vía Zoom todos los teatros. Y estamos intercambiando experiencias, y también estamos viendo la posibilidad para el futuro de hacer un título de ópera y hacer un vestuario y una escenografía que podamos solventar entre dos, tres teatros, y que vaya circulando. Se abarataría bastante la producción, y después cada teatro aporta localmente la orquesta, el coro, los solistas”. Por otra parte, Carmen Gloria Larenas subraya la afluencia de público nuevo al Teatro Municipal de Santiago desde el regreso a la actividad presencial en 2021. A partir del relevamiento realizado por la organización en dieciocho funciones ofrecidas ese año¹¹⁸, comprendiendo conciertos y espectáculos de danza, la directora señala que “hay un 41 % de público que ha venido por primera vez al teatro. Y un 59 % que es público tradicional. Y eso es súper interesante, porque el teatro tradicionalmente tenía un problema grande para poder traer a nuevo público. Yo creo que ese público viene de la experiencia digital que hubo durante estos

¹¹⁷ <https://musicaclassica.com.ar/se-crea-la-nueva-red-de-teatros-de-opera-de-argentina/>.

¹¹⁸ Hasta octubre de 2021, momento en que se realizó este tramo de la entrevista con la directora del Teatro.

dieciocho meses, y de todo el trabajo que se hizo de visibilizar lo que hacía el teatro. Y eso es algo positivo e interesante.”

De cara al regreso a la actividad presencial plena¹¹⁹, los responsables de algunas organizaciones mencionaron ciertos desafíos para la gestión que se vieron potenciados a partir de la experiencia de la pandemia. La incorporación de los recursos digitales para la transmisión de contenidos online ha resultado ser una herramienta adicional valiosa para la difusión y promoción de la actividad de organizaciones dedicadas a la producción de ópera (Trubnikova y Tsagareyshvili, 2021). En tal sentido, Gonzalo Halty considera que la experiencia en el terreno digital durante la pandemia ha llegado para quedarse, pero esta actividad suma dificultades a futuro, ya que la continuidad de ese proyecto insume recursos. Con la reapertura del Auditorio, el personal que durante la pandemia se había abocado a los contenidos digitales debió retomar sus tareas habituales. En este panorama de salida de la pandemia, Halty explica *“el nivel de productividad digital que tuvimos en el 2020 y parte de 2021 no lo podemos sostener, porque tenemos los espectáculos a full. Entonces, ahí estamos en un desafío, lindísimo desafío de crecimiento, pero todo eso se traduce en dinero. Si no sucede que haya un incremento, o le inventamos el formato... está complicado. Es una lógica de proyección complicada”*. Por su parte, Carmen Gloria Larenas suma una mirada amplia sobre la continuidad de las organizaciones del sector en escenarios de incertidumbre, al considerar la necesidad de encarar la gestión desde una perspectiva que trascienda los aspectos puramente artísticos: *“Porque todo está distinto. Pero probablemente a donde haya que ir es hacia una estructura y hacia un funcionamiento que sea con una visión de sustentabilidad, que pase desde el reciclado de producciones hasta la generación de energía propia con paneles solares. Yo creo que en los desafíos que vienen, es como que la visión sólo artística en organizaciones como ésta ya no va a ser suficiente. Creo que hay muchas cosas que van a tomar un nuevo protagonismo y que se van a mezclar con lo que pasa en el escenario. Creo que las organizaciones como ésta tienen que ser mucho más que la caja escénica. (...) Creo que ese cambio, esa mutación, es lo que se viene ahora”*.

En síntesis, encontramos que la totalidad de las organizaciones de la muestra debió interrumpir sus actividades artísticas con la llegada de la pandemia y volcarse a la difusión de contenidos a través de plataformas digitales. La mayor parte de los teatros (5/6) realizaron conciertos sin público que fueron grabados y transmitidos en diferido entre 2020 y 2021. Las

¹¹⁹ La mayor parte de las entrevistas (5/6) se realizaron en los últimos meses de 2021, antes de que las organizaciones pudieran retomar plenamente sus actividades y con la llegada inminente a América Latina de la variante Omicron del virus SARS-CoV-2, que planteaba un nuevo panorama de incertidumbre. Al momento de la redacción de estas páginas, todas las organizaciones han podido retomar sus actividades presenciales.

organizaciones que reciben subvenciones de organismos públicos (4/6), aunque con desafíos y dificultades, pudieron sobrellevar la situación de emergencia con cierta estabilidad. En cambio, para la única organización de la muestra de gestión privada y sin sede propia, las restricciones de la pandemia implicaron ajustes extremos y la reorientación de los objetivos a actividades pedagógicas inicialmente en modalidad virtual, sosteniendo la misión de “Promover oportunidades de formación y desempeño profesional para jóvenes artistas”.

Aunque desde agosto de 2020 las organizaciones fueron retomando gradualmente sus actividades presenciales¹²⁰, inicialmente lo hicieron con conciertos y propuestas artísticas que debían respetar los protocolos sanitarios vigentes. Por las características de la ópera como género, con la necesidad de orquesta, coro y solistas en escena, esta forma de arte fue la última en volver a la programación de las organizaciones¹²¹. La temporada 2022 ha sido la primera en desarrollarse en condiciones sanitarias similares a las existentes antes de la pandemia. Sin embargo, la situación económica se ha agravado, generando un contexto que hasta el momento ha dificultado especialmente las actividades de la única organización de la muestra de gestión privada sin sede propia (Juventus Lyrica)¹²².

¹²⁰ Como ya se mencionó, el Auditorio Nacional del Sodre fue el primero en hacerlo. El Teatro Colón, el Teatro Municipal de Santiago, el Teatro San Martín de Tucumán y el Teatro El Círculo de Rosario lo hicieron en 2021. Juventus Lyrica pudo retomar sus actividades artísticas presenciales en 2022.

¹²¹ En la segunda mitad de 2021 algunas organizaciones (Teatro Colón, Auditorio Nacional del Sodre) comenzaron a ofrecer espectáculos musicales escenificados y óperas (<https://teatroColon.org.ar/es/temporada-2021/opera/produccion/altri-canti> - <https://mediospublicos.uy/llega-al-sodre-la-opera-tango-maria-de-buenos-aires/>)

¹²² En 2022 la compañía ofreció una gala lírica y una producción de la ópera “Carmen” en el Teatro Avenida, además de espectáculos para el público joven en la Ciudad Cultural Konex y en el Centro Cultural Kirchner. Sin embargo, la incertidumbre y la situación económica han dificultado la posibilidad de retomar la programación del abono de ópera que la organización ofrecía hasta 2019.

7. CAPÍTULO FINAL

7.1. Conclusiones

En la sección dedicada al Análisis se procesó la información obtenida a través de las entrevistas realizadas a directivos y responsables de la gestión de seis teatros y compañías que producen ópera en Argentina, Chile y Uruguay. Dicha información se analizó a la luz de los conceptos desarrollados en el marco teórico.

Oportunamente, se partió de la formulación de tres preguntas de investigación. La primera de ellas es la siguiente:

¿Qué características presentan los teatros y compañías de ópera en Argentina, Chile y Uruguay en sus modelos de gestión y de financiamiento?

A partir de la información surgida de las entrevistas y en línea con la tendencia a nivel internacional, se detecta un panorama heterogéneo entre las organizaciones estudiadas, que presentan características diversas. Hay un predominio de teatros públicos y unas pocas organizaciones de gestión privada. Pese a la variedad, es posible establecer rasgos comunes que permiten la caracterización de tres modelos de gestión dentro de la muestra:

- a) Teatros líricos públicos con sede propia, cuerpos estables y centralidad de la producción de ópera en sus programaciones, en las cuales se incluyen otras propuestas artísticas, como conciertos y ballet. Utilizan el sistema de producción de temporada, con un volumen de actividad operística igual o mayor a seis títulos al año. Estos teatros dependen de organismos públicos y reciben subvenciones de parte de los mismos. Aunque los fondos públicos tienen una alta incidencia en sus presupuestos, los ingresos de taquilla también son relevantes para estas organizaciones. Su esquema de financiamiento se aproxima al *modelo europeo intermedio* de financiación, identificado por Agid y Tarondeau (2012) y caracterizado por una combinación variable de ingresos de taquilla, fondos públicos y aportes de empresas y de fundaciones, más que de individuos¹²³. Dentro de la muestra estudiada, el Teatro Colón y el Teatro Municipal de Santiago corresponden a este modelo de gestión.

¹²³ Ya se mencionó que, según los citados autores, este modelo de financiamiento se encuentra en teatros de ciudades europeas importantes, como la Royal Opera House de Londres, la Opera de París, el Teatro del Liceo de Barcelona, el Teatro alla Scala de Milán y el Teatro real de Madrid (Agid y Tarondeau, 2012: 181-182).

- b) Teatros públicos con sede propia y con una presencia menos preponderante de la ópera en sus programaciones, en las cuales también se incluyen otras propuestas artísticas, como conciertos y ballets. El volumen de producción operística oscila entre uno y tres títulos por año. Si bien cuentan con cuerpos artísticos, los mismos no pertenecen a los teatros, sino a los organismos de los cuales dependen. Por esa razón, es necesario un trabajo coordinado con los responsables de dichos organismos para la concreción de las actividades artísticas. Estos teatros también dependen de organismos públicos de los cuales reciben subvenciones que resultan fundamentales para su sostenimiento. La incidencia de la taquilla, en cambio, es variable, y se ha incorporado la preocupación por la diversificación de fuentes de financiamiento y la búsqueda de recursos. El Auditorio Nacional del Sodre y el Teatro San Martín de Tucumán corresponden a este modelo.
- c) Organizaciones privadas independientes con o sin sede propia, que no cuentan con cuerpos estables propios. El teatro que es propietario de su sede incluye otras propuestas artísticas en su programación, mientras que la compañía sin sede ofrece ocasionalmente otras actividades, como galas y espectáculos infantiles. El esquema de financiamiento de estas organizaciones se basa en recursos generados por ellas mismas (ingresos de taquilla, aportes privados y, en el caso del teatro con sede propia, ingresos por el alquiler de instalaciones del edificio). Juventus Lyrica y el Teatro El Círculo de Rosario corresponden a este modelo.

Encontramos que en los países sede de las organizaciones de la muestra, en línea con la tendencia europea desde los últimos años del siglo XX, se ha avanzado en la consolidación de modelos de gestión que favorecen o impulsan la diversificación de fuentes de financiamiento en teatros de grandes dimensiones ubicados en las capitales de los países. Es el caso del Teatro Colón (ente autárquico), el Auditorio Nacional del Sodre (fideicomiso de gestión pública sobre derecho privado) y el Teatro Municipal de Santiago (corporación cultural de derecho privado). Si bien es cierto que, en regiones con tradición de apoyo estatal a la cultura, difícilmente los teatros líricos podrían sostenerse sin algún tipo de financiamiento público (Mariani, 2009; Agid y Tarondeau, 2012; Cancellieri & Turrini, 2016; Zalfen, 2016), la reducción de los aportes públicos ha obligado a las organizaciones del sector a buscar una diversidad de fuentes de financiamiento para poder mantener sus actividades (Donato, 2004; Tajtaková, 2006; Payne, 2016). En todas las organizaciones estudiadas se ha detectado un

cuidado en la gestión, con una atención a los aspectos económicos, en la medida de las posibilidades de cada una de ellas. En grandes organizaciones situadas en capitales de países, ese cuidado tiene su correlato en modelos de gestión que permiten diversificar fuentes de ingresos y están sujetos a controles y seguimientos. Cabe señalar que en dos de ellas (Teatro Colón y Teatro Municipal de Santiago de Chile) se logra o se aspira a lograr que los ingresos propios cubran los costos derivados de la actividad artística, por lo cual la necesidad por generar esos recursos es imperiosa. Lo mismo sucede en el Teatro San Martín de Tucumán, donde resultan necesarios los ingresos de fuentes privadas para sostener la programación artística. En las organizaciones de menores dimensiones (Teatro San Martín de Tucumán, Teatro El Círculo de Rosario, Juventus Lyrica), se observa una conciencia por no gastar más de lo que permiten el presupuesto o los fondos disponibles.

Ya se ha mencionado que la programación artística es un factor estratégico de la gestión, debido a sus implicancias económicas (Agid y Tarondeau, 2012). En las organizaciones analizadas se ha detectado un alineamiento con las tendencias globales, que implican tanto el predominio de títulos clásicos y convocantes del repertorio, como la búsqueda de equilibrios, reflejada en la inclusión de algunos títulos menos difundidos. Todas las organizaciones se proponen desafíos artísticos, con estrenos o exhumaciones de óperas poco conocidas, a pesar de los riesgos económicos que eso implica, incluso para aquellos teatros y compañías de menores dimensiones o de financiamiento privado.

En lo que respecta a las estrategias de financiamiento impulsadas en las organizaciones estudiadas, encontramos que la planificación presupuestaria, asumida como herramienta de control de los recursos, es importante y rigurosa en las grandes organizaciones públicas (Teatro Colón, Teatro Municipal de Santiago de Chile y Auditorio Nacional del Sodre). Juventus Lyrica también utiliza el presupuesto como herramienta de control y de consulta permanente. En cambio, los teatros San Martín de Tucumán y El Círculo de Rosario procuran simplemente gastar acorde a los recursos con los que cuentan.

En relación a los costos, todas las organizaciones han implementado estrategias para aliviarlos, a través de la externalización de servicios no relacionados con la actividad principal y de ciertas decisiones de producción. En este sentido, si bien las organizaciones que conforman la muestra priorizan las producciones propias nuevas, todas ellas han explorado también alguna forma de coproducción durante el periodo estudiado, siguiendo otra tendencia instalada a nivel internacional (Agid y Tarondeau, 2012; Payne, 2016). Sin embargo, esta práctica tan habitual y conveniente en Europa, no siempre resulta beneficiosa en términos de ahorro de costos en América del Sur. De acuerdo a los testimonios recogidos, esto se debe a

cuestiones como las extensas distancias geográficas en la región, que implican elevados costos de traslados, las restricciones aduaneras y la escasez de organizaciones de características similares en la zona o en cada país, con las cuales sea posible y conveniente establecer acuerdos de coproducción. Aunque las organizaciones de la muestra han explorado opciones, en varias de ellas falta aún encontrar modelos de coproducción que resulten apropiados.

Con respecto a los ingresos ganados, encontramos que en las organizaciones estudiadas se han empleado estrategias habituales en teatros líricos del hemisferio norte, como el desarrollo de unidades de negocios (confitería, alquiler de espacios del teatro, visitas guiadas), el sistema de abonos, y la discriminación de precios a fines de optimizar los ingresos por boletería. Sin embargo, mientras algunas organizaciones, como el Teatro Colón, han buscado maximizar esos recursos, otras, como el Teatro San Martín de Tucumán, no consideran primordial la recaudación de taquilla, debido a la voluntad de priorizar el objetivo de democratización y accesibilidad. La tensión entre la voluntad de ampliar el público y la necesidad de maximizar los ingresos de taquilla es habitual en los teatros líricos (Tajtáková, 2006; Agid y Tarondeau, 2012), que tanto en América del Sur como en Europa se enfrentan a estos desafíos contradictorios.

Aunque algunos modelos de gestión (Teatro Colón, Teatro Municipal de Santiago de Chile, Auditorio Nacional del Sodre) facilitan la diversificación de recursos más que otros, la totalidad de las organizaciones estudiadas ha contado con aportes de fuentes privadas durante el periodo analizado. No obstante, cabe señalar que las experiencias han sido diversas, dada la heterogeneidad de la muestra. *Juventus Lyrica*, la compañía argentina que lleva más de veinte años de actividad, cuenta con una amplia experiencia en el terreno del *fundraising*. La otra organización privada de la muestra, el Teatro El Círculo de Rosario, también mantiene un vínculo fluido con empresas que contribuyen a su financiamiento. Para los teatros públicos, en cambio, especialmente en Argentina y en Uruguay, la búsqueda de aportes de empresas y fundaciones es una tarea relativamente reciente, que aún no ha alcanzado el desarrollo necesario para explorar todo su potencial. Este reto al que se enfrentan los teatros públicos en el intento por diversificar sus fuentes de financiamiento nos lleva a la segunda pregunta de investigación de este trabajo, que es la siguiente:

¿Cuáles son los principales desafíos y dificultades que encuentran las organizaciones dedicadas a la producción de ópera en los mencionados países en relación a sus estrategias de financiamiento y a sus modelos de gestión?

La creciente necesidad de apelar a ingresos de fuentes privadas y de optimizar los recursos propios es uno de los grandes desafíos que han asumido los teatros y compañías estudiados. En este sentido, los teatros con personalidad jurídica propia y con modelos de gestión como los mencionados anteriormente, que habilitan en organismos públicos la captación de recursos propios, cuentan con herramientas para tal fin y pueden disponer de estos ingresos para su propio presupuesto. En cambio, organizaciones sin personalidad jurídica, como el Teatro San Martín de Tucumán, no cuentan con esa posibilidad. Esta institución no puede disponer de la recaudación de taquilla ni de los recursos que genere mediante unidades de negocios o servicios complementarios. Asimismo, se encuentra con restricciones para ofrecer contraprestaciones a los potenciales auspiciantes. Estas limitaciones constituyen escollos significativos, dado que los ingresos ganados, particularmente los provenientes de fuentes privadas, son necesarios para el desarrollo de las actividades que se ofrecen en ese teatro.

Las organizaciones de la región se enfrentan ante diversas dificultades planteadas por el entorno que afectan sus posibilidades de financiamiento. Un ejemplo es la captación de fondos privados en países como Argentina, donde no hay una tradición de la filantropía orientada al sector cultural. A esa situación, se suma la fuerte competencia que enfrentan las organizaciones del sector al momento de aspirar a los recursos que puedan aportar empresas y fundaciones. Por otra parte, si bien en Argentina, Chile y Uruguay existen marcos jurídicos locales o nacionales que contemplan los beneficios fiscales para el mecenazgo, ninguno de estos países cuenta con legislación nacional específicamente orientada al sector cultural, que considere las necesidades y particularidades de las actividades artísticas.

La incertidumbre económica, la inestabilidad, la inflación y la brecha cambiaria respecto al dólar son aspectos que afectan severamente a los teatros y compañías de ópera, especialmente en Argentina. El entorno económico incide no sólo en el aumento de los costos y en el poder adquisitivo de los espectadores, sino en las posibilidades de acceder a recursos privados y en los montos de subvenciones y subsidios de fuentes públicas. Mientras los teatros públicos pueden recibir con frecuencia subvenciones menores a las previstas, organizaciones privadas, como *Juventus Lyrica*, afrontan recortes en los aportes estatales indirectos, asociados al programa de Mecenazgo de la Ciudad de Buenos Aires. Las autoridades de la mayor parte de las organizaciones analizadas han resaltado las limitaciones presupuestarias y las circunstancias vinculadas con la volatilidad económica del contexto como factores relevantes, que dificultan no sólo el financiamiento sino las posibilidades de planificar la programación artística con mayor antelación. Cabe recordar que, según Agid y

Tarondeau, la planificación a largo plazo es una de las funciones básicas de los directores de teatros líricos, aunque se trata de una aspiración difícil de lograr, que resulta poco compatible con la escala de tiempos anual de los presupuestos públicos (2012: 73). A pesar de las dificultades del contexto en América del Sur, se han detectado intentos por planificar a largo plazo en varias de las organizaciones estudiadas. En el Teatro Colón, ese esfuerzo implicó un trabajo gradual y sostenido, buscando ampliar el margen cada año, aunque finalmente la pandemia desbarató los plazos que se habían alcanzado hasta comienzos de 2020.

Los modelos de gestión de teatros públicos implican el vínculo con los responsables políticos de los organismos de los que dependen y con miembros de consejos o directorios. Cuando éstos manifiestan poco interés o desconocimiento sobre las particularidades de la actividad operística, los directivos de algunas de las organizaciones han referido dificultades en el intento por hacer comprender la realidad que atraviesan las organizaciones a funcionarios que deben tomar decisiones que las afectan. La capacidad de las autoridades para preparar las explicaciones y justificaciones políticas sobre la planificación artística y económica es otro importante desafío implicado en el modelo de gestión, que podrá tener repercusiones en la asignación de fondos.

La fidelidad a las tradiciones de representación, con su correspondiente incidencia en los costos, está presente en la muestra estudiada. Al igual que en otras partes del mundo, en América del Sur el público también desea ver aquellos clásicos ineludibles y convocantes. Para las organizaciones estudiadas, no es posible prescindir de ellos ni de las tradiciones asociadas al género. Por tal motivo, encontramos que sólo los grandes teatros con presupuestos estatales pueden llevar adelante la producción de ópera de manera sostenida con un volumen de actividad considerable, aunque el caso de Juventus Lyrica impresiona por la cantidad de títulos ofrecidos anualmente y por su capacidad para sostener la actividad a lo largo del tiempo en un contexto complejo y volátil.

En línea con la realidad de los teatros líricos del hemisferio norte, se observa que para los teatros y compañías de ópera analizados la diversificación de fuentes de ingresos es una necesidad que ha logrado imponerse. No se trata de una solución a los problemas de financiamiento, sino de un desafío ineludible y crucial, que obliga a los responsables de las organizaciones a desarrollar habilidades orientadas a la constante búsqueda de nuevos recursos para poder sostener las actividades.

La tercera y última pregunta de investigación es la siguiente:
¿De qué manera los modelos de gestión de las organizaciones condicionan las estrategias y modalidades de financiamiento?

Como ya hemos mencionado, los modelos de gestión de los teatros de grandes dimensiones ubicados en capitales de Argentina, Chile y Uruguay permiten la diversificación de fuentes de ingreso. Por tal motivo, los responsables de las organizaciones en las cuales dichos modelos se han instaurado en periodos recientes, como el Teatro Colón y el Auditorio Nacional del Sodre, coinciden en señalar que estos nuevos esquemas condicionan favorablemente las posibilidades de financiamiento. En cambio, los teatros públicos sin personalidad jurídica propia ven limitadas sus perspectivas de financiamiento, al no poder contar con la recaudación por venta de entradas, ni generar ingresos por servicios complementarios que queden para el teatro, ni ofrecer contraprestaciones atractivas a los potenciales auspiciantes. Sin embargo, aunque la personalidad jurídica propia puede ayudar a superar estas limitaciones, también depara desafíos adicionales. Como explican Bonet y Schargorodsky:

“(…) para quienes vienen de la gestión directa gubernamental resulta un alivio poder disponer de personalidad jurídica propia. Mientras que los que ya la tienen, ven cómo las dificultades son mucho más amplias. No basta la forma jurídica, sino que es importante además ganar la confianza tanto del aparato administrativo como del político responsable del teatro para desarrollar un proyecto de gestión ambicioso y de calidad.” (2016:52)

En el modelo de gestión privado, los mayores condicionamientos a las posibilidades de financiamiento están planteados por el entorno, dado que los esquemas equiparables al modelo de gestión americano son los más sensibles a los cambios en el contexto (Agid y Tarondeau, 2012). La fuerte dependencia de los ingresos de taquilla, las limitaciones que se imponen para la participación de programas de mecenazgo y las restricciones que impiden que los subsidios puedan utilizarse para solventar costos fijos son algunos de los condicionamientos que encaran las organizaciones de financiamiento privado dedicadas a la ópera, particularmente en Argentina. La falta de casos de otros países correspondientes al modelo privado en la muestra estudiada impide ampliar esta respuesta en relación al condicionamiento que dicho modelo pueda plantear a las posibilidades de financiamiento.

En algunos teatros públicos de grandes dimensiones, las autoridades han referido la existencia de tensiones entre los objetivos artísticos y los objetivos económicos, pero en la totalidad de las organizaciones se ha detectado un trabajo consciente por lograr un equilibrio entre esos propósitos. Dichas contraposiciones parecen más habituales en teatros estatales, probablemente porque suelen contar con un respaldo que permite compensar los

desequilibrios presupuestarios. Sin embargo, a pesar de contar con esa ventaja, la tendencia detectada en los teatros públicos se orienta a evitar el auxilio por parte de los organismos de tutela y a buscar recursos propios.

El Estado sigue siendo un agente crucial para las organizaciones dedicadas a la ópera en la región: en los teatros públicos las subvenciones son esenciales, mientras que en organizaciones privadas la ayuda del estado ha comprendido contribuciones indirectas mediante programas de mecenazgo y la cooperación con organismos artísticos públicos¹²⁴. La ayuda estatal resulta imprescindible, pero ya no es suficiente. En este contexto, la diversificación de fuentes de ingresos se ha consolidado como una necesidad, ya que todos los recursos, sin importar su procedencia (públicos y privados) han sufrido mermas. En las organizaciones estudiadas se ha registrado una voluntad de avanzar en esa dirección, aunque en algunos casos el desafío de fortalecer estos modelos de financiamiento mixtos es todavía incipiente. Al mismo tiempo, aún falta que el contexto acompañe y se adapte a esa nueva realidad, con legislación apropiada y con un desarrollo del hábito de la filantropía orientada al sector cultural, especialmente en países como Argentina y Uruguay.

7.2. Recomendaciones

Resulta complejo plantear sugerencias para organizaciones de características heterogéneas, como son las que conforman la muestra de este estudio. Sin embargo, buscando una orientación sobre problemáticas comunes, a partir del análisis y de las conclusiones desarrolladas, se proponen las siguientes recomendaciones:

1. Se sugiere atender y buscar la maximización de los ingresos de taquilla. Si bien se trata de una tarea difícil para aquellas organizaciones que priorizan la democratización, la necesidad de diversificar las fuentes de ingresos implica el intento por optimizar los recursos propios, entre los cuales la recaudación por la venta de entradas resulta fundamental. Cabe recordar que la mayoría de los auditorios que funcionan como sedes de las organizaciones de la muestra presenta condiciones favorables para la optimización de los ingresos de taquilla (aforo amplio y diseño que permite la segmentación de precios), en los términos planteados

¹²⁴ Nos referimos a la participación de la Orquesta Sinfónica Provincial de Rosario en las óperas ofrecidas en el Teatro El Círculo, a cambio de espacio para realizar sus ensayos.

por Agid y Tarondeau (2012)¹²⁵. En organizaciones públicas sin personalidad jurídica propia, el objetivo de desarrollo de audiencias no debería ser obstáculo para optimizar sus recursos. Dado que no pueden contar con esos fondos para su propio presupuesto, sería aconsejable trabajar en pos de lograr la personalidad jurídica y, una vez alcanzada la misma, procurar el énfasis en la maximización de la taquilla. Otra alternativa podría ser la creación de una fundación o asociación de amigos que permita la captación de ingresos generados por los teatros.

2. Se sugiere continuar implementando medidas para morigerar los costos. En esta línea, Agid y Tarondeau (2012) proponen la posibilidad de cuestionarse la tradición, que involucra pautas de representación muy afianzadas que repercuten en los costos. Estas tradiciones son inherentes al género, pero tal vez no resulte desatinado comenzar a cuestionarlas, renunciando a la espectacularidad y al lujo cuando sea posible y necesario. Del mismo modo, una planificación de producción orientada a un modelo más sustentable, que tome como eje el reciclado de materiales, como señaló Carmen Gloria Larenas, puede ser una opción para aliviar los costos. Asimismo, la búsqueda de modelos de coproducción apropiados para algunas de las organizaciones de la región queda aún pendiente. Dado que todas las instituciones de la muestra realizan sus propias producciones, en aquellas que dispongan de espacio de guardado o depósito, podría evaluarse si resulta posible y conveniente invertir en marketing para difundir esa capacidad de producción y ofrecer sus realizaciones en alquiler o venta, en forma total o parcial, a otros teatros y compañías de la región que carezcan de medios y recursos para concretar sus propias producciones.

3. En las organizaciones que cuentan con cuerpos estables, se sugiere contemplar la posibilidad de incorporar fuera de la temporada lírica propuestas artísticas convocantes que insuman menos costos que una producción operística completa a los fines de generar ingresos adicionales de taquilla. Podría tratarse de conciertos semiescenificados con fragmentos de óperas célebres o montajes sencillos y de bajo costo de alguna ópera de repertorio.

¹²⁵ Recordemos que según los mencionados autores, los auditorios de más de 1300 butacas ofrecen condiciones favorables para la maximización de los ingresos de taquilla. Los autores detectaron que los teatros de grandes dimensiones permiten el equilibrio entre la optimización de la taquilla y la apertura a un público más amplio a precios accesibles, aunque con comodidad visual media o baja en las ubicaciones alejadas del escenario (2012: 173-174). En su estudio, los autores señalaron que la capacidad física del auditorio “ejerce una influencia decisiva sobre el rendimiento económico de los teatros de ópera” (2012: 172).

4. Se recomienda trabajar en la profesionalización del área de *fundraising*, capacitando al personal y orientándolo a las necesidades del género y de cada organización. Se ha observado que incluso en teatros importantes, el desarrollo de la tarea de captación de fondos de fuentes privadas ha sido a menudo errático y resulta aún incipiente. Sería conveniente profundizar el trabajo sobre las donaciones de individuos en organizaciones públicas, lo cual implicará tanto el desarrollo del andamiaje legal como un trabajo de construcción de la cultura de la filantropía, poco desarrollada en especial en países como Argentina y Uruguay.

5. Se sugiere continuar y ampliar el desarrollo en el área digital emprendido durante la pandemia. La actividad realizada en ese periodo mediante canales digitales fue significativa y permitió estrechar el vínculo de los teatros con sus públicos. Sería importante no abandonar lo logrado y buscar potenciarlo. Eso implica nuevos desafíos y recursos. Pero, en la medida de lo posible, especialmente en organizaciones de grandes dimensiones, sería relevante su continuidad y crecimiento.

6. Se propone fortalecer y ampliar las redes entre las organizaciones, tanto a nivel regional como nacional. Si bien existe la asociación Opera Latinoamérica (OLA), que genera instancias de diálogo anuales y periódicas entre las organizaciones que la conforman, hay teatros y compañías con amplia experiencia que no forman parte de esa entidad o que se han retirado de la misma. La acción de OLA puede resultar significativa para sus miembros activos, pero no parece ser suficiente para contemplar las necesidades de las organizaciones dedicadas a la ópera en la región, con sus diferencias y particularidades. Podría resultar provechoso tanto la generación de instancias de intercambios de buenas prácticas y de experiencias en una red lo más amplia posible, como el afianzamiento de vínculos entre instituciones con misiones afines y de dimensiones similares. Asimismo, podría ser beneficioso construir redes que permitan compartir experiencias y dificultades entre organizaciones de cada país. Por iniciativa del Teatro Colón, se creó durante la pandemia la Red de Teatros de Ópera de Argentina¹²⁶. Sería importante que ese trabajo continuara, se fortaleciera y se expandiera. La consolidación de redes resulta relevante para el trabajo en torno a la búsqueda de modelos de coproducción que resulten beneficiosos en términos de costos. Asimismo, el desarrollo y la ampliación de redes entre teatros y compañías podría permitir una labor coordinada en torno a propuestas, reclamos e inquietudes vinculados con

¹²⁶ <https://www.buenosaires.gob.ar/laciudad/noticias/el-teatro-Colón-coordinara-la-nueva-red-de-teatros-de-opera-de-argentina>

necesidades del sector, como las mejoras en las legislaciones sobre mecenazgo, la adaptación del marco regulatorio para el intercambio de elementos de producción en el Mercosur y la planificación de estrategias orientadas a estimular la cultura de la filantropía en algunos países.

7.3. Futuras líneas de investigación

Considerando las limitaciones de este trabajo, se proponen las siguientes futuras líneas de investigación:

1. Sería de interés la realización de un estudio que analice el desempeño de las organizaciones que conforman la muestra desde un enfoque cuantitativo, examinando la composición presupuestaria, la tasa de ocupación y la autonomía financiera¹²⁷, así como la evolución de los aportes provenientes de diversas fuentes (aportes públicos, ingresos por mecenazgo y patrocinio, recaudación de taquilla) a lo largo del periodo a estudiar.
2. Podría extenderse el análisis, tanto cualitativo como cuantitativo, a una muestra más amplia, que comprenda teatros y compañías de ópera con actividad sostenida en otros países de América Latina, como Brasil, Colombia, Perú y México.
3. Sería relevante la realización de trabajos que analicen el vínculo entre los teatros públicos y los organismos de los que dependen, con énfasis en las políticas públicas y el financiamiento.
4. Otra línea de trabajo podría ser el estudio de estrategias de marketing implementadas en teatros y compañías de ópera de América Latina. Ante la necesidad que enfrentan las organizaciones de diversificar sus fuentes de financiamiento, sería interesante analizar hasta qué punto las herramientas de marketing orientadas al sector se encuentran desarrolladas en la región.

¹²⁷ Philippe Agid y Jean Claude Tarondeau utilizaron los criterios de *índice de ocupación* (proporción entre el número de entradas vendidas y la totalidad de localidades en venta) y *autonomía financiera* (porcentaje de ingresos de taquilla sobre el presupuesto total) para explicar el rendimiento de teatros líricos de Europa y de Estados Unidos (Agid y Tarondeau, 2012).

8. BIBLIOGRAFÍA

8.1. Libros, revistas y publicaciones consultados

Agid, P.; Tarondeau, J.C. (2003). L'Opéra de Paris est-il économiquement gouvernable? *Revue française de gestion*. 2003/1, pp.147-168.

Agid, P.; Tarondeau, J.C. (2008). Les performances des maisons d'opéra: une explication statistique. *ESSEC. Centre de Recherche*.

Agid, P.; Tarondeau, J.C. (2012). *La gestión de la ópera. Un estudio comparativo a nivel internacional*. Madrid: Planeta.

Allison, M; Kaye, J. (2005). *Strategic Planning for Nonprofit Organizations A Practical Guide and Workbook*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Antoine, C. (2009). América Latina y las políticas públicas de mecenazgo privado a la cultura ¿una nueva oportunidad perdida? *Boletín Gestión Cultural N°18: La gestión cultural desde el ámbito empresarial privado* (junio 2009).

Antoine, C. (2010). Mapa del mecenazgo cultural en América Latina. *Revista de Humanidades*, N°21 (junio 2010), pp. 161-182.

Asuaga, C.; Cambeiro, P.; Cami, M.; Mouradian, I. (2007). Gestión de teatros públicos: una adaptación del Cuadro de Mando Integral. *Quantum: revista de administración, contabilidad y economía*, Vol. 2, N°. 1, 2007, pp. 93-111.

Auvinen, T. (2000). *Unmanageable opera?: the artistic-economic dichotomy and its manifestations in the organizational structures of five opera organizations*. Tesis doctoral inédita. City University London. <https://openaccess.city.ac.uk/id/eprint/8122/>

Baumol, W.J.; Bowen, W.G. (1966). *Performing arts. The economic dilemma*. Nueva York: Twentieth Century Fund.

Benhamou, F. (2004): *L'économie de la culture*. París: La Découverte.

Bereson, R. (2002). *The operatic state. Cultural Policy and the Opera House*. Londres: Routledge.

Betzler, D.; Loots, E.; Prokúpek, M.; Marques, L.; Grafenauer, P. (2020). COVID-19 and the arts and cultural sectors: investigating countries' contextual factors and early policy measures. *International Journal of Cultural Policy*, Volumen 27, 2021. Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/10286632.2020.1842383?needAccess=true&role=button>

Bonet, L.; Schargorodsky, H. (2016). *La gestión de teatros: modelos y estrategias para equipamientos culturales*. Barcelona: Quaderns Gescèníc.

Bonafous-Boucher, M.; Chatelain-Ponroy, S.; Evrard, Y.; Mazallon, F. (2003). Quel avenir pour les théâtres lyriques?. *Revue française de gestion*, 2003/1, N°142, pp. 169-188.

Busaniche, B. (2010). *Breve guía hacia el dominio público en Argentina*. Recuperado de <https://www.vialibre.org.ar/wp-content/uploads/2010/07/guia.dominio.publico.pdf>

Caamaño, R. (1969). *La historia del Teatro Colón, 1908-1968*. Buenos Aires: Editorial Cinetea.

Cancellieri, G.; Turrini, A. (2016). The Phantom of Modern Opera: How Economics and Politics Affect the Programming Strategies of Opera Houses. *International Journal of Arts Management*. Vol 18, N°3, pp. 25-36.

Canelas Rubim, A.; Bayardo, R. (2008). *Políticas Culturais na Ibero-América*. Salvador: EDUFBA.

Cisterna Cabrera, F. (2005). Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa. *Theoria*, vol.14, N°1, pp. 61-71. Universidad del Bío Bío. Chillán, Chile.

Colbert, F. (2009). Beyond Branding: Contemporary Marketing Challenges for Arts Organizations. *International Journal of Arts Management*. Vol. 12, No. 1 (Otoño 2009), pp. 14-20.

De Filippi, R.; Grabher, G.; Jones, C. (2007). Introduction to paradoxes of creativity: managerial and organizational challenges in the cultural economy. *Journal of organizational behavior*, Julio 2007.

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

Frey, B. (1994). *La Economía del Arte*. Colección Estudios Económicos, N°18. Barcelona: La Caixa.

Frey, B. (2002). “El apoyo público a las artes”. En R. Towse (ed): *Manual de economía de la cultura*. Madrid: Autor.

Garretón, M.A. (2008). Las políticas culturales en los gobiernos democráticos en Chile, en A.Canelas Rubim y R. Bayardo (eds.). *Políticas Culturais na Ibero-América*. Salvador: EDUFBA.

Gordillo, A. (2013). *Tratado de derecho administrativo y obras selectas*. Tomo 1, Parte general. Buenos Aires: Fundación de Derecho Administrativo.

Harvey, E. (2015). *Políticas culturales en América Latina. Evolución histórica, instituciones públicas, experiencias*. Madrid: Fundación SGAE.

Heilbrun, J.; Gray, C. (2001). *The Economics of Art and Culture*. Cambridge: Cambridge University Press.

Heilbrun, J. (2011). Baumol's Cost Disease, en R. Towse (ed.). *A Handbook of Cultural Economics*. Cheltenham, Edward Elgar.

Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C.; Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

Kaiser, M. (2019). *Strategic Planning in the Arts: A Practical Guide*. Brandeis University Press. Recuperado de <https://hensloweirving.wordpress.com/resources/library/>

Kirchberg, V. (2002). El patrocinio empresarial de las artes, en R. Towse (ed.). *Manual de Economía de la cultura*. Madrid: Autor.

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

Lampel, J.; Lant, T.; Shamsie, J. (2000). Balancing Act: Learning from Organizing Practices in Cultural Industries. *Organization Science* 11(3), pp. 263-269. Recuperado de <https://ur.booksc.org/book/38940218/bf56f6>

Maidana, Enzo L. (2019). *El Teatro Colón desde una perspectiva histórica. Formación de un modelo de desarrollo institucional. 1920-1930*. XVII Jornadas Interescuelas/Departamentos de Historia. Departamento de Historia de la Facultad de Humanidades, Universidad Nacional de Catamarca.

Mariani, M. (2009). *Live classical music organizations in Europe: An international comparison of funding trends, governance mechanisms and organizational structures*. Amsterdam: European Cultural Foundation.

Montañés Serrano, M. (2010). Las entrevistas. *Cuadernos CIMAS-Observatorio Internacional de Ciudadanía y Medio Ambiente Sostenible*. Recuperado de https://www.redcimas.org/wordpress/wp-content/uploads/2012/08/m_MMontanes_LasENTREV.pdf

Mora, M. (2009). *Teatro Municipal de Santiago y su crisis permanente: ¿La función debe continuar?* (Memoria). Instituto de la Comunicación e Imagen. Universidad de Chile.

Naylor, R.; Todd, J.; Moretto, M.; Traverso, R. (2021). *Las industrias culturales y creativas frente a la COVID-19: panorama del impacto económico*. Paris: Unesco. Recuperado de https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000377863_spa

Olmos, H. (2008). *Gestión cultural y desarrollo: Claves del desarrollo*. Madrid: Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo.

Palencia-Lefler Ors, M. (2007). Donación, mecenazgo y patrocinio como técnicas de relaciones públicas al servicio de la responsabilidad social corporativa. *Revista Anàlisi: Quaderns de comunicació i cultura*, 2007, vol. 35, pp. 153-170.

Recuperado de <https://ddd.uab.cat/pub/analisi/02112175n35/02112175n35p153.pdf>

Payne, N. (2009). Trends and Innovations in European Opera. Recuperado de <https://www.opera-management.fr/assets/contribution-nicholas-payne.pdf>

Payne, N. (2016). Trends and Innovations in Opera, en A. Belina-Johnson y D.B. Scott (eds.). *The Business of Opera*. Nueva York: Routledge.

Peacock, A. (2006). The arts and economic policy, en *Handbook of the Economics of Art and Culture*, pp. 1123-1140. Amsterdam: North Holland.

Polivtseva, E. (2020). *Performing arts in times of the pandemic: status quo and the way forward*. International Network for Contemporary Performing Arts. Recuperado de https://www.ietm.org/en/system/files/publications/performing_arts_in_times_of_the_pandemic_0.pdf

Prada, J. y Holubica, C. (2010). *Teatro Colón, 102 Años de historia*. Buenos Aires: Editing.

Pérez, F.; Sosa, L.; Turnes, L. (2010). *Introducción a la planificación estratégica del S.O.D.R.E. de cara a la reapertura del Auditorio Adela Reta* (Trabajo monográfico). Facultad de Ciencias Económicas y Administración. Universidad de la República (Uruguay).

Ranan, D. (2003). *In Search of a Magic Flute: The Public Funding of Opera: Dilemmas and decision making*. Berna: Peter Lang.

Rapetti, S. (2004). El problema del financiamiento de la cultura. En C. Elia y H. Schargorodsky (comp.). *Economía de la cultura*. Buenos Aires: Observatorio Cultural. Posgrado en Administración de Artes del Espectáculo.

Rich, J.D. (2007). Patrocinio. En Colbert, F. y Cuadrado, M.: *Marketing de las Artes y de la Cultura*. Barcelona: Ariel.

Rius, J. (2013). ¿Es posible gobernar los teatros de ópera? Análisis del caso del Gran Teatro del Liceu de Barcelona. *Revista Española de Ciencia Política*, (33), pp. 81–104. Recuperado de <https://recyt.fecyt.es/index.php/recp/article/view/37604>

Robles, B. (2011). La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropológico. *Cuicuilco-Revista de Ciencias Antropológicas*, vol. 18, N°52, pp. 39-49. Recuperado de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-16592011000300004

Schargorodsky, H. (2010). *Gestión y desempeño de los teatros públicos en la Ciudad de Buenos Aires*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas.

Schiaffino Alvarado, G. (2017). Problemática de la ópera en el Ecuador y en Latinoamérica. *Revista de Investigación y Pedagogía del Arte*, Facultad de Artes, Universidad de Cuenca, N°1, enero-junio 2017.

Shilvock, M. (2002). Stabilization and Strategic Management: How Opera Companies can manage resource dependencies and environmental uncertainties. *Capstone in Public Policy & Administration*. Universidad de Massachusetts, Amherst.

Sicca, L. M. (1997). The management of opera houses: The Italian experience of the Enti Autonomi. *International Journal of Cultural Policy*, 4:1, pp. 201-224. Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10286639709358069>

Sicca, L. M.; Zan, L. (2005). Much ado about management. *International Journal of Arts Management*. Vol.7, N°3, pp. 46-64.

Snowman, D. (2013). *La ópera. Una historia social*. México: FCE. Ediciones Siruela.

Solano Santos, L.F. (1999). Patrocinio y mecenazgo: desde Cayo Cilnio Mecenas a nuestros días. *Revista de la SEECI*, Sociedad Española de Estudios de la Comunicación, N° 3, año II, pp. 54-64.

Solano Santos, L.F. (2009). Relaciones Públicas: Patrocinio y Mecenazgo. *Revista de Comunicación Vivat Academi*. Año 12, N° 109, pp. 63-76.

Suárez Urtubey, P. (1969). La construcción del Teatro Colón. En R. Caamaño, *La historia del Teatro Colón, 1908-1968* (pp.129-163). Buenos Aires: Editorial Cinetea.

Tajtáková, M. (2006). Flexibility of strategic choices in an opera house management. *International Journal of Business Environment* (3), pp.365-381.

Towse, R. (2003). Opera. En R. Towse (ed.) *A Handbook of Cultural Economics*, (pp. 342–8). Cheltenham: Edward Elgar.

Towse, R. (2010). *A Textbook of Cultural Economics*. Cambridge: Cambridge University Press.

Trevisan, P. (2016). *Reshaping Opera: A Critical Reflection on Arts Management*. Tesis doctoral. Venecia: Università Ca' Foscari. Scuola Dottorale di Ateneo. Recuperado de <http://dspace.unive.it/bitstream/handle/10579/8355/807648-1175941.pdf?sequence=2>

Trubnikova, N.; Tsagareyshvili, S. (2021). Digital challenges for creative industries: case of opera. SHS Web of Conferences. Recuperado de https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2021/25/shsconf_ntsscem2021_01008.pdf

Vetrare, S.; Cruz Fostik, P. (2008). Políticas culturales en Uruguay. Tendencias y cambios recientes. En A.Canelas Rubim y R. Bayardo, R. (eds.). *Políticas Culturais na Ibero-América*. Salvador: EDUFBA.

Westermann, C. (2011). *Quels sont les effets de la subvention sur l'organisation et l'activité d'un opéra?*. Recuperado de <https://www.opera-management.fr/assets/memoire-c-westermann.pdf>

Wolkowicz, V. (2020). Dossier: La ópera en Latinoamérica en los siglos XIX y XX. Presentación. *Revista Argentina de Musicología*, 21/1, pp.13-15.

Zalfen, S. (2016). From State Opera to Multilevel Opera Business: The transformation of opera governance in Berlin, London and Paris at the end of the Twentieth Century. En A. Belina-Johnson y D.B. Scott (eds.). *The Business of Opera*. Nueva York: Routledge.

Zimmer, A.; Toepler, S. (1999). The Subsidized Muse: Government and the Arts in Western Europe and the United States. *Journal of Cultural Economics*. 23, pp. 33-49.

8.2. Legislación consultada

Ley N° 6026. Participación Cultural, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina

Ley N°2264. Régimen de Promoción Cultural, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.

Ley N°18985, artículo 8. Ley de Donaciones con Fines Culturales. Chile.

Ley N°20675. Modificación de Ley de Donaciones con Fines Culturales. Chile

Ley N° 17930, artículos 235 a 249. Uruguay.

8.3. Sitios web consultados

Ente Cultural de Tucumán (Argentina) <https://enteculturaltucuman.gob.ar/>

Juventus Lyrica (Argentina) <https://juventuslyrica.ar/>

Ópera Latinoamérica <https://www.operala.org/>

Operabase <https://www.operabase.com/es>

Sodre (Uruguay) <https://sodre.gub.uy/>

Teatro Colón (Argentina) <https://teatrocolon.org.ar>

Teatro El Círculo de Rosario (Rosario) <https://www.teatro-elcirculo.org/>

Teatro Municipal de Santiago (Chile) <https://municipal.cl/>

9. ANEXOS

9.1. Anexo N°1. Descripción de las organizaciones que integran la muestra.

Teatro Colón (Buenos Aires, Argentina)

El Teatro Colón de Buenos Aires es una de las salas de ópera más importantes del mundo, por su prestigio y por las condiciones acústicas y arquitectónicas de su edificio.

Antes de funcionar en su actual sede, el Teatro Colón desarrolló su actividad en un edificio ubicado frente a la Plaza de Mayo, entre 1857 y 1888. Se emprendió luego la construcción del edificio actual, que demoró casi 20 años, hasta su inauguración en 1908.

En las temporadas iniciales, el teatro contrataba a compañías extranjeras para el desarrollo de sus actividades artísticas, hasta que en 1925 se crearon los cuerpos estables (orquesta, coro y ballet). En la década de 1930 se habilitaron los talleres de Maquinaria, Escenografía, Utilería, Sastrería, Zapatería, Tapicería, Mecánica escénica, Escultura, Fotografía, Maquillaje y Peluquería. De esta manera, con cuerpos estables y con sus propios talleres de producción, el teatro dispone de los recursos artísticos y de los elementos necesarios para el montaje de sus espectáculos.

Por el escenario del Teatro Colón han pasado algunos de los directores, instrumentistas, cantantes y bailarines más célebres del siglo XX, como Enrico Caruso, Claudia Muzio, Maria Callas, Birgit Nilsson, Montserrat Caballé, Plácido Domingo, Luciano Pavarotti, Anna Netrebko, David Oistrakh, Martha Argerich, Mstislav Rostropovich, Vaslav Nijinski, Margot Fonteyn, Maya Plisetskaya, Rudolf Nureyev, Mijail Barishnikov, Arturo Toscanini, Herbert von Karajan, Héctor Panizza, Ferdinand Leitner, Daniel Barenboim, Zubin Mehta, Claudio Abbado, entre muchos otros.



<https://teatrocolon.org.ar>

Teatro Municipal de Santiago (Chile)

El Teatro Municipal de Santiago es el centro cultural más antiguo de Chile y un escenario de relevancia en materia de ópera, ballet, conciertos sinfónicos y música de cámara.

El edificio del teatro, emplazado en la calle Agustinas, se inauguró en 1857. Durante las primeras temporadas, la ópera y el teatro eran los géneros favoritos del público que se acercaba a la sala. En 1960 se intentó crear un elenco y una programación estables pero finalmente las funciones de teatro fueron desapareciendo y el Municipal se consagró como un espacio de ópera, ballet y conciertos.

El Teatro Municipal es administrado por la Corporación Cultural de Santiago y alberga a instituciones como la Orquesta Filarmónica de Santiago, el Ballet de Santiago y el Coro del Municipal de Santiago, además de un completo cuerpo técnico con talleres de realización escénica, que le permiten la producción integral de sus espectáculos.

Grandes artistas han actuado en el escenario del Municipal, como los cantantes Plácido Domingo, Luciano Pavarotti, José Carreras, Joyce DiDonato, figuras de la danza como Anna Pavlova, Alicia Alonso, Margot Fonteyn, Marcia Haydée, Natalia Makarova, instrumentistas como Arthur Rubinstein, Jascha Heifetz, Yehudi Menuhin, y directores como Sergiu Celibidache, Erich Kleiber y Herbert von Karajan, entre otros.

Fuera de los límites del Gran Santiago, el Municipal, junto al Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, han desarrollado una importante labor de difusión de la música y las artes escénicas. Óperas, ballets, conciertos y recitales se han presentado desde Visviri hasta Villa Las Estrellas, en la Antártica Chilena, e incluso Isla de Pascua. Asimismo, se han realizado talleres artísticos y técnicos mediante los cuales se han brindado herramientas a teatros y centros culturales regionales para el desarrollo de sus actividades.



<https://municipal.cl/>

Auditorio Nacional del Sodre Dra. Adela Reta (Montevideo, Uruguay)

El Auditorio Nacional del Sodre Dra. Adela Reta se ha convertido en una institución de referencia para la cultura nacional y regional. Inaugurado en noviembre de 2009, es actualmente la sede de los cuerpos artísticos del Sodre. El edificio, concebido como Centro Cultural, alberga la sala Eduardo Fabini, el mayor recinto de conciertos sinfónicos del país, la sala Hugo Balzo y el espacio Anfiteatro para performances y propuestas con menor exigencia escénica. Cuenta con talleres propios de producción, donde se realizan montajes escénicos, vestuario, pintura escenográfica y telones, caracterizaciones y maquillaje, lo que le permite la realización integral de los espectáculos que ofrece.

El Auditorio Nacional se administra a través de un fideicomiso aprobado en 2012, lo que ha facilitado un plan de gestión sustentable como centro de espectáculos de primer nivel.

Su programación comprende las actividades de los elencos artísticos del Sodre, con ballet, conciertos y ópera, además de presentaciones de artistas nacionales e internacionales, con propuestas escénicas que incluyen teatro, circo, danza contemporánea o folclórica y otras performances. Han actuado en su escenario artistas de renombre internacional como Joan Baez, Marisa Monte, Jorge Drexler, Joaquín Sabina, la Orquesta Sinfónica de Londres, Ana Belén, Maxim Vengerov, Bobby Mc Ferrin, Joan Manuel Serrat, Caetano Veloso, León Gieco, Jose Carreras y Herbie Hancock, entre otros.

En el marco de las celebraciones de los diez años de su apertura, el Auditorio Nacional fue declarado Monumento Histórico y Cultural de la Nación por la Comisión Nacional de Patrimonio de la Nación, por su relevancia en el sistema cultural y por la significación especial del edificio como referencia permanente de la cultura nacional.



<https://sodre.gub.uy/auditorio-nacional-adela-reta/>

Teatro El Círculo (Rosario, Argentina)

Inicialmente llamado Teatro La Ópera, se inauguró en 1904. En las primeras décadas, fue sede de compañías líricas europeas que llegaban a Rosario para ofrecer sus espectáculos. Uno de los artistas que actuaron en el teatro por esos años fue el célebre tenor Enrico Caruso, quien elogió las condiciones acústicas de la sala, comparándola con la de los teatros más importantes del mundo.

En 1943, la Asociación Cultural “El Círculo”, que desde 1912 llevaba adelante actividades culturales en Rosario, compró el Teatro La Ópera, que pasó a llamarse Teatro El Círculo.

En 1998, la Comisión Directiva de la Asociación Cultural “El Círculo”, bajo la presidencia de Guido Martínez Carbonell, se propuso encarar la recuperación edilicia integral del edificio y poner en marcha una actividad artístico-cultural que se proyectara en beneficio de Rosario y que devolviera al teatro el prestigio internacional ganado en el pasado.

Gracias a ese amplio trabajo de restauración, el Teatro El Círculo aparece hoy plenamente recuperado y es sede de actividades artísticas que comprenden conciertos, óperas y ballets.



<https://www.teatro-elcirculo.org/>

Teatro San Martín (San Miguel de Tucumán. Tucumán, Argentina)

Originalmente llamado Teatro Odeón y administrado por empresarios, se inauguró en 1912. Durante los primeros años actuaron en su escenario grandes figuras como Enrico Caruso, María Guerrero, Margarita Xirgu, Titta Ruffo, Ninon Vallin, Gabriella Besanzoni y otros.

En 1945, el Gobierno de la Provincia de Tucumán adquirió el edificio, que pasó a llamarse Teatro San Martín. Su incorporación efectiva y permanente a la actividad artística local data del año 1959, cuando el Gobierno de la Provincia, al constituir el Consejo Provincial de Difusión Cultural (actual Ente Cultural), transfirió el Teatro San Martín a la órbita del mismo. En la actualidad, el teatro es la sede de la Orquesta Estable, el Coro Estable y el Ballet Clásico de la Provincia, dependientes de la Dirección de Música y Danza del Ente Cultural de la Provincia de Tucumán. Sus cuerpos artísticos completos y su capacidad de producción le permiten la realización de una programación artística que abarca óperas, ballets y conciertos sinfónicos y sinfónico-corales.



<https://enteculturaltucuman.gob.ar/teatros/teatro-san-martin/>

Juventus Lyrica (Buenos Aires, Argentina)

Asociación civil sin fines de lucro, trabaja promoviendo a los artistas jóvenes y desarrollando un espacio alternativo dedicado a la ópera en Buenos Aires. Desde 1999 ha llevado adelante temporadas de ópera en el Teatro Avenida con la participación de artistas en formación. Paralelamente, ha presentado adaptaciones de ópera para el público infantil en otras sedes, como la Ciudad Cultural Konex, y ha impulsado un programa de desarrollo de audiencias entre alumnos de escuelas primarias y secundarias.

En poco más de dos décadas de actividad, Juventus Lyrica ha realizado un centenar de producciones de ópera, con la participación de más de 5.600 artistas. Asimismo, más de 18.000 chicos asistieron a los ensayos generales en el marco del Programa de Formación de Audiencia.

Su actividad ha sido declarada de interés cultural por la Honorable Cámara de Diputados de la Nación y por la Legislatura de la Ciudad de Buenos Aires.



<https://juventuslyrica.ar/>

9.2. Anexo N°2. Modelo de entrevista

Cuestionario dirigido a director/a o responsable de la gestión del teatro o compañía de ópera

- 1- Describa cuál ha sido la misión de la organización durante el periodo 2015-2019 y especifique si la misma ha tenido cambios.
- 2- ¿Qué objetivos se ha planteado la organización en el periodo 2015-2019?
- 3- Describa por favor el proceso de elaboración de la programación y la forma en que el mismo se articula con los aspectos económicos. ¿Qué variables inciden al elaborar la programación artística (económicas, artísticas, desarrollo de audiencias)?
- 4- ¿Con cuánta anticipación se planifican las temporadas? ¿Qué dificultades y desafíos encuentra la organización para planificar a mediano y largo plazo?
- 5- En caso de que su organización haya realizado coproducciones de ópera durante el periodo 2015-2019, ¿considera que las mismas han ayudado a reducir costos y a mejorar la situación financiera de la organización? En su experiencia, ¿qué desafíos, beneficios y dificultades plantean las coproducciones para las compañías de ópera en la región?
- 6- En caso de que su organización haya efectuado compra, venta o alquiler de producciones en el mismo periodo, ¿qué beneficios y qué desafíos considera que plantean estas modalidades para las finanzas de la organización?
- 7- En caso de que la organización reciba financiamiento anual de parte de un organismo estatal, ¿a qué áreas/programas de la organización se destinan esos fondos? Indique si las subvenciones recibidas en el periodo 2015-2019 han logrado cubrir los costos fijos de la organización.
- 8- ¿Podría mencionar los principales desafíos económicos que la organización ha enfrentado en el periodo 2015-2019? ¿Qué estrategias han desarrollado y con qué herramientas han contado para enfrentar esos desafíos?
- 9- Explique, por favor, cómo es el proceso de elaboración del presupuesto anual. ¿Podría describir de qué manera la organización utiliza al presupuesto como herramienta de gestión y control de los recursos financieros?
- 10- En caso de que la organización presente en su sede otras actividades artísticas, como ballets y conciertos, ¿qué incidencia tienen las mismas en el presupuesto total?
- 11- En el periodo 2015-2019, ¿Cuál ha sido la principal fuente de ingresos de la organización?

- 12- ¿Cuál ha sido en el periodo mencionado la incidencia de los ingresos de taquilla en el presupuesto total de las temporadas de ópera? En caso de contar con sistema de abonos, ¿cuál es la relevancia de ese sistema en la estrategia de financiamiento de la organización?
- 13- ¿Qué estrategias ha implementado la organización para maximizar los ingresos por taquilla y otros ingresos ganados? En caso de que la organización dependa de un organismo estatal, ¿puede disponer de los ingresos por boletería para su propio presupuesto?
- 14- Describa la política de precios de la organización.
- 15- En caso de que la organización haya recibido fondos provenientes del sector privado (empresas y/o particulares), ¿podría comentar qué tipo de estrategias se han implementado para la captación de esos fondos y para maximizar esos ingresos? ¿Cuentan con un área o con personal dedicado al *fundraising*?
- 16- ¿Cuenta la organización con un programa de donaciones individuales (círculo de amigos, socios), ya sea de manera directa o a través de una fundación? De ser así, ¿qué papel cumple y qué incidencia tiene en relación al financiamiento de la organización?
- 17- En caso de que la organización cuente con servicios complementarios, indique si dispone de alguno de los siguientes:
- . Bar/restaurant
 - . Tienda/merchandising
 - . Cursos
 - . Visitas guiadas
 - . Derechos de transmisión
 - . Alquiler de salas o espacios
 - . Alquiler o venta de producciones, escenografía, vestuario, etc.
 - . Venta de programas de mano
 - . Otros (¿cuáles?)
- 18- En relación a los servicios complementarios, ¿qué beneficios le representan esas actividades a la organización y qué incidencia tienen en el financiamiento?
- 19- ¿Considera que el modelo de gestión condiciona las posibilidades de financiamiento de la organización? ¿de qué manera?
- 20- ¿Qué dificultades y desafíos plantea para la gestión el modelo de financiamiento de la organización?

- 21- Indique si se han producido tensiones en el periodo 2015-2019 entre los objetivos artísticos y los objetivos económicos de la organización. De ser así, explique qué tipo de tensiones se han producido y cómo han buscado un equilibrio entre esos objetivos desde la gestión.
- 22- ¿Qué incidencia tienen los patrocinadores y/o los representantes de organismos públicos en el proceso de toma de decisiones de la organización? (especificar si forman parte del directorio o de la comisión directiva). ¿Qué tipo de exigencias debe cumplir la organización ante esos organismos de financiación (en relación al cumplimiento de metas, pero también en cuanto a decisiones artísticas)?
- 23- En caso de que su organización haya podido beneficiarse con programas de incentivo para la participación de empresas privadas en la cultura durante el periodo 2015-2019, ¿cómo evaluaría la incidencia de esos programas y de la legislación vigente en la promoción del mecenazgo y del patrocinio para organizaciones como la suya? ¿Qué destaca y qué considera que podría mejorarse en ese sistema?
- 24- Por favor, comente cuáles han sido los principales desafíos que ha enfrentado la organización desde el inicio de la pandemia del Covid 19 y de qué manera ha podido responder a esos retos.
- 25- ¿Cómo ve las perspectivas a futuro? ¿Considera que su organización podrá volver a un funcionamiento similar al que tenía previo a la pandemia?

Consultas adicionales

- ¿Cuenta la organización con personalidad jurídica propia?
- Cantidad de butacas de la sala
- Tamaño del escenario
- Por fuera de los elencos estables y de las contrataciones en el área artística, ¿con qué recursos humanos ha contado la organización durante el periodo 2015-2019?
- ¿Qué servicios se encuentran externalizados?
- ¿Cuenta el teatro con depósitos para almacenar producciones antiguas?

9.3. Anexo N°3. Cartas de consentimiento.

Entrevista a María Victoria Alcaraz, Directora general del Teatro Colón

Presentación de la entrevista

Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas.

Maestría en Administración de Organizaciones del Sector Cultural y Creativo.
Especialidad en Artes Escénicas.

Tesis a cargo de la Lic. Margarita Zelarayán:

La producción de ópera en América del Sur: Estrategias de financiamiento y modelos de gestión en organizaciones del sector durante el período 2015-2019.

Directora: M.A. María Jaunarena

Co-director: Dr. Cristian Antoine

Carta de consentimiento

El acceso a información proporcionada por fuentes directas es fundamental para la concreción de la mencionada Tesis de Maestría. Acudimos a Ud. por su condición de responsable de la Dirección General de su organización a fines de solicitarle pueda responder a las preguntas contenidas en la presente entrevista.

Las respuestas serán grabadas con ánimo de registro, pero no serán objeto de difusión bajo ninguna modalidad, más allá de las referencias de la fuente que se hagan en la edición final del trabajo y en el marco de la instancia de defensa de la tesis. La información que usted nos proporcione será procesada, analizada cualitativamente y tratada con la debida reserva. Posteriormente se le enviará un resumen con los resultados y la interpretación de los datos.

En caso de que lo considere necesario, puede verificar esta información dirigiéndose a las autoridades de la Maestría, al correo electrónico admartes@fce.uba.ar.

¿Acepta usted participar de la entrevista?

SI

NO

FIRMA:



ACLARACIÓN:

María Victoria Alcaraz

**Entrevista a Carmen Gloria Larenas,
Directora General del Teatro Municipal de Santiago de Chile**

Presentación de la entrevista

Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas.

Maestría en Administración de Organizaciones del Sector Cultural y Creativo.
Especialidad en Artes Escénicas.

Tesis a cargo de la Lic. Margarita Zelarayán:

La producción de ópera en América del Sur: Estrategias de financiamiento y modelos de gestión en organizaciones del sector durante el periodo 2015-2019.

Directora: M.A. María Jaunarena

Co-director: Dr. Cristian Antoine

Carta de consentimiento

El acceso a información proporcionada por fuentes directas es fundamental para la concreción de la mencionada Tesis de Maestría. Acudimos a Ud. por su condición de responsable de la Dirección General de su organización a fines de solicitarle pueda responder a las preguntas contenidas en la presente entrevista.

Las respuestas serán grabadas con ánimo de registro, pero no serán objeto de difusión bajo ninguna modalidad, más allá de las referencias de la fuente que se hagan en la edición final del trabajo y en el marco de la instancia de defensa de la tesis. La información que usted nos proporcione será procesada, analizada cualitativamente y tratada con la debida reserva. Posteriormente se le enviará un resumen con los resultados y la interpretación de los datos.

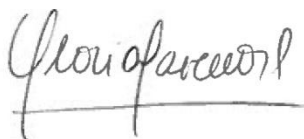
En caso de que lo considere necesario, puede verificar esta información dirigiéndose a las autoridades de la Maestría, al correo electrónico admartes@econ.uba.ar

¿Acepta usted participar de la entrevista?

SI

NO

FIRMA:



ACLARACIÓN: CARMEN GLORIA LARENAS.

**Entrevista a Gonzalo Halty,
Director Ejecutivo del Auditorio Nacional del Sodre**

Presentación de la entrevista

Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas.

Maestría en Administración de Organizaciones del Sector Cultural y Creativo.
Especialidad en Artes Escénicas.

Tesis a cargo de la Lic. Margarita Zelarayán:

La producción de ópera en América del Sur: Estrategias de financiamiento y modelos de gestión en organizaciones del sector durante el periodo 2015-2019.

Directora: M.A. María Jaunarena

Co-director: Dr. Cristian Antoine

Carta de consentimiento

El acceso a información proporcionada por fuentes directas es fundamental para la concreción de la mencionada Tesis de Maestría. Acudimos a Ud. por su condición de responsable de la Dirección General de su organización a fines de solicitarle pueda responder a las preguntas contenidas en la presente entrevista.

Las respuestas serán grabadas con ánimo de registro, pero no serán objeto de difusión bajo ninguna modalidad, más allá de las referencias de la fuente que se hagan en la edición final del trabajo y en el marco de la instancia de defensa de la tesis. La información que usted nos proporcione será procesada, analizada cualitativamente y tratada con la debida reserva. Posteriormente se le enviará un resumen con los resultados y la interpretación de los datos.

En caso de que lo considere necesario, puede verificar esta información dirigiéndose a las autoridades de la Maestría, al correo electrónico admartes@fce.uba.ar.

¿Acepta usted participar de la entrevista?

SÍ

NO

FIRMA:



ACLARACIÓN:

GONZALO HALTY
DIRECTOR EJECUTIVO
Auditorio del Sodre

**Entrevista a Guido Martínez Carbonell,
Presidente de la Asociación Cultural “El Círculo”**

Presentación de la entrevista

Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas.

Maestría en Administración de Organizaciones del Sector Cultural y Creativo.
Especialidad en Artes Escénicas.

Tesis a cargo de la Lic. Margarita Zelarayán:

La producción de ópera en América del Sur: Estrategias de financiamiento y modelos de gestión en organizaciones del sector durante el período 2015-2019.

Directora: M.A. María Jaunarena

Co-director: Dr. Cristian Antoine

Carta de consentimiento

El acceso a información proporcionada por fuentes directas es fundamental para la concreción de la mencionada Tesis de Maestría. Acudimos a Ud. por su condición de responsable de la Dirección General de su organización a fines de solicitarle pueda responder a las preguntas contenidas en la presente entrevista.

Las respuestas serán grabadas con ánimo de registro, pero no serán objeto de difusión bajo ninguna modalidad, más allá de las referencias de la fuente que se hagan en la edición final del trabajo y en el marco de la instancia de defensa de la tesis. La información que usted nos proporcione será procesada, analizada cualitativamente y tratada con la debida reserva. Posteriormente se le enviará un resumen con los resultados y la interpretación de los datos.

En caso de que lo considere necesario, puede verificar esta información dirigiéndose a las autoridades de la Maestría, al correo electrónico admartes@fce.uba.ar.

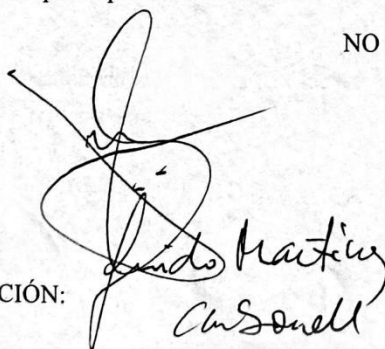
¿Acepta usted participar de la entrevista?

SI

NO

FIRMA:

ACLARACIÓN:



Handwritten signature of Guido Martínez Carbonell, with the name written in cursive below it.

Entrevista a Victoria Keter,
Directora de Producción y Gestión del Ente Cultural de Tucumán

Presentación de la entrevista

Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas.

Maestría en Administración de Organizaciones del Sector Cultural y Creativo.
Especialidad en Artes Escénicas.

Tesis a cargo de la Lic. Margarita Zelarayán:

La producción de ópera en América del Sur: Estrategias de financiamiento y modelos de gestión en organizaciones del sector durante el período 2015-2019.

Directora: M.A. María Jaunarena

Co-director: Dr. Cristian Antoine

Carta de consentimiento

El acceso a información proporcionada por fuentes directas es fundamental para la concreción de la mencionada Tesis de Maestría. Acudimos a Ud. por su condición de responsable de la Dirección General de su organización a fines de solicitarle pueda responder a las preguntas contenidas en la presente entrevista.

Las respuestas serán grabadas con ánimo de registro, pero no serán objeto de difusión bajo ninguna modalidad, más allá de las referencias de la fuente que se hagan en la edición final del trabajo y en el marco de la instancia de defensa de la tesis. La información que usted nos proporcione será procesada, analizada cualitativamente y tratada con la debida reserva. Posteriormente se le enviará un resumen con los resultados y la interpretación de los datos.

En caso de que lo considere necesario, puede verificar esta información dirigiéndose a las autoridades de la Maestría, al correo electrónico admartes@fce.uba.ar.

¿Acepta usted participar de la entrevista?

SI

NO

FIRMA:



Lic. Victoria B. Adji Keter
Directora de Producción y Gestión
Ente Cultural de Tucumán

**Entrevista a María Jaunarena,
Directora Ejecutiva de Juventus Lyrica**

Presentación de la entrevista

Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas.

Maestría en Administración de Organizaciones del Sector Cultural y Creativo.
Especialidad en Artes Escénicas.

Tesis a cargo de la Lic. Margarita Zelarayán:

La producción de ópera en América del Sur: Estrategias de financiamiento y modelos de gestión en organizaciones del sector durante el periodo 2015-2019.

Directora: M.A. María Jaunarena

Co-director: Dr. Cristian Antoine

Carta de consentimiento

El acceso a información proporcionada por fuentes directas es fundamental para la concreción de la mencionada Tesis de Maestría. Acudimos a Ud. por su condición de responsable de la Dirección General de su organización a fines de solicitarle pueda responder a las preguntas contenidas en la presente entrevista.

Las respuestas serán grabadas con ánimo de registro, pero no serán objeto de difusión bajo ninguna modalidad, más allá de las referencias de la fuente que se hagan en la edición final del trabajo y en el marco de la instancia de defensa de la tesis. La información que usted nos proporcione será procesada, analizada cualitativamente y tratada con la debida reserva. Posteriormente se le enviará un resumen con los resultados y la interpretación de los datos.

En caso de que lo considere necesario, puede verificar esta información dirigiéndose a las autoridades de la Maestría, al correo electrónico admartes@fce.uba.ar.

¿Acepta usted participar de la entrevista?

SI

NO

FIRMA:



ACLARACIÓN:

María Jaunarena

9.4. Desgrabaciones de entrevistas

9.4.1. Anexo N°4

Auditorio Nacional del Sodre “Adela Reta” (Montevideo, Uruguay)

Entrevista a Gonzalo Halty

Director ejecutivo desde 2016.

Formación académica: Diploma en Gestión Cultural Local de la Universidad de Girona (España), Diploma en Gestión y Desarrollo de Teatros del Claeh (Uruguay), Técnico en Gestión de la Calidad (UNIT) y Profesor de Educación Física.

Experiencia en el campo previa: Director (I) del Departamento de Cultura, Director de la División Promoción Cultural y Director (I) de la División Artes y Ciencias de la Intendencia de. Gerente General del Sodre.

- Quería pedirle si puede describir la misión de la organización durante el periodo 2015-2019
G.H.: Te cuento brevemente una introducción. En el caso nuestro, el Auditorio Nacional abrió sus puertas en el 2009. Esto fue una obra que demoró veintipico de años en hacerse. El viejo estudio-auditorio, que es donde hoy día está el Auditorio Nacional, se incendió en el año 1971. Y recién, como verás, en el 2009 se abrió. La oportunidad que se dio al abrirse fue tratar de... el gobierno de la época, que fue el de Tabaré Vázquez, dijo “hagamos algo innovador en la lógica de gestión y probemos”. En definitiva, lo tradicional ya se conocía. Entonces, el Sodre, que es una unidad ejecutora del Ministerio de Educación y Cultura, que es una organización de más de 90 años, pesada, burocrática, dijeron, bueno, ya que abrimos un edificio nuevo, a ver si le podemos meter una línea de trabajo más nueva. Ahí se creó un fideicomiso de gestión, que recién en realidad empezó a gestionarse desde el 2012. Pero desde su apertura empezó a navegar con cabeza un poquito transgresora en lo que es la gestión cultural pública, desde lo que uno conoce habitualmente. Entonces, la conformación del fideicomiso en el 2012 planteó un paradigma nuevo, que es una figura que es la única que hay en Uruguay con ese contenido: es una figura pública que se gestiona por derecho privado. Y si bien tiene una dependencia desde el punto de vista formal el Sodre del Ministerio de Cultura, en realidad su gestión está basada en lo que se llama la Corporación Nacional para el Desarrollo, que también es una estructura que se creó en el gobierno de Tabaré Vázquez, que es una figura pública de gestión de proyectos con legislación privada, y que administra fondos públicos con legislación privada. Entonces, dentro de esa cápsula ingresó el Auditorio, como otras experiencias de gestión público-privada que el estado empezó a abrir, y que le dio una

suerte de eficiencia más clara, o por lo menos una conceptualización de un modelo de gestión un poquitito más separada del Estado pesado, tradicional, de la vieja guardia de los estados uruguayo, argentino y demás. Era raro encontrar en teatros públicos una lógica que midiera la eficiencia, la eficacia. Empezaron a encontrarse palabras nuevas de la gestión: que hubiera una misión, que hubiera una visión, que hubiera objetivos. Bueno, eso empieza a correr desde el 2009, con una lógica medio errática y medio loca. Imaginate: abrir las puertas y decir: “Bueno, todos los elencos del Sodre para adentro”. Y organizar un presupuesto que no existía. Y bueno, fue todo una demencia, entre el 2009 y el 2012: locura total. En el 2012 empieza a ordenarse un poquito. Se definen algunos criterios. Todavía la parte presupuestaria era medio errática. Recién ahí se va construyendo una lógica, recién ahí entra Julio Bocca, empieza el furor del ballet. Y la canilla de la plata estaba dulce y venía con fuerza. Todo eso generó una apertura potente en la concepción de gestión. Y ahí sí se instaló un concepto fuerte, que es el que todavía tenemos, que es que el Auditorio se ve a sí mismo dentro del Sodre, y hoy el Sodre ya se autodefinió su propia misión institucional, que ya es también toda una revolución para el Estado uruguayo, que es tratar de ser el principal centro cultural de producción teatral, de referencia nacional y regional. También con una suerte de aspiración en aquel momento, y que hoy recién ahora estamos logrando, de tener una incidencia a nivel internacional. El Auditorio hoy es el único teatro de producción del Uruguay con esas características. No es que no se hagan producciones en otros teatros, como el Solís y otros más, pero somos el único que tiene talleres y espacios de producción acá, además de los elencos. Entonces, ahí se planteó la aspiración de ser líderes en lo que tiene que ver con los teatros de producción, con espacios escénicos únicos de salas de ensayo. Y con una fuerte vocación, y eso está marcado a fuego, por suerte, tanto en los cuadros gerenciales como en los funcionarios, de apostar a la innovación y a la superación permanente. Hemos tenido, como corresponde a todas las direcciones, discusiones, análisis, y peleas a nivel gremial, por recursos, por mejoras salariales. Pero lo que nunca está en duda es que la producción debe salir. Y nunca está en duda la actitud. Arriba del escenario no hay pelea, ahí vamos todos para el mismo lado, y eso es un compromiso que está muy marcado en esta institución desde la raíz, desde que se abrió, creo yo que por tratarse de un proyecto nuevo, y eso generó la oportunidad de construir una mística nueva. La verdad, la gente acá queda sorprendida por la dinámica de laburo que tenemos, que es una demencia total. Pero sobre todo por la actitud. Nunca damos por perdido nada, aunque no tengamos los elementos para hacer. Y le buscamos la vuelta. Entonces, la misión y la visión que hoy nos comprometen van por ahí. Hay una fuerte vocación de servicio, una fuerte actitud, y una cosa bien linda que se resume en la palabra pasión. O sea,

somos unos dementes apasionados de lo que hacemos. Y desde el primero al último, cultivamos esa actitud. Y eso creo que es el diferencial. Más allá de que podamos hacer mejores o peores las cosas. A veces la erramos, como todo el mundo, pero lo que nunca sucede es que nos critiquen por no querer hacer. Eso es un poco, en resumen, este periodo. Pero lo que está como matizado en el ADN del funcionamiento del Auditorio es eso, es que nunca te vamos a dejar colgado, siempre te vamos a dar una respuesta. Siempre va a haber una fórmula de responsabilidad ante la acción que se plantee. Hablamos desde óperas de cientos de miles de dólares de producción, hasta escuelas de formación artística. O sea, en todos los niveles trabajamos de la misma manera.

- En este periodo, 2015-2019, ¿hubo algún cambio en esa misión?

G.H.: Mirá, yo entré a fines del 2016., y tomé obviamente el barco a full, a toda máquina, para bien y para mal. ¿Por qué lo digo así? Para bien porque era una nave que, de 0 a 100, despegó fuertemente, se posicionó y marcó tendencias. Vinieron espectáculos que sólo acá podían venir. Para mal, es lo que te decía al principio: empezó de cero, y para mi gusto fue más el entusiasmo que el baño de realidad del cómo empezar. Por lo tanto, todo se construyó sobre la marcha. Entonces, el cambio que hubo, y a mí me tocó estar en el medio de la tormenta en ese sentido, fue que la anterior dirección no tenía límites de gasto. O sea, no es que hiciera cualquier disparate. Todo tenía una concepción y una definición artística, pero desde el Ministerio de Economía o el Ministerio de Cultura, como esto estaba empezando, decían “Dale, adelante”. Cuando yo entro, el Ministerio de Economía dijo: “A ver, Halty, a ver si podés poner un poquito de orden, porque ya la partida presupuestaria no va para más. No me pidas más refuerzos presupuestarios porque no da más la lógica de funcionar así. Tenés que ordenar eso”. Y, lógico, no fue fácil, porque a un artista, a un Julio Bocca, que le digan: “Mirá, Julio, está todo bárbaro, pero tenemos esta plata para el año”. No era fácil, ¿no? Y así a todos los directores. Y a los equipos nuestros. En esta actitud del querer hacer había un desorden importante desde el punto de vista de la gestión. Por lo tanto, ahí fue que marcamos un mojón. Y en el 2016 yo entré con un documento, con los equipos de gestión que dependían de mí en ese momento, que eran el área Técnica, Atención al público, Proyectos educativos y sociales, Recursos Humanos, Infraestructura y mantenimiento, Comunicaciones, Coordinación ejecutiva de los espectáculos, y tal. En esas áreas faltaba sistema. Entonces ahí nos planteamos lógicas de trabajo, que ya casi que te enganchó con la segunda pregunta, porque esto se dio como una transición. Entre fines del 2016 y el 2017, instauramos una lógica de trabajo que tenía tres principios: el sistema gerencial propiamente dicho, es decir, veamos cómo nos estamos gestionando y administrando; el sistema técnico, es decir, en todo

lo que significa una producción, cómo lo estamos haciendo y cómo somos más eficientes en la lógica de la programación y la planificación. Y todo el componente Sistema social, que implicó definir para quién estamos trabajando y cómo estamos trabajando. Y bueno, esa discusión fue difícilísima, porque si bien había objetivos estratégicos institucionales, todavía no estaba matrizada la forma de trabajo hacia los mandos medios. Era más bien gerencial o de dirección, o de los equipos de alta dirección. Faltaba el codo a codo con el resto de los funcionarios, y obviamente los equipos. Y a su vez faltaba el bajar la línea: “Atenti que la plata es ésta”. Entonces, ahí empezamos a trabajar a partir de ese concepto, con cuatro líneas. O sea, la importancia del análisis a fondo de la programación, que no fuera solamente una decisión de la dirección del Auditorio. Cómo se compone y con qué criterio se compone una programación. Cuál es el modelo de gestión que queremos desarrollar en todas las áreas y qué nos falta para mejorar. Apostar a ser sustentables y sostenibles. Cosa difícil. Y matricular el concepto y el compromiso. Con todo eso... empezamos a tener unos líos barbaros, obviamente, porque definitivamente, los equipos no estaban acostumbrados a planificar cómo y de qué manera estaban gastando. Y el 2017 fue un año de transición muy difícil. Fue el año en que Julio Bocca tomó la decisión de dejar el Ballet. Fue un año bisagra, donde hubo muchos cambios institucionales. Y nosotros a su vez empezamos con la planificación estratégica como modelo de trabajo. Y ahí tomamos las decisiones de hacer un fuerte trabajo en la interna, con talleres, formación, capacitación para las áreas técnicas y las áreas dirigenciales y gerenciales. Empezamos un estudio fuerte de cómo organizar el Auditorio bien. Había muchas asimetrías en la lógica organizacional, presupuestal, sueldos, escalas funcionales. Y eso nos llevo mucho tiempo de trabajo. Independientemente de eso, ahí establecimos fuertes criterios de manejo presupuestario y organizacional, que ahí sí nos dieron la pauta a partir del 2018 de trabajar con cuatro grandes objetivos todos, más allá de los elencos estables que tienen sus propias lógicas. Las áreas de gestión del Auditorio trabajaron con un gran objetivo que era el fortalecimiento y desarrollo institucional, un segundo que era gestión innovadora y proyección digital, un tercero, democratización del acceso a servicios culturales, y un cuarto, mejorar el resultado económico del Auditorio. De ahí colgamos, desde Infraestructura hasta Coordinación ejecutiva, desde Técnica hasta Capital humano, todas las áreas tenían que hacer sus objetivos específicos y sus acciones. Y al lado su presupuesto, que era lo más bravo. Y bueno, eso nos llevó un laburo tremendo. Y a su vez, paralelamente a eso que era interno del Auditorio, como aquí conviven los elencos estables, y entre ellos el área lírica, que era responsable de las producciones de ópera, también, sentarnos a una mesa y decirles: “Muchachos, vamos por acá, atenti que tenemos

que planificar, que tenemos que saber qué quieren gastar, cómo lo van a gastar, de qué manera. Los tiempos son cruciales, si ustedes no planifican en tiempo y forma a nosotros nos sale más caro, por lo cual te lo voy a cobrar”. La lógica fue por ahí y los elencos de a poquito empezaron a entender. El Ballet era el que estaba más organizado, el resto empezó a alinearse y se empezó a coordinar correctamente todo eso. O sea, uniendo las dos preguntas y con lo que vos me comentabas, sí hubo un quiebre en el 2016, 2017, que dio continuidad al concepto estratégico que tenía el Auditorio, y profundizó en la lógica de planificación estratégica que, por lo que tenemos entendido, con esa conceptualización, y por lo que es la significancia que tiene el Auditorio, también es un modelo único de desarrollo a nivel nacional de un plan estratégico de estas características. Que lo seguimos remodelando, ¿no?, porque esto es muy dinámico. Conceptualmente, el proceso tiene esa lógica, y pretende seguir profundizándose con algo que pasó ahora, en el 2020, que fue bueno. La nueva gestión del Sodre vino con una cabeza muy formada en la parte de planificación y de organización institucional, y se autodefinió al Sodre, global, trabajar en un plan estratégico institucional. Y tomó el modelo del trabajo que veníamos haciendo en el Auditorio como una lógica de trabajo institucional, lo amplió, obviamente. Y bueno, para nosotros fue toda una satisfacción el hecho de que el modelo de trabajo nuestro se trasladara al resto de la institución. Nosotros les llevamos unos cuantos kilómetros de ventaja, en lo que tiene que ver con la concepción del trabajo, la lógica, el funcionamiento estratégico, que otras áreas están todavía más verdes, y aprendiendo a ver cómo es esto de planificar, ni más ni menos. Esa es un poco la lógica que nos encontramos hoy.

- Perfecto. Vamos ahora a la pregunta sobre el proceso de elaboración de la programación. Obviamente, como el Auditorio tiene diversas actividades puede ser bien amplio, pero vamos a focalizarnos en lo que es la programación de ópera. ¿Cómo describiría el proceso de elaboración de la programación y la forma en que el mismo se articula con los aspectos económicos?

G.H.: Hay criterios que son comunes al resto de la programación general, pero en el caso de la ópera es un poco más difícil. La institución venía de un impacto fuerte del manejo de la lírica, y el ballet empezó a fagocitar a la lírica. Hoy día el ballet tiene mucho más peso que el área lírica. Los números están a la vista. El ballet vende 12.000 entradas anuales y la ópera con suerte vende 6.000. Fue una decisión institucional de decir, bueno, si tenemos que ajustar los números y ser más conservadores en el manejo del dinero, ¿dónde ponemos todas las fichas? Y bueno, se las llevó el ballet. Pero eso no fue una decisión nuestra institucional de Auditorio, sino una institucional del Sodre, que es quien regentea a los elencos estables. Pero, más allá

de esa realidad, que empezó a darse con más claridad precisamente en ese momento de cambio que yo te decía, 2017-2018, es que siempre lo que se busca es en primer lugar el aspecto artístico, O sea, qué cosas podemos hacer y estamos en condiciones de hacer, y a su vez que sean innovadoras o que no sean muy reiterativas de caer en el repertorio tradicional y clásico de la ópera con el concepto de, bueno, si la gente la conoce, que venga. O sea que hay a veces políticas de riesgo. Por ejemplo, en el 2019 hicimos por primera vez en la historia en Uruguay, completa, “Tristán e Isolda”. Fue una demencia total, una ópera de cuatro horas, con una lógica audiovisual contemporánea, rompimos todos los esquemas. Y no nos fue mal, desde el punto de vista de lo que fue la venta, para cinco funciones, creo que fue que hicimos. Pero fue una locura, en otros momentos no se jugaba ese riesgo. También hicimos en el 2015 la ópera “Rashomon”, del compositor uruguayo León Biriotti, que era una ópera de contenido contemporáneo, disonante, con melodías muy extrañas. Y también fue de público para atrás, pero en cuanto a la apuesta de la propuesta artística, es un poco lo que conjuga el esfuerzo. Al día de hoy seguimos más o menos con esos mismos criterios, con un equilibrio obviamente más cuidado sobre el punto de vista presupuestario. Trabajamos en esa lógica de decir: Bueno, si ponemos una ópera, ahí miramos cual es la programación de la orquesta, cuál es la programación del ballet, cuál es la programación del teatro Solís, que también hace ópera, y a su vez cuál es la proyección y planificación económica de esa producción. Con todos esos contenidos los ponemos en la coctelera, sacudimos un poco y elegimos, que en realidad es una elección combinada, donde fundamentalmente tiene un peso muy fuerte el director de la orquesta, y el director del coro nacional, que son los que en general después hacen la trayectoria de la producción de la ópera. En aquel momento, cuando yo asumí, y antes, había un área lirica. Después desapareció como tal, por lo tanto quedó muy desdibujada la figura de la dirección del área lirica. Por lo tanto, la dirección del Auditorio, como las coordinaciones internas, con la dirección de la orquesta y del coro, somos quienes negociamos cual es el título de cada ópera.

- ¿Y qué variables inciden en esa elaboración de la programación? Además de lo económico y de lo artístico, ¿qué otras variables inciden en ese proceso?

G.H.: Yo no sé si todas a la vez. Y depende del año. A ver, por poner un ejemplo: el 2019 era el año del décimo aniversario del Auditorio, de la apertura, ¿no? Por lo tanto, el jugarse a hacer una ópera como la que hicimos fue también porque no queríamos hacer una ópera de repertorio en el año del décimo aniversario, queríamos romper todo. Aunque fuera una en el año, pero tenía que ser un gol al ángulo. Y eso incidió, porque en definitiva, si yo no recuerdo mal, en el 2017 hicimos “La italiana en Argel”, una ópera mucho más chica, de otro

contenido. A lo que voy es que esa variable también incidió, cuál es el contexto del momento del año particular que estamos viviendo para planificar una ópera de tal o cual contenido o envergadura en cuanto a la producción y demás. Y, por ponerte otro ejemplo, en perspectiva, de aquí a dos años, ahora por ejemplo estamos trabajando con el Teatro Municipal de Santiago, a ver si somos capaces de armar una programación en conjunto. Entonces, la internacionalización que nos hemos propuesto desde hace un tiempo atrás, como que está empezando a dar sus frutos, y quisiéramos navegar en esa dirección. Y bueno, todas esas variables son las que se van a conjugar, no en la programación de hoy, sino en la de 2024.

- ¿Con cuánta anticipación se planifican las temporadas? ¿Qué dificultades y desafíos encuentran para planificar a mediano y largo plazo?

G.H.: Nosotros tratamos de trabajar a largo plazo, precisamente. Y máxime en las grandes temporadas. En épocas normales, en general las grandes temporadas que a nosotros nos inciden en el ballet pero también en alguna ópera, tratamos de trabajar en perspectiva de dos años por lo menos. En estos momentos, obviamente pandemia mediante, se cayó el mundo y esto no funcionó así. Pero, por ponerte un ejemplo, en el día de hoy [marzo 2022], estuvimos trabajando en el armado y prácticamente la propuesta casi definitiva de la temporada 2023. Ya la 2022 la veníamos trabajando desde mediados del año pasado [2021], acercándonos a algo más parecido a lo ideal. Y hoy precisamente [marzo 2022] con quien yo trabajo esa programación, dijimos: “Ya es un buen momento para abrir el año 2024”. Entonces estamos tratando de ir en esa dirección, retomando un ejercicio que antes de la pandemia teníamos bastante aceitado. Te diré que lo mínimo es un año y medio de conocer las producciones. Lo ideal es conocerlas con dos años de anticipación y trabajar en consecuencia en la programación de producción, de talleres, de alquileres, de concreción de elencos y demás, y de previsión presupuestaria, obviamente. Las dificultades son múltiples. En muchos casos con los elencos artísticos y con quienes definen el contenido artístico, por ejemplo la ópera. No siempre tienen claridad. Y a veces eso nos lleva a que la decisión de la planificación organizacional nosotros la tenemos, pero no tenemos el título y eso nos complica mucho. Y eso es una dificultad histórica de la falta de previsión en tiempo y forma de los componentes artísticos. En el caso del ballet no, se da mucho más aceitado eso. Por lo demás, depende mucho de nosotros mismos cumplir con los plazos y ahí somos una organización que está bastante aceitada en su programación. Así que, en ese sentido, una vez que se instalan las fechas y el trabajo empieza a circular, en general cumplimos los plazos. Pero depende a veces de los interlocutores artísticos, según cuál es el elenco que corresponda a la gran producción, que las cosas fluyan de mejor manera o haya más dificultades.

- La pregunta siguiente tiene que ver con las coproducciones. Entiendo que en este periodo, 2015-2019, han realizado coproducciones, ¿ayudaron a reducir costos, a mejorar la situación financiera? ¿De qué manera?

G.H.: Sí, sí, ayudaron, absolutamente. Es muy lindo hacer la producción acá y nos encanta, pero si vos podés traer una producción por convenio, o pagando un alquiler relativamente razonable, sin dudas que la eficiencia del presupuesto se va a notar. Y esa plata la podés invertir en mejores solistas o en mejores directores, o en no sé qué, pero buscamos esos caminos, ¿no? Hay veces que los buscamos y la producción no te lo permite. Te pongo un ejemplo: hoy estamos haciendo la producción que ojalá, Covid mediante, nos permita estrenar en noviembre [2021], de “María de Buenos Aires”. Y al principio buscamos producciones en Argentina, para decir bueno, si tenemos convenios con el Teatro de San Juan, el Argentino de La Plata o alguno más que tenga esta producción, veamos qué hay. Y cuando vimos qué era, no era el concepto que nosotros estábamos buscando. Porque dijimos, bueno, queremos hacer una María de Buenos Aires que rompa todos los paradigmas del tango tradicional y vaya por el lado más feminista. María es mujer, y en este contexto no podemos ir al tango tradicional. Esas producciones eran del tango tradicional. Dijimos: “no nos convence, marchamos con la producción en casa, y que salga lo que salga”. En otras ocasiones nos vino muy bien, porque “La traviata”, por ejemplo, que hicimos allá por el 2018, la trajimos de Santiago, y es una producción espectacular, y es clásica 100%. Y roció, porque es una escenografía increíble. Y nos dio bárbaro, porque en definitiva pagamos un dinero pero nada que ver con que si eso lo hubiésemos tenido que hacer acá. Nos salía tres o cuatro veces más. O sea que apostamos por la coproducción, no solamente por querer hacer un buen vínculo con los teatros regionales, y entendemos que hay que fomentar aún más todavía esa circulación de contenidos y de producciones, sino porque además nosotros quisiéramos ser, todavía no estamos preparados, también ser un teatro de producción regional. O sea que nos queremos posicionar. Hoy por ejemplo, la “Madama Butterfly” nuestra estuvo en San Juan y ahora está en Rosario. Esta “María de Buenos Aires” que te comentaba, el Teatro de Tenerife ya me llamó porque quisiera tener esa producción el año que viene. Y la verdad nos quisiéramos poner en un escenario más proactivo y entre comillas “agresivo” en la región, para ser coproductores con más fuerza en el mercado. Eso, paso a paso y tiempo al tiempo. Pero en lo que tiene que ver con la pregunta, sí, es buena la coproducción, te ahorra un montón de plata, y las condicionantes son estéticas o artísticas, si te sirve o no te sirve la producción que te ofrece la otra persona.

-¿Qué desafíos, que beneficios y qué dificultades plantea la realización de las coproducciones en la región?

G.H.: Hay dificultades... Se soslayan o se salvan, pero el verso del Mercosur integrado, en el ámbito de la circulación de las producciones, es un dolor de cabeza. El Mercosur ha solucionado algunos aspectos de circulación de contenidos, por ejemplo, de obras de pintores, pero no de circulación de producciones. Es comprensible, porque bueno, de última estás haciendo circular producciones que tienen componentes como telas, maderas, y eso requiere determinados controles, es entendible. Pero esto hace que la burocracia sea gigantesca. Y si te olvidaste un papelito, te queda la producción en la aduana, en la frontera, arriba de un camión, y se te puede arruinar, por el tiempo, por lo que sea. Creo que el Mercosur debería... y eso que hubo instancias. En el periodo pasado tuvimos instancias de las direcciones de cultura de los ministerios en Uruguay, en Argentina, en conjunto con Opera Latinoamérica. Se han elevado documentos, petitorios. El sello Mercosur Cultural es un sello lindísimo para la difusión, pero en la práctica no sirve para nada. Entonces, ahí hay aspectos que institucionalmente los gobiernos deberían mejorar. Desde el punto de vista de la gestión de los teatros, creo que estamos bastante alineados a través de OLA, es muy bueno ese espacio de interrelación. Lo que pasa es que el continente es grande, es muy grande. A nosotros nos encantaría trabajar más con Colombia, por ejemplo, pero es carísimo. Tenés que mover por avión toda una escenografía, te sale fortunas. Y Brasil... Hace muchos años yo estaba en la Intendencia, hicimos una coproducción con el Teatro de Manaus para el Teatro Solís. Tuvo que salir un barco por el Rio Amazonas para llegar a no sé donde, traer... o sea, ¡fue más largo que traerla de China! Somos países vecinos, pero las distancias y las logísticas son complicadas y caras. Ahí veo un problema. Desde el punto de vista de las aspiraciones de los teatros, no, yo creo que hay muy buena voluntad. Estamos avanzando mucho, a través de Opera Latinoamérica, en reuniones técnicas, que definen conceptos de seguridad en las producciones, los ignifugados de los telones, por decirte algo, que es medio caótico en América Latina. Pero si vas a Europa con una producción, que a nosotros nos pasa con el Ballet, si no llegás a un teatro francés o español con el sellito de que está ignifugado, olvidate, no entra. Y está bueno. A nosotros nos pone en un estándar de calidad que seguramente otros teatros de la región no tienen. Salvo el Colón, me imagino que debe transitar por ahí, o el Municipal de Santiago también. Pero el resto, olvidate. Entonces, OLA está generando instancias de trabajo con las direcciones técnicas de todos los teatros de Iberoamérica, que está empezando a levantar un nivel que va en esta dirección.

- La siguiente pregunta está ligada con lo mismo, porque es específica sobre compra, venta o alquiler de producciones.

G.H.: Nosotros no compramos ni vendimos, de momento. Hemos arrendado en algún caso, o por coproducción hemos intercambiado. Pero están todas las opciones. Estamos pensando, por ejemplo, en “Cosí fan tutte”, la que haríamos el año que viene. Si sale el acuerdo con Santiago, esa producción se la damos a Santiago, Santiago nos manda otra producción en el 2024, y así tenemos intercambios. Intercambiás las producciones, y capaz que financieramente lo pones como compra o venta. Pero de momento, en el caso de la ópera, no hemos pagado coproducciones para comprar. Alquiler sí. La primera vez que alquilamos no recibimos dinero, sino que pagamos gastos, por lo pronto. Porque también fue una estrategia. Es esto de San Juan y Rosario. Pero se enganchó con otra, porque ahí es donde yo negocio con distintos frentes. Negociamos que, en el caso del Ballet, que va a hacer una gira el año que viene, esos dos teatros tienen que recibirlo sí o sí, y darle determinadas prerrogativas de beneficios al Ballet con la gira nacional argentina. Entonces, dijimos: “no recibimos dinero por la ópera, tampoco pongo plata, todos los gastos son tuyos, pero me organizás tales o cuales idas de la gira del Ballet, y el Ballet tiene que recibir determinado dinero para costear el resto de la gira argentina. Y salió como un negocio redondo y bueno para todas las partes.

- Claro. La siguiente pregunta es con respecto al financiamiento anual. El auditorio depende del Ministerio de Educación y Cultura, ¿no? La pregunta es específicamente, ¿a qué áreas y programas de la organización se destinan esos fondos provenientes del Estado?

G.H.: Es lo que financia prácticamente todo lo que pasa acá adentro. Por más que el fideicomiso tiene la aspiración de crecer y tiene la posibilidad de crecer indefinidamente en cuanto a sus recursos. Esa transición que te empecé a contar, del año 2017, 2018, cuando me dijeron: “Bueno, Halty, marchaste, esta es tu plata. No me pidas un refuerzo más porque no te doy un mango más. Ahora, vos tenés la carretera del fideicomiso, que todo lo que inventes, va para la bolsa de ustedes”. O sea, no va para Rentas Generales del Estado. Que eso es lo bueno, porque en el teatro municipal, por ejemplo el Solís, el teatro tiene tal plata, y la plata que ingresa por sponsors, patrocinadores, todo va para Intendencia de Montevideo. Nosotros no, nosotros tenemos esa plata que nos da una sostenibilidad básica. Y después, todo lo que es arriendos de sala, venta de entradas, patrocinios, todo lo que se nos ocurra, todo eso ingresa a las arcas del fideicomiso. Por eso es importante la insistencia que hicimos por la planificación. Si querés hacer tal ópera y los presupuestos que tenés asignados para la ópera no te alcanzan, tenemos que saberlo con tiempo. No me vengas a decir dos meses antes que no te da la guita. Nosotros tenemos que saber. Y ahí nos movemos con patrocinios, con

estrategias de venta de entradas, no sé, inventamos cosas. Y en el peor de los casos, instauramos el concepto del presupuesto solidario. Es decir, ésta es la plata que podemos gastar globalmente, si un área gastó mejor o por equis motivo tuvo sobrantes del presupuesto y otra está en el horno, bueno, te presto. Y globalmente el presupuesto sale justito. No voy a pedir al déficit y a no sé qué. A ver, ésta es la guita y dentro de esto tenemos que movernos. Y ahí movemos un poco las fichas y le buscamos la vuelta para que cada producción tenga el dinero que tenga que tener. Estamos hablando obviamente en años normales, no de pandemia, que es un desastre. Pero en años normales es eso: el concepto es más o menos un 75 % del presupuesto es la base que nos da el Estado y un 15% lo que hemos desarrollado como concepto de ingresos propios. Nuestra aspiración en el 2019 para el 2020 era subir ese porcentaje del 15 al 18 %, y del 2020 al 2021 del 18% al 20%, y así. Se nos cayó el mundo. Pero bueno, tenemos esa oportunidad de mejorar.

- ¿Y las subvenciones en este periodo lograron cubrir los costos fijos?

G.H.: Sí, sí. Por eso insistimos tanto en la planificación. Porque en definitiva, yo le tengo que exigir al director de lírica o al director de la orquesta cuánto le vamos a pagar al que va venir de Alemania a tocar, y cuánto vale el pasaje y qué hotel le vas a dar y cuántos días va a estar, etc. Y sacame el número final de cuánto estamos hablando. Si no, no arrancamos.

- La siguiente es sobre los desafíos económicos, ¿cuáles han sido los principales desafíos económicos que enfrentó el Sodre en este periodo?

G.H.: En primer lugar esto que ya hablamos, que es la lógica de la planificación. Instaurarla en todos los elencos estables y ser previsible. Es muy difícil a un director artístico hacerlo hablar en clave de números. Pero hemos logrado que las gerencias de los elencos se profesionalicen de tal forma que la verdad, hemos dado un salto en calidad en ese sentido. Y tenemos un cable a tierra, que son nuestros aliados definitivamente, ¿no? En la lógica de decir: “Bueno, tal producción vale tanto, tanto de comunicación, tanto de técnica”, y eso es previsible hoy 100%. A su vez, en esto de optimizar y mejorar la eficiencia, y darle contenido a la palabra eficiencia. Porque viste que en el concepto de Planificación estratégica es muy fácil hablar de la eficiencia, la eficacia. Dijimos, ¿qué significa darle contenidos a la palabra eficiencia o eficacia para una organización cultural? No sabíamos para donde disparar, porque son millones de temas abiertos. Y ahí hicimos un trabajo muy fuerte que no fue fácil. Tuvimos dos o tres cambios del área financiera-contable, porque claro, los contadores no siempre entienden la lógica artística. Hasta que logramos encontrarle una vuelta de tuerca. Y encontramos el punto de equilibrio entre matricular una forma de trabajo sistémica, en clave de instaurar un sistema de organización del presupuesto informatizado, y que los gerentes de las

áreas artísticas lo dominen y tengan qué poner ahí, y que sepan cuánta plata tienen, cuánta les queda, cuánto van gastando. Porque era lo que nos pasaba: emitían un gasto y no se fijaban si tenían presupuesto. “¡Ay, no me da la plata!” Y bueno, qué querés que te diga. Marchaste, poné de tu bolsillo. No era tan así, pero nos generábamos esos líos. O gastaban a cuenta de algo que después querían ver si tenían presupuesto. Y la empresa estaba en la puerta del Auditorio con la boleta. Dijimos no, no más. Se instauró un sistema informatizado, un SAP, que es un sistema de gestión administrativa, de presupuesto justamente. Que fue un parto, ¿no? Fue difícilísimo. Pero bueno, hoy está instaurado, después de dos años. Y eso obviamente llevó a evitar y a minimizar los riesgos en esto del trabajo de proyectar presupuestos, lo bajó a la mínima expresión. No es que no tengamos problemas porque en las producciones artísticas siempre tenés impostergables. Siempre. Por lo tanto, el cartelito de imprevisto lo tenés que tener abierto siempre. Y tenés que tener plata adentro del imprevisto. Y, como te decía, la proyección solidaria del presupuesto hace que nosotros vayamos mirando, haciendo cortes permanentemente con los contadores, controlando cómo va el gasto. Y donde vemos que hay algún problema, llamamos al orden al área y reorganizamos. Es la única manera.

- Bueno, de alguna manera ya me contestó todo, porque la pregunta se completaba con la consulta sobre las estrategias que desarrollaron y las herramientas con las que contaron para enfrentar esos desafíos. Justamente estuvo hablando sobre eso. No sé si quiere agregar algo más.

G.H.: Sí, es eso. Tratamos de eliminar, no digo la improvisación, pero si tratamos de eliminar el trabajo aleatorio.

- Claro, y en cuanto hay algún pequeño desajuste, actuar al instante para evitar que se magnifique.

G.H.: Actuar, exacto.

- Pasamos a la siguiente: ¿Cómo es el proceso de elaboración del presupuesto anual? ¿Podría describir de qué manera la organización utiliza al presupuesto como herramienta estratégica para la gestión y el control de los recursos financieros?

Nosotros tenemos una asignación presupuestal del gobierno nacional y otra que se compone de los ingresos propios que tenemos. En este momento estamos trabajando para volver al 15% de ingresos extrapresupuestales, que era lo que habíamos logrado antes de la pandemia. Y la aspiración en lo que nos queda del quinquenio hasta 2025, es llegar a superar la barrera del 20%. Esto quiere decir trabajo de patrocinio, mejor venta de alquileres de sala, mejor diversificación de los ingresos. Estrategias de desarrollo de marketing y demás.

Entonces, ¿cómo se elabora el presupuesto a la interna de los equipos? Con un fuerte diálogo de presupuestación con los pies en la tierra. Esto para la parte de los equipos de soporte y logística es tal vez un poco más fácil, porque se logra objetivar más concretamente, más allá de que en las áreas técnicas de producción de talleres tienen que elaborar estrategias muy afinadas con las áreas artísticas para ver lo que significa la producción de un vestuario, una escenografía o una gira. Entonces la lógica es: tenemos bloques que ya venimos trabajando desde años anteriores, en base al principio de realidad y a la evaluación anual del presupuesto que hacemos en cada área, en cómo gastamos y cómo lo comparamos con lo planificado. En base a esos dos componentes iniciales que te decía, que son el global de los ingresos con los cuales nos manejamos, y ese es el dinero, y a partir de ahí cada sector establece sus prioridades en base a los proyectos presupuestales que tiene, al cual debería ir unido un número. Es decir, tenemos un plan estratégico. Cada área tiene sus objetivos generales y específicos, sus indicadores, y cada uno de esos sectores debe establecer en base a esos objetivos estratégicos un valor que va a aplicar a cada espacio. Así son todas las áreas de soporte, como las llamamos, que están relacionadas a las producciones artísticas. Con los elencos, que si bien no dependen de mí en forma directa, pero como la supervisión presupuestal sí depende en gran parte de mí, hacemos la lógica parecida: si bien no nos metemos, obviamente, en las decisiones artísticas, les insistimos muchísimo a las gerencias de los elencos para que trabajen con esta lógica presupuestaria. Es decir, cada título tiene que tener a un lado una previsión presupuestaria de egresos y de ingresos. De ingresos que pueden ser por patrocinios y por venta de entradas o por lo que se les ocurra a ellos. Pero necesariamente tiene que haber un correlato y un dialogo entre el ingreso y el egreso. El Sodre, que es quien tiene eventualmente la potestad final de velar por los ingresos de todos, establece una suerte de zona mixta donde, si alguna de las producciones se fue del presupuesto, cubren ellos la posibilidad de, no pasar a un déficit, sino de transferir fondos de otro lado para cubrir esa presupuestación. Por último, el presupuesto tiene lo que llamamos un componente de solidaridad: si algún sector por algún motivo tuvo una disparada que no tenía prevista, porque pasa, porque esto es dinámico, en general buscamos optimizar los recursos de las demás áreas y reforzar ahí. Hemos venido construyendo en todos estos años una lógica de “cuidado, que el presupuesto es uno solo”, y en ese sentido procuramos no avanzar sobre un déficit sino cerrar los números como sea. O sea, el número tiene que ser igual a 0 en el déficit, como sea, a fin de año. En general nos ha ido bien. Estamos bastante equilibrados presupuestalmente. Borro del mundo la pandemia, porque esto obviamente nos llevó a cifras y a realidades totalmente fuera de lo normal, porque no tuvimos ingresos prácticamente. Si bien

no tuvimos ingresos, los números presupuestales también dieron bien. Pero la realidad del funcionamiento fue desvirtuada.

- Con respecto a las otras actividades artísticas, además de ballet hay conciertos, ¿no? ¿Qué incidencia tienen esas actividades en el presupuesto total?

G.H.: Te vas a morir. El 26% se lo lleva el ballet. El 2% se lo lleva la ópera. La orquesta se lleva el 8%. Ahí puede haber alguna mentirilla piadosa en lo que tiene que ver con lírica, porque la ópera a veces organiza galas líricas, y se pone dentro de un proyecto lírico global. O como por ejemplo el año que viene: tenemos una comedia musical, que la organiza la Orquesta Juvenil, una ópera barroca que la organiza el Coro Nacional, y una ópera, que la organiza la OSSODRE junto con nosotros. Pero todo eso es la temporada lírica. Entonces, puede ser medio mentiroso el hecho de que sea sólo el 2%. En realidad, el 2% es lo que gastaría una ópera en el año hoy, que es lo que estamos haciendo, con este concepto de mega producción. Pero bueno, la lírica, si la desagregamos, creo que podría tener algún puntito más, por esa lógica de conformación de una temporada que no es una única organización.

- Con respecto a cuál ha sido en este periodo la principal fuente de ingresos del Auditorio, ya mencionó que es la partida que reciben del ministerio, que va a ese fideicomiso, ¿no?

G.H.: Exacto. En el caso de la ópera, en el 2018-2019, nosotros teníamos un acuerdo con el Banco Republica del Uruguay, el banco estatal, y también hubo un ingreso extra presupuestal de patrocinio ahí, que fueron 20.000 dólares en cada uno de los años, y que cubrió fundamentalmente cuestiones de imprevistos o encarecimientos de algunas producciones, de algunos elementos de la producción que surgen a partir de problemas, obviamente del análisis del trayecto de la producción.

- ¿Y cuál ha sido la incidencia de los ingresos de taquilla en este periodo, en el presupuesto de la temporada de ópera?

G.H.: El ingreso por boletería o taquilla fue el 38%. Por venta de abonos, que tenemos también una política de abonos, fue sólo el 7%. Aportes privados, como el que te decía recién de un banco, fue el 1%. Y aportes públicos el 54%.

- Y en cuando al sistema de abonos, ¿cuál es la relevancia de este sistema en la estrategia de financiamiento de la organización?

G.H.: El abono no apuesta a una cuestión de recaudación, apuesta a una lógica de fidelización. Es como una lógica histórica del Sodre, no es de este periodo, viene del año 50. El abono era fundamentalmente atender a aquellas personas que son seguidoras de los elencos, que les gusta el concierto, la ópera, en tal lugar, tal día. Nos asegura, sí, un público objetivo bastante básico y una primera venta de entradas. Ahora, por ejemplo, tenemos la venta del abono 2022

en diciembre, y eso nos da un pequeño colchón de entradas vendidas, que tienen una serie de descuentos importantes, desde el 30% hasta el 50%. Pero, como te decía, no apuesta a un impacto económico. Apuesta a un impacto de circulación, de fidelización. En esto de seguir innovando las políticas de gestión, estamos instalando un CRM ahora, que es un sistema de atención al público, como tienen las empresas, los call center, o esos sistemas más electrónicos, que también es una innovación que una empresa cultural ponga un CRM. ¿Qué es lo que nos facilita? Vamos a trabajar mucho más profesionalmente y con mayor focalización en el trabajo de los contenidos hacia los abonados, por ejemplo. Y ahí sí puede tener una lógica economicista. ¿Por qué? Porque yo ya sé que el tipo que me compró ópera, ya está, ya me compró eso. Ahora, eso me va a dar un perfil de sus gustos sistematizado por el CRM, y a esa persona yo le voy a hacer campañas segmentadas de promoción de otros productos, que se los voy a vender, no con un 30% de descuento, capaz que con un 10% o con un 5%. O capaz que *full price*. Pero me da una facilidad de tener una batería de datos muy fuerte, y que me permite, desde el punto de vista de la campaña promocional, comunicacional o de marketing, instalar otra lógica, que sí puede tener una lógica económica, y que nos va a venir muy bien.

- Bien, ¿y qué estrategias ha implementado el Sodre para maximizar los ingresos de taquilla y otros ingresos ganados, como el alquiler de salas? ¿Se han implementado estrategias para maximizar esos ingresos?

G.H.: Sí, sí, porque como te decía, nosotros tenemos la posibilidad de tener un presupuesto estable que diríamos, “Bueno, me quedo tranquilo, ya está”. Pero como no nos alcanza, tenemos que maximizar cada rinconcito que tengamos en el Auditorio para sacar algún recurso más. Ahí sí, hicimos estrategias de reconfiguración de las concesiones que teníamos de cafetería, que ahora está entrando una cafetería nueva. La tienda la abrimos nosotros, pero nos agarró la pandemia, por lo tanto cuando empezamos de vuelta con el 100% de aforo volverá, pero es otra diversificación de los ingresos, que un poco es la estrategia. Generamos las visitas guiadas turísticas y pagas, que antes no existían. Eran todas educativas, que estaba muy bien, y las seguimos manteniendo, pero incorporamos una estrategia de ingresos a partir de esas estrategias. También un fuerte trabajo vinculado a la política de arrendamiento de salas, de maximizar el uso de las salas de manera responsable por los funcionarios y por los equipos, pero no paramos nunca. Y ampliar cada vez más el espectro del año que trabajamos en el auditorio. Por poner un ejemplo: en 2016-2017, enero era un mes muerto porque paramos el edificio para arreglarlo. Febrero era un poco un mes perdido también porque venían los ensayos de los elencos que empezaban a ensayar. No pasaba nada. Y nosotros

dijimos: “Tenemos un mes muerto. ¿Por qué no lo aprovechamos?” Y empezamos a trabajar ahí y obviamente eso generó su ruido. Porque las comodidades también estaban instaladas. Y hoy, en general, todos los años estamos empezando con programaciones. A finales de enero ya tenemos cosas. Y ampliamos por lo tanto casi un mes y pico más la posibilidad de arriendos y eso nos dio más volumen de ingresos.

- ¿Y ahí alquilan la sala para otros espectáculos?

G.H.: Terceros, exacto. Y por último, yo había empezado y la anterior dirección también, de manera muy artesanal porque éramos los directores de la sala que lo hacíamos, la política de *fundraising* o venta de productos empresariales, o patrocinios. Hoy por suerte tenemos un área nueva, que también, pobres, empezaron a laburar en plena pandemia. Por lo tanto fue un momento espantoso, pero lo importante es que el área existe. Y estamos trabajando en proyección de dos a tres años, el cómo vender y qué vender, vinculado a la imagen de marca o productos específicos de ópera, de ballet, de coros. Y bueno, en eso estamos. Esa es un poco la diversificación importante que hemos hecho. También hicimos un trabajo muy fuerte de la bajada, primero de un ajuste razonable de los precios, cuidando en lo que tiene que ver con la venta de entradas, cuidando no irnos con precios muy caros. Por lo tanto dejamos siempre un colchón de entradas a precios muy accesibles, pero sí hicimos ajustes periódicos anualmente por la inflación o el IPC. Y a su vez bajamos drásticamente el concepto de invitaciones. Bajamos casi a un 50% la entrega de invitaciones, y eso impactó fuertemente en la adquisición de entradas. Había gente que invitábamos que podía pagar la entrada. Y bueno, eso surtió efecto y mejoramos la ecuación económica de venta fuertemente.

- Esos ingresos por boletería, ¿quedan para el presupuesto del Sodre?

G.H.: Sí. Lo que no tenemos, que es la otra pregunta, son financiamientos particulares. Mecenaz o ese tipo de cosas que hay en otros teatros. Teníamos una fundación de amigos del Sodre. Facilitaba una empresa pero no con personas que aportaran dinero. Eso en Uruguay es difícil, que aparezcan personas, ellas solas ante el mundo, poniendo plata.

- Claro. Y en cuanto a la política de precios de la organización, ¿cómo la describiría?

G.H.: Es bastante democrática. Vos podés venir a ver un ballet por menos de 2 dólares. Lógicamente, no lo vas a ver en la platea del mejor lugar, que vale 50 dólares, más o menos. Y una ópera capaz que te vale 60, 65 dólares la más cara. Pero vos podés ver una ópera por 5 dólares si querés. Por lo tanto buscamos una política de precios en lo que tiene que ver con los productos del Sodre, que tengan espacios accesibles y otros que el que pueda pagar que lo pague. Y bueno, obviamente también tenemos política de financiamiento con todas las posibles tarjetas y servicios. O Banco República, como ese convenio, que tiene por sí mismo,

en el uso de su tarjeta de crédito o de débito, un descuento del 20 %. Eso después el banco nos paga a nosotros. Asume el banco su propia diferencia. Por lo tanto, hay caminos de accesibilidad, desde el punto de vista económico, que facilitan. Más allá de los precios también tenemos políticas de accesibilidad e inclusión gratuita. Que eso es otro tema, no es para ahora, pero en lo que tiene que ver con la accesibilidad no nos basamos solamente en una política de precios democrática o bastante accesible, sino que también tenemos otros carriles para que la gente acceda.

- ¿Del tipo de entradas gratuitas para algunos grupos, por ejemplo?

G.H.: Exacto, sí. Tenemos toda una política de público que maneja el entorno de unas 50.000 personas anuales, que los invitamos a ensayos con público, conciertos didácticos, actividades de participación con los elencos y actividades especiales, como Los Liceos al Auditorio. Vienen todos los liceos y ven el ensayo de una ópera, o de un concierto, o de un ballet. Y se les explica todo. O escuelas rurales. Y metemos 2000 chicos de escuelas rurales y ven ballet gratuitamente. Y eso, en cantidad de espectadores, es un volumen importante. Nosotros en 2019 manejamos 350.000 espectadores aproximadamente, y 50.000 fueron de esta forma. Y lo bueno es que los otros 300.000 pagaron.

- La siguiente pregunta tiene que ver con los aportes privados, de los que ya algo mencionó. Por lo que vi en 2018, en la planilla que envió, ya figuraban aportes privados.

G.H.: Sí, ahí conseguimos de a poquito. Es esto del Banco República y alguna cosita más.

- ¿Qué tipo de estrategias se han implementado para la captación de esos fondos y para maximizar esos ingresos?

G.H.: Bueno, antes de que hubiera un área específica, era bastante artesanal. Partíamos de la base, fundamentalmente, o de conocimientos personalizados con empresas, o de contactos de contactos para decir: “Bueno, mirá, la ópera me viene mal. Preciso 20.000 dólares porque si no, no llego”. Y a pelearla. Si bien eso después se transformaba en una estrategia comercial porque negociábamos los retornos publicitarios, en realidad fue una construcción bastante artesanal. Que así funcionó también, ¿no? De manera muy errática. No se consolidó hasta recién ahora, en 2020, que se pudieron establecer determinados criterios de manejo de marca empresarial y qué es lo que salimos a vender. Y a su vez, el único que había consolidado una política estratégica de comercialización fue el Ballet, donde, obviamente, la imagen de Julio Bocca era la locomotora. Y todos los demás quedábamos atrás de eso... Era muy difícil poder vender algo si no era con el Ballet. Se había instalado mucho el concepto: “Ah, vos venís del Auditorio. Bueno, yo quiero estar en el Ballet”. Y para los que salíamos a vender globalmente el auditorio, se nos hizo muy difícil, porque el Ballet se instaló muy fuerte y captó todos los

recursos de la comarca. Arrasó. Y todos los demás elencos y el propio Auditorio tuvo que trabajar mucho para instalarse en el concepto de decir: “preciso asociaciones comerciales”. Recién en el 2019 logramos, con la excusa de los diez años, hacer una campaña nosotros como Auditorio. En el 2018 hicimos un rastrille importante por todas las empresas que entendíamos que podían estar asociadas por rubro, las principales en el mercado. Y, entre aportes en dinero y canjes, conseguimos un dinerito que para las actividades de los diez años nos vino bárbaro. Pero recién ahora se consolidó.

- O sea que ya hay un área y está la intención de avanzar en esa dirección.

G.H.: Sí, exacto.

- Donaciones individuales ya me dijo que no reciben. Con respecto a los servicios complementarios, mencionó que hay un bar. ¿También hay una tienda?

G.H.: Había, ahora paró por la pandemia.

- Le consulto por otros servicios complementarios: ¿Visitas guiadas?

G.H.: Sí

- ¿Alquiler de salas o espacios?

G.H.: También

- ¿Alquiler de producciones?

G.H.: También

- ¿Alquiler de escenografía, vestuario?

G.H.: Sí

- ¿Dictado de cursos?

G.H.: No. A ver, si bien lo hemos hecho, nunca lo hicimos con un concepto de búsqueda de recursos económicos. Lo hicimos como estrategia de posicionamiento. O de capacitación y formación. O de estrategias de vínculo con teatros del resto del país y cosas por el estilo. Es más, muchas veces hemos puesto plata nosotros para que eso sucediera.

- Bien. ¿Venta de programas de mano?

G.H.: No, no hay costumbre acá.

- ¿Algún otro servicio complementario que no hayamos mencionado?

G.H.: Hemos vendido, pero eso es bastante reciente, la producción de escenografías y telones para terceros. Por ejemplo, la escenografía de un canal de televisión para el noticiero se la hicimos nosotros. Y hemos hecho algunos telones para algunas producciones de la Comedia Nacional o teatros del interior. Ese tipo de cosas. Que desde el punto de vista del impacto económico ha sido menor, pero es parte de nuestra estrategia que los talleres también se puedan transformar en una unidad de negocios.

- Claro. Y en relación a todos estos servicios complementarios. ¿Qué beneficios le representan estas actividades al Sodre y qué incidencia tienen en el financiamiento?

G.H.: Bueno, toda esa parte ingresa en ese 15% que yo te decía de la conformación del presupuesto. Todo lo extrapresupuestal se suma a ese 15 % que queremos hacer crecer. Algo aportan, y como te decían en la escuela, puede y debe rendir más. Creo que tenemos una oportunidad de generar mejoras y deberíamos trabajar mucho para que eso sucediera. Nos falta organización en algunos casos. Nos falta un depósito como la gente, por decirte algo con respecto a los talleres, que nos permita tener una logística más eficiente. La intención es que, como te decía, ese margen se amplíe.

- La siguiente pregunta es si considera que el modelo de gestión condiciona las posibilidades de financiamiento de la organización y de qué manera.

G.H.: Lo condiciona para bien. Creo que es muy innovador y te permite libertades que en otros escenarios más estatales duros y puros no podrías. Y te condiciona para bien en el sentido de que te interpela. O sea, si no rendís y no le sacás jugo, es porque no sos capaz de hacerlo. Porque la herramienta la tenés. Entonces te obliga a estar estudiando, inventando, observando en el mundo qué es lo que está pasando, sacando ideas, optimizando los recursos. Te pongo un ejemplo de cosas que hemos hecho también en esta línea. Uno no tiene por qué ser un iluminado de todo, obviamente, no sabés de todo. El año pasado, aprovechando la pandemia, pero fue parte también de una estrategia que veníamos construyendo con Gestión Humana, hicimos una estrategia de proponerle a los funcionarios una experiencia que se llamó “Entretejiendo ideas”. Dijimos: “Danos tu mejor idea para mejorar los servicios y la llevamos adelante”. Y es tu idea, no es mi idea. Es la idea de Fulano de Tal, que tiene nombre y apellido, se lo hacemos reconocer a todos los compañeros. Y si esto sirve para mejorar nuestros servicios y optimizar los recursos... Y bueno, surgieron ideas preciosas de mejoramiento. Por ejemplo en Vestuario hubo una idea de una chica que trabaja en un área técnica pero que está estudiando Archivología. Y dijo: “Yo quiero hacer un proyecto de mejoramiento del sistema de archivo de la información de los vestuarios”. La catalogación de cómo se guarda, qué se guarda. Cuando se manda una información al exterior, ¿cómo la mandamos? ¿cómo está catalogado? ¿cómo están las fotos de los vestuarios, en qué condiciones? Dio vuelta toda el área de Vestuario. Y tenemos 120 roperos de todas las épocas del Ballet, por lo tanto es un laburo tremendo. Pero vino espectacular. Entonces, son ideas que hemos trabajado desde el punto de vista de la gestión para innovar y optimizar al máximo los recursos. Es parte también de una estrategia de supervivencia.

- Claro. Y ahora a la inversa, ¿qué dificultades y qué desafíos plantea para la gestión el modelo de financiamiento?

G.H.: El Sodre tiene un presupuesto que permite planificar los títulos y garantizar una sustentabilidad básica a la producción. Son presupuestos austeros si los comparamos con los números de producciones de ópera en la región y el mundo, pero que al menos permite sostener el género en actividad. La dificultad es que sabemos que desde el Estado no va a haber más dinero que el que tenemos, por lo tanto allí empieza a jugar otro elemento sustancial: la planificación con antelación y la previsión presupuestaria seria y sostenible. Es difícil que los artistas y las organizaciones culturales entiendan que tienen que pensar anticipadamente desde el punto de vista presupuestario. Hay una dificultad cuando cambian los directores. Por ejemplo, el Ballet cambió a mediados del año 2020, la orquesta cambió en febrero de 2021. Entonces, cada vez que viene uno nuevo hay que explicarle y contarle. Creo que de todas maneras está bastante institucionalizado el formato. Y los equipos que se mantienen a pesar de los cambios de gerencias o de direcciones ya tienen un ejercicio bastante aceitado en ese sentido. Hay una dificultad en que los cambios permanentes en las direcciones artísticas te hacen remarlar de vuelta y eventualmente te interpelan y te preguntan: “¿Y por qué esto, y por qué vos no asumís todos estos costos y los tengo que asumir yo?”. Esas cuestiones que parece que la plata saliera de una canilla, o del aire, o de un árbol. Pero bueno, los artistas son así. Y después, la oportunidad que tenemos, o los desafíos, es como te decía, ser cada vez más eficientes en el manejo del gasto y ser capaces de ampliar ese rango de ingresos extrapresupuestarios. Es saber utilizar las herramientas que tenemos como fideicomiso de gestión para poder generar ingresos extrapresupuestarios a través de diferentes mecanismos: patrocinios, convenios empresariales, galas exclusivas, ingreso de taquilla. Ese es el mayor desafío post-pandemia. Que seamos capaces de armar una buena política de marketing y desarrollo, que sea coherente con los proyectos institucionales que se planteó este nuevo consejo directivo, que además levantó la vara. Aspira a más cosas. Y obviamente todo eso se traduce en plata. Y obviamente tenemos que trabajar bien porque si no, no vamos a llegar. La plata presupuestalmente es la misma o menos, porque incluso hubo un recorte durante la pandemia que ojalá el año que viene [2022] vuelva a su nivel. Pero si no vuelve tenemos menos plata que antes. No nos sacaron, pero no nos aumentan, entonces la inflación te la come. Y por más que no estamos como ustedes, igual un poquito se pierde. Y sí, tenemos que ser más eficientes en la búsqueda de más dinero. En estos momentos la organización tiene una Gerencia de Marketing y Desarrollo, lo cual ayuda a las áreas artísticas a identificar oportunidades de mejora presupuestaria a través de patrocinios, por ejemplo, y estamos

trabajando para optimizar los contactos en forma planificada a mediano y largo plazo para hacer más previsible los proyectos artísticos que se propongan.

- La siguiente pregunta es si se han producido tensiones entre los objetivos artísticos y los objetivos económicos. Y de ser así, ¿qué tipo de tensiones se produjeron y cómo se ha buscado desde la gestión un equilibrio entre esos objetivos?

G.H.: Sí. La dirección del auditorio es una especie de fiel de la balanza, ¿no? Nosotros tenemos un consejo directivo, que es de designación política. Y tenemos los directores artísticos. En el medio estamos nosotros. Somos como una suerte de ruedita de engranaje que tiene que mantener ese equilibrio de las aspiraciones políticas, de políticas culturales, y los artistas, que quieren hacer la mejor ópera de su vida. Entre medio, nosotros tiramos naranjas al aire y tratamos que todas estén en el aire al mismo tiempo y que no se nos caiga ninguna. Entonces, la tensión es permanente. Continua. Cuando estamos en un proceso de producción de ópera, además, no siempre los consejos directivos entienden de ópera. O entienden qué significa la ópera en un contexto artístico global o mundial. Por lo tanto, hay veces que te dicen: “Pero no podemos gastar esta plata en una ópera, la quiero gastar en las escuelas de formación artística”. Y vos les decís: “Pero, pará, si nosotros no hacemos ópera, que somos un teatro de producción, no hay otro teatro del Uruguay que la vaya a hacer, salvo el Solís, que puede hacer óperas de pequeño porte. Pero, ¿para qué tenemos los talleres? ¿Para qué tenemos espacios de producción? ¿Para qué tenemos espacios de vestuario? Si no querés hacer ópera, dedicá este edificio a otra cosa. Entonces, esas discusiones son las que yo tengo que dar muchas veces, que en la mayoría de los casos se traducen en aspectos económicos, ¿no? Obviamente. “¡No, no puedo gastar esta plata en un solista!” Bueno, si querés tener una ópera con un tipo que cante bien, tenés que pagar. Ya está. Y somos de los que hacemos óperas más baratas en la región, porque gastamos dos pesos al lado de lo que gasta el Colón o lo que gasta el Municipal. Hacemos una ópera con 250.000 dólares. Para una ópera en la región, es nada. Son promedios que manejamos y es la plata que manejamos. La tensión se da cuando se te cae un solista porque se enfermó o no sé qué. Tenés que conseguir un reemplazante en cualquier lado y te va a salir una fortuna. Y lo tenés que pagar. Fin. No hay otra. Ahí es donde se dan las tensiones, fundamentalmente en ese cruce de manejo de la información, del comprender, políticamente hablando, qué significa esta inversión, porque nunca va a ser superavitaria una ópera. Nunca va a ser superavitaria. Por lo tanto tenemos que buscarle el contenido del por qué y para qué hacés una ópera. Y ahí es donde estoy yo, en el medio.

- Vamos a la siguiente pregunta: ¿Qué incidencia tienen los patrocinadores o los representantes de organismos públicos en el proceso de toma de decisiones de la organización?

G.H.: En clave de patrocinadores, ninguna. O sea, artísticamente hablando, el Banco Republica me puede poner 100.000 dólares, pero no va a decidir qué ópera voy a poner arriba del escenario. El Ministerio de Cultura, con su ministro a la cabeza, y el Consejo directivo, obviamente que sí. Pero termina igual siendo una decisión técnica, profesional, de los equipos del auditorio. Este consejo directivo actual es bastante incisivo en las discusiones artísticas, y a veces le tuerce el brazo un poco a los directores artísticos por determinados conceptos o preconceptos o decisiones que vienen más del ministro. El consejo directivo anterior no se metía tanto en la parte artística, aunque sí se metía en la parte presupuestaria. Y terminaba impactando en la parte artística, porque si te decía: “No te doy más plata y maneja te”. Y bueno, tenías que bajar a un solista o bajar el nivel del solista o lo que fuera. Este consejo es bastante más incisivo y le gusta dar la discusión artística. Yo creo que es un error, para mi gusto, ¿no? O sea, los consejos directivos están para discutir los conceptos de política institucional o política pública, no para discutir qué espectáculo ponés arriba del escenario. Eso es una decisión artística que va a riesgo de quien lo decide. Me parece que no deberían incidir en las decisiones artísticas. No hemos tenido problemas de momento, pero sí han tenido posturas mucho más incisivas que el consejo anterior.

- ¿Y qué tipo de exigencias tiene que cumplir el Sodre ante los organismos que lo financian, ante el ministerio de Educación y Cultura? ¿Se establecen cumplimientos de metas, por ejemplo?

G.H.: Tanto en el periodo pasado como en éste, el gobierno tiene cortes presupuestarios y de manejo de la gestión pública que te obliga a hacer informes periódicos. Vos te planteaste determinadas metas y objetivos, si te planteaste indicadores, mejor, porque los puedes valorar de una manera más estable. Y te hace un análisis presupuestario, ¿no? Completo. Ese es el Ministerio de Educación y Cultura que nos controla a nosotros junto con la CND (Corporación Nacional del Desarrollo). Por lo tanto, sí tenemos que rendir cuentas y decir: “vamos gastando por acá”. Ese fue el cambio drástico que empezó en el 2017, que a mí me llevó varios dolores de cabeza y angustias, porque los economistas del Ministerio de Economía nos hicieron papilla varias veces. Por eso tuve varias peleas internas con nuestros contadores, me entregaba unas planillas que eran una sábana gigante que no se entendían. Yo no preciso que me expliques desde el punto de vista contable todo. Quiero saber A, B, C y D, y si esa plata me da o no me da. Porque yo lo tengo que explicar. Y tengo que estar

convencido para poder explicarlo. Y a su vez, demostrar con gráfica que nuestras proyecciones artísticas y económicas van de la mano y los números van en crecimiento. Bueno, me costó conformar una lógica del sistema de trabajo. Y obtener información para ser capaz de ligar la lectura artística con la política y su vez hacer una síntesis económica. Desde ese lugar, una vez que nos entendieron cómo estábamos armando la planificación estratégica, nos liberaron un poquito más de la presión. Pero sí, todos los años, o cada tanto, cuando nos piden para la rendición de cuentas que se llama a nivel del gobierno, tenemos que entregar documentos al Sodre y que el Sodre los entrega al Ministerio de Economía y al Ministerio de Cultura. Que eso son un poco las contraprestaciones desde el punto de vista de cómo rendimos nosotros la plata que nos dan. Más allá de eso, desde el punto de vista más de imagen, el ministerio está en todas, porque somos parte, y no nos piden nada a cambio en ese sentido. Simplemente, por una cuestión de lógica, nosotros somos parte del Ministerio de Cultura y el Ministerio aparece siempre, ¿no? En la comunicación.

- Claro. La siguiente pregunta es si la organización se benefició con programas de incentivo para la participación de empresas privadas en la cultura.

G.H.: Sí, hay una ley de mecenazgo, no me acuerdo el número de la ley. En el 2019, por ejemplo, nosotros la llegamos a usar. El Ballet la venía usando ya muy bien, con mucho dinero a través de programas de devolución, que llegaban casi al 60%, 50 y pico. Y sí, nosotros llegamos a usarla. Hace poco enviamos nuevamente las habilitaciones, porque volvió a habilitarse el mecanismo. En todo el año pasado [2020] no se habilitó. Y bueno, ahora estamos trabajando para que, ojalá, en los presupuestos del año que viene las empresas puedan entrar con esos proyectos y hacer devoluciones que a nosotros nos viene bárbaro. Como estímulo.

- ¿Y cómo evaluaría la incidencia de esos programas y de la legislación vigente en Uruguay en la promoción del mecenazgo y del patrocinio para organizaciones como el Sodre?

G.H.: El mecanismo es muy válido. La prueba está con el Ballet, que ha funcionado muy bien y bastante sistematizado. Creo que falta mucha difusión en las empresas sobre la existencia de este mecanismo. No lo conocen, no saben de sus beneficios. Y falta endulzar a las empresas para que vean esto como una oportunidad de ganar-ganar en cuanto a imagen y en cuanto a que les devuelven el 55% de lo que pusieron, o el 60%. Por lo tanto, creo que falta mucho en ese recorrido. Nosotros hicimos algunos desayunos con empresas en su momento. Pero fue todo muy a pulmón y muy artesanal. La expectativa ahora es tener una nueva modalidad con este equipo nuevo que está instalado de Marketing, de avanzar en esas direcciones de tener encuentros con empresas, desayunos empresariales. Y difundir estos mecanismos, porque en

muchos casos no saben. Caes por el vínculo, porque conocés a alguien. Más que en Uruguay, viste que nos conocemos todos. Terminamos siendo medio parientes en la vuelta de cambio. Y a veces queda por eso y no por un manejo profesional. Y hay mecanismos para hacerlo profesionalmente.

- Las últimas dos preguntas tienen que ver con la pandemia. ¿Cuáles han sido los principales desafíos que enfrentó el Sodre desde el inicio de la pandemia y de qué manera pudo responder a estos desafíos?

G.H.: Bueno, el primer gran desafío fue seguir abiertos y seguir produciendo contenidos culturales. Te imaginarás que, estando dentro de una legislación privada, muchos nos miraron con cariño para pegarnos una salida intempestiva, y cerrar las puertas y mandarnos al seguro de desempleo, ¿no? Acá el 13 de marzo de 2020 se declaró la pandemia, fue un viernes. El día jueves anterior habíamos estrenado [el ballet] “Un tranvía llamado Deseo”. El viernes tuvimos que cerrar las puertas del teatro y el sábado ya estábamos todos reunidos acá, en el teatro, con los distintos equipos de gestión y el consejo directivo por dentro, para decir, “Muchachos, ¿qué hacemos? Veamos qué está pasando en el mundo y no aflojemos”. Gremio incluido, ¿no? Y eso fue fundamental, porque todos hicimos un cambio de chip, porque nadie sabía de qué estábamos hablando y a qué nos íbamos a enfrentar. Y, si bien tuvimos un par de meses que estuvimos navegando medio a ciegas, el teatro no cerró nunca la actividad interna, más allá que no tuviéramos espectáculos al público en los primeros dos meses. Pero en la medida en que nos autorizaron, y nosotros demostramos permanentemente, salimos a la cancha en la plataforma digital. En una semana, con la Dirección Nacional de Cultura del Ministerio, armamos una plataforma digital. Nosotros teníamos un proyecto planteado desde hace mucho tiempo, de conformar una unidad digital. En mis objetivos del 2017-2018 ya estaba planteada la proyección digital. Bueno, desde ese momento estábamos pensando: precisamos proyectarnos mejor. La pandemia nos sacó de 0 a 100, en tener que redefinir nuestra vida a través de la pantalla. Por lo tanto en una semana se conformó una plataforma digital que se llamó “Cultura en casa”. Y el Sodre fue en poco tiempo, menos de un año, una alimentadora de esa plataforma con más de 100 contenidos digitales en poco tiempo. Desde conciertos didácticos, talleres, vacaciones de julio para los chicos, magia a través de la pantalla, charlas, lo que fuere. Conciertos, obviamente, a través de la televisión pública. Y ese fue el gran cambio. Primero, lo actitudinal de decir a los equipos del Auditorio: “Muchachos, si no queremos perder el trabajo, a arremangarse todos en la misma línea, y si te toca arrancar para otro lado a pintar no sé qué, arrancá”. Y todos hicimos de todo. Fue una cuestión de actitud que fue buenísima porque nos cambió la vida a todos. Eso sostuvo la actividad, nos

permitió que los elencos, incluso con pandemia mediante, todos mantuvieran actividades a través del zoom, a través de plataformas. Cuando nos permitieron volver a ensayar, volver a hacerlo aunque sea con poca gente. Pero no perder el vínculo con el teatro. Fue un dolor de cabeza. Sanitariamente nos volvimos locos, pero conformó un espíritu de grupo que fue buenísimo. O sea, no esperamos a que el Ministerio de Salud Pública, el Ministerio de Cultura, Presidencia, nos dijera lo que teníamos que hacer, sino que fuimos proactivos. Nosotros le pautamos los tiempos al Ministerio de Salud Pública para los protocolos de apertura, los protocolos de ensayo. Los volvimos locos. Fuimos quienes, junto con los productores artísticos privados, obviamente, porque su fuente laboral estaba en juego, incidimos positivamente en la reapertura de las salas. Fuimos el primer país que reabrió las salas en agosto del 2020 y el Auditorio fue el primer espectáculo en vivo que se hizo después de meses de estar cerrado, a nivel latinoamericano. Fue todo gracias a ese compromiso. Fue muy difícil presupuestalmente. También hubo una decisión político-estratégica. Parte del arrendamiento y de los ingresos por venta de entradas van para nuestro presupuesto. Cuando reabrimos, se tomó la decisión política de que todos los arriendos que se hicieran iban 0 pesos para nosotros. O sea, todo el beneficio iba para los artistas. Porque en definitiva estábamos hablando de aforos muy pequeños, y era bastante inhumano que nosotros a su vez dijéramos, “Ah, no, pero el 20% es mío”. No. Por lo tanto, tuvimos que hacer malabares para que a su vez, el presupuesto que teníamos se achicara, además de lo que había ajustado el gobierno, un 15% más, porque era lo que recibíamos de dinero extra presupuestal. Y a su vez ser eficientes en ese gasto. Y cerrar las cuentas. Y nos dio bien. Fue un milagro. O sea, la plata que nos dieron, la que gastamos, 0.01 % de corrimiento, o sea, nada. Esto nos dio la oportunidad de trabajar fuertemente con el funcionariado, con los equipos, y con una responsabilidad presupuestaria encomiable. Y a su vez trabajamos mucho en la solidaridad. Por ejemplo, en nuestros talleres trabajamos, cuando no teníamos obras, en la confección de túnicas, tapabocas y uniformes para los hospitales públicos. Todos los equipos de costura nuestros confeccionaron equipamientos de salud. Salimos a pintar en el Hospital de Niños con los técnicos de pintura escenográfica. Pero fue una oportunidad en la reinención a la que nos obligó esta pandemia.

- ¿Y cómo ve las perspectivas a futuro? ¿Le parece que van a poder volver a un funcionamiento similar al que tenían previo a la pandemia?

G.H.: Sí, yo creo que en el caso de Uruguay, vamos a la brevedad a volver casi a la normalidad en los aforos. Yo no creo que pase de diciembre [2021] o en el verano. Porque además hubo una industria que estuvo hecha papilla, que es el turismo, y que para Uruguay es

muy importante. Por lo tanto, donde se acomode un poco definitivamente la cuestión vacunación y no se complique de alguna manera esto, yo creo que los aforos vuelven al 100% a la brevedad. A nosotros, de todas maneras, nos pone un desafío mayor, porque el mundo digital nos abrió un espacio que no tiene retorno. Nosotros estamos en un problema. Porque todo lo que hicimos hasta ahora fue prácticamente con la misma gente. Si nosotros abrimos ahora, que estamos a full con los espectáculos, todos los técnicos están a full con los espectáculos. Y las áreas que hacen producciones digitales, como comunicaciones, o proyectos educativos y sociales, y el propio Consejo directivo, que le encantó la pantalla, pretenden seguir en el mismo ritmo... Nosotros no podemos seguir en el mismo ritmo, no tenemos gente. Y todo eso se traduce en plata. O la tercerizás y la pagás por fuera, o tenés que contratar más gente. Y hoy es la discusión que estamos dando. Para decir, bueno, el nivel de productividad digital que tuvimos en el 2020 y parte de 2021 no lo podemos sostener, porque tenemos los espectáculos a full. Entonces, ahí estamos en un desafío, lindísimo desafío de crecimiento, pero todo eso se traduce en dinero. Si no sucede que haya un incremento, o le inventamos el formato, está complicado. Es una lógica de proyección complicada.

- Claro, es un desafío que llegó con la pandemia

G.H.: Sí, esta bueno. En lo que tiene que ver con la lírica, presenté ya un proyecto de reformulación del área. Obviamente que tiene que haber alguien referente en el área lírica. La pandemia lo puso en un *stand by*, porque obviamente navegamos medio a ciegas y la bancamos nosotros. Pero necesariamente, si somos un teatro de producción, en el área lírica tiene que estar clara la línea de mando y las decisiones. Y hoy a veces eso queda medio difuso. Vamos a ver si al retomar la actividad el año que viene [2022] o a fines de este año [2021] se define la logística de organización más clara. Y por otro lado, el haber participado en Opera Latinoamérica como socio permanente y continuo nos dio algunas oportunidades interesantes. Firmamos un convenio con el Royal Opera House, que vamos a hacer un workshop de ópera a fines de febrero de 2022 para nuevos cantantes y perfeccionamientos técnicos para la región, no para Uruguay solo. Y eso nos obliga, y obliga a la institución, a darle a la ópera una organización. Porque si queremos mantener un buen vínculo con la Royal Opera House no podemos improvisar. Entonces, institucionalmente estamos ante un desafío interesante, que ojalá nos permita seguir creciendo, esa es la aspiración.

Consultas adicionales

- ¿Cuenta la organización con personalidad jurídica propia?

Sí. El Auditorio Nacional se administra a través de un fideicomiso que se denomina Fondo de Desarrollo Artístico del Sodre, que rige la política de gestión pública a través de derecho privado.

- Cantidad de butacas de la sala: 1885 butacas (Sala Fabini)

- Por fuera de los elencos estables y de las contrataciones en el área artística, ¿con qué recursos humanos ha contado la organización durante el periodo 2015-2019?

Hay un staff que es de unas 200 personas entre personal de Gestión, Administración, Técnica, Mantenimiento y Atención al Público. Esa población puede fluctuar al alza cuando estamos en momentos de alta intensidad tanto de escenario como en talleres.

- ¿Qué servicios se encuentran externalizados?

Seguridad, Limpieza y algunos mantenimientos de maquinaria de escenario.

- ¿Cuenta el teatro con depósitos para almacenar producciones antiguas?

Sí.

9.4.2. Anexo N°5

Teatro Municipal de Santiago (Chile)

Entrevista a Carmen Gloria Larenas

Directora general desde 2019.

Formación académica: Comunicadora Social y Periodista (Universidad Nacional Andrés Bello); Diplomada en Historia del Arte Europeo de la Universidad Adolfo Ibáñez.

Experiencia en el campo previa: Gerente General en Corporación Cultural de Lo Barnechea (2007 - 2009); Directora Artística y de Comunicaciones, miembro del equipo fundador del Teatro del Lago (2009 - 2019)

- La primera pregunta es con respecto a la misión del teatro. Vi que en la página web está expresada.

C.G.L.: Sí, puedes tomarla de ahí perfectamente.

M: Buenísimo. Y en cuanto a los objetivos, podemos repasar los que figuran en la página web, si le parece.

C.G.L.: Sí, por favor.

- Los voy leyendo:

I. Una programación artística de excelencia

Creación, innovación, producción y circulación

Los objetivos en esta línea son:

1. Potenciar una programación artística de excelencia en ópera, música, ballet y otras artes escénicas que dé cuenta de la diversidad de obras de repertorio universal y que integre la creación nacional.
2. Dar a conocer a los públicos chilenos formas y tendencias artísticas internacionales y contemporáneas que promuevan la innovación escénica. Desarrollar nuevas líneas de programación que respondan a los diversos intereses de sus públicos actuales y que estimulen la apertura a nuevos públicos.
4. Promover la circulación de la programación artística y el proyecto cultural del Teatro Municipal de Santiago tanto en la comuna y la ciudad de Santiago como a lo largo del país.
5. Generar las condiciones para la internacionalización de las producciones del Teatro Municipal de Santiago y la promoción de sus artistas en el exterior.
6. Favorecer el diálogo y las relaciones interpersonales entre los distintos equipos y personas que hacen posible el proyecto artístico y cultural del Teatro Municipal de Santiago.
7. Garantizar las condiciones de seguridad y bienestar laboral para las personas que trabajan por el óptimo funcionamiento y desarrollo del proyecto artístico-cultural del Teatro Municipal de Santiago.

II. Un patrimonio cultural vivo

Valorización, preservación, transmisión y actualización

Con el fin de proteger y mantener vivo este patrimonio, el Teatro Municipal de Santiago se ha propuesto como objetivos:

8. Garantizar las condiciones de infraestructura, equipamiento, recursos materiales y competencias técnicas para el cuidado, preservación y actualización de su patrimonio material e inmaterial.
9. Generar instancias que promuevan el conocimiento, valorización y apropiación de la historia y el edificio como parte de nuestra identidad.
10. Reconocer y valorizar a los artistas y profesionales de las artes del Teatro Municipal de Santiago como parte del patrimonio artístico, vivo y dinámico, de nuestra sociedad.
11. Promover la investigación, difusión y transmisión de las prácticas artísticas y los oficios del Teatro Municipal de Santiago, en tanto patrimonio inmaterial generador de conocimientos.

III. Un compromiso de apertura a la ciudadanía

Difusión, sensibilización, formación, desarrollo y fidelización

Se han definido los siguientes objetivos para los próximos años:

12. Generar una política comunicacional que dé a conocer el proyecto artístico y cultural del Teatro Municipal de Santiago, que dialogue con sus públicos actuales y potenciales y que constituya un canal de formación, mediación y fidelización.
13. Promover el uso de nuevas tecnologías y medios digitales como herramientas de difusión, instancias de participación y posibilidades de interacción con los públicos actuales y potenciales.
14. Impulsar programas de educación artística que promuevan la sensibilización, apreciación e interpretación de las artes musicales y escénicas en estudiantes escolares.
15. Implementar programas de mediación cultural que entreguen herramientas para el análisis, interpretación y profundización de la experiencia artística.
16. Desarrollar una política tarifaria que responda a la realidad, posibilidades e intereses de la diversidad de públicos actuales y potenciales del Teatro Municipal de Santiago y que sea consistente con las necesidades de financiamiento de la Corporación.
17. Generar información que permita conocer los intereses, expectativas y prácticas de los diferentes públicos, así como estudios de medición y evaluación de los programas y acciones del Teatro Municipal de Santiago.

IV. Un espacio de formación y transmisión

Formación profesional artística y técnica

Se han definido los siguientes objetivos:

18. Posicionar al Teatro Municipal de Santiago como la principal instancia del país para la formación inicial y perfeccionamiento en las disciplinas del ballet clásico y canto lírico.
19. Generar programas de formación y capacitación en los oficios de realización escénica desarrollados por el Teatro Municipal de Santiago que aporten a la profesionalización del sector artístico y cultural a lo largo del país.
20. Promover instancias de capacitación en las prácticas artísticas y en la apreciación de la música, la lírica y artes escénicas dirigidas a artistas, profesionales de la cultura y educadores.

C.G.L.: Está todo lo que tiene que estar, lo puedes tomar de ahí, no hay nada que se haya modificado. Siempre hay énfasis, ¿no?, y periodos donde hay un énfasis distinto, un poco depende este cargo, depende la alcaldía, pero en total, el general, históricamente ha sido así.

Te diría que lo único que no veo ahí, que eso se ha acentuado en pandemia, tiene que ver con relevar el valor histórico del edificio en relación a la ciudad, algo muy social. En el fondo el

Teatro Municipal acá ha tenido un rol. Cuando se inauguró en 1857, era plena época del salitre acá en Chile. Una de las características era que la ciudad, la sociedad en ese momento quería verse como una sociedad más moderna, probablemente mucho más cercana a Europa. Entonces se inaugura este teatro, y era el edificio más moderno en la ciudad, porque es el primero que tiene alumbrado a gas. Eso ya es un hito. Después otro hito importante, que tiene que ver un poco con este afán, este acento que hemos puesto en estos últimos dos años en dar a conocer eso por ejemplo, es que en 1949 se firmó acá el voto universal femenino. No te sé bien decir por qué, pero sucedió acá. Bien tú sabes que cada 18 de septiembre desde la inauguración del teatro, desde el siglo XIX, 1857, para el 18 de septiembre hay una gala, que es parte acá de las celebraciones por la República. Tiene que ver con el Te Deum, el más antiguo, desde 1811. La gala del Teatro Municipal data de 1857. Y después viene una parada militar, que viene ya mucho después, creo que 1974. Entonces, lo que quiero decir, y como eso hay muchas otras cosas, es que en el fondo el teatro ha sido un espacio vivo y dinámico con relación a la ciudad y a los procesos sociales que ha tenido Chile. Y eso es algo que creo que es importante rescatar también. Porque en la comunicación hemos tratado de rescatarlo, más que sólo un espacio artístico y escénico, que obviamente es lo más importante, pero también esto otro que es relevante a nivel más social.

- Le voy a pedir si puede describir cómo es el proceso de elaboración de la programación y la forma en que el mismo se articula con los aspectos económicos. ¿Qué variables inciden al elaborar la programación artística (económicas, artísticas, desarrollo de audiencias)?

C.G.L.: Básicamente llegan muchos proyectos. Hay conversaciones con teatros respecto de por ejemplo coproducciones en el caso del ballet o la ópera, otras organizaciones artísticas que también presentan proyectos, con las que uno quiere relacionarse por distintas razones. Esas conversaciones con teatros también tienen que ver con que uno pueda arrendar una producción, uno arrendar o que ellos le arrienden a uno. O sea, es como un poco explorar qué proyectos y qué ideas uno puede compartir, de distintas maneras. Y también con artistas, en este caso nacionales e internacionales, que al mismo tiempo presentan otros proyectos. Eso te diría que es algo como bien atemporal: a veces sucede mucho antes, a veces no, a veces son ideas que vienen de dos años atrás, eso es muy variable. Después viene una etapa, por lo menos acá, que es una conversación con los directores artísticos del coro, de la orquesta y del ballet, un poco para saber cómo ven ellos el nivel de los cuerpos estables, más allá de la opinión que por ejemplo tenga yo. Cómo ven ese desarrollo y qué necesitan para poder seguir desarrollando a esos artistas, qué tipo de contenidos y qué tipo de programas. Después, con eso en claro, y otras conversaciones entre medio, se define una primera temporada. También

se revisan temporadas anteriores: con qué frecuencia se han dado esos títulos de ballet y de ópera en especial, qué es lo que más repite y cómo ha estado la venta. En el fondo se revisa la recaudación lograda por esos proyectos. Y después está entonces este primer boceto de temporada, donde hay una evaluación económica. Entonces ese primer boceto tiene ya título, con nombre y apellido, y ahí se hace una evaluación económica de cada título: cuál es el mejor número de funciones. La evaluación comunicacional del proyecto: cuáles son las fortalezas de comunicación. La evaluación histórica tiene que ver con las ventas y la programación: cuándo se programó por última vez, qué resultado tuvo ese proyecto. Y también si tiene algunas posibilidades formativas, educativas. Y después se hacen ajustes. En ese primer boceto, yo como Dirección General lo converso con la Gerencia General, que ve toda la parte de números. Entonces se hacen los ajustes al primer boceto, en el sentido si ya el proyecto es demasiado caro, si las posibilidades de ingresos son limitadas. En fin, se hace un análisis de toda la temporada y después se van haciendo ajustes de acuerdo a esas conversaciones. Se van ajustando el número de funciones, viendo también que en esa etapa ya no es solo lo artístico, sino que también es lo económico. En el sentido de que, por ejemplo, si hay un título muy caro a lo mejor hay que empujar a hacer más funciones o a lo mejor es al revés. En fin... Y después se llega a una temporada final de consenso, donde en el fondo se define que esta combinación de títulos y de obras y de número de funciones y este mix de precios, todo eso da un número final, que es lo que se supone que el directorio aprueba, por lo que uno va para adelante. Se pueden hacer modificaciones, claro que se pueden hacer, pero el tema evaluación económica está muy presente después de la reflexión artística respecto de qué es lo ideal. Uno llega siempre con un ideal, en general ese ideal va cambiando y va sufriendo transformaciones en base a lo que es posible, pero siempre con una línea más o menos clara de hacia dónde uno quiere ir, qué cosas se pueden hacer y qué cosas no. Hay desafíos artísticos que más allá de lo económico uno quisiera hacer y tal vez el cuerpo estable no está preparado para hacerlo. Este proceso que te describo tiene más que ver con mi gestión que con las gestiones anteriores. Las gestiones anteriores era bastante más: “ésta es la temporada y ésto es lo que se hace”. Eso ha sido un cambio más bien importante desde que yo llegué acá y desde que está esta cabeza bífida del teatro de Dirección general y Gerencia general, donde necesariamente hay más conversación. Antes era mucho más impositivo, y si el resultado era pésimo, muy malo o medianamente malo, la verdad es que todos se enteraban un poco al pasar. No había este intento de realmente transformar ambas visiones en una sola temporada.

- ¿Este cambio sucedió antes o después de que asumiera el cargo, en 2019? ¿Fue en ese momento el cambio?

C.G.L.: Sí y no, porque después pasó la pandemia y no pudimos seguir adelante. Pero históricamente el teatro, por lo menos hasta este cambio que se hizo conmigo, hasta antes, el contenido no tenía una adaptación tan estrechamente ligada a los números como puede que la tenga hoy día. Yo creo que se hacían cambios, por supuesto que se tienen que haber hecho correcciones a una temporada inicial, pero te diría que esa conversación hasta llegar era un proceso mucho más corto y más reactivo.

La estructura bífida se implementó en 2019. En ese momento, dados todos los problemas económicos que históricamente ha tenido el teatro, se decidió poner al mismo nivel a la Dirección general, que tiene que ver con toda la parte que no es administrativa (contenidos, artística), que tiene que ver con parte de la gestión un poquito más política, con una Gerencia General cuya misión es velar por un buen presupuesto, por ingresos, por una estructura financiera y comercial sana del teatro. Entonces, se hizo esa modificación, se pusieron a la misma altura los dos cargos, siendo la Dirección general igual el cargo más visible del teatro. Pero trabajan a la par, para que conversen las dos áreas, algo que parece muy evidente hoy día, pero que históricamente nunca había pasado en el teatro. Por eso se hizo ese cambio.

- Perfecto. Volvamos al tema de la programación artística. ¿Con cuánta anticipación se planifican las temporadas?

C.G.L.: Te voy a hablar pre Covid. Por ejemplo, el directorio aprobaba en general en julio del año anterior el presupuesto, y en julio ya estaba definida la temporada. Revisaban el presupuesto y se hacían ajustes, pero básicamente en julio la temporada está armada. Esta temporada salía a la venta en el mes de noviembre del año anterior. Más allá de que hay proyectos que es cierto que toman más años, que son ideas que terminan de cuajar dos, tres años después, en general yo te diría que un año y medio antes más o menos, la temporada medianamente definida, no en todos sus detalles, pero sí en lo grande, en lo más importante, ya está definida un año y medio antes.

- ¿Qué dificultades y desafíos encuentra la organización para planificar a mediano y largo plazo?

C.G.L.: La estabilidad de los presupuestos te diría que es lo más complicado. Como el teatro tiene un financiamiento mixto, en el sentido de que tiene fondos públicos de distinto origen y tiene fondos privados también, y ambos pueden ser variables, porque nosotros recibimos plata pública a través del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, a través del Municipio de Santiago, que es la presidencia del directorio, y a través de otros tres municipios

de las comunas más ricas de Chile. Esa es la plata pública que recibimos. Esa plata pública puede tener variaciones, para arriba o para abajo. En general son para abajo. Entonces siempre hay pequeñas diferencias desde ese punto de vista. Hasta ahora Chile ha tenido siempre una economía bastante estable, por lo tanto todo el tema dólares, por ejemplo, no ha sido un tema. Pero ahora, que estamos con una inflación un poco más alta, sí pega. Chile no es dolarizada como Argentina, pero a los artistas se les pagan los honorarios en dólares. Ahí hay otra variante que es importante: ese desafío de la volatilidad de las economías y de la inflación, aún cuando en Chile no ha sido la tónica en los últimos treinta años. Pero hoy día estamos en un periodo un poquito más complejo en ese sentido. Lo otro variable también son los aportes privados, que en el caso del teatro también son importantes. Hay auspiciadores permanentes, hay otros que apoyan ciertos proyectos, pero eso también puede variar a la baja o a la alza. Entonces, yo creo que la estabilidad de los presupuestos en su totalidad, incluyendo los ingresos por boletería (hay temporadas que tienen mejores ingresos que otras), yo creo que esa incertidumbre te diría que atenta como para poder proyectar con mayor certeza, sabiendo que siempre uno hace cambios, pero con mayor certeza, es lo más complejo.

- En caso de que el teatro haya realizado coproducciones de ópera durante el periodo 2015-2019, ¿considera que las mismas han ayudado a reducir costos y a mejorar la situación financiera de la organización?

C.G.L.: No me atrevería a decir que mejoran la situación financiera general en el teatro, pero sí ayudan con los costos, eso sin duda. En general es así. Hay veces que hay coproducciones que son terriblemente complejas y que al final son atroces de caras, también conozco algunos casos así. Te diría que en general, las coproducciones ayudan a bajar costos. El volumen de coproducir no es nunca tan alto, en general en todos los teatros, como para tener una incidencia en el equilibrio total después de la organización. Yo no creo que llegue a tanto. Llega a un equilibrio o a un ahorro más bien por temporada.

- En su experiencia, ¿qué desafíos, beneficios y dificultades plantean las coproducciones para las compañías de ópera en la región?

C.G.L.: Yo creo que siempre es un desafío llegar a un acuerdo artístico al principio, por donde uno cree que tiene que ir esa coproducción. Después pienso que otro desafío es manejar bien los costos. Porque uno puede coproducir y hacerlo a un precio altísimo también. Coproducir no necesariamente es coproducir de la mejor manera. Entonces te diría que coproducir con un buen equilibrio en los costos es un desafío. Porque coproducir en la parte artística, uno queda casado con el *régisieur*, con los diseñadores, pero en materia de cantantes, por ejemplo, cada teatro tiene en general su libertad para construir su reparto. Yo te diría que coproducir a costos

que sean realmente beneficiosos para todos, y también coproducir entre teatros que tengan alguna similitud, porque por ejemplo con escenarios de dimensiones muy distintas, es un problema para el escenario más grande como el Colón, y es un problema para el escenario más chico, como puede ser otro teatro. Coproducir entre teatros que tengan medianamente un presupuesto parecido diría yo que es lo ideal. Encontrar ese equilibrio entre un presupuesto parecido, un tamaño físico más o menos parecido. Y también los otros desafíos que hay en las coproducciones es la circulación, porque por ejemplo Latinoamérica tiene en general distancias muy largas, hay países donde es mucho más caro ingresar o no una carga como ésta. Hay desafíos aduaneros que pasan por ahí. Uno aprende que hay países con los que es muy complicado, por el transporte, poder coproducir. No es tan así en Europa. Latinoamérica, por la geografía que tenemos y por las distancias es así.

- Y en cuanto a los beneficios, además de lo que mencionaba en relación a los costos, ¿qué otros beneficios le parece que plantean las coproducciones?

C.G.L.: Creo que tiene que ver también con un criterio sustentable de las organizaciones, que tiene que ver con la huella de carbono, que tiene que ver con esta crisis planetaria que tenemos. En general pasa mucho en la ópera sobre todo, no en teatros de repertorio como algunos alemanes, sino que en general, el Colón, nosotros, el Teatro Real [de Madrid], se hacen grandes producciones y después se ponen una vez luego de varias funciones, y después o no se vuelve a poner, o se vuelve a poner mucho después. Al final hay costos ahí que son bien poco aprovechados. Por lo tanto, repartir esos costos en tres teatros es mucho más razonable, porque efectivamente hay óperas que a lo mejor uno quiere hacer, y que uno sabe que no va a volver a hacer en un tiempo más, y sin embargo igual es una inversión importante. Entonces, compartir esa inversión con otros teatros a los que probablemente les pasa lo mismo es bastante más inteligente que ir cada uno, generar su propia escenografía, muchas veces después hay que destruirla, eso es basura. Entonces, también creo que hay una cosa sustentable que es interesante empujar y que también obliga a olvidar un poco la vanidad que hay a veces en el mundo de las artes escénicas, sobre todo más grandes, como el ballet o la ópera, en especial, que tiene que ver con que yo quiero hacer esto, tiene que ver con un afán un poco más colaborativo y yo creo que eso es un signo de bastante más modernidad en los teatros. O para mí eso muestra un criterio mucho más actual y mucho más conectado de lo que puede haber sido en el pasado. Creo que ahí hay una contribución del mundo cultural que se puede hacer de estos grandes teatros al medio ambiente también.

- En caso de que su organización haya efectuado compra, venta o alquiler de producciones en el mismo periodo, ¿qué beneficios y qué desafíos considera que plantean estas modalidades para las finanzas de la organización?

C.G.L.: A veces puede ser que uno no pueda hacer una producción porque a lo mejor no tiene la capacidad en los talleres, porque ya tiene mucha. O porque sea efectivamente demasiado caro para lo que tu pretendes presentar, si es que es una vez. Y en este sentido, con algunos teatros también, sobre todo estoy pensando en Latinoamérica, respecto a la geografía, es a veces mucho más razonable arrendar una producción que ya esté hecha por otro teatro, que a su vez a ese teatro le genera un ingreso, a uno le genera un gasto mucho menor, y está este criterio sustentable también, y eso es positivo. Hay veces que hay producciones donde la fundación que te aprueba poder hacer eso o el corógrafo, lo que sea, exigen que venga el equipo o el diseñador dos o tres veces a chequear que la producción está bien. Todo ese gasto en avión, en estadía, no tiene sentido si acaso esa producción está por ejemplo en Uruguay y uno puede arrendarla. A lo mejor uno quisiera tener la propia, pero hay momentos que son muy desafiantes económicamente, y hay que tomar la decisión más eficiente y más inteligente. En ese sentido, arrendar puede ser bastante inteligente, ¿no? Y vuelvo sobre lo mismo: es un criterio de mucha más sustentabilidad, no solo desde las finanzas del teatro, sino también desde el planeta en muchos sentidos. Por coproducir y por arrendar no creo que vayamos a salvar todo el planeta, pero sí creo que las organizaciones hoy día, en este mundo en el que estamos, y con toda la crisis que hemos tenido, hay que plantearse cómo contribuir a que todo sea mucho más sustentable. Y en el mundo de las artes escénicas, donde podemos ser sustentables, al margen de la energía y los paneles solares y todo eso, es desde la producción. Desde ahí podemos contribuir.

- Pasamos ahora a cuestiones que tienen que ver puntualmente con el financiamiento. Ya mencionó algo respecto a los fondos públicos que recibe el teatro, de la Municipalidad de Santiago, del Ministerio de Cultura y de otros municipios

C.G.L.: Tres municipios más: Las Condes, Vitacura y Providencia.

- ¿A qué áreas o programas de la organización se destinan esos fondos?

C.G.L.: No van a un área. Lo del Ministerio de Cultura, el ministerio nos pasa esos fondos después de la firma de un convenio. En ese convenio van establecidas la obligatoriedad para el teatro de realizar ciertas acciones, que tienen que ver con descentralizar Chile, lo que significa que los artistas del teatro estén presentes en distintas regiones, significan capacitaciones, como compartir el *savoir faire* que tenemos nosotros. Como eso hay un montón de otras actividades: talleres online o en vivo... en fin. No es todo el monto que está

metido ahí, pero eso tiene ciertas predefiniciones. Respecto de los tres municipios y del municipio de Santiago, el monto no está asociado a nada en particular. Se puede usar desde para financiar los costos fijos del teatro, que es la carga más grande, que son los sueldos de los 360 trabajadores, o se pueden usar para alguna producción. Ahí no hay una predefinición.

- ¿Es habitual que se utilicen para cubrir los costos fijos de la organización?

C.G.L.: Sí, mucha parte se usa para cubrir costos fijos y para poder hacer actividades, en el caso nuestro sobre todo fuera de Santiago, de descentralización principalmente. En general las actividades al aire libre, por ejemplo, que eventualmente se pueden hacer, siempre hay un sponsor, alguien que está pagando algo, que está financiando esa actividad. Por eso los fondos públicos se usan más para regionalización, donde hay bastante menos actividad en Chile. Hay cada día más, pero es mucho menor en relación a Santiago. Como Chile es muy largo, los costos de ir a esos lugares son muy altos. Por eso el Estado, en el caso nuestro a través de esos fondos, de esa subvención, pide descentralizar y es una de las peticiones importantes. Así como las actividades con los colegios, por ejemplo.

- En el periodo 2015-2019, los fondos y las subvenciones, ¿han alcanzado para cubrir los costos fijos del teatro?

C.G.L.: No, no alcanzan a cubrir los costos fijos en su totalidad.

- ¿Cuáles han sido los principales desafíos económicos que el teatro ha enfrentado en el periodo 2015-2019?

C.G.L.: Yo no estaba acá en el teatro, pero te diría que históricamente el teatro ha enfrentado el desafío de tener que financiarse con un sistema mixto, que significa: fondos públicos, que no alcanzan a cubrir todos los costos fijos del teatro, o si los han cubierto en alguna época no ha sido permanente, siempre hay ciertas variaciones. Yo creo que es eso: es cómo enfrentar una actividad como ésta, que no tiene por fin el lucro, que tiene costos que van subiendo, y sin embargo un sistema de producción que se mantiene más o menos igual a través del tiempo. La necesidad de cierta cantidad de músicos, de ciertos cantantes. Y cómo hacerlo pese a todos los vaivenes para poder darle estabilidad al teatro. El Teatro Municipal tiene cada tanto tiempo crisis cíclicas de deuda, que van sucediendo precisamente por eso, porque es una actividad que no busca el lucro. Pero probablemente también en el pasado, en los últimos 15, 20 años, no se tenían bien en cuenta los costos, para poder definir ese contenido interno, para poder hacerlo lo más, suena feo, pero lo más eficiente posible. Yo creo que esos son los mayores desafíos.

- ¿Qué estrategias han desarrollado desde la gestión del teatro y con qué herramientas han contado para enfrentar esos desafíos económicos?

C.G.L.: Acá en Chile sobre todo la búsqueda de dineros privados, no sólo para toda la organización, sino también por proyectos. Buscar apoyo de organizaciones, empresas, fundaciones, tanto para proyectos puntuales como para todo el teatro. Y también ir buscando colaboración de embajadas, por ejemplo, que puedan hacer aportes en materia técnica para renovar el escenario. En fin, a lo largo de la historia ha habido muchos intentos de esa especie. Te diría que ha sido la mayor herramienta. Y evidentemente el haber creado este aporte, los aportes de los tres municipios que yo te conté. Eso no ha sido siempre. Eso es una modificación a la Ley de Rentas 2 de Chile, que fue cerca del año 2000 aproximadamente, no recuerdo bien la fecha, que hizo que esos tres municipios aporten plata directamente al teatro. Y la verdad es que es un dinero súper importante. Sin eso, el teatro no sobreviviría, esa es la verdad. Yo te diría que ese fue el último acontecimiento importante, realmente relevante, para las finanzas del teatro.

- La siguiente consulta tiene que ver con el proceso de elaboración del presupuesto anual. Le quería pedir si me puede contar cómo es el proceso de elaboración del presupuesto del teatro.

C.G.L.: Bueno, es bien complejo. No siempre es todo lo ordenado que uno quisiera que fuera. Porque es como que sucede todo al mismo tiempo. Hay un presupuesto que tiene que ver con la estructura del teatro, que son los gastos fijos en el fondo, sueldos, mantenimiento del edificio. Y está el presupuesto que tiene que ver con el contenido, y ese presupuesto tiene que ver también con los ingresos, ¿no? Porque el contenido genera ingresos. Entonces, básicamente se va trabajando todo, y actualmente lo que se busca es que los ingresos, que son más variables, que tienen que ver por concepto de auspicios, venta de entradas, galas, en fin, sea lo que financie la temporada artística del teatro. Los fondos públicos, que como lo hablamos vienen por distintos lados, en principio son los que tienen que financiar la estructura del teatro y la operación: sueldos durante todo el año, todos los gastos básicos de mantención del edificio. Todo lo que es el contenido se debería idealmente financiar con ingresos generados por el teatro y con aportes de privados.

- ¿Y eso es algo que se está logrando, o es la aspiración?

C.G.L.: Yo creo que más que una intención ha sido algo que ha ido surgiendo en los años, dados los aportes que el teatro tiene. Y después de la pandemia, en especial, buscando un modelo que sea sustentable y que evite que el teatro tenga crisis cíclicas cada cierto tiempo, por grandes hoyos financieros. Entonces, estamos tratando de generar... no sé si hablar de un modelo, porque me parece demasiado ambicioso, pero sí una manera de funcionar que permita tener un buen contenido y que permita al mismo tiempo que el teatro sea sustentable. Es el modelo de financiamiento que tiene, que es: fondos públicos y fondos privados.

- ¿Y de qué manera el teatro utiliza al presupuesto como una herramienta estratégica de la gestión y del control de los recursos financieros?

C.G.L.: El presupuesto que se aprueba y que se presenta al Directorio es un presupuesto estimado de muchas maneras, y obviamente ese presupuesto durante el año va teniendo muchas variaciones. No necesariamente desviaciones, pero sí cambios, porque hay cosas que se venden más y otras que se vendieron menos de lo que uno pensó, porque hay un año en que ingresan más auspicios, otros que ingresan menos. Entonces, te diría que es un presupuesto no flexible, pero sí dinámico, y en los controles de presupuesto, que cada área tiene su propio control de gestión, van saltando las alarmas cuando hay desviaciones que exceden un marco que hemos definido como una desviación medianamente razonable, ¿no? Lo otro que hoy día está afectando mucho los presupuestos y que estamos viendo cómo manejar es la volatilidad del dólar y del euro, la inflación. Eso es algo que el presupuesto del próximo año que teníamos inicialmente varió mucho en la parte artística, sólo por el cambio del dólar. Eso es algo que es complicado para nosotros hoy día y es algo que por ejemplo en el presupuesto que viene, lo estamos mirando de manera distinta a la que lo hicimos antes porque viene un año muy volátil. Y es algo que nosotros no conocemos demasiado, ¿no?

- Claro. Con respecto a las actividades artísticas por fuera de lo que es la temporada de ópera (ballet, conciertos), que el teatro realiza, ¿qué incidencia tienen sobre el presupuesto total?

C.G.L.: Mira, hasta 2019 a la ópera se le destinaba un presupuesto infinitamente superior que lo que se le destinaba al ballet y a los conciertos. Más allá de que a uno le guste más una cosa u otra, ahí claramente hay un desequilibrio muy, muy grande. Hoy día, entre otras de las medidas que estamos tomando está precisamente corregir ese desequilibrio. Uno, porque hemos tenido que hacer un ajuste presupuestario, sobre todo por la pandemia, y dos porque, efectivamente, no tiene sentido que haya dos cuerpos estables en los que artísticamente se invierta menos en ese desarrollo artístico que en otros. Históricamente, hasta el 2019 así fue: una diferencia muy, muy grande, entre lo que se destinaba para las temporadas de ópera que para las temporadas de ballet y conciertos.

- Sí, en cierto modo sucede también en muchos teatros, ¿no?

C.G.L.: Bueno, porque la ópera es finalmente la que tiene costos variables más importantes. Por lo menos acá, el ballet y los conciertos, la inversión que hay en sus temporadas es algo mucho más manejable, y los costos variables son unas cinco, seis veces menos de lo que son en la ópera.

- En el periodo al que nos estamos refiriendo (2015-2019), ¿cuál ha sido la principal fuente de ingresos del teatro?

C.G.L.: Bueno, los fondos públicos en primer lugar, y después los privados, a través de auspicios, arriendos, y boletería, por supuesto.

- Recién mencionó la boletería, y la siguiente pregunta tiene que ver con eso: ¿cuál ha sido en el periodo 2015-2019 la incidencia de los ingresos de taquilla en el presupuesto total de las temporadas de ópera?

C.G.L.: El detalle preciso de la ópera no lo tengo a mano, pero respecto de los ingresos de las tres temporadas (ópera, ballet, concierto, y otras cosas para niños), claramente donde hay más ingresos es en la ópera. Son los abonos y las entradas de más alto valor acá en Chile.

- Y dentro de lo que es el presupuesto total, aproximadamente, ¿cuál sería la incidencia de los ingresos de taquilla?

C.G.L.: Más o menos 1/4 1/5. Dependería, pero aproximadamente es eso.

- Cuenta con sistema de abonos el teatro, ¿no?

C.G.L.: Sí, para ballet, ópera y conciertos, efectivamente.

- ¿Y cuál es la relevancia de este sistema en la estrategia de financiamiento del teatro?

C.G.L.: Es importante porque, al salir a la venta, en noviembre del año anterior, se genera un ingreso que para el teatro es muy importante sobre todo porque el mes de febrero es casi muerto, está cerrado el teatro, no hay ingresos. Entonces, esa venta anticipada de temporada permite partir bien con la temporada. Entonces, en los tiempos de recaudación, sobre todo por eso es muy significativo. Por supuesto por el monto también, pero sobre todo por los tiempos, para poder partir el año sabiendo que viene un mes bastante muerto, que es febrero. Y enero, por vacaciones de los artistas también. Después de eso ya no hay ingreso, ni en la última parte de enero ni en febrero. Por eso es tan importante la venta anticipada en noviembre, para nosotros por lo menos.

- ¿Qué estrategias ha implementado el teatro para maximizar los ingresos de taquilla y otros ingresos ganados?

C.G.L.: Yo te diría que relevante en el último tiempo será la estrategia digital, como estrategia para aumentar la venta. El marketing, por supuesto, ponerle un punto de vista a las cosas. Calcular el precio de la mejor manera posible siempre es muy difícil, porque al final tampoco uno quiere que las personas dejen de venir porque están muy caras las entradas. Entonces ahí hay un equilibrio que es muy distinto, que es bien desafiante cada año. Yo te diría que esos son. Hoy día por ejemplo la estrategia digital es importante, en el sentido del streaming, de plataformas digitales, pero eso es postpandemia. Acá por lo menos, hasta el 2019 lo digital tenía más que ver con promoción en las redes sociales, no con la plataforma digital de contenidos.

- Claro, con la pandemia todo lo que tiene que ver con contenidos digitales...

C.G.L.: Se activó mucho, pero no era así antes.

- Claro, tal cual.

C.G.L.: Bueno, el Teatro Real de Madrid sí lo tenía bastante desarrollado, pero en el caso nuestro no.

- En la región es algo que no estaba demasiado explorado, es cierto.

C.G.L.: Así, es.

- Respecto a los ingresos por boletería, dependiendo del vínculo que mantiene el teatro con los organismos de los que depende, muchas veces sucede que el teatro no puede disponer de esos ingresos de taquilla. ¿Cómo es esta situación en el caso del Teatro Municipal?

C.G.L.: Nosotros podemos disponer de esos ingresos, quedan para el teatro.

- ¿Cuál sería la política de precios del teatro?

C.G.L.: Como políticas, se ha tratado históricamente, antes de la pandemia, de tener un rango de precios amplio, suponiendo que eso permite mejor acceso a los espectáculos del teatro. Hay entradas desde 3000 pesos, que serían 4 dólares, hasta 150, 200 dólares máximo, para la ópera internacional que es lo más caro. Por supuesto que está siempre esa dicotomía del máximo ingreso, pero también el acceso, ¿no? El ingreso y el acceso que siempre están así jugando. Siempre ha habido históricamente una gama de precios amplia. Esa es la política: que sea amplia. No son precios que históricamente se reajusten tanto de año a año, porque eso tiene que ver con que la inflación en Chile está bastante controlada desde los años 90 hasta ahora. Yo te diría que esos dos ítems: nunca mucha variación del precio y una gama de precios amplia. Y diferenciada: por ópera, ballet, conciertos. Obviamente, lo más costoso siempre es la ópera, después el ballet y después los conciertos.

- También hay diferencia por fecha y por elencos, ¿no?

C.G.L.: En ópera básicamente. Puede que haya un concierto más caro que otro, porque viene alguien, pero en general no, son siempre planos. Pero en ópera sí, siempre hubo un elenco internacional y un elenco llamado nacional, donde había más participación de cantantes chilenos, y obviamente las entradas tenían otro precio, según fuera el elenco internacional o el nacional.

- Ya mencionó algo respecto a los fondos privados que recibe el teatro. ¿Podría comentar qué tipo de estrategias se implementaron para captar esos fondos y para maximizar esos ingresos?

C.G.L.: No te sé decir antes del 2019. Yo creo que apoyar, sopesar y poner en valor la marca del Teatro Municipal, lo que significa en Chile la marca y lo que pesa esa marca: prestigio, historia, calidad artística. Potenciar también la idea de que es un centro de desarrollo para el

país de distintos puntos de vista. Yo creo que eso ha sido. La verdad, no sé yo que haya habido otra estrategia para eso, más que apoyar a una institución que es importante, que tiene siempre desafíos financieros, y que es cuna para muchos artistas chilenos (cantantes, músicos y bailarines).

- ¿Cuentan con un área o con personal dedicado al *fundraising*?

C.G.L.: Sí, dos personas. Muy escueto.

- ¿Cuentan con algún programa de donaciones individuales a través por ejemplo de un círculo de amigos o socios, de manera directa o a través de una fundación?

C.G.L.: No. Siempre se ha podido donar al teatro. Las empresas en general cuando donan se acogen a una ley que hay acá que se llama Ley de Donaciones Culturales, que te da beneficios tributarios al año siguiente. En general todas las empresas, incluso algunas veces personas, donan a través de esa ley. Es una ley que está siendo mejorada, que está siendo ampliada, que tiene un montón de características, pero es la herramienta que más se usa en el mundo cultural para poder conseguir donaciones. Hoy día, después de la pandemia y en pandemia también, hemos aplicado mucho la donación en el sentido, por ejemplo: tú que tenías cuatro entradas, que ojalá tú me dones ese importe al teatro, así yo no tengo que devolvértelo. Pero te diría que previo a eso, sobre todo el uso de la Ley de Donaciones Culturales, que permite hacer donaciones con beneficios tributarios, esa ha sido la mayor herramienta con la que se ha hecho eso. Las donaciones de las personas en esa ley no estaban tan contempladas, ahora se hace una modificación, si dios quiere en los próximos meses, pero en general no era para personas. Se podía, pero era una manera bien engorrosa de hacerlo calzar. Esa ley en general es para empresas, no para personas. La persona que quiere donar puede hacerlo, pero sin beneficio tributario.

- No hay un círculo de donantes, círculo de amigos, no existe esa figura en el teatro, ¿no?

C.G.L.: Hay un círculo de amigos en el Teatro Municipal, que existe hace muchísimos años, cuyo objetivo en los primeros años era precisamente hacer *fundraising* para el teatro. De hecho aportaban no poca plata, y eso era súper positivo. Pero ahora, fue mutando con los años, y hoy día es una corporación, se llama Corporación Amigos del Teatro Municipal, pero ellos lo que hacen es conseguir becas para la Orquesta de Cámara, que está conformada por gente joven. Entonces su aporte no viene al teatro como un aporte, sino que financia esas becas, pero nosotros financiamos a la directora de esa orquesta y les pagamos un suplemento a esos jóvenes. Entonces, en el fondo, al contrario te diría yo, nosotros estamos contribuyendo en un sentido estrictamente financiero más que lo que ellos están apoyando al teatro hoy día. Originalmente sí era así, pero desde hace varios años ya no es así.

- Le voy a consultar por lo servicios complementarios. ¿Cuentan con una tienda?

C.G.L.: Tienda antes de la pandemia había. Durante algunos años hubo una cafetería, que duró ocho años. Después, con un cambio de administración que hubo, se cerró. Siempre ha habido, desde hace algún tiempo, venta de alcohol en el foyer, pequeños sándwiches, en fin. Con la pandemia todo eso se borró y ahora no hay nada. Pero históricamente había una tienda, había pequeños puestos, donde podías comprar bebida, agua, o alcohol en los últimos años cuando ya se pudo, y eventualmente algún tipo de comida envasada como sándwich y cosas dulces.

- ¿Dictado de cursos?

C.G.L.: No. Sí ha habido actividades de mediación con público para hablar de tal cosa, tal otra, pero como cursos ordenadamente, no, eso no.

- ¿Visitas guiadas?

C.G.L.: Sí.

- ¿Cobran derechos de transmisión por la transmisión de funciones?

C.G.L.: No hemos tenido... no, ingresos marginales, no.

- ¿Alquiler de salas o espacios?

C.G.L.: Sí, eso está en la parte comercial, sí. Y también, por ejemplo, a veces, si llega algún proyecto artístico valioso donde uno va con riesgo compartido, eso también lo hemos hecho. También se hace de vez en cuando.

- ¿Alquiler o venta de producciones, escenografía, vestuario?

C.G.L.: Sí.

- ¿Venta de programas de mano, antes de la pandemia?

C.G.L.: Sí, siempre.

- ¿Algún otro servicio complementario que no hayamos mencionado?

C.G.L.: Guardarropía.

- Y en relación a esos servicios complementarios, ¿qué beneficios representan para la organización? ¿Tienen algún tipo de incidencia en el financiamiento?

C.G.L.: Nada, muy poco.

- La siguiente pregunta es si considera que el modelo de gestión del teatro condiciona las posibilidades de financiamiento de la organización y de qué manera.

C.G.L.: Qué difícil pregunta. No estoy segura, honestamente. Puede que las condicione, si acaso no está en el país en cuestión muy instalado y desarrollado el beneficio de la colaboración público-privada. Yo creo en la colaboración público-privada. En general en los modelos de teatros como este, básicamente son presupuestos públicos principalmente, que se

complementan con algo de aporte privado. Pero acá los aportes privados tienen mucha importancia. Yo no creo que el modelo de gestión... o sea, incide, claro, puede haber mejores años, peores años. Sí es cierto que en el modelo éste, como hay aportes privados que son importantes, si la situación económica es buena mejoran, y si a lo mejor es más dificultosa, bajan. En ese sentido lo dificulta, puede ser. Pero, más que eso, veo que el contenido, al final, se condiciona mucho al modelo de financiamiento. Yo creo que eso es más interesante en modelos como éste. Dependiendo el financiamiento que tengamos y el presupuesto anual que tengamos, podemos desarrollar ciertos proyectos o no. Tenemos que contraer la programación o no, podemos aumentarla o no. En fin, incide mucho en el devenir de lo que el teatro hace. El modelo de gestión lo condiciona en el sentido de que el aporte privado puede mejorar o empeorar de acuerdo a la situación del país, que no tiene estrictamente que ver con lo que uno hace.

- ¿Qué dificultades y desafíos plantea para la gestión el modelo de financiamiento de la organización?

C.G.L.: El principal desafío es tener estabilidad y crecer el financiamiento. Porque los aportes públicos que nos dan, básicamente se van reajustando un poco, pero la verdad que no de manera esencial, por lo tanto, el contenido en alguna parte, las producciones y la temporada artística, pasa a depender muchísimo de los fondos que uno logre conseguir, ¿no? Con auspiciantes, con donaciones. Entonces, lograr una estabilidad a cinco años, para poder pensar un desarrollo del teatro a cinco años, tal vez es lo más difícil de lograr, por esa razón.

- Le voy a pedir si me puede contar, aunque sé que asumió en 2019, si en el periodo 2015-2019 se produjeron tensiones entre los objetivos artísticos y los objetivos económicos del teatro.

C.G.L.: En el año 2018 hubo una gran crisis, que tenía que ver con una deuda enorme, de corto plazo. Una deuda que había que pagar mañana, y que estuvo apalancada por distintas razones: una fuga de auspiciadores, una baja venta, una programación que aparentemente no cumplió con las expectativas. Sabes que siempre es subjetivo eso, pero... Entonces efectivamente en 2018 hubo una crisis enorme de deuda, que empezó a fines de ese año y en 2019. Se trabajó, se trabajó, se trabajó, hasta lograr una estabilidad que tiene hoy día el teatro, que es que tiene una deuda efectivamente, pero es una deuda a largo plazo, y que está básicamente en un banco. Por lo tanto, el teatro está cumpliendo con ese compromiso, que es como que fuera un crédito para una casa, que pagas todos los meses tu cuota. Estando eso ahí, eso permite dar estabilidad al teatro para poder seguir adelante. Claro que hubo tensiones enormes, enormes, y recién estamos empezando a salir de eso. Y la gran pregunta hoy día es

cómo estructurar una administración, una gestión del teatro, donde tanto la parte artística como la parte económica conversen, lo que no ha sido la tradición histórica del teatro. Siempre ha habido preeminencia de la parte artística, que es el sueño de todos, ¿no? De todos los que estamos en esa parte. Pero la realidad hoy día, en este contexto en el que estamos nosotros, de inestabilidad política, también económica, volatilidad también, es hacer que las programaciones en alguna parte conversen con la administración financiera, para poder llegar a una fórmula que tenga ciertas características de acuerdo al año que se está proyectando.

- Claro. Algo ya mencionó, pero ¿de qué manera se ha buscado un equilibrio entre esos objetivos, los artísticos y los económicos?

C.G.L.: Bueno, mira, aquí tradicionalmente la parte artística proponía una temporada y esa temporada después pasaba a la parte comercial-financiera, y ahí se veía la realidad, las proyecciones de venta que había, los costos, compararlos con los ingresos, en fin, se hacía ese trabajo. Pero la verdad que te diría que la gran diferencia es que hoy día hay una propuesta inicial que sí puede ser sometida a ajustes después del análisis financiero. Es decir, si hay alguna idea artística, producción o título demasiado caro, se puede ajustar. En fin, se va buscando por otra parte, también, si es que hay una idea artística que es importante por una u otra razón, y la parte económica la cuestiona, en el fondo decir “No, mira, esto es importante porque artísticamente permite esto”, y a ver, veamos cómo. Te diría que hay una conversación más de ida y vuelta. Y hay un proceso más circular. Y en ese proceso circular al final lo que sale es una temporada de consenso que no necesariamente es la que yo quiero 100%, ni necesariamente la que el Gerente General quiere 100%, pero es una temporada que en alguna parte recoge algún espíritu de lo que yo quería, recoge algunas de las preocupaciones que él tiene, y junto con eso termina siendo una temporada que pensamos que es una buena mezcla entre lo artístico y lo financiero, para darle cierta sustentabilidad al teatro. Como los ingresos son siempre inciertos, eso es lo que uno planifica. Hay que ver lo que sucede después.

- Hace un rato mencionó la crisis que afectó al teatro recientemente. Sé que no estaba en la dirección en esa etapa, pero ¿le puedo hacer un par de preguntas sobre eso?

C.G.L.: Sí, claro

- ¿Cuáles fueron las causas y las características de esta crisis?

C.G.L.: Un gasto superior al ingreso, en resumen. Con mil detalles, que son como la pequeña historia: que los equipos artísticos que se escogían para ciertas óperas en particular eran demasiado caros, que se escogieron títulos que tal vez no se vendían bien, que con el cambio de Dirección general en esa época hubo una fuga de auspiciadores. La verdad que se hizo una tormenta un poquito perfecta, por distintas razones que llevaron a que hubiera un déficit del

teatro de 7000 millones de pesos. El teatro en rigor estaba quebrado. El año 2018-2019, el teatro estaba técnicamente quebrado. Entonces, a partir de esa crisis surgió este cambio primero de estructura, de poner una cabeza bífida donde cada uno tenga su *know how*. La verdad es que el tema financiero es super específico y es muy desafiante. O sea, nadie puede manejarlo todo. Y a mí me parece que fue una decisión súper acertada, y que le ha hecho bien al teatro en este tiempo.

- Esa decisión la tomó...

C.G.L.: El Directorio, la tomó el Directorio, que está encabezado por el alcalde o la alcaldesa de Santiago. En esa época el alcalde era Felipe Alessandri, y él con ese Directorio tomaron la decisión de hacer ese cambio. Bueno, con una empresa externa también, que fue la que en plena crisis definió que se hiciera una reestructuración, que fue la que se hizo, donde se despidieron 55 personas y se reestructuró el teatro. Y en esa reestructuración también estaba este cambio en la figura de la Dirección General y la Gerencia General.

- ¿Este periodo de crisis derivó en la interrupción de las actividades del teatro?

C.G.L.: No, no se interrumpió.

- Ya mencionó algo, pero ¿quiere agregar algo más en cuanto a las medidas, estrategias que se hayan implementado para superar esta crisis?

C.G.L.: La reestructura fue lo más importante. Y se hizo una campaña de donación para recibir donaciones que permitieran también paliar en parte esa deuda, lo que también se logró. Y se reajustó la manera en que se realizaban las compras del teatro, se mejoró el método, el procedimiento. Se revisaron todas las áreas para tratar de controlar mucho mejor el gasto. Se apretaron costos, como siempre se hace. Con la pandemia esos costos se apretaron más todavía. Y eso permitió al final que el teatro hoy día, si bien tiene una deuda, claro, pero está toda pactada en el largo plazo. Se está pagando esa deuda, como corresponde. Por lo tanto, el teatro hoy día es un teatro financieramente mucho más sano.

- ¿El momento en que asumió, en 2019, fue cuando ya estaban definidas estas estrategias, o tuvo justamente que pilotear la tormenta?

C.G.L.: No, cuando a mí me contrataron ya se había hecho la reestructuración y ya se había tomado la decisión de hacer este cambio bífido. Lo que a mí me tocó más fue trabajar el ambiente interno, la imagen externa del teatro también, la comunicación, y generar y ser capaces de crear la manera de trabajar de la Gerencia General con la Dirección General, porque no había ninguna historia para atrás con eso. Y hubo que construir, con el Gerente General de la época, la manera en que íbamos a hacer todo eso.

- ¿Y cómo se encuentra la situación actualmente respecto al impacto que produjo esta crisis en el teatro?

C.G.L.: Hoy día el teatro está mucho más estable, porque está toda la deuda repactada en el largo plazo. Está ordenado, se está pagando lo que se tiene que pagar. Hay ciertos créditos que se pidieron, hay uno que se termina este año [2022]. Había cosas impagas, de imposiciones, que todo eso está ordenado. Yo te diría que hoy día el teatro está ordenado y está estable, lo que no significa que no estemos pagando una deuda, que por supuesto la estamos pagando. Pero está estable, está ordenado. Tiene desafíos de caja, como la mayoría de las organizaciones culturales. Un presupuesto apretado y desafíos de caja, yo te diría que esa es la situación hoy día, pero está en una situación de mucha más estabilidad, pese a todo lo que está pasando.

- Claro. La siguiente pregunta es: ¿Qué incidencia tienen los patrocinadores y/o los representantes de organismos públicos en el proceso de toma de decisiones de la organización? ¿Puede ser que formen parte del directorio?

C.G.L.: En el directorio hay un representante del Ministerio de la Cultura, y hay un representante de los tres municipios que también aportan fondos públicos. Y la presidencia del directorio es de la alcaldía de Santiago, que también aporta. En esa presidencia hay bastante poder, del municipio de Santiago. La del ministerio te diría que es la más neutra. Es un representante nombrado por el ministro o la ministra de turno. Y el representante de los municipios te diría que es la persona que está más involucrada, porque además le gusta mucho el tema, eso es muy bueno. Tienen incidencia en temas macro: pueden tenerla, sobre todo en temas estratégicos, no en el día a día. No significa que todos quieran que sea así. Puede haber intentos de algo distinto. Pero como es una corporación de derecho privado, finalmente, aunque recibe dineros públicos, la administración tiene potestad sobre los temas cotidianos y de administración. Y el directorio tiene potestad sobre temas estratégicos grandes, y por supuesto opina. Pero se toman decisiones que tienen más que ver con preocupaciones macro del directorio. Por lo menos acá en Chile, los directorios no se meten en la administración diaria, en una corporación como ésta o en otra, y van viendo temas estratégicos un poquito más de largo plazo. No en lo cotidiano.

- ¿Y qué tipo de exigencias debe cumplir la organización ante los organismos que lo financian (en relación al cumplimiento de metas, y también en cuanto a decisiones artísticas)?

C.G.L.: En las decisiones artísticas no hay un involucramiento afortunadamente. Yo creo que eso es muy positivo, que el teatro haya tenido independencia respecto de ese tema. Siempre por supuesto hay énfasis, ideas, y de repente uno puede recoger alguna. Pero básicamente, la

línea artística la dan también los directores artísticos de los cuerpos estables respecto del desarrollo que ellos buscan para esos cuerpos artísticos que dirigen. Por lo tanto, ahí no hay mucha incidencia. El cumplimiento de metas es distinto en los tres casos. En el caso del Municipio de Santiago, que en este caso la alcaldesa es presidenta del directorio, en general la alcaldesa actual, que es del Partido Comunista, ha puesto énfasis en que ella desearía y quisiera que hubiera mucha más interacción con los barrios, con los colegios. Es una intención que uno recoge y trata de articular de la mejor manera posible. Respecto a los municipios, a cambio hay ciertas actividades artísticas que uno se compromete a hacer en esos barrios, en esas comunas. Son acotadas y de mutuo acuerdo las dos. Y en el caso del Ministerio, sí hay un petitorio mucho más amplio, que tiene más que ver con descentralización y formación. Entonces ellos nos dan el monto que nos dan al año, y a cambio de eso uno se compromete a presentar un plan anual. Y dice, por ejemplo: vamos a ir a cuatro regiones del país con un espectáculo de danza, vamos a hacer cuatro talleres de producción técnica. Efectivamente, a cambio de ese monto hay una serie de actividades que hacer, que en el caso del ministerio están enfocadas en descentralizar y en formación.

- En caso de que el teatro haya podido beneficiarse con programas de incentivo para la participación de empresas privadas en la cultura durante el periodo 2015-2019, ¿cómo evaluaría la incidencia de esos programas y de la legislación vigente en la promoción del mecenazgo y del patrocinio para organizaciones como el Municipal?

C.G.L.: Bueno, es esencial. La Ley de donaciones culturales, conocida como Ley Valdéz acá, es la principal herramienta que usan todas las organizaciones culturales, grandes, chicas, teatros o no teatros, para poder encontrar fondos. Esa ley establece un incentivo tributario del 50% en la declaración de impuestos del año siguiente, para las empresas que donen a proyectos culturales, que tienen que tener ciertas características evidentes. Hay unas condiciones que hay que cumplir. Yo te diría que ha sido una herramienta por lejos importantísima para el sector cultural para poder conseguir aportes, financiamiento y auspiciadores también. Ha sido esencial. Lo sigue siendo, se le están haciendo algunos ajustes, se está proponiendo hacer algunos ajustes para mejor, esperemos, ¿no? Había algunas ideas que no eran para mejor pero ya esas se desestimaron. Y ha sido una herramienta súper importante para poder levantar fondos. Muy importante.

- Y con respecto a eso, ¿qué destaca y qué considera que podría mejorarse en ese sistema en Chile?

C.G.L.: La donación de las personas, que hoy día no está claro del todo. Digamos, en principio no se puede, pero se puede, entonces hay unas incomodidades con servicios de

impuestos internos. Entonces nadie se atreve mucho, por lo tanto... También se puede mejorar el tema de las herencias, que pueda haber una donación de herencias también a organizaciones. Aumentar la proporción, no necesariamente, e incluir a las personas, que hoy día no es claro como en el caso de las empresas. También se podría mejorar el límite. Hay un límite de cierta cantidad que puedes donar respecto de tus utilidades, por lo tanto sería bueno poder ampliar eso. Te diría que son los tres temas más importantes.

- Las dos últimas preguntas tienen que ver con la situación de la pandemia. ¿Cuáles han sido los principales desafíos que ha enfrentado el teatro desde el inicio de la pandemia y de qué manera ha podido responder a esos retos?

C.G.L.: El mayor desafío al principio fue cómo seguir presentes y mantener a los artistas motivados pese a estar encerrados tanto tiempo. Y eso termina en la conversión digital, ¿no? En el hecho de crear esta plataforma, “Municipal delivery”, que es súper exitosa. Que no existía, se creó en pandemia. Ha sido súper exitosa, ha tenido un alcance de 13 millones, lo que es mucho en Chile. Sobre todo en la época de la pandemia más dura, no hoy día. Hoy día [octubre de 2021] ya va mutando todo eso, pero en ese momento tuvo un alcance de 13 millones que fue muy significativo. Y además lo interesante fue que logramos sacar la condición de los artistas desde la presencialidad a lo digital. Es decir, los artistas seguían siendo artistas y seguían siendo importantes en lo digital también. Hacer que los artistas siguieran ahí, vivos y presentes, fue importante psicológicamente sobre todo. Ese fue un primer desafío. Y obviamente después el manejar desde un punto de vista financiero la falta de ingresos. Afortunadamente en nuestro caso se mantuvieron el presupuesto público, de todos estos entes aportantes que yo te comenté, y también los auspiciadores, en su 98 % se quedaron con nosotros, por lo tanto recibimos esos aportes. Y al no funcionar, al bajar todos los costos, renegociamos con las compañías de electricidad... bueno, hicimos un montón de ajustes, de distinta índole. También hicimos un ajuste a la baja de los sueldos durante el año pasado del 20 % durante un año, y bueno, todas esas decisiones fueron importantes para poder pasar el año y llegar hasta hoy día, que hemos logrado echar a andar el teatro. Ahora, lo curioso, lo interesante, lo dramático, es que el teatro, en alguna parte, cuando se abre y funciona, empiezan mayores problemas financieros. Porque poner a andar esta máquina, exige una inversión muy alta. Cerrado, pese a no tener ingresos, pero manteniéndose ciertos aportes estables, tanto públicos como privados, el teatro logra subsistir. Abierto, los desafíos son muchos más, porque producir lo que nosotros producimos es muy caro. Bueno, y el desafío de recursos humanos, por supuesto, ponernos de acuerdo entre todos de que íbamos a bajar el

20% para poder subsistir, por supuesto que afortunadamente lo pudimos hacer. Eso también fue un desafío que logramos pasar bien.

- ¿Cómo ve las perspectivas a futuro en esta salida de la pandemia? ¿Considera que el teatro podrá volver a un funcionamiento similar al que tenía previo a la pandemia?

C.G.L.: Bueno, yo creo que va a haber incertidumbre por unos dos años más. No creo que volvamos a un “normalidad” entre comillas. Creo que tampoco vamos a volver atrás en muchos sentidos. Para nosotros este regreso ha sido interesante porque en la data que hemos recogido en las 18 funciones que ya llevamos hechas, tanto de danza como conciertos con la orquesta filarmónica, hay un 41 % de público que ha venido por primera vez al teatro. Y un 59 % que es público tradicional. Y eso es súper interesante porque el teatro tradicionalmente tenía un problema grande para poder traer a nuevo público, Y yo creo que ese público viene de la experiencia digital que hubo durante estos 18 meses, y de todo el trabajo que se hizo de visibilizar lo que hacía el teatro. Y eso es algo positivo e interesante. No sabemos si ese público nuevo va a volver, si se va a fidelizar o no, por supuesto. Pero la cosa es que hoy día hay un 41 % de todas las personas que han venido que es la primera vez que vienen al teatro. Y eso yo lo encuentro súper valioso para una institución como ésta, que tenía problemas en el sentido de traer nuevos públicos. Así que eso es positivo. Yo creo que las incertidumbres van a quedar, yo creo que para las organizaciones culturales va a ser lenta la recuperación a algo que no sé si va a ser lo que teníamos antes. Porque todo está distinto. Pero probablemente a donde haya que ir es hacia una estructura y hacia un funcionamiento que sea con una visión de sustentabilidad. Que pase desde el reciclado de producciones hasta la generación de energía propia con paneles solares. Yo creo que los desafíos que vienen, es como que la visión sólo artística en organizaciones como ésta creo que no va a ser suficiente. Creo que hay muchas cosas que van a tomar un nuevo protagonismo y que se van a mezclar con lo que pasa en el escenario. Creo que las organizaciones como ésta tienen que ser mucho más que la caja escénica. Las que sigan siendo sólo caja escénica, una buena parte va a pasar y va a funcionar, pero en este país así como estamos, con los desafíos que hay, yo creo que ya no es suficiente, Creo que ese cambio, esa mutación, es lo que se viene ahora.

Consultas adicionales

- ¿Cuenta el Teatro Municipal con personalidad jurídica propia?

Sí.

- Cantidad de butacas de la sala: 1466

- Por fuera de los elencos estables y de las contrataciones en el área artística, ¿con qué recursos humanos ha contado el teatro durante el periodo 2015-2019?

Personal de apoyo con contrato a plazo fijo.

Personal de apoyo esporádico con contrato prestación de servicios (boleta honorarios)

- ¿Qué servicios se encuentran tercerizados?

Trabajamos con convenios de radiotaxis y hoteles. Transportes de carga, comunicación estratégica.

- ¿Cuenta el teatro con depósitos para almacenar producciones antiguas?

Sí. Tenemos una bodega donde se almacena la escenografía y utilería mayor de producciones de ópera y ballet. También está almacenado en cajas de cartón el vestuario de producciones que no están programadas en las próximas temporadas. El vestuario de estas producciones programadas se almacena en bodega al costado del Teatro. Los telones se almacenan en el teatro.

9.4.3. Anexo N°6

Teatro Colón (Buenos Aires, Argentina)

Entrevista a María Victoria Alcaraz

Directora general desde diciembre de 2015 hasta marzo de 2022.

- Formación académica: Profesora en Historia. Especialista en Políticas y Gestión de la Cultura.

- Experiencia en el campo previa: Directora general del Centro Cultural San Martín; Directora General de Promoción Cultural de la Ciudad de Buenos Aires; Subsecretaria de Patrimonio Cultural de la Ciudad de Buenos Aires.

- Para comenzar, le quería pedir si puede contarme cuál ha sido la misión del teatro durante el periodo 2015-2019 y si esa misión ha tenido cambios en esos años.

M.V.A.: No, cambios no hubo hasta el día de hoy. El eje central (no hay uno solo), la misión es llegar, interesar, motivar, seducir a la mayor cantidad de vecinos posibles de la ciudad de Buenos Aires en el arte lírico. Y además el resto del país, la región, porque es un teatro municipal, de la ciudad, pero su irradiación no es local, no hay que olvidar esos objetivos

nunca. Pero el tema gira en torno a los nuevos públicos, los públicos del futuro, los otros públicos, o como quieras llamarlos.

- ¿Y qué objetivos se ha planteado la organización en este periodo, 2015-2019?

M.V.A.: Bueno, atender, o diseñar y promover la mayor cantidad posible de dispositivos culturales-artísticos para cumplir con esta misión. Va de suyo la programación convencional tradicional, y además de esto, ¿qué más? Mantener un nivel internacional, de referencia en su programación de la sala principal, que es el corazón del Teatro Colón, y prestar tanta atención como a la elaboración de la temporada a todas esas otras actividades y acciones que posibiliten y que vayan alimentando a la construcción de esos públicos, la activación.

- Bien. Pasamos ahora a cuestiones que tienen que ver con el funcionamiento del teatro, y específicamente con la elaboración de la programación. ¿Cómo es el proceso de elaboración de la programación y cómo se articula con los aspectos económicos?

M.V.A.: Bueno, todo requiere de un poquito de historia: cuando llegamos en 2015 se estaba trabajando muy sobre la fecha. Primero y principal, eso encarece muchísimo la temporada. Entonces fuimos paulatinamente corriendo el calendario. Tenemos un lanzamiento de temporada por año. Es el momento en que tiene que estar todo cerrado, o sea que fuimos trabajando en la ampliación de los años subsiguientes. Pero eso es un proceso que en el 2019, justamente, nosotros ya teníamos cerrada, vendida, la temporada del 2020 y avanzadas la del 2021 y la del 2022. Todo voló por el aire. Yo asumí en diciembre del 2015 y en el 2016 empezamos tratando de poner el caballo adelante del carro, cosa que sentíamos que empezábamos a lograr para la temporada del 2020 en adelante. La idea era completar hasta el 2023. Por lo menos dejar los grandes hitos, los más importantes, y después se iba completando con el resto. Los grandes hitos, obviamente títulos de ópera, por supuesto. Va de suyo que el secreto es, para poder conversar con otras casas de ópera de Europa y llegar a agendas de artistas interesantes y a buen cachet, hay que trabajar con dos, tres años de anticipación como mínimo. Imaginar eso en nuestro país también es parte de la fantasía que la gente cree en la que vivimos.

- ¿Y cómo se articula la elaboración de la programación con los aspectos económicos?

M.V.A.: Bueno, hay una variable tremenda para nosotros, que es que cobramos las entradas en pesos y pagamos en dólares. Entonces, toda nuestra programación, los derechos musicales, los aviones, los hoteles, todo eso es precio dólar. Y eso es un problema grave para nosotros porque eso nos obliga, para mantener unos estándares medios de calidad, todos los años a hacer un mayor esfuerzo para llegar a los montos necesarios. Si yo te digo que estamos cerrando cosas para el 2023, entonces uno más o menos va calculando un piso mínimo, como

una primera etapa para el año siguiente. Y después la diferencia se ve. Cerrar absolutamente la temporada, yo no me animaría porque no sé. También la otra cosa que, entre comillas, innovamos, o que logramos hacer, es poder adelantar en el ejercicio vigente un porcentaje importante de los *cachets* artísticos de la temporada siguiente. Eso no se hacía cuando llegué yo, con lo cual se empezaban a tramitar los contratos artísticos un mes antes de que se estrenara el espectáculo. Al primer problema que tuve por eso, con una soprano, [Angela] Gheorghiu, que vino acá y que no quería cantar... Yo no tenía contrato firmado, o sea que no tenía de qué agarrarme. Así que esas cosas también van acompañando y sirven para corregir. Hoy en día, salvo alguna rara excepción por algún motivo, nadie se sube al escenario si no tiene el contrato firmado.

- ¿Y qué variables inciden al elaborar la programación artística (económicas, artísticas, desarrollo de audiencias)?

M.V.A.: Bueno, un correcto análisis de la propuesta en función del público, del momento que estamos atravesando, de lo emocional, de qué sucede en la región, cuáles son las propuestas artísticas que están girando. Digamos, no solamente miramos de adentro para afuera, sino también lo que circula en el mercado, por donde van las tendencias en algunos teatros de referencia europeos. Nosotros ponemos mucho el acento, el punto fijo que mueve todo lo demás es la ópera. Si bien los conciertos líricos, los cantantes que vienen... tratamos de traer a figuras importantes. Pero la ópera sigue siendo lo que más atrae al público porteño. En cantidad de funciones son más de ópera que de ballet, un poco más, no mucho más. En ballet son menos títulos y más funciones por título, Son como fórmulas que fuimos armando en función de la experiencia y del comportamiento del público. Cuando nosotros llegamos, las óperas eran cuatro o cinco funciones. Cuatro de abono y una extraordinaria. Si hacés lo que yo llamo los grandes tanques, si hacés un tanque como *Bohème*, que sabés que va a vender, o *Tosca*, ¿por qué no ponemos más funciones? Entonces empezamos a trabajar en ese sentido, y funciona. Funciona muy bien.

- ¿Con cuánta anticipación se planifican las temporadas?

M.V.A.: Dos, tres años. Ahora estamos tratando de recuperar lo que habíamos logrado antes de la pandemia, porque se paró todo.

- ¿Y qué dificultades y desafíos encuentran para planificar a mediano y largo plazo?

M.V.A.: Todas. Todas las dificultades y todos los desafíos. La mayor dificultad es encajar dos engranajes muy difíciles, entre la realidad internacional, las propuestas y el mercado de la ópera europeo, que es el que más seguimos, y la realidad económica, presupuestaria local. No del teatro, que tiene una economía sana, sino de la realidad económica del país, en la que se

inserta la economía del teatro. Y desafíos... Para mí el mayor es el desafío profesional de la dirección: es como alquimia. Es ir viendo, referenciando, estar en contacto con otros teatros, trabajar mucho en red para tener una temperatura adecuada para después definir si llegamos o no llegamos, si forzamos o no la máquina. Me parece que ese es el gran desafío y además la gran oportunidad que tiene el Teatro Colón, de lo que significa llevar seis años de una continuidad, con problemas de todos los colores, pero con un crecimiento de la presencia y de la oferta a la ciudad y al país, que se nota.

- Pasamos ahora a las modalidades de producción, y puntualmente a las coproducciones. Entiendo que el teatro viene realizando coproducciones en estos años. Y la pregunta es si han ayudado a reducir costos y a mejorar la situación financiera de la organización.

M.V.A.: Empiezo por el final: no ayudan a mejorar la situación financiera. Todo lo contrario. A ver... todo se llama coproducción. Si hablamos de las coproducciones que yo conocí cuando llegué, que son las coproducciones comerciales, en las que se juntan cuatro, ponen una parte cada uno y al Teatro Colón le toca poder ofrecer esa puesta y volver a usarla si quisiera, cosa que no sucedió nunca, dos, tres años más adelante... Como es en dólares o en euros, estamos hablando de montos que para el Teatro Colón fueron, a mi modo de ver, excesivos, para algo que pasa de largo. En 2021 pagamos la última cuota de “El caballero de la rosa”, que fueron 30.000 dólares. Entonces, ese modelo de coproducción nos parece que es caro y poco aprovechable. Lo que nosotros empezamos a trabajar es otro modelo, que es la posibilidad de producir nosotros en el Colón, y sumar a otros. O sea, no sumarnos nosotros a un tren, sino ser nosotros la locomotora.

- ¿Sumar alquilando producciones?

M.V.A.: Sí, alquilando. Entonces, empezamos a trabajar o la posibilidad de giras, que es más difícil, o la posibilidad de armar un buen menú de producciones, básicamente títulos de repertorio, y ponerlo a disposición de otros teatros. Eso lo que dio origen, entre otras cosas, es al Colón Fábrica, por la necesidad de guardar. Lentamente empezamos a completar, programar y después ofrecer producciones que por ahí estaba el vestuario y no estaba la escenografía, o que había que volver a hacer vestuario y escenografía. Todavía nos faltan algunos títulos, pero fuimos empezando. Ahí casi, casi, es como un modelo de economía circular. Porque fabricamos nosotros, guardamos y volvemos. Este año se está cumpliendo el círculo con “Bohème” y “Tosca”, que son títulos que guardamos del 2015 y del 2016, o por ahí. Alquilamos a otros teatros: “Bohème” baja de acá y se va a San Juan, a Córdoba, nos está pidiendo San Luis, estamos conversando con el Sodre de Uruguay. Y mientras tanto, la ofrecemos para que el público lo conozca en el Colón Fábrica, que es este espacio expositivo,

todavía no sabemos bien como llamarlo. Un espacio de guardado recorrible, abierto al público, pero con las producciones armadas, porque caminás como por arriba del escenario al lado de la escenografía. Entonces, con una misma producción y con una primera inversión, volvemos a darle vuelta a todo eso. Ese modelo nos funciona. Es trabajoso, por supuesto, porque necesita mucha gestión. Pero funciona mejor. Y después un término intermedio de coproducción, como tercera variante, que es sentarnos con otros teatros u organizaciones a imaginar qué y cómo. Siempre nosotros tenemos la iniciativa de proponer que se fabrique acá, porque tenemos cómo hacerla, y después que gire por otros lugares.

- En esta tercera variante, ¿esa asociación con otros teatros implica que solo el Colón produzca, o que el otro teatro también produzca algo?

M.V.A.: En general estamos produciendo nosotros. Sobre todo en algunos teatros europeos, a ellos les resulta más barato. La única cosa que les encarece un poco es el traslado. Pero cuando ya son dos, ya está.

- ¿Podemos decir que esas modalidades sí ayudan a reducir costos y a mejorar la situación financiera?

M.V.A.: Sí, sí.

- ¿Y qué desafíos plantean las coproducciones para las compañías de ópera en la región?

M.V.A.: Vinculado a la gestión... digamos, si vos no tenés una buena plataforma, creo yo, institucional de vinculación con otros teatros, podés fabricar lo que quieras, pero después, ¿a quién le tocás el timbre? Hay que empezar desde menos diez, entregando una tarjetita que diga quien sos. Entonces, nosotros fuimos haciendo todo un trabajo de vinculación institucional con los teatros con los que nos interesa trabajar de Latinoamérica y de Europa, principalmente los españoles en un sentido, los italianos en otro. Y después, todos los demás que quieran conversar con nosotros. En una primera vinculación institucional, para conocernos. Y que los proyectos nazcan naturalmente, o que sea fácil mandar un WhatsApp, y si tengo una idea de algo que podemos hacer juntos, que podamos hacer un Zoom, que ahora todo es tan fácil, y arrancamos. Eso para afuera, pero también a nivel nacional. Nosotros hicimos el año pasado [2021] una reunión de teatros líricos del país. En diciembre lo firmamos presencialmente, pero lo creamos en el medio de la pandemia, cuando empezamos nosotros a juntar a otros teatros, y dijimos, “amuchémonos”. De hecho, nosotros nos amuchamos con los españoles, porque ellos nos contaban lo que les iba pasando, anticipando así las cosas que nos iban a pasar a nosotros dos meses después. Entonces nosotros tomábamos nota, preguntábamos. Y ese trabajo a nivel nacional también, nos ayuda a nosotros y a los demás teatros. De hecho, eso multiplica la presencia del Teatro Colón a nivel

nacional, en todos lados. No solamente las cosas suceden aquí y en el escenario del Colón. Pueden suceder en otros lugares y de otras maneras. Entonces, puede suceder en La Boca, en el Colón Fábrica. Eso también es el Colón. O puede ir la compañía de Ballet del Colón a Mendoza. Eso es el Colón. Pero también puede ir la escenografía de “La Bohème” a San Juan. Y eso también es el Colón.

- ¿Y qué beneficios plantean las coproducciones para los teatros, además de los económicos?

M.V.A.: Bueno, la posibilidad de que se vea y de exportar la maravillosa capacidad de producción que tiene el Teatro Colón. De fabricación. Y eso también es el Teatro Colón. Mantener, desarrollar y promover todos los oficios que hay detrás de la fabricación y producción es también un objetivo del Teatro Colón. No es solamente lo artístico o la formación artística, sino también la formación escenotécnica necesaria para que todo eso se haga. Si no tenés escenotécnicos no tenés teatro. Y eso es gran parte de lo que le pasa al resto del país. Ahí salimos nosotros a capacitar, a intercambiar, a que vengan a hacer experiencias en el escenario del Colón. Con teatros vivos hay posibilidades de coproducir. Con teatros que no funcionan, no hay posibilidades de hacer nada.

- ¿Y qué dificultades plantean las coproducciones?

M.V.A.: Bueno, el desfasaje del manejo de los tiempos. Cuando hablamos con el exterior tenemos las temporadas cruzadas. Por eso es importante trabajar con mucho tiempo. Nosotros en agosto estamos a mil por hora y en Europa están de vacaciones. Hasta septiembre no encontrás a nadie en ningún lado, y te agarra una desesperación terrible. Entonces, el manejo de los tiempos es fundamental. Después también es muy importante contar con la comprensión de nuestra realidad de parte de los demás. Y comprender al resto de los teatros de Latinoamérica y del país. Porque la realidad Colón a veces es distinta. Entonces, entender cuáles son las herramientas, cuáles son los tiempos y cuáles son las posibilidades de cada uno y ver qué podemos rescatar de todo eso.

- ¿El teatro ha comprado y vendido producciones?

M.V.A.: No ha comprado, al menos en este lapso del que estamos hablando. Sí estuvimos trabajando en todo el andamiaje legal para vender. Sobre todo con los europeos, estuvimos viendo la posibilidad de esas coproducciones, en vez de que ese alquiler vaya y vuelva, que vaya y se quede, si es algo que no nos interesa recuperar.

- Ahora pasamos puntualmente a cuestiones presupuestarias. La pregunta es, en relación a los fondos estatales que recibe el teatro, ¿a qué áreas o programas se destinan esos fondos?

M.V.A.: Ok. En primer lugar, el presupuesto del Colón se compone de dos partes: uno, recursos centrales, que lo otorga el Gobierno de la Ciudad, no el Ministerio de Cultura,

porque es un Ente autárquico. Nosotros tenemos una vinculación con el Ministerio de Cultura institucional. Pero no una dependencia formal legal presupuestaria. Y la otra parte del presupuesto son los recursos propios, que genera el teatro con la venta de entradas, las visitas guiadas, los arriendos, los alquileres, los alquileres de producciones, con todo eso. Entonces, con los recursos centrales, el Teatro Colón hace frente al mantenimiento edilicio, toda la infraestructura, y los recursos humanos, los sueldos de todas las personas que son de planta, los estables. No el contrato artístico. Y el teatro, con los recursos que genera hace frente a toda la programación artística y a todos los gastos vinculados con eso, como los derechos musicales, las partituras, la impresión de programas, las flores, todo eso.

- Entonces podemos decir que los fondos que recibe el teatro del Gobierno de la Ciudad alcanzan para cubrir los costos fijos.

M.V.A.: Los costos fijos de funcionamiento, no los artísticos. Podemos prender la luz, sí, pero no canta nadie.

- ¿Cuáles fueron los principales desafíos económicos que el teatro ha enfrentado en este periodo (2015-2019)?

M.V.A.: Bueno, la imperiosa necesidad de mejorar sus ingresos, por el tema del cambio. La necesidad de mantener esos estándares que el teatro imagina como estándares de calidad, de excelencia, de internacionalización necesarios para seguir siendo el Teatro Colón.

- Claro. ¿Y qué estrategias han desarrollado y con qué herramientas han contado para enfrentar esos desafíos?

M.V.A.: Todo lo que podemos hacer, lo hacemos. Por un lado trabajamos con el concepto de nuevos ingresos: qué es lo que podemos hacer. Darle la vuelta de tuerca, por ejemplo, y que en el Colón Fábrica se pueda cobrar entrada. Es la diferencia entre tener un depósito por el que pagás un alquiler y guardás las escenografías, y un espacio recorrible en el que hay una pequeña inversión pero que también genera ingresos. Así que trabajamos mucho el tema de nuevos ingresos. Trabajamos mucho en actualizar el concepto de esponsorio. Y estamos trabajando, todavía no se ve, pero empezamos en el 2019 y ahora estamos retomando, la incorporación de una nueva variable, desconocida en el Teatro Colón, que es la de donaciones. Estamos trabajando pequeños donantes y grandes donantes. Pequeños donantes con la página web, casi como un goteo sistemático, que vos puedas entrar en la página web y donar algo, poquito, lo que sea. Y después un trabajo mucho más intenso, más fuerte, más estratégico, vinculado a los grandes donantes, en principio argentinos, y después intentaremos que sean de otros países también. No hay una tradición de lo que estamos llamando como una especie de consejo de benefactores, en el Teatro Colón. Y nos está costando mucho, mucho,

mucho. Muchas de las personas con las que estamos conversando son donantes en el Real de Madrid, en el Met. Y acá, no es que dicen que no...

- Claro, es cierto, no está la costumbre, no está el hábito.

M.V.A.: Para nada. Inmediatamente gira la cosa hacia la figura de un sponsor: “¿Bueno, pero a cambio de qué?”. Y no, el donante es donante. Así que estamos tratando de sensibilizar a ver si nos va bien.

- Claro. La siguiente pregunta es sobre la elaboración del presupuesto anual. ¿Cómo es ese proceso de elaboración presupuestaria?

M.V.A.: Bueno, cada año trabajamos en función del anterior. Trabajamos con el presupuesto anterior, con una proyección que el Gobierno hace para cada una de las áreas. Entonces, nosotros vamos haciendo un trabajo anual de seguimiento con el Gobierno. Y en determinado momento, se empieza a solapar, a trabajar el presupuesto del año siguiente. Entonces, empezamos a acordar o a tomar para la conformación de nuestro presupuesto diversas variables: a cuánto el dólar, cómo hacés. Los primeros años fue tremendo. Somos el único organismo que continuamente está mirando la cotización. Entonces, Hacienda o el Gobierno nos dan una cotización de referencia para programar todo el año. Después, si hay variación, es el Gobierno quien absorbe esa diferencia. Eso nos permite empezar a planificar. Así vamos trabajando sobre cuántas funciones, cuántas personas. O sea que vamos dando como el marco general. En paralelo, la dirección artística ya viene trabajando desde el año anterior con los grandes momentos, con los grandes hitos, y además ya pagamos o tramitamos adelantos de por lo menos los artistas internacionales, del 50% de lo que va a salir. Vamos trabajando como con anillos concéntricos, de lo más general a lo particular. Vamos ajustando, y más o menos en julio o agosto se cierra el presupuesto con el que vamos a trabajar al año siguiente. Con lo cual, desde ese momento, nosotros empezamos a trabajar los adelantos en este ejercicio para el año siguiente, sabiendo que a ese que le pagué el adelanto, al año siguiente le voy a poder pagar el otro 50%. Por un lado, la matriz presupuestaria, todo lo vinculado a números. Por otro lado, la matriz artística. Por otro lado la matriz escenotécnica y al final todo eso se ensambla, se vuelve a perfeccionar y queda. Esto es casi como hacer una ópera. De ahí sacamos lo que nosotros llamamos “La biblia”: que es cada ópera, cada título con todos los roles, con todos los gastos. Ahí está todo el presupuesto. Ese es el presupuesto artístico.

- ¿Y de qué manera utilizan ese presupuesto como herramienta de gestión y de control de los recursos financieros?

M.V.A.: Digamos, lo hemos estandarizado tanto, que no es un problema. El problema es cerrarlo, que estemos todos de acuerdo. Después, una vez que se aprueba, es la gestión. Es

otra cosa. Pero una vez que el presupuesto está... también la enorme ventaja es, como el año pasado [2021], que el Gobierno de la Ciudad es garante del 100% del presupuesto. Entonces, nosotros programamos en el 2020 un año 2021 sin pandemia. Imaginamos que era algo que un día se termina y al día siguiente arrancamos todo normal. Y nos equivocamos. Entonces, reformateamos: hubo que cerrar, después hubo que abrir. Primero la gente no venía, después sí. O sea, no tuvimos los volúmenes que habíamos imaginado, pero los gastos sí los tuvimos. Y fue el Gobierno de la Ciudad el que se hizo cargo. Entonces, tenemos esa enorme ventaja, que teatros privados no tienen. Por ejemplo, en Estados Unidos cerraron directamente, echaron a todo el mundo. Nosotros tenemos esa enorme ventaja. Somos absolutamente responsables, porque si no, nos cortan la cabeza. En estos seis años el Teatro Colón, y eso es parte de mi orgullo, ni un solo año tuvimos que recurrir al Gobierno por la propia gestión, por algo que calculamos mal, no nos alcanzó, nos faltó. Nunca nos sucedió eso. Nunca.

- Con respecto a las otras actividades artísticas que tiene el teatro, como ballets y conciertos, ¿qué incidencia tienen en el presupuesto total?

M.V.A.: No tengo exactos los números, pero del 100% de las actividades, ópera debe ser el 40%, 30% ballet y 30% conciertos. Porque tenemos conciertos de la Filarmónica, de la Orquesta Estable, los Grandes Conciertos, o sea que el volumen es grande.

- Claro, siempre la ópera se lleva la mayor parte.

M.V.A.: Pero no demasiado más.

- En este periodo, 2015-2019, ¿cuál ha sido la principal fuente de ingresos de la organización?

M.V.A.: Los tickets

- La entrada. ¿Por encima de los ingresos no ganados, que se reciben del Gobierno de la Ciudad?

M.V.A.: No. Digamos, sobre el 100% de los gastos, si contás recursos humanos, los salarios, el teatro genera entre el 30 y el 40% de ese 100% de ingresos propios. Si no contás recursos humanos, porque podemos no contarlos, porque es una variable que nosotros no manejamos, si no lo contáramos, superamos el 50% del 100% del presupuesto del teatro. Con recursos propios, estamos en un 30-40%, y nos proponemos llegar al 50%.

- Y dentro de lo que son los ingresos ganados, el principal es la venta de entradas, ¿no?

M.V.A.: El orden es: primero venta de entradas, después visitas guiadas, que es el segundo, y después vienen arriendos, esponsorio.

- Ya algo me mencionó, pero ¿cuál fue en el periodo mencionado la incidencia de los ingresos de taquilla en el presupuesto total de las temporadas de ópera?

M.V.A.: Sobre 100% de taquilla, ópera debe ser un 30-40%

- Y puntualmente en el presupuesto de ópera, aproximadamente, ¿qué incidencia tenía la taquilla?

M.V.A.: Sólo de ópera... Lo que recuerdo es que era la mayor venta. Atrás venía ballet, y atrás la Filarmónica. Aguardame que te averiguo (consulta con un colaborador). El 40%, aproximadamente.

- Y el sistema de abonos, ¿cuán relevante es para la estrategia de financiamiento del teatro?

M.V.A.: Muy relevante, porque entre otras cosas, es lo que te permite saber cómo va a ser el año. Nosotros ponemos en venta los abonos en diciembre. Para comienzos del año siguiente, que es el momento en que se termina la venta de abonos, yo ya sé cuánto voy a tener ocupada la sala durante todas las funciones del año. Con lo cual, sé cuánto esfuerzo tengo que hacer para vender el resto. No tengo que vender la sala al 100% para cada día, sino que tengo que vender más o menos el 50%. Y es un esfuerzo muscular menor.

- ¿Qué estrategias se implementaron para maximizar los ingresos por taquilla y otros ingresos ganados?

M.V.A.: Bueno, hicimos varias cosas a la vez. Una es que empezamos a ver qué pasaba en otros teatros. Empezamos a consultar, hablamos con los directores o administradores de otros teatros de Europa, porque es el modelo más parecido a nosotros. Estados Unidos miramos también porque por ahí algo se puede adaptar. Pero lo europeo es lo más parecido a nosotros. Eso por un lado. Por otro lado, nosotros durante un tiempo hicimos una consulta, un breve trabajo con una consultora, Mackenzie, y le mencionamos esto: ¿qué más podríamos hacer o cómo podríamos mejorar? Y ellos tenían también como cliente al Bolshoi de Moscú, que venía de cambiar todo el sistema de venta de entradas. Entonces la persona técnica de Mackenzie que estuvo en toda la operatoria del Bolshoi vino acá y estuvimos trabajando tres días seguidos intensamente. Le preguntábamos, nos contaba, y de ahí también tomamos algunas cuestiones. Y después, lo que veíamos y que también era coincidente con muchas de las cosas que nos recomendaban. Por ejemplo, todo el plano de venta de las entradas: cómo casi naturalmente se te dibujaban distintos sectores en función de la venta. Cuando llegamos al Colón nosotros teníamos la platea y los palcos bajos todos al mismo precio. Pero estaban las franjas de los bordes de la platea y los palcos más cerca del escenario, que o no se vendían o tardaban en venderse. O sea, se vendían con mayor dificultad. Entonces, empezamos a sectorizar. Lo mismo hicimos en seis, siete sectores que armamos, parcelando platea, palcos bajos, palco balcón, palcos altos. Fuimos como parcelando, con otro precio. Eso nos fue muy útil. Después, en qué momento salir a la venta con qué. Cuando nosotros llegamos el método era poner a la venta un mes antes las entradas individuales de cada espectáculo. De todos.

Entonces lo que hicimos fue probar que desde principio de año, después que se vendían los abonos, se abría la venta individual, y si vos quería ahora regalar algo para diciembre, para un cumpleaños o para Navidad, lo podías comprar. O los turistas. Distintas opciones. También hicimos un cambio en los abonos: había cuatro abonos, si no me equivoco, cuando llegamos. Con un cronograma de venta muy acotado. Entonces, además de esos cuatro, abrimos otros nuevos abonos. El que más resultado nos dio es el Extraordinario, que era que sobre todas las funciones extraordinarias vos podías armarte el abono que vos querías. Inclusive este año [2022] es el que más empezó a venderse. Y tenías una opción de siete títulos, de once, de diecinueve. Te podías armar mezclando ópera, con ballet, con conciertos. Podías mezclar todo lo que quisieras. Después aligeramos, que ya tenía un año cuando llegué, el Abono Joven, para menores de 35, y nosotros lo liberamos, porque podía renovarse una sola vez. O sea, alguien que tenía 30 años podía comprar un abono, podía comprar al año siguiente, y después no podía comprar más. Entonces habilitamos para que se pudiera renovar todas las veces que quisieran. Había un margen para que alguien viniera con documento de menor de 35 y que después le diera las entradas a la abuela. ¿Podía pasar esto? Sí. Lo que hicimos fue marcar las entradas para que a simple vista se viera que era el Abono Joven y era bastante simple sacar la conclusión si tenía menos de 35 o más de 35. Entonces, hicimos nuevos abonos y cambiamos el cronograma de abonos también. Porque antes era: de tal fecha a tal fecha, el abono de ópera. De tal otra fecha a tal otra fecha, ballet, O sea que si vos querías comprar los dos tenías que ir dos días distintos. Entonces lo que hicimos fue: se arranca con ópera, se le agrega ballet. O sea, no es que se deja de vender ópera. Y así vamos complejizando. Y después al final, una vez que ya prácticamente terminaba la venta de abonos, no lo anunciábamos ni le hacíamos publicidad, hacíamos una venta con algún descuento que la llamamos “Última llamada”. El abono “Última llamada” es parecido al Extraordinario pero no es siempre en la misma ubicación, sino en la ubicación que hay. Entonces, vos compras una para ópera, una para ballet y lo que quisieras, pero una te tocaba en la fila 3, otra en otra fila. No era que comprabas todas las funciones en la misma ubicación. Y ese también funcionó muy, muy bien. Pero no se anunciaba, no se promocionaba. Lo hicimos dos o tres años. O sea que el que sabía, sabía, También era un riesgo, porque también podía no tocarte una buena ubicación. Y este año especialmente, con el tema de la pandemia y que cayeron todos los abonos, por más que nosotros reservamos el lugar original que tenía cada uno, hubo un periodo para la renovación y hubo un montón de gente que no renovó. Con lo cual hubo posibilidades de cambios para gente que quería cambiar hace mucho pero no tenía la posibilidad, y de venta porque eran muy buenas ubicaciones. Se vendió todo.

- Y lo que recauda el teatro por boletería queda para el presupuesto del teatro, ¿no?

M.V.A.: Sí, 100%.

- Le quería pedir ahora si puede describir la política de precios.

M.V.A.: Bueno, con los precios hicimos lo mismo, que tiene que ver con esto que te decía antes. Trabajamos sobre la escalera de precios. Vimos que teníamos muchos precios de los más altos muy cerquita uno del otro, y después saltábamos a los precios más baratos. Faltaba mucha oferta intermedia. Eso no se puede dar vuelta de un día para el otro. Entonces, en cada temporada fuimos corriendo y moviendo, porque tocás los precios. Cuando llegamos decidimos no seguir la misma política de que se aumentaran todos los precios, por ejemplo, un 20%. No, dijimos: vamos a seguir una lógica por ubicación, y trabajamos la escalera de precios, tratando de que haya más oferta en el medio, además de las más baratas y las más caras. Y eso lo fuimos haciendo gradualmente y hoy en día hay una preciosa escalera. Y eso nos llevó cuatro, cinco años. Hay precios más baratos, hay precios intermedios y hay precios altos, también en función de la ubicación. Trabajamos la correcta distribución entre ubicación y precio. Eso nos dio muy buen resultado. Y la otra cosa que cambiamos fue que no necesariamente el precio por localidad del abono era el mismo precio en la venta individual, que cuando yo llegué era así. O sea, el precio del abono era la suma de los precios de todas las localidades de las funciones individuales. Una cosa es la venta de abonos, que tiene una lógica, y otra cosa es la venta individual, que tiene otra lógica. Y no necesariamente es un precio que se establece a principio de año y queda para todo el año del mismo modo. Depende qué artista sea, depende de qué sea. Las dos son óperas, los dos son ballets o los dos son conciertos, sí pero uno canta tal artista, y en otro vienen dos bailarines de no sé dónde. Entonces también hicimos eso: que no todos los productos tengan el mismo precio. Y el mismo producto, una cosa era en abono y otra cosa la venta individual. Y esto mucho no lo implementamos, pero empezamos: dependía de cuando lo comprabas. Cuanto más antelación, más barato. Cuanto más cerca de la función, un poco más caro.

- O sea que al comprar el abono se supone que era más conveniente, con un descuento.

M.V.A.: Absolutamente. El abono tenía varias ventajas. Uno, que había un descuento. Otro que la venta anticipada te congelaba el precio de todas las entradas. Y que podías reservar el mismo lugar.

- Pasamos ahora a lo que tiene que ver con fondos de fuentes privadas. Entiendo que el teatro ha trabajado con esponsorio, mecenazgo...

M.V.A.: No, mecenazgo no. Esponsorio y donaciones que pueden ser empresariales o individuales.

- Y en lo que respecta al esponsorio, ¿qué tipo de estrategias implementaron para la captación de esos fondos?

M.V.A.: Mirá, ese es un tema que yo siento que... A diferencia, por ejemplo, de los precios, que pudimos avanzar muchísimo, en esa área no vi los resultados que hubiese querido ver. Porque la marca Colón es la única marca internacional que tiene la cultura de la Argentina, porque es muy apetecible, porque la asociación de marca es algo muy valioso. Asociarte con el Colón suma. Y, mea culpa que hago, no armamos un buen equipo. No armamos un buen equipo que entendiera estos conceptos. Armamos un equipo que terminaba como poniéndose la camiseta de la empresa diciendo: “No, bueno, pero el banco ya está financiando, no tiene más plata”. O “Tal empresa te está dando cinco millones”. Cinco millones para una marca internacional, ¿al Teatro Colón? Se te tiene que caer la cara de vergüenza. Tendría que ser 50 millones. Entonces, primero el equipo no fue un equipo de venta con fuertes argumentos, sino que fue un equipo lábil que agarraba lo que le ofrecían. Iban a pedir y no a ofrecer la ventaja de asociarte. Yo no lo sé hacer tampoco, pero es técnica.

Así que, en un principio, mientras que todo el equipo legal y técnico era un equipo que yo había armado, la cosa anduvo bien. Y emprolijamos todo el tema de esponsorio. Porque cuando yo llegué estaba lleno de logos. Entonces lo primero que hicimos fue, las contraprestaciones que daba el teatro, monetizarlas. Por ejemplo, ¿cuánto vale el alquiler del Salón Dorado por un día? Si nosotros ofrecíamos como contraprestación el uso del Salón Dorado, cuando sumabas entre lo que aportaba la empresa y todo lo que aportábamos... No es que era gratis. Ese fue el cambio más grande que logramos hacer. Me decían: “Si nosotros no tenemos gastos”. Pero no es de ese modo que hay que pensarlo. Entonces empezamos a trabajar con esa noción. Con lo cual más de la mitad de los sponsors que estaban cuando yo llegué, se retiraron, porque ponía más plata el Colón que el sponsor. Entonces quedaron menos sponsors, pero en mejores condiciones. Siempre el más importante fue el Banco Ciudad. Toda la gestión de Ortiz Batalla como presidente del banco, que coincidió con casi todo el tiempo que estuve yo, era un lujo y fácil. Porque entendía del mismo modo que yo el beneficio de ambos. Almorzábamos un día y de ahí salía el aporte para el año siguiente. Empezamos a construir una mejora sustancial impresionante, pero nunca fue lo que yo aspiraba que fuera. Logramos en un 50, 60%. Nos faltaba el 40 restante. Eso por un lado. Y por otro lado, salimos a buscar empresas que no necesariamente fuera monetario su aporte. Hicimos todo un trabajo para definir qué usamos, qué necesitamos, que podamos ir a plantear. Aparte. Había como dos estrategias distintas. Entonces de ahí sumamos estacionamiento, restaurantes, descuentos en hoteles, remises, alquileres de autos de alta gama para cuando

viene alguna gran figura que necesita chofer y auto las 24 horas, cosas así. Y eso también lo monetizamos para en la cuenta final también tenerlo claro. Y en tercer lugar, algo que empezamos a trabajar en las últimas tres o cuatro temporadas en el tema del aporte financiero de las tarjetas de crédito y de los bancos para el pago en cuotas de los abonos primero, y de las entradas después. Con 0% de interés. Lo logramos este año para la venta del 2022. El Banco Ciudad nos dio 6 cuotas sin interés, sin pagar el costo financiero. Así que ese aporte también era un aporte de mucha plata que no era plata que alguien pusiera, sino que nos evitábamos. Así que eso eran los tres ejes. Y hay margen para seguir. Una de las dificultades también fue encontrar profesionales para el *fundraising* de algo como el Colón. Organicé capacitaciones en el medio de la pandemia con especialistas, a todo el equipo. Incorporé dos personas nuevas. Y nada, me parece que no dí con esa persona. Pero me parece que una o dos personas que vayan al Colón, que consuman Colón, que tengan mucha información y que a su vez después sean las que busquen los fondos y el esponsorio, para mí era lo que correspondía. Pero bueno, había que encontrar esa persona, que yo no la encontré.

- Y también es un oficio muy particular, que acá tampoco está desarrollado.

M.V.A.: Sí, no solamente no está desarrollado el oficio, sino que tampoco está desarrollada la cultura del esponsorio. Ni que hablar la cultura de la donación. Eso no existe. Cuando empecé yo a trabajar en el tema, me decían: “¿Pero a cambio qué te dan?”. Es donación. No te dan nada a cambio. Gracias, por ahí alguna forma más amable de decir gracias, con una mención, el agradecimiento de alguna forma. No es Estados Unidos. Empecé a trabajar también con Help Argentina, que es una fundación que tiene sede en Nueva York, para búsqueda y captación de fondos, de donantes, norteamericanos, y ellos hacían las gestiones y ayudaban a traducir y a que un proyecto que necesitaba donantes y los donantes que seguían buscando un proyecto pudieran encontrarse. Estábamos en pleno trabajo. Eso sonaba interesante. Y yo había avanzado con la Fundación del Teatro Colón para reconvertirla: en vez de pisarnos haciendo el mismo trabajo, que ellos se dedicaran a la búsqueda de fondos en el exterior, junto con organizaciones como Help Argentina, y el Teatro Colón por las suyas la búsqueda de fondos en Argentina. Estábamos en plena construcción de eso, que era bien difícil. Pero se podía empezar a desarrollar.

- Respecto a esas donaciones individuales, ¿se intentó y se pudo implementar el sistema?

M.V.A.: Una parte sí. Las donaciones individuales eran de dos tipos: una la llamamos domésticamente de “pequeños donantes”, a través de la página web. Eso lo implementamos y lo empezamos a difundir a través de las redes. Y de a poquito empezó a funcionar. Funcionó mucho o muy bien durante la pandemia, menos después de la pandemia. Lo implementamos

por primera vez, pero no a través del botón de la página web. La primera prueba piloto que hicimos fue con la devolución de los abonos del 2020. Ofrecimos a las personas que el que quería podía reclamar la devolución, y el que quería podía donar eso al teatro. Más o menos el 10% de los abonos fueron donaciones. Y de ese 10% lo interesante es que el 90% era de abonos de menor costo. O sea que las personas que pagaban los abonos más caros reclamaron la devolución. Algunos, en general. El donante más importante fue un chileno que tenía varios abonos y los donó todos. Tiene otra cultura. Y después había muchos abonos pequeñitos, de menor precio. Por otra parte, los pequeños donantes eran directamente a través de la página web y con una campaña en las redes. Y después estaban los grandes donantes, que habíamos organizado como un sistema piramidal, estábamos en pleno desarrollo: identificar a diez personas, que a su vez cada una convocara a diez amigos a que donaran como mínimo 20.000 dólares en adelante. Estábamos construyendo ese sistema piramidal, que si lo continúan creo que va a funcionar muy bien. Al menos las personas que habíamos contactado se habían enganchado, y estaban convocando a otras personas, a empresarios. Estaba bien.

- Algo ya me comentó, pero ¿qué papel cumple la Fundación Teatro Colón en relación al financiamiento?

M.V.A.: Ninguno.

- Pero tengo entendido que está a cargo de la gestión de la tienda, ¿no?

M.V.A.: Desde 2010 en adelante la fundación tomó la tienda y las visitas guiadas y las explotaba. A cambio le daba algo al teatro. En 2010 había que reabrir el teatro, pero también con esa reapertura salió la ley de autarquía, con lo cual el teatro podía empezar a hacer un montón de cosas que antes no podía hacer, y que por eso necesitaba a la fundación. Entonces, el teatro absorbe la administración de las visitas guiadas y hace unos poquitos meses, la segunda cosa que absorbe el teatro es la tienda. Estábamos en plena etapa de reconversión de la fundación, por ningún otro motivo que porque venía trabajando como antes de la autarquía, y después de la autarquía nos pisábamos. Entonces por eso lo de los donantes, lo que acordamos con la fundación era que ellos buscaban financiamiento a través de donantes o sponsors inclusive en el exterior, cosa que para el teatro era muy difícil, y que ese fuese su aporte. Todo lo demás, los sponsors, las visitas guiadas, la tienda y todo eso lo podía explotar el propio teatro. Con lo cual estábamos en el medio de la transición. Y los seis años los transcurrimos tratando de dar vuelta algo que es muy fácil y muy rápido, pero que había que incorporar en una cultura más de beneficencia que de *fundraising*. Cuando yo llegué, la fundación otorgaba una especie de becas para los chicos del ISA [Instituto Superior de Arte del Teatro Colón] que tenían dificultades para viajar. Entonces nosotros cambiamos, también

estábamos en el medio del cambio. Armamos un programa de becas a la excelencia. Problemas económicos tienen todos. Posibilidad de ayuda es algo que agradece todo el mundo. Entonces en vez de pedir ayuda, es lo mismo pero de otra manera. Es cuestión de empoderar el amor propio también, no de ir a golpear una puerta a decir “No me alcanza, tengo que dejar la escuela del Colón porque no me alcanza”. Es humillante. Creamos un programa de becas a la excelencia. Arrancábamos, lo íbamos a hacer el año que viene [2023], con los diez mejores de cada una de las áreas que tiene la escuela. ¿Por qué los diez mejores? Porque ese era el financiamiento que considerábamos que podíamos conseguir para asegurar por varios años ese financiamiento. Entonces, tal vez alguien con excelentes condiciones podía ser becado toda su carrera. O si bajaba el rendimiento o los resultados, se cortaba al año siguiente. Digamos, algo vinculado a los resultados. Bueno, eso quedó a mitad de camino. Uno dice “Seis años es mucho tiempo”, pero para el cambio cultural, la implementación y ver los resultados e ir corrigiendo no alcanzó.

- Ahora le voy a consultar por los servicios complementarios del teatro. ¿Cuenta el teatro con los siguientes servicios?:

¿Bar/restaurant?

M.V.A.: Sí

- ¿Tienda/merchandising?

M.V.A.: Sí

- ¿Cursos?

M.V.A.: Sí

- ¿Visitas guiadas?

M.V.A.: Sí

- ¿Derechos de transmisión?

M.V.A.: No. Lo que sí intentamos es colocar ópera, ballet y conciertos en las plataformas comerciales. Y tuvimos el primer doloroso resultado. Y es que sí, nos pidieron de China, Francia, España. Pero cuando vieron la tecnología con la que filmábamos dijeron que no. Ahora se está filmando en 8k y nosotros a duras penas estábamos saliendo en súper 8 (risas). No es tanto tiempo, pero diez años... si vos ves las cámaras de sala, las cámaras de filmación, ya son antiguas. Eso requiere una remodelación, una puesta a punto. Nosotros sí empezamos a comprar algunas cámaras, un par de domos para el escenario. El problema es que no eran solo las cámaras, si no que las consolas y el control también tendrían que actualizarse. Eso me quedó en el tintero.

- ¿Alquiler de salas o espacios?

M.V.A.: Sí

- ¿Alquiler o venta de producciones, escenografía, vestuario?

M.V.A.: Sí, sólo alquiler, no venta.

- ¿Venta de programas de mano?

M.V.A.: No. Cuando yo llegué lo que se vendía eran los libritos con el argumento de las óperas. Los programas de mano, estuvimos discutiendo mucho si cobrarlos o no, e inclusive la posibilidad de hacerlos más completos, como un intermedio entre el programa y la revista, por ahí hasta mensualizado, y venderlo. Pero no llegamos.

- ¿Algún otro servicio complementario o unidad de negocio que no hayamos mencionado?

M.V.A.: El Colón Fábrica.

- En relación a estos servicios complementarios, ¿qué beneficios le representan al teatro y qué incidencia tienen en el financiamiento?

M.V.A.: Son muy importantes porque complementan el producto central, que son los espectáculos. O sea, la sala y lo que sucede en la sala son el corazón del Teatro Colón. Todo lo demás ayuda a vender eso y a atraer nuevos públicos, que son otros públicos. Público que no viene al Colón. Por ese motivo, por ejemplo, el Abono Extraordinario, que es más barato, lo que permitió fue que mucha gente que no podía acceder a los abonos tradicionales pudiera comprar sus abonos y decir “Soy abonado del Teatro Colón”. A mí nunca se me hubiese ocurrido hasta que tres señoras en distintos momentos me dijeron “Por fin soy abonada del Teatro Colón”. En ese sentido construye o complementa el producto central que vende el teatro, que son los espectáculos.

- Y en términos de financiamiento, ¿tienen una incidencia importante?

M.V.A.: No. Sí tienen incidencia, porque todo suma. Peso que entra, peso que sirve. Pero no era tan relevante. Primero está la venta de entradas, después las visitas guiadas, y después venía el esponsorio, alquileres, arriendo y todo lo demás. Ahora, teóricamente, se tenía que licitar la tienda, que no era solamente la del Colón sino también la del Colón Fábrica. O sea que eso, con una buena estrategia, sí tenía que mejorar. Y se estaban licitando las visitas guiadas. Nosotros habíamos inventado las del Colón Fábrica, que están hechas por personal del Colón. Yo decidí dejarlas así, como estaban, porque funcionaban tan bien, con tanto amor y tanto cariño, que todo el mundo destacaba a los guías. Y eran personal del Colón cobrando horas extras. Dije “Bueno, si funciona bien hay que dejarlo”. Ya no nos daba el cuero para el teatro, porque el Colón Fábrica funciona fines de semana y feriados. El Colón es todos los días, todo el día, desde las 9 de la mañana hasta las 7 de la tarde. No aguantaban. Y lo que sí teníamos ya apalabrado, pero sin el contrato firmado, era un formato de visitas guiadas

teatralizadas, para todas las edades. Decimos para la familia, pero es para el que quisiera. Con un grupo de ocho actores y cantantes, que te contaban la visita, atendido por los personajes. Con una trama, con un argumento de una situación, iban contando sobre el teatro y mostrando. Llegamos hasta los ensayos, pero no llegamos a firmar los contratos, así que no sé en qué quedó. Pero estaba buenísimo, buenísimo.

- ¿Considera que el modelo de gestión condiciona las posibilidades de financiamiento del teatro?

M.V.A.: No. El modelo de gestión de autarquía, al contrario. Fue LA solución. Vos pensá que históricamente el Teatro Colón, no importa quién estuviera, llegaba septiembre, en agosto empezaban a avisar y en septiembre ya golpeaban con las dos manos en la Jefatura de Gobierno pidiendo un auxilio presupuestario porque no llegaban a fin de año. Nosotros, en los seis años, ni una sola vez, y atravesamos la pandemia, atravesamos todo, ni una sola vez tuvimos que pedir un refuerzo. O sea que, bien programado, y tratando de ir tensando al máximo las posibilidades, todavía un poquito más quedaba, se generan recursos que son muy útiles para el teatro. Me parece que es un modelo de financiamiento que puede aún mejorarse. Justamente lo que me proponía este año era superar el 50%.

- ¿De ingresos propios?

M.V.A.: Sí. Sobre el total, incluidos recursos humanos.

- ¿Y qué dificultades y desafíos plantea para la gestión el modelo de financiamiento de la organización?

M.V.A.: Por un lado, el aspecto político, la necesidad de que se entienda en las esferas de decisión política, por encima del Teatro Colón, de qué estamos hablando. De que estamos hablando no de un museo, ni de oficina de rentas, ni de la escuela, ni del hospital, sino de una institución, de un tipo de organización distinta que requiere de una atención distinta, primera cosa. Segunda cosa: la dificultad de encontrar recursos profesionales formados para atender una institución como el Colón, única. Realmente no tenés. Salvo o los que pasaron por algún teatro europeo, o los que se fueron formando en la propia escuela de la gestión del propio teatro, es muy difícil, se requiere mucho entrenamiento de un profesional hasta que se empiezan a ver los resultados adecuados, en beneficio del teatro. Además, no hay una tradición de generación de recursos en el Ministerio de Cultura de la Ciudad. No digo ni que esté bien ni que esté mal. O es el Complejo Teatral o es el Colón, no hay otra cosa. El Teatro Colón es una institución única que requiere de herramientas y de atenciones específicas. No es todo igual ni todo lo mismo. En la opinión pública en general creo que eso se tiene más o menos en claro, pero después en la resolución de algún inconveniente... me parece que una

gestión de puertas abiertas en todo sentido es importante, donde también se vaya contando. Yo lo hice cada tanto en algunos programas de radio muy escuchados, en determinados horarios y con determinadas personas. Una o dos veces al año, ir a charlar un poco sobre qué es la experiencia de gestión en el Colón y qué situaciones se generan. Por ejemplo, qué significa que en todas las óperas haya cantantes extranjeros. Entre otras cosas es contar con dólares. Es una cosa tremenda hoy en día eso. Así que desafíos hay muchos, y muy lindos. Agotador.

- Y en este periodo, 2015-2019, ¿se produjeron tensiones entre los objetivos artísticos y los objetivos económicos del teatro?

M.V.A.: En mi gestión no. Sí sabía que tenía como una necesidad de generar recursos. Lo que nos propusimos en los primeros años fue darle una vuelta de rosca a lo que ya existía. Entonces, se programan ocho títulos de ópera por año. Cuando yo llegué se programaban cuatro fechas por título. ¿Y por qué cuatro y no ocho en un título como “Tosca”, o “Madama Butterfly”? De los grandes tanques, como le llamo yo. ¿Por qué cuatro? Entonces, ¿por qué de un ballet como “El lago de los cisnes” cuatro funciones? Queda más gente afuera que adentro. ¡Si a la gente le encanta “El Lago de los cisnes”! Entonces hagamos diez funciones. Estiramos hasta que no hubiese fecha libre, salvo alguna excepción, en la grilla. Ahí tensamos los precios, las escaleras de precios, las ubicaciones. Digamos, todo lo que ya se usaba, estirlo un poquito más. Y en el mientras tanto, ir pensando qué más inventar para generar más recursos. En cierta forma el Colón Fábrica es una idea que sale de esa necesidad de repensar cómo podemos optimizar recursos y cómo podemos generar más recursos. Y después lo que hice fue tratar de ordenar esos pedidos atípicos de alquiler de sala para hacer espectáculos fuera de la temporada, para que no afecten el normal funcionamiento de la temporada. Entonces, el mes de enero es el mes de vacaciones de todo el personal del Colón. Va todo el mundo junto. Y después en febrero era lo que llamamos la temporada de verano. Y la temporada de verano podía estar programada por el Colón o alquilada a terceros. Como lo que alquilábamos a terceros no nos parecía interesante para el Teatro Colón, empezamos también a programar nosotros lo que considerábamos que podía ser atractivo para una temporada de verano. Que era música sinfónica, con un socio como Disney, que poníamos lo fílmico y los personajes junto con una gran orquesta con distintos formatos. Lo hicimos con todos los personajes de la historia de los dibujos, después hicimos “Star Wars”, o sea, son todos distintos formatos. Y este año, que para mí fue el más interesante, que lo hicimos así por la pandemia, porque el proyecto nació nueve meses antes de estrenarse, en el medio de la pandemia. Entonces eran pocos personajes, poniendo el esfuerzo en la orquesta, tratando de

separarlos lo más posible, con la pantalla y algún que otro personaje. Finalmente terminó siendo un concierto con imágenes y algún personaje. Y me parece que fue el formato más interesante de todos. Esa producción del Teatro Colón era una inyección de ingresos a principio de año importantísima, que compitió con el alquiler de producciones de música popular de terceros, que lo fuimos como reduciendo. Esa es la única fricción que yo sentí, que tiene que ver más con estilo o con una cuestión estética, más que con una cuestión de qué es más importante, si el ingreso del alquiler o lo que se veía. Digamos, no toda la música puede ser interpretada por una orquesta sinfónica. O sea, es muy difícil pasar una partitura de música popular a un formato sinfónico. No siempre queda bien.

- Y los conciertos de música popular, desde el punto de vista financiero, ¿representaban un aporte significativo para el presupuesto del teatro?

M.V.A.: Sí, todo ingreso era importante. Pero no, no era significativo. La recaudación de Disney con una producción propia del Colón cuadruplicaba el ingreso. Por eso yo trataba de demostrar que era por ahí,

- ¿Qué incidencia han tenido los patrocinadores y/o los representantes de organismos públicos en el proceso de toma de decisiones de la organización?

M.V.A.: Los sponsors ninguna. Patrocinadores tampoco. Sí otras instancias de gobierno. En la temporada no. Tuvimos alguna situación que era un poco más dificultosa, de un compromiso cuando yo llegué, para dos años mas adelante con [Daniel] Barenboim y con la Staatskapelle Berlin, que vino a hacer una ópera y conciertos. Y el problema del proyecto era que las dos cosas en el teatro no entraban, porque era ópera un día y concierto al día siguiente. O sea que había que desarmar toda la escenografía para preparar para el concierto. Después desarmar lo del concierto para preparar la escenografía. Y así durante diez días. Nos moríamos todos. Entonces, desde el punto de vista organizativo lo que hicimos fue asociarnos con el CCK y asociarnos con Cultura de la Nación para que los conciertos fueran en el CCK y la ópera quedara montada en el Colón. Eso por un lado. Y por otro lado, toda esta operatoria de Barenboim era carísima. Entonces conseguimos estos socios, que dividimos por tres todo, los sponsors, los gastos, todo. Funcionó muy bien. Yo pensé que podía llegar a ser un desastre universal. Yo le pedí al Jefe de Gobierno que fuera, entre comillas, garante, porque con todo eso había que hacer primero toda la operatoria para saber después si te había salido o no. Entonces, que fuera garante por si algo fallaba, y que la plata estuviera porque había que pagarles. Dijeron que sí, les pareció una cosa sofisticadísima todo el invento que había hecho. Y funcionó muy bien. Yo pensé que la transferencia de recursos de un organismo público a otro organismo público... porque todas las estructuras están hechas en un sentido, no están

hechas en otro sentido o de comunicación horizontal con otros. Pero funcionó. Ocho mil quinientas reuniones hicimos, de todo tipo y color. Pero salió todo perfecto. Y fue la única vez que fui al Jefe de Gobierno, a la Jefatura de Gabinete, diciendo: “Esto es algo que tenemos que ordenar de algún modo. Yo propongo así y así”. O sea que yo llevaba el problema y la solución. Y salió bien.

- ¿Qué tipo de exigencias tiene que cumplir el teatro ante los organismos que lo financian?

M.V.A.: Tremendo. Son todos los mecanismos de control cruzado que tiene el Gobierno de la Ciudad. Entonces, por un lado está todo el sistema de control de gestión, que se cruza con el sistema de control presupuestario. Tenés control presupuestario por un lado y control de gestión por el otro, pero se cruzan, con lo cual se fue como sofisticando. En el Colón teníamos cada quince días una reunión de seguimiento con treinta personas bombardeándonos a preguntas: desde lo presupuestario hasta la gestión, la prensa, el impacto. Generalmente nos mandaban el temario antes y acordábamos, lo corregíamos, lo cambiábamos, y una vez que estaba cerrado, una semana antes había que mandar la presentación. Ellos hacían preguntas en función de la presentación, o sea que cuando vos te sentabas a hablar ya todos sabían de qué se trataba, no tomaba por sorpresa a nadie.

- Y eso era seguimiento y evaluación de la gestión, ¿no? Con indicadores...

M.V.A.: Evaluación del gasto, evaluación del desempeño, todas las evaluaciones juntas. Está muy bien en un sentido, pero en otro es como trabajar para el seguimiento. Con lo cual terminé cediendo parte de mi equipo de conducción para que hiciera el seguimiento, porque vos tenés que tener la respuesta inclusive política de la estrategia por la cual se decidió hacer una cosa y no otra. Un colaborador de un área técnica no tiene por qué saber ni cuáles fueron las opciones que se evaluaron. Entonces fue como, en el caso del Colón, agobiante. En determinado momento inclusive pedí que nos separaran de todo el resto del Ministerio de Cultura, porque iban pasando todas las áreas en una misma reunión. Y a mí me resultaba como hasta incómodo hablar del presupuesto del Colón al lado de organismos que tenían un presupuesto anual que nosotros gastábamos en una ópera, o dos óperas. Armemos una mesa de trabajo para el Colón y yo argumento todo. Pero no al lado de una biblioteca que no tiene un peso, al lado de los museos que no tienen un peso. Parecemos como unos delirantes diciendo que esto es imposible porque Barenboim sale 4 millones de euros. Se morían desmayados todos. Y por otro lado me era muy difícil... eso no pudimos arreglarlo nunca: al Colón le quedaban cuatro minutos para hablar sobre política de precios y sobre la venta de abonos, cómo está la venta de abonos. Y tenés cuatro minutos. Eso fue muy, muy difícil. Creo que no fui lo suficientemente clara para que se entendiera cada una de las decisiones en estos

lugares de seguimiento. Empezando entre otras cosas por la dificultad de que muchas de las personas, la mayoría, que hacían técnicamente este seguimiento, no habían entrado en su vida al Teatro Colón. Los invitamos a todos. Había muchos que se enganchaban. Les era mucho más fácil después entender. Hicimos visitas guiadas, técnicas, especiales. Tener la noción inclusive espacial de lo que significa... No es solamente el foyer, el Salón Dorado, la platea y el escenario. Eso es lo menos. Hay todo un mundo que gira en torno a eso para que se abra el telón y que esté todo en tiempo y forma. Entonces, ese modelo sofisticado de gestión fue lo más difícil de tratar de transmitir. Que entendieran, por ejemplo, que teníamos que adelantar parte de los honorarios, de los *cachets* artísticos de la temporada siguiente o de la otra para poder asegurarnos que ese artista pueda venir. Un tipo como Plácido Domingo, si no hacías adelantos, olvidate, no viene. O cualquier otro. Así que nos costó mucho tiempo y mucho trabajo explicar ese tipo de necesidades peculiares que tiene una institución única como el Colón.

- Volviendo al tema del esponsoreo, ¿trabajaron con el programa de Mecenazgo?

M.V.A.: No. El programa de Mecenazgo lo pueden alcanzar los organismos públicos a través de las fundaciones o asociaciones de amigos, y no fue el caso del Colón.

- De todos modos le pregunto, ¿cómo evalúa la incidencia de esos programas y de la legislación vigente en la promoción del mecenazgo y del patrocinio para organizaciones como el Colón?

M.V.A.: Me parece que sirve, me parece que es útil, y me parece que para épocas como las actuales, si el Estado no sofisticaba los modos de inyectar algún tipo de estímulo, por decirlo de algún modo, para la producción artística y cultural, se va muriendo todo. Todos los estados, de todos los países de todas las ciudades, Estados Unidos tiene otro régimen, pero de Europa, apoyan y ayudan de algún modo el desarrollo cultural de sus ciudades y sus países, porque hablan de sí mismos. Y yo creo que nosotros, ciudad de Buenos Aires, tenemos que animarnos a más. Si del 8% de los ingresos brutos que se generan en la ciudad, casi el 10%, lo generan las industrias culturales, eso tenemos que leerlo. No digo subsidios, no digo que yo me abro un teatro y que me lo financie el Estado, sino que pueda acompañar al desarrollo. Y hay que trabajar mucho en incorporar esa cultura del beneficio que significa para una empresa, además de la desgravación impositiva, el apoyo al desarrollo cultural. Si uno habla del desarrollo científico queda clarísimo, aunque no sepas de qué están hablando. Pero el desarrollo cultural es exactamente lo mismo o tan importante como el desarrollo científico. En Latinoamérica todavía se vive la cultura como una frutilla que adorna la torta, siempre lo digo eso en los cursos en la facultad. Tenés bizcochuelo, tenés dulce de leche, está perfecto. Si

tenés frutilla, mucho mejor. Si no, te comés el bizcochuelo y está bien igual. Pero no está bien igual. No es lo mismo. No es lo mismo porque la construcción de ciudadanía tiene por lo menos dos pilares fundamentales que son la educación y la cultura. No es una sola, y no es otra que no sean estas dos. ¿Qué brinda la cultura? Nuevos horizontes, muchas preguntas, más preguntas, búsqueda de respuestas, diversidad, ver al otro como otro y no como un enemigo, convivencia, construcción, desarrollo. Son todas palabras preciosas que nos ayudan a crecer individual y colectivamente.

- Las últimas preguntas tienen que ver con la pandemia. En primer lugar, le quería preguntar cuáles fueron los principales desafíos que enfrentó el teatro desde el inicio de la pandemia y cómo los encararon, cómo respondieron a esos desafíos.

M.V.A.: Bueno, nosotros empezamos a prepararnos, sin saberlo, para la pandemia tres años antes. Empezamos a desarrollar el proyecto “Colón Digital”, haciendo *streaming* de todos los principales títulos. Y algo inaudito hasta que yo llegué: guardando por lo menos el editado. No logramos guardar el crudo. Y tratando de darle vida a la página web. Que no fuera solamente un lugar de información. Y si tenía que tener un capítulo de información, que fuera concreto. ¿Para qué querés en la página web la lista de autoridades? Lo que necesitás primero es saber qué hay y los precios, y poder comprar. Así que eso fue como un cambio revolucionario en la mentalidad pública, de un organismo público. Tratar de dar vuelta eso. Entonces, todos esos cambios los fuimos haciendo. Con lo cual, el 20 de marzo de 2020 nos agarró con un archivo fílmico de 2016 a 2020 importante. Entonces, en una semana, menos de una semana, nos empezamos a poner en contacto con todos los artistas, sobre todo armamos como un primer programa. Dijimos, en el medio del desastre, vamos a tratar de seguir algunas prácticas del Colón. Vos si tenés un abono vas todos los domingos en los que hay función de ese abono, o si sacaste para sábados a la noche, tenés como un ordenamiento. Bueno, vamos a seguir ese ordenamiento. Vamos a crear un ciclo, “El Colón en tu casa”, o algo así, todos los domingos. ¿Por qué los domingos? Porque como decía Alejandro Kuropatwa, el fotógrafo: el domingo a la tarde es el horario y el día del suicidio, y hay que evitarlo. Entonces los domingos a las 19 o a las 20 hs, “El Colón en tu casa”. Todos los domingos, hasta donde nos dé el cuero. Eso fue lo que decidimos. Ahora el problema es que todo eso se hacía desde el teatro. Entonces ahí había que tomar una decisión, y me arriesgué y la tomé, que fue autorizar que parte del equipamiento tecnológico fuera a las distintas casas, y el *streaming* del primer domingo iniciada la pandemia salió desde las casas. No sé ni cómo se lograba eso, pero fue muy emocionante para todos nosotros. Solos, cada cual en su casa, mirando por la pantalla el *streaming*, que a mí me parecía un milagro. Instalamos ese ciclo, que fue variando. Era un

falso *streaming*, porque eran grabaciones, en YouTube. Yo me fijaba en los comentarios, a ver qué le pasaba a la gente, si íbamos bien o no. Empezamos a notar algunas cosas extraordinarias, maravillosas. Había personas que eran solidarias con el resto y que iban explicando situaciones o parte de la trama, o quién era el personaje. Otros que preguntaban y ya más adelante se referenciaban al que sabía. Después, los que seguían el ciclo por YouTube se organizaron y propusieron que la consigna fuera ver “El Colón en tu casa” con una copa de vino. Era un programón de personas que no se habían visto nunca. Una cosa preciosa. Eso nos entusiasmó a ver qué más podemos hacer. Entonces tratamos de que la página web se convirtiera en el escenario del Colón, en el más amplio sentido del término. Empezamos a inventar cosas para chicos, más que para chicos era para los papás, para que pudieran entretener a los niños. Empezamos a subir todas las notas de la revista, empezamos a subir un capítulo muy divertido que eran grabaciones originales de 1940, 1960, que se fueron buscando. Con lo cual terminamos todos, casi como algo terapéutico, trabajando todo el día para que el Colón siguiera vivo. Y eso es lo que logramos, y la gran satisfacción es que podemos decir que el Colón es un organismo vivo que siguió vivo y abierto y funcionando a pleno durante la pandemia. Porque una parte de todo el equipo del Colón trabajaba como voluntario para la pandemia, 300 o 400 personas. Fue muy importante. Sobre todo en el Centro Detectar que abrimos en el Colón. Me dijeron de todo, por todos lados, que iba a romper el Colón. No sé cuál era la imagen, qué pensaron que iba a suceder. Eso por un lado, y por el otro estaban todos los que trabajaron para la web del Colón y para “El Colón en tu casa”, en el más amplio sentido del término. Se empezaron a hacer algunos videos, todo con lo que había. Inclusive llegamos a la máxima expresión que es un ejemplo que utilizamos en un fórum que se hizo en Beijing sobre los teatros de ópera en la pandemia: nosotros hicimos un ciclo que se llamó “Casas de Ópera”, muy bueno, muy divertido. Fue muy divertido todo el proceso. Para mí tiene tanto valor el video documental, que muestra cómo lo hizo cada uno, como el resultado. Si lo ves primero o si lo ves después, lo valorás el doble. Porque que fuera un buen cantante no quiere decir que fuera un buen iluminador o que se supiera maquillar. Entonces, la dirección se hacía por Zoom, y usaban los teléfonos, las luces, mesitas, banquitos. El velador y un cono de cartón para iluminar... Era alucinante. “Casas de Ópera” fue el equipo más joven del Colón, que quería seguir haciendo cosas y se engancharon por ese lado. Muchos se engancharon por el lado solidario, y el resto manteniendo viva y activa toda la oferta en la página web. Entre otras cosas, devolviendo los abonos. Eso fue un capítulo tremendo. Porque fueron casi 300 millones de pesos que se devolvieron. Mucho. Con un sistema ideado para recibir pero no para devolver. Y mucho menos semejante cantidad de

dinero. Nadie tenía experiencia. O los que tenían experiencia no estaban en esos puestos, porque el Ministro de Cultura había puesto todo un equipo nuevo en la administración del Colón, entonces eso fue muy traumático. Eso fue la única cosa desagradable, que era saber que uno tenía plata de otro y que había que devolvérsela. Era muy engorroso: aquellos que habían pagado con tarjeta y que a su vez habían pagado con varias tarjetas, eran varias entidades, con sus tiempos y con sus errores, porque tampoco sabían cómo hacer. Tremendo. Pero pudimos resolverlo. Quedaron en el camino algunos que nunca reclamaron, no que donaron. Suponemos que deben haber sido turistas, porque no teníamos datos de ellos.

- ¿Cómo ve las perspectivas a futuro en relación a esta salida de la pandemia y al teatro?

M.V.A.: En algún sentido la pandemia, por supuesto que quisiéramos que no hubiese existido, pero fue muy útil. Se armó mucho espíritu de cuerpo. Porque, por ejemplo, entre los voluntarios había mucha gente que no se conocía. Que eran de distintas áreas y no había motivos para que se cruzaran. Y de golpe terminaron juntos, o los que venían físicamente, o los que hacían llamados, entonces esa solidaridad y ese acompañamiento de unos a otros, fue muy sano para el Teatro Colón. Es una institución habitada por personas muy competitivas. Y de golpe estábamos todos en una isla solos. O nos arreglábamos para salir adelante o sucumbíamos. Y nos arreglamos para salir adelante. Eso fue muy lindo. Inclusive el ejemplo de los escenotécnicos, que dijeron: “Nosotros nunca dejamos el teatro, no lo vamos a dejar ahora. No nos vamos a ir. Nosotros queremos hacer algo para la pandemia. Danos algo para hacer”. Entonces empezamos a dar vueltas, y lo llamé a Fernán Quirós [Ministro de Salud del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires], y dije: “Mirá, tengo el área de sastrería, que hay 30 máquinas de coser. ¿Podemos ayudar en algo?” Me dijo: “Sí, por supuesto, pueden hacer los tapabocas, no los quirúrgicos, sino para los voluntarios”. ¡La alegría que había en ese equipo! Y la sofisticación en la organización: cada uno podía estar a lo sumo cuatro horas, no podía comer, no podía tomar mate. Hacía lo suyo, dejaba todo, se iba, en esa máquina no trabajaba nadie. Era como escalonado. Como un montón de horas. Y miles de barbijos. Eso por un lado, y por otro lado, los que atendieron hoteles, también fue muy fuerte. Los que estuvieron en vacunatorios en la primera campaña de gripe, y después los vacunatorios de Covid ya al final. Y el Detectar del Colón. La gente alucinaba cada vez que venía. Nosotros dejábamos abierta inclusive la sala. Fue algo muy fuerte.

- ¿Consideraba que el teatro podía volver a un funcionamiento similar al que tenía previo a la pandemia? Porque ya estamos en un funcionamiento similar...

M.V.A.: Bueno, estamos en un funcionamiento similar sin saber que íbamos a estar en un funcionamiento similar. Yo no sabía que iba a ser así. Nunca me imaginé que el teatro iba a

volver a los mismos niveles de 2019, que fue el mejor año en todo sentido. Con respecto a la venta, con respecto a la cantidad de público, a todo. Es como que quedó como un paréntesis: entonces en el 2019 estábamos *full, full, full*, y en el 2022, *full, full, full*. Al menos en lo que arrancamos, desde diciembre con la venta de abonos y las primeras funciones y la venta individual, que va muy bien.

Consultas adicionales

- ¿Cuenta el teatro con personalidad jurídica propia?

Sí

- Cantidad de butacas de la sala: 2.478

- Por fuera de los elencos estables y de las contrataciones en el área artística, ¿con qué recursos humanos ha contado el teatro durante el periodo 2015-2019?

Unas 500 personas. 400 son escenotécnicos, que es un cuerpo estable también. Porque cuerpos estables son los artísticos y los escenotécnicos. Y son unos 400 y 400. Y unos 120 aproximadamente son administrativos, incluido director general, choferes, secretarias, la dirección general de recursos humanos, la dirección general de administración. Todo eso 100 personas. O sea que, ¿cuántas personas trabajan en el Teatro Colón? Más o menos 1.000.

- ¿Qué servicios se encuentran externalizados?

Seguridad, mantenimiento estructural y correctivo, el sistema de emergencia de primeros auxilios, que es un sistema externo organizado con el Ministerio de Salud de la Ciudad continuamente, las 24 horas. Hay médicos del SAME y enfermeros para atender o a alguien del público o cualquier emergencia.

- ¿Cuenta el teatro con depósitos para almacenar producciones antiguas?

Sí.

9.4.4. Anexo N°7

Teatro El Círculo (Rosario, Argentina)

Entrevista a Guido Martínez Carbonell

Presidente de la Asociación Cultural El Círculo desde 1992.

Formación académica: Abogado, escribano.

- Para empezar, quería pedirle si puede describir cuál ha sido la misión de la organización durante el periodo 2015-2019

G.M.C.: Nuestra misión es la promoción y difusión de las artes en todas sus disciplinas: musicales, literarias, plásticas y otros lenguajes. El Teatro El Círculo tiene su historia, que empezó antes, con la construcción en 1904. Lo construyó un empresario suizo para explotarlo, para regentarlo como un negocio. En 1904, acá en Rosario no había televisión, no había ninguna especie de entretenimiento. Lo que sí había es una gran colectividad italiana, y bueno, estaba de moda la ópera en todo el mundo. Y venían las compañías de Europa en barco: venía la orquesta, los cantantes, todo, todo lo que implica la ópera. Y venían a Rosario, así como iban al Teatro Colón de Buenos Aires o al teatro de Montevideo. Todos los teatros, como una peregrinación. Fue un negocio y la gente asistía. Y bueno, fue la época de gloria de la ópera. En 1904, el 7 de junio se inauguró el Teatro El Círculo, y un mes antes se inauguró el Teatro Colón aquí en Rosario, que era similar al Teatro El Círculo. Era un teatro también de ópera, que trabajó conjunta y paralelamente como competencia con El Círculo. Después, lamentablemente se demolió. El Teatro El Círculo también estuvo a punto de ser demolido. En 1943 había caído en una gran decadencia edilicia y los herederos del dueño pusieron un cartel de demolición en el frente. Estuvo a punto de ser demolido. La Asociación Cultural El Círculo, mientras estaba el teatro en actividad por un lado, se constituyó en el año 1912, como una entidad en la biblioteca de Rosario. El primer presidente de la Asociación Cultural El Círculo fue Juan Álvarez, que fue director de la biblioteca rosarina, la Biblioteca Argentina. Y el objetivo de la asociación era propender a todo tipo de actividad artística: organizar conciertos, organizar muestras de pintura, organizar conferencias. No tenía un lugar físico específico, no tenían una sede, un edificio. Entonces, algunas actividades las organizaba en el Teatro El Círculo, otras en el Teatro Colón, otras en otros lugares. En fin, tuvo una actividad muy, muy intensa. Y en 1943, cuando estuvo a punto de ser demolido el teatro, la Asociación Cultural El Círculo, para evitar su demolición, y además porque estaba buscando ya un lugar definitivo, una sede edilicia para sus actividades, lo compra. Y ahí se funden. El teatro, que se llamaba Teatro de la Ópera, empezó a llamarse Teatro El Círculo a partir de la compra.

- Y en los últimos años, 2015-2019, ¿ha habido cambios en la misión?

G.M.C.: No, siempre fue la misma y sigue siendo actualmente la misma. Porque la Asociación Cultural El Círculo tiene al teatro. La actividad más conocida es la musical, pero también tenemos una sala de artes visuales muy importante, donde vienen artistas muy destacados, y tiene mucho prestigio la sala. Tenemos ciclos de artes visuales permanentemente. También organizamos conferencias, ciclos de poesía, o sea que los objetivos siguen siendo los mismos.

- ¿Qué objetivos se ha planteado la organización en el periodo 2015-2019?

G.M.C.: Continuar con el liderazgo cultural y ampliar la base de los públicos.

- ¿Cómo es el proceso de elaboración de la programación y cómo se articula con los aspectos económicos?

G.M.C.: Somos una institución que se autogestiona y el aporte estatal es mínimo, cerca de un 5%. Procuramos la excelencia y dentro de las tendencias tratamos de organizar presentaciones que quizás no sean frecuentes pero lo hacemos por nuestra responsabilidad cultural. Como decía recién, la programación artística consiste en conferencias, hay un ciclo de poesía. Y después, para la actividad musical, tenemos por un lado el abono, que hace alrededor de veinte años que lo sostenemos. Nuestro abono es ecléctico, porque tiene orquestas internacionales, que nosotros contratamos, y también dos óperas, y ballet, que también contratamos, internacional o nacional. Todo ese mix hace a la temporada por abono nuestra, que tiene alrededor de 14 funciones, y este año [2021] agregamos alguna más. Y después inclusive a los abonados, dado que son de alguna manera nuestro sostén económico y artístico, o punto de partida para la programación, nosotros les damos funciones extraordinarias sin cargo, ¿no? Pero normalmente son 14 funciones, o 13. En cuanto a la ópera, tenemos la suerte de poder ofrecer y producir ópera porque tenemos todos los organismos. Contamos con la sinfónica, que no es del teatro, sino que es de la provincia. Es un organismo estatal de la provincia, pero tiene su sede y sus ensayos y su temporada propia en nuestro teatro. Entonces, a cambio de cederles espacio, ellos nos dan gratuitamente las dos óperas. Y otras veces hacemos algunos conciertos de abono, que pueden ser sinfónico corales, como la Novena de Beethoven. Así que contamos con eso. Después contamos con el coro, que es otro organismo propio, que es amateur, que se forma para las óperas. Y después tenemos la escenografía, que o la hacemos nosotros, la producimos nosotros, o dentro de las relaciones que tenemos con otros teatros, nos intercambiamos. Por ejemplo, ahora hicimos “Madama Butterfly”, y esa tiene toda una historia la escenografía, porque salió del Sodre de Montevideo, hace como dos años, fue a San Juan, la importamos conjuntamente con San

Juan, y quedó ahí varada por la pandemia. Y hubo que renovar toda una serie de cuestiones aduaneras y de importación. Y después, de San Juan vino para acá. Es una escenografía del Sodre. Otras veces, lo hemos hecho con Buenos Aires Lírica, que no está más. Pero la mayoría de las veces la escenografía la hacemos nosotros, y el vestuario lo mismo, lo hacemos nosotros. En este caso, por ejemplo, para “Madama Butterfly”, le habíamos pedido el vestuario al Teatro Argentino de La Plata, pero por una cuestión burocrática no pudo cederlo. Entonces lo hicimos nosotros. O sea que eso lo tenemos bien controlado y bien organizado, todo lo que sea ópera. Que es una cuestión muy compleja, no es fácil. Tenemos todo un equipo de gente que entiende. Después, hay que elegir los solistas, todo es una actividad muy, muy compleja, porque cada ópera requiere su tipo de voz, es toda una actividad muy compleja. Eso funciona por un grupo de ópera, desde el teatro, porque en definitiva la responsabilidad y la producción son del teatro, pero está funcionando bien desde hace más de 16 años. Al principio traíamos todo como envasado de afuera en la ópera. Y ahora nosotros producimos. Es más, hemos alquilado nuestras producciones a otros teatros, o hemos intercambiado. Y ahora, por ejemplo, tenemos una red de teatros líricos, con el Colón, que nos invitó. Nos hemos reunido en la pandemia vía zoom todos los teatros. Y estamos intercambiando experiencias, y también estamos viendo la posibilidad para el futuro de hacer un título de ópera y hacer un vestuario y una escenografía que podamos solventar entre dos, tres teatros, y que vaya circulando. Se abarataría bastante la producción, y después cada teatro aporta localmente la orquesta, el coro, los solistas. Eso es lo actual, lo que estamos trabajando en este momento. Estamos a un nivel del teatro de Córdoba, o el de San Juan, o el de Tucumán. Estamos a ese nivel. Y la ópera, nosotros hacemos una función que está dentro del abono, y otras dos funciones son extraordinarias, o sea, fuera del abono. Viene la gente y saca la entrada. La gente nos sigue mucho, le gusta mucho la ópera actualmente, funciona bien. Por supuesto que siempre hay algún déficit que tenemos que aportar por otro lado.

- Con respecto a todo este proceso que me estuvo describiendo de elaboración de la programación, ¿cómo se articula ese proceso con los aspectos económicos?

G.M.C.: Desde el punto de vista económico, el fondo económico es el mismo. Porque nosotros tenemos el teatro y la programación. Y además somos privados. Es un caso *sui generis* el nuestro, porque ante todo somos privados. No es como el Colón o cualquier otro teatro que tiene una partida, le dan tantos pesos y gastan eso. Nosotros tenemos una continuidad, una estabilidad importante, y la programación... tenemos que sostener el teatro, tenemos que pagar los sueldos, todo lo del teatro, y tenemos que pagar la programación propia, como lo que le dije del abono, y alguna otra, y la ópera, ¿no? Entonces, los fondos

vienen del alquiler de la sala, vienen de sponsors o... Hay muchos que más que sponsors son mecenas: muchas empresas de Rosario que nos apoyan desde hace muchos años. Empresas a nivel nacional o internacional muy importantes que nos apoyan. Y después los sponsors circunstanciales. Después también la venta del abono, la venta de sobrantes de abono. Y después en el teatro, por ejemplo, en la esquina tenemos el Café de la Ópera, que es una confitería que está concesionada y nos paga un alquiler. Y en un sector del teatro hay muchas salas que están ocupadas por un estudio de comedia musical muy importante de Rosario, que hace teatro y comedias musicales. Que vienen alrededor de 500 chicos casi a diario. Y ellos nos pagan un alquiler. Y tenemos un ballet ruso que también ocupa una parte del teatro y nos paga un alquiler. Y después estamos exentos del impuesto inmobiliario, de tasas municipales, estamos exentos del pago de la luz hasta una cantidad, hasta 100.000kw. Fundamentalmente es con todo ese alquiler del teatro con el que tenemos que pagar los sueldos. Y después los aportes de algún sponsor, mecenas. Fundamentalmente es el alquiler del teatro, de las salas, que en este momento [2021] la tenemos ocupada hasta fin de año. Por ejemplo, acá en Rosario es muy popular el teatro para las despedidas de las escuelas, las despedidas a fin de año, todo eso.

- Claro. Y al elaborar esta programación artística., ¿cuáles son las variables que inciden?

G.M.C.: Bueno, la programación artística la hago yo, como presidente. Soy el más antiguo de la comisión directiva, estoy hace casi 30 años. Nuestra institución es una asociación civil, o sea que hay todos los años asamblea. Hay como mil socios que no participan mucho, pero pueden participar. Hay elecciones, asambleas, donde se informa el estado contable y la actividad a los socios, todos los años. Es una institución democrática. Con respecto a la programación, fundamentalmente se centra en el abono, que es el sistema de mayor calidad, porque traemos al nivel del Mozarteum de Buenos Aires. Y trabajamos conjuntamente con Buenos Aires, con Chile, Montevideo y Brasil. Con las grandes orquestas que vienen, sinfónicas importantes, compartimos el cachet, compartimos la prorrata de los pasajes, pagamos los hoteles, los transportes, compartimos esos gastos. Así que, ¿cómo se arma la programación? Bueno, ahora con el tema de la pandemia hubo bastantes complicaciones. Pero en tiempos normales, yo recibo ofertas de los empresarios de estas orquestas de música clásica, que me ofrecen para el año que viene. Inclusive se trabaja con un año y dos de anticipación. Nosotros para el año que viene [2022] ya tenemos confirmadas todas las orquestas, y ya estamos trabajando para 2023. Entonces, tenemos las propuestas de estos empresarios por un lado. Por otro lado, las mismas orquestas, los representantes de orquestas que nos conocen nos ofrecen una cantidad de orquestas. Entonces uno elije de acuerdo a lo

que le conviene, de acuerdo también a la fecha, para no juntar en un mes y hacer todo el abono de diez conciertos en un mes. Y después uno va negociando el costo, ¿no? Porque, como cualquier negociación, empieza con un costo altísimo, y a medida que se van agregando conciertos se va abaratando. Y bueno, todo eso se va conversando sobre la marcha y se va negociando. Eso en cuanto a orquestas sinfónicas o de cámara, y solistas internacionales. El ballet, lo mismo. Y después, los organismos estatales, porque hemos traído a la Filarmónica del Colón, y ahora viene la Sinfónica de Córdoba. Y también los artistas nacionales de mayor nivel. Lo importante del abono es que es un nivel musical máximo. De esa manera se arma. Con dos óperas, normalmente dos o tres sinfónicas, alguno sinfónico coral, algún solista, tres o cuatro de cámara, y dos ballets, por ejemplo.

- ¿Con cuanta anticipación se planifican las temporadas?

G.M.C.: Normalmente se programan con dos años de anticipación. Yo soy el encargado de armar la programación desde hace más de 15 años. Y en todo este tiempo ha habido momentos y momentos. También depende del dólar. Cuando el dólar estaba muy barato, casi uno a uno, trajimos a la Orquesta Sinfónica de Viena. Y así muchas orquestas sinfónicas, de Praga, de Washington. Entonces hubo momentos y momentos. Hubo momentos que había otras instituciones musicales, como Nuova Harmonia, del Teatro Coliseo, que lamentablemente cerró el sistema de abono, entonces no pudimos trabajar más con ellos. A veces fue más fácil y a veces no tan fácil. A veces se armaba casi automáticamente, de un año para otro, y ahora con la pandemia es más complicado. Después otro tema es el alojamiento. Ahora tenemos otra orquesta, la de Lieja, que quiere 100 habitaciones single. Entonces nosotros decimos que no, y hay todo un ida y vuelta de negociación.

- Y en el terreno de la ópera, ¿cuales serían las dificultades para planificar a mediano y largo plazo?

G.M.C.: Bueno, en la ópera son todas dificultades, que se van armonizando. Hasta dos, tres días antes, siempre hay problemas. Parece que nada sale y al final sale todo. Con respecto a la planificación, hay grandes teatros del mundo, de Madrid o de Londres, que cuentan con grandes fondos y con un público internacional que paga una entrada altísima, cosas que nosotros no tenemos. No tenemos ni el turismo internacional importante que pueda pagar una entrada alta. Entonces tenemos que tratar de reducir los costos. Pero aún así nuestras óperas son de primerísimo nivel. Muchas veces no es cuestión tanto de plata sino de ingenio, de imaginación. Nuestra plaza de ópera, en el Teatro El Círculo, como fábrica de ópera, funciona porque todos los problemas que se puedan presentar, en el vestuario, en las voces, en los

directores, en lo que sea, lo superamos. Hay todo un equipo de gente que trabaja y que tira para adelante, y al final las cosas salen.

- Ya me estuvo comentando acerca del trabajo de coproducción que realizan habitualmente. Durante el periodo 2015-2019, ¿considera que esas coproducciones han ayudado a reducir costos y a mejorar la situación financiera de la organización? En su experiencia, ¿qué desafíos, beneficios y dificultades plantean las coproducciones para las compañías de ópera en la región?

G.M.C.: Sí, siempre ayudan. Porque los costos de la escenografía en vez de pagarlos uno solo se pagan entre tres. Son todos beneficios. Respecto a los desafíos, después de tantos años uno conoce con quién va a negociar y cómo está parado, y va viendo. Es fundamental coproducir óperas con teatros cercanos y de similares características al nuestro para reducir costos.

Y dificultades, no hemos tenido. Por ahora está todo funcionando bien. Acá en la ópera tenemos a la sinfónica provincial, el coro, los solistas que vienen aparte. O sea que hay distintos estratos de la ópera, que cada uno entre sí no tiene ninguna relación. La única relación y armonización la da el teatro. De alguna manera, el teatro es como el *alma mater*, el hacedor, el que controla. Y justamente, gozando del respeto que tenemos, y el reconocimiento de tantos años es que lo podemos hacer. Esa vida final se la da el teatro. El que arma todo, el que armoniza, el que logra un resultado, es el teatro. Si no estuviera el teatro, no se podría hacer.

- Con respecto a la compra, venta o alquiler de producciones en el mismo periodo, ¿qué beneficios y qué desafíos considera que plantean estas modalidades para las finanzas de la organización?

G.M.C.: Hemos realizados todos esos intercambios y siempre son beneficiosos. Si nosotros queremos hacer una ópera, un título, buscamos quién la tiene y le pedimos el vestuario, si lo puede dar o no. Porque muchas veces el Colón te lo da gratis, pero hay que ir a buscarlo, hay que limpiarlo, tiene que venir una persona, hay que adaptarlo, y después te sale más caro todo ese trabajo que hacerlo nuevo. Lo mismo con las escenografías. Muchas veces el Colón, como tiene un escenario más grande, dice: “Bueno, yo les doy esta escenografía, ustedes la adaptan, y después la devuelven como estaba antes”. Y viene una persona que la controla. También hay que pagar el seguro, el transporte. Y al final, si la hacemos nosotros, nos sale más o menos lo mismo. Eso con el Colón. Pero con otros teatros, como el de Córdoba, que tiene el mismo escenario que nosotros, ahí se podría consensuar una producción, ¿no? Y si no, la hacemos nosotros directamente.

- En caso de que la organización reciba financiamiento anual de parte de un organismo estatal, ¿a qué áreas/programas de la organización se destinan esos fondos?

G.M.C.: El aporte estatal es mínimo y discontinuo y no llega a cubrir ninguna área. Toda nuestra actividad económica es autogestionada. Por ejemplo, la Municipalidad y la Provincia nos dan un subsidio mínimo. Será el 3 o el 5% de lo que necesitamos para funcionar. Así que es prácticamente nulo. Todo es autogestionado.

- Y en los últimos años, siempre en el periodo 2015-2019, ¿cuáles fueron los principales desafíos económicos que enfrentó el teatro?

G.M.C.: Los desafíos son tener el teatro abierto, alquilar las salas. También está la cuota de los socios, porque pagan una cuota, como si fuera un club. Parece raro pero es así: funciona como una empresa cultural. En este caso todo eso hace funcionar económicamente y culturalmente, ¿no? Yo, como presidente, y la gente de la comisión directiva, estamos *ad honorem*. No cobramos ningún sueldo. Yo tuve diez presidencias, y siempre *ad honorem*. Yo tengo mi actividad profesional, y bueno, de alguna manera se dio así, me vinculé al teatro así. Desafíos económicos en los últimos años, no. Sí en el último año, con la pandemia, porque tuvimos que seguir pagando los sueldos, la gente no iba, no alquilábamos las salas. Entonces, ¿de dónde sacábamos la plata? La plata la tuvimos que sacar un poco del subsidio nacional, que unos meses nos daba y otros no nos daba, los sponsors y algunos ahorros, y eso es lo que tuvimos que hacer durante un año, ¿no? Tuvimos que pagar 70% de los sueldos y así subsistimos durante un año, un año y pico. Pero en circunstancias económicas normales no hay mayores desafíos. Sabemos más o menos con qué contamos, con lo que tenemos, y gastamos acorde a eso y vamos viendo las finanzas, cómo van variando. Por ejemplo, ahora, con respecto al alquiler de sala, tenemos un monto de alquiler, pero por el aforo tenemos que bajarlo porque los empresarios no lo alquilan. Y todo así. Todos nos tenemos que ir adaptando en este momento de pandemia. Si no, es una sala muy requerida, porque es muy prestigiosa. Muy requerida por los artistas: viene Jairo, Soledad, [Juan Carlos] Baglietto. Todos ellos vienen vía comercial. El empresario que los produce nos paga el alquiler y eso es un ingreso nuestro importante.

- Quería pedirle si puede explicarme cómo es el proceso de elaboración del presupuesto anual y de qué manera la organización utiliza al presupuesto como herramienta estratégica de gestión y control de los recursos financieros.

G.M.C.: La institución funciona de esa manera: cierra todas las actividades, cierran los números, y así. Es decir, tiene fuentes de ingresos, que es lo que vos sabés, que te dije, y los gastos lo mismo, ¿no? Que obviamente con la inflación se desajustan y aumentan. Están los

sueldos, por ahí algún gasto extraordinario, algún arreglo. En este momento recibimos un subsidio de la Secretaria de Cultura de la Nación en diciembre y estamos haciendo tres obras muy grandes con ese dinero, que fue la ampliación del foso de la orquesta, la restauración artística del proscenio del escenario y ahora estamos trabajando en la creación de un museo del teatro, en el subsuelo. Nosotros no hacemos un cálculo a priori. Es decir, tenemos gastos e ingresos normales, de siempre en la actividad. Que eso más o menos se mantiene. Como te decía, pueden variar en más o en menos de acuerdo a la inflación, de acuerdo a alguna cancelación. Lo único que está previsto y cada año se presupuesta, se calcula y se estima es el abono. El abono lo elaboro yo, lo hago en base a todas las propuestas de orquestas, en base a la producción de ópera, en base a los ballets y a todos los artistas que vienen dentro del sistema de abono, y con eso yo calculo el costo del abono, y se empieza a vender en diciembre del año anterior. Entonces se vende. Y eso es lo único en lo que se hace un presupuesto de cálculos más o menos estimativos de acuerdo a la temporada por abono. Porque nosotros, además de la temporada por abono, que es un sistema independiente, tenemos mucha actividad organizada por nosotros que no está dentro del abono. De conciertos, conferencias, muestras de pintura, muchos músicos con los que actuamos como empresarios y como agencia de espectáculos comercial nosotros mismos para procurarnos un ingreso, ¿no?

- O sea que para lo que es la actividad del abono, para eso sí hay una planificación presupuestaria.

G.M.C.: Para eso es lo único. Lo demás casi es normal: se mantienen los ingresos, hay épocas en las que hay más alquiler o menos alquiler, pero todo eso se mantiene bien, no hay que calcular nada. Lo que sí a veces calculamos es el costo de alquiler de la sala, de acuerdo también a la inflación, el momento y el día.

- Entonces, considerando la planificación del presupuesto de lo que es la actividad del abono, le quería pedir si me puede decir si utilizan ese presupuesto como una herramienta estratégica para la gestión y para el control de los recursos financieros, o sea, ¿lo usan como una guía, como una referencia a la que tratan de ajustarse? ¿De qué manera les sirve, justamente, como herramienta de gestión?

G.M.C.: Bueno, ese presupuesto en algunos años cerraba, o sea, hemos calculado un costo de abono de tantos dólares, eso se maneja por dólares porque la mayoría son artistas extranjeros, y a veces ha habido un desajuste. Hemos necesitado más dinero, que hemos sacado del teatro, porque en definitiva el fondo es el mismo. El teatro y la institución musical que organiza el abono es el mismo, así que creo que era eso. Es una herramienta estratégica, primero cultural,

porque eso nos permite mantener los abonados, que a la vez son socios, que además de comprar el abono pagan una cuota mensual, de mantenimiento del teatro. Y además para cumplir con nuestros fines naturales que son la actividad cultural. Eso es muy importante porque nos convierte en una institución no receptiva o pasiva, sino al contrario: tenemos que salir a buscar, a los artistas y a los abonados. Y es una base nuestra, cultural y también económica, porque hacemos el cálculo en base a eso también. Después hay muchos más gastos de otras cosas, y hay otro tipo de actividad musical, por otro lado también, organizada por nosotros. Pero eso sería la columna vertebral nuestra.

- Y la producción de ópera va dentro del abono, ¿no?

G.M.C.: La producción de ópera, una función va para el abono, y las otras dos funciones son fuera. En algún momento alcanzó con las ventas para pagar la producción. Ahora está medio flojo. Por ejemplo, hace poco ofrecimos “Tosca”, que fue una producción totalmente nuestra, hermosa. Vino gente de Buenos Aires, de Uruguay, vinieron a verla. Pero no hubo tanto público como se esperaba, y nos quedó un déficit, que lo cubriremos con nuestros fondos generales. Porque los auspiciantes, los sponsors, que nos aportan al principio del año, que son los más importantes, que nos acompañan siempre, nos dan un importe y no nos dicen que es para tal cosa o tal otra. Es un importe general, que puede ser para arreglar el teatro, para financiar una ópera, financiar parte de una orquesta internacional. Eso lo definimos nosotros.

- Ya me comentó que el teatro presenta otras actividades artísticas, como ballets y conciertos. ¿Qué incidencia tienen esas actividades en el presupuesto total?

G.M.C.: Normalmente la ópera nos da pérdida y tenemos que sacar de otro lado para aportar a la ópera. Esa pérdida está compensada. Otras veces nos daba subsidio el estado. Esta vez no nos dio nada. Pero de alguna manera sacamos del abono mismo, que se vendió. De la plata de abono pagamos la pérdida de la ópera. Y las demás actividades, como conferencias, ciclos de artes visuales, económicamente no son significativas. Con el sistema abonos, yo hago una programación de orquestas internacionales, más los ballets, más los solistas, más la ópera, y hacemos un cálculo estimativo de tantos miles de dólares, no sé, 200.000 dólares. Entonces vendemos el abono a un precio como para que el abono pueda pagar todo eso. Y si hay un déficit que no alcanza, lo aportamos nosotros, con fondos del teatro.

- En el periodo 2015-2019, ¿cuál ha sido la principal fuente de ingresos de la organización?

G.M.C.: El alquiler de las salas. Es la más importante. Con eso pagamos los sueldos y todo.

- Y con respecto a los ingresos de taquilla, ¿cuál ha sido en el periodo mencionado la incidencia de esos ingresos en el presupuesto total de las temporadas de ópera?

G.M.C.: La taquilla no es tan importante para nosotros porque somos una entidad sin fines de lucro.

- En cuanto a la recaudación de taquilla de las funciones de ópera, ¿es relevante para la ecuación presupuestaria?

G.M.C.: Hubo épocas y épocas, y hay óperas y óperas. Hay óperas que son muy populares, como “La Traviata”, con las que muchas veces se hacen tres funciones llenas y salimos casi derechos, digamos. Se solventa la producción con la entrada. Y otras veces no. Tenemos que ir a déficit porque no es una ópera muy conocida. La mayoría de las veces no alcanza a pagar todos los gastos la taquilla de la ópera. Hay que pagar aparte.

- ¿Y cuál es la relevancia del sistema de abono en la estrategia de financiamiento de la organización?

G.M.C.: El sistema de abono funciona muy bien y nos da una base para programar orquestas internacionales. A veces vienen artistas como Baglietto, Jairo, que llegan a través de un empresario. Y muchas veces hemos hecho producciones directas. Por ejemplo, trabajamos mucho con Darío Sztajnszrajber, el filósofo. Bueno, Darío viene y hace su conferencia, y directamente pactamos nosotros un porcentaje. Él cobra el 60% de la taquilla, nosotros el 40%. Se le descuenta el hotel, el remís, todo eso. Y así como con él, con otros artistas o grupos hemos hecho eso. Directamente vamos a un porcentaje.

Antes de la pandemia se vendía muy bien el abono. Después vino la pandemia. Nadie sabía qué iba a pasar. Entonces les decíamos a los abonados: “Esperen un poquito que ya va a empezar el abono”. En abril, en octubre, y no. Y después en marzo, y tampoco. Entonces la gente estaba medio impaciente. Y teníamos el temor de que la gente pidiera la devolución del abono. Pero tuvimos suerte de que la pidieran seis personas. Muy poco. O sea que mantuvimos todos los abonados. A mediados de este año [2021], con una cuestión casi táctica, salimos a regalar dos o tres funciones más este año, cosa de que la gente se calmara y se pusiera contenta.

- Y concretamente para el esquema de financiamiento de la organización, ¿cuál es la importancia del sistema de abonos?

G.M.C.: Primero que uno tiene ya la base económica y la base de público, ¿no? Uno ya tiene la mitad de la sala vendida, y la otra la vende aparte. Pero ya los mejores lugares de la platea baja y alta están todos ocupados por el abono. Después la gente compra tertulia para arriba. Eso, más la cuestión social, más el costo, y la confianza que uno le da de muchos años. Tenemos ya casi 20 años de abono. La confianza de que traemos cosas de primerísimo nivel. Todo eso hace que la gente lo compre.

- ¿Qué estrategias ha implementado la organización para maximizar los ingresos por taquilla y otros ingresos ganados?

G.M.C.: Somos privados y el alto posicionamiento nuestro está dado por el prestigio, confianza y resultado a través de tantos años. Nosotros nos autogestionamos, ¿no? Entonces, ¿qué hicimos para producir más ingresos? Producir no sólo los espectáculos del abono, o fuera del abono, sino también espectáculos más populares. Como te decía, lo de Darío Sztajnszrajber, que viene con Felipe Pigna, el historiador. Todo eso lo producimos y ahí ganamos más dinero. Actuamos como si fuéramos empresarios del espectáculo, como una productora comercial. Eso es lo último que hemos hecho para ampliar los ingresos.

- Y con respecto a la política de precios, ¿cómo la podría describir?

G.M.C.: Los precios se determinan por las combinaciones de los costos y la plaza general. Nosotros al tener la boletería de todos los espectáculos, tenemos una idea del poder adquisitivo, de lo que paga la gente, para no salir con un exabrupto económico y que después la gente no venga, ni vender algo muy barato, como para que sea algo promedio. Entonces con eso, más o menos, establecemos qué tipo de público viene y establecemos precios, ¿no? Por ejemplo, el precio de la ópera es un público clase media de cierta edad. Distinto al público que va a ver a Darío Sztajnszrajber, que es más adolescente. Entonces ese tiene otro precio y se maneja por las redes, es otra cosa. El costo de la entrada por supuesto es mucho más barato que en Buenos Aires. Y hay distintos precios según la ubicación. Algunos empresarios dividen incluso la platea baja en dos. Cuando está más adelante cobran más y atrás el precio es otro. Pero en la ópera tenés que ir más atrás para apreciar bien. Si es un recital de piano sí, la gente quiere ir bien adelante para ver al pianista.

- La siguiente pregunta tiene que ver con los aportes de empresas privadas. Le quería preguntar si el teatro implementó estrategias para la captación de esos fondos y para maximizar esos ingresos. ¿Cuentan con un área o con personal dedicado al *fundraising*?

G.M.C.: Tenemos empresas que nos aportan desde hace muchos años, que son de Rosario, empresas muy fuertes. Inclusive la Bolsa de Comercio y otras firmas, que no son muchas. Después hay otras que son circunstanciales, ¿no? Que hacen un aporte y después se van. Y otras que aportan en Buenos Aires y acá no aportan. Es todo un tema. No es un gran aporte. El mayor aporte nuestro de ingresos es el alquiler de salas.

- ¿O sea que no tiene personal dedicado al *fundraising*?

G.M.C.: No, no. Y este año también ha habido todo un reacomodamiento. Acá había empresas tradicionales que cerraron, y ahora vendrá alguna nueva. Empresas constructoras que quebraron y ahora hay una nueva. Roemmers, por ejemplo, siempre nos alquila. Ellos

traen un cantante, alquilan el teatro y ellos mismos lo organizan. Y nos hacen un aporte importante, ¿no? Es todo muy variable. Todo va cambiando de acuerdo a la economía y de acuerdo a la empresa.

- Claro, y ahí, en Rosario, no hay una ley de estímulo para esos aportes, ¿no?

G.M.C.: De mecenazgo no.

- ¿Cuenta el teatro con un programa de donaciones individuales (círculo de amigos, socios)?

Ya mencionó que hay socios.

G.M.C.: Sí, hay socios. Cuando hay un espectáculo en el que tenemos incidencia nosotros, les hacemos un descuento. Esos son los beneficios. Ellos aportan una cuota y tienen un beneficio. Más allá de que es una cuota tipo donación. También tienen un beneficio en muchas actividades.

- Y esos aportes, ¿inciden en el financiamiento de la organización?

G.M.C.: Sí, un 10% puede llegar a ser.

- En cuanto a los Servicios complementarios, ¿cuenta con alguno de los siguientes?

¿Bar/restaurant?

G.M.C.: Sí

- ¿Tienda o merchandising?

G.M.C.: Sí

- ¿Cursos?

G.M.C.: Sí, son tercerizados. Hay conferencias, pero no lo tenemos como algo estable

- ¿Visitas guiadas?

G.M.C.: Sí, es fundamental, importantísima. Vienen extranjeros, escuelas. Es muy importante eso. Y además tenemos un ciclo que se llama “Hoy hay función”. Lo coordinamos con las escuelas. Les ofrecemos un espectáculo, y las escuelas antes hacen una especie de introducción. Les ofrecemos, por ejemplo, cuando hay una ópera algún fragmento, o algo de concierto, alguna obra de teatro. Ese ciclo funciona todo el año. Es didáctico, totalmente. Y tenemos las visitas didácticas también de las escuelas. Y las visitas de rosarinos o turistas de afuera los fines de semana. Eso es muy intenso.

- ¿Derechos de transmisión?

G.M.C.: No. Nosotros grabamos las óperas para nosotros.

- ¿Alquiler de salas o espacios?

G.M.C.: Sí.

- ¿Alquiler o venta de producciones, escenografía, vestuario?

G.M.C.: Sí.

- ¿Venta de programas de mano?

G.M.C.: No.

- ¿Algún otro servicio complementario que no hayamos mencionado?

G.M.C.: Tenemos el Ballet Ruso, que es una escuela, y el estudio de comedia musical y teatro, que es otra escuela. Son dos escuelas que funcionan en el teatro.

- En relación a esos servicios complementarios, ¿qué beneficios le representan esas actividades a la organización y qué incidencia tienen en el financiamiento?

G.M.C.: Tiene una incidencia mínima. Alrededor de un 8%.

- ¿Considera que el modelo de gestión condiciona las posibilidades de financiamiento de la organización? ¿De qué manera?

G.M.C.: No, para nosotros es lo normal.

- ¿Y qué dificultades y desafíos plantea para la gestión el modelo de financiamiento de la organización?

G.M.C.: Eso varía de acuerdo a la economía. En general hay una previsión, hay un plan, hay un proyecto que funciona. Todos los años hay una nueva programación. Hay una estabilidad y a la vez hay una variedad. Lo que hacemos es lo normal para nosotros. Los desafíos son la normalidad para nosotros. Ya para el año que viene [2022] tenemos reservado, por ejemplo, marzo, abril, mayo, junio. Ya tenemos fechas para la orquesta, internacionales sobre todo. Tenemos fechas pedidas para artistas. Sobre todo los empresarios de espectáculos alquilan días como viernes, sábado y domingo, para cuando viene un artista o un conjunto más popular. Y todo eso se va armando solo. Y después está toda la actividad de la orquesta sinfónica, que todos los días ensaya en el teatro, y tiene su temporada aparte, da doce conciertos también en el teatro. Y todo eso se va armando. Todos son desafíos. Todos son propuestas y decisiones.

- La siguiente pregunta tiene que ver con las tensiones entre los objetivos artísticos y los objetivos económicos de la organización. ¿Qué tipo de tensiones se han producido y cómo han buscado un equilibrio entre esos objetivos desde la gestión?

G.M.C.: Sí, hubo tensiones, pero no muy graves y las superamos. Hemos tratado siempre de compatibilizar lo económico con lo artístico. Muchas veces lo artístico no es popular. “Mefistofele”, por ejemplo, una ópera que ya de antemano sabíamos que no iba a venir un tumulto de gente como con “La traviata”. Pero nosotros, como institución cultural, sentimos que es nuestro compromiso también ofrecerlo igual. Ir a riesgo y ofrecerla, y tratar de económicamente paliarlo por otro lado. Pero lo hacemos. Tenemos claro que no es cuestión

de ir donde van las tendencias, donde va toda la gente, sino también tratar de ofrecer productos culturales de nivel.

- ¿Qué incidencia tienen los patrocinadores y/o los representantes de organismos públicos en el proceso de toma de decisiones de la organización? ¿Qué tipo de exigencias debe cumplir la organización ante esos organismos de financiación (en relación al cumplimiento de metas, pero también en cuanto a decisiones artísticas)?

G.M.C.: No tenemos ninguna incidencia empresarial, ni política, ni oficial. Somos un teatro privado que tomamos las decisiones con total autonomía y por nuestra cuenta en la Asamblea anual y en la Comisión Directiva mensual y en la actuación diaria del presidente suscripto.

- Y las empresas que aportan, ¿tienen alguna injerencia en las decisiones del teatro?

G.M.C.: No, ninguna. Cuando son instituciones, como La Segunda, una compañía de seguros muy importante que siempre nos aporta, nosotros le damos abono, ubicaciones. Y muchas veces, cuando hay un espectáculo nos piden entradas y se las damos. Porque en todos los espectáculos nos reservamos entradas de favor. Las obsequiamos en contraprestación. Pero en las decisiones no inciden, para nada.

- Y con respecto a la toma de decisiones desde la gestión, hay una comisión directiva, ¿no? ¿Cómo funciona la toma de decisiones?

G.M.C.: La comisión directiva es el órgano deliberativo y ejecutivo. Si no, está la asamblea una vez por año, pero no va casi nadie. Es como que la gente está conforme. Y siempre ha habido una sola lista de candidatos. Hace treinta años que somos más o menos los mismos. Algunos se van, otros vienen, yo quedo. Las reuniones de comisión directiva son todos los meses y tomamos las decisiones. Y a las asambleas se convoca a todos los socios. Hay unos 700 socios, pero normalmente vienen diez personas.

- O sea que, en definitiva, las decisiones las toma la Comisión Directiva.

G.M.C.: Exacto.

- ¿Y cómo funciona Ópera de Rosario en relación al teatro?

G.M.C.: Ópera de Rosario no es una persona jurídica. En este momento Ópera de Rosario es el Teatro El Círculo.

- Ah, o sea que en algún momento fueron cosas distintas y ahora funciona todo junto.

G.M.C.: Sí. Con decirte que la principal cabeza de Ópera de Rosario es el administrador del teatro. Ópera de Rosario no es una entidad aparte con la que tenemos que negociar, no.

- Bien. La siguiente pregunta es sobre los programas de incentivo para la participación de empresas privadas en la cultura, pero ya mencionó que allí no hay una ley sobre este tema, ¿no?

G.M.C.: No tenemos ley de mecenazgo en Rosario. Habría que impulsar una para que todo sea más orgánico y previsible.

- Ya vamos terminando. Las dos últimas preguntas tienen relación con la actividad durante la pandemia. ¿Cuáles fueron los principales desafíos que enfrentaron desde el inicio de la pandemia? ¿Y de qué manera han podido responder a esos retos?

G.M.C.: Fuimos sorprendidos por la pandemia y debimos hacer frente al mantenimiento edilicio y a la reprogramación de actividades del teatro. Tuvimos que negociar los sueldos con los empleados, los contratos con la comedia musical, los contratos con el Café de la Ópera de la esquina. Negociar los subsidios. Eso en cuanto a los ingresos. Y en cuanto a la actividad cultural, hicimos “El escenario en tu casa”, donde hacíamos espectáculos en *streaming*, como hizo la mayoría. Y también subimos a las redes nuestras óperas para que la gente pudiera disfrutar de eso. Pudimos lograrlo con gran sacrificio. Tengamos en cuenta que fuimos una de las últimas actividades en ser habilitadas. Esto también habla de nuestra fortaleza.

- ¿Cómo ve las perspectivas a futuro? ¿Considera que la organización podrá volver a un funcionamiento similar al que tenía previo a la pandemia?

G.M.C.: Sí, estoy convencido de que podremos recuperarnos y seguir creciendo. Además creo que hay un plus. Que la gente se dio cuenta de que el teatro fue injustamente postergado. Es uno de los lugares más seguros. Entrás, te controlan la temperatura, te ponen alcohol, te sentás con distanciamiento, que está marcado por el teatro, es un ámbito aireado, muy espacioso. Termina el espectáculo, siempre con el barbijo puesto, te levantás y te vas siguiendo nuestras instrucciones. Y listo. No hay amontonamiento como puede haber en una cancha de fútbol o en el ómnibus o en un banco. Es uno de los lugares más seguros. Y la gente se dio cuenta. Por eso enseguida, apenas abrimos, la gente se conectó y fue. Y está yendo.

Consultas adicionales

- ¿Cuenta la organización con personalidad jurídica propia?

Sí

- Cantidad de butacas de la sala: 1480

- Por fuera de los elencos estables y de las contrataciones en el área artística, ¿con qué recursos humanos ha contado la organización durante el periodo 2015-2019?

Contamos con voluntarios. El teatro no tiene orquesta ni coro, ni organismos estables, son todos contestados o parte de un convenio de colaboración.

- ¿Qué servicios se encuentran externalizados?

Acomodadores, visitas guiadas, el ciclo didáctico “Hoy tenemos función”, limpieza

- ¿Cuenta el teatro con depósitos para almacenar producciones antiguas?

No

9.4.5. Anexo N°8

Teatro San Martín de Tucumán (San Miguel de Tucumán. Tucumán, Argentina)

Entrevista a Ronit (Victoria) Keter

Directora de Producción y Gestión del Ente Cultural de la Provincia de Tucumán desde 2005.

- Formación académica: Diseñadora urbanista.

- Experiencia en el campo previa: Productora cultural privada. Fundadora del Centro Cultural El Círculo (1991-1996).

- Para comenzar, quería preguntarle cuál ha sido la misión de la organización durante el periodo 2015-2019.

R.K.: Yo arranqué en la Dirección de Producción con Mauricio Guzmán en el año 2005. El empezó a querer hacer óperas y teatro musical. Y así se vio la necesidad de producir, que no había producción. Más que se venía de un periodo bastante embromado, del 2001 en adelante. Así que yo creé la Dirección de Producción y Gestión del Ente Cultural. Vos me preguntás a partir de 2015. Seguimos intentando. Hicimos muchas cosas. Lo que pasa es que también tenía que ver con lo que pasaba en el país. Asumió otro gobierno con otras características. El gobierno provincial acá nos ayudó mucho, nos apoyó.

- Y con respecto a la misión, el teatro depende del Ente Cultural, ¿no? ¿Cuál ha sido la misión del teatro en ese periodo?

R.K.: Lo que pasa es que no es el teatro solo. Es todo un ente cultural, que tiene que ver con en general cómo vos tenés público, cómo sacás el teatro a toda la provincia, para poder llevar ballet, danza, a los lugares que se pueda, donde hay teatro habilitado o en las escuelas. Va

más allá del teatro en sí. Producción y Gestión es de la Provincia. No es el Teatro Colón ni el Teatro San Martín. Esa es la gran diferencia. Yo no te puedo hablar solamente del teatro.

- ¿Y cuál es la misión del Ente Cultural?

R.K.: La misión es esa: atraer público y llevar y sacar... no dejar circunscripto solamente a un teatro la actividad cultural. Se hacen muchas actividades. No solamente óperas o conciertos o musicales, ¿no? Tenemos museos, tenemos todo lo que sabés que hay en el Ente Cultural. Tenemos cuerpos estables, que hay desde títeres hasta teatro. Tenemos una Dirección de Letras. O sea que la misión en ese sentido es poder abrir la cultura en todas sus posibilidades en Tucumán, en la provincia.

- Tengo entendido que las producciones de ópera se motorizaron siempre desde la Dirección de Producción, ¿no? ¿Es en conjunto con el teatro? ¿Cómo funciona eso?

R.K.: Es la Dirección de Producción junto con la Dirección de Música y Danza, que es la que tiene a cargo los cuerpos estables. Las dos direcciones junto con la presidencia del Ente gestamos el proyecto. Y a partir de ahí, después se van derivando los distintos tipos de necesidades. Tenemos prensa y publicidad, ahora se llama Comunicación el departamento. Entonces se van creando las redes. Pero se gesta entre Producción y Gestión y la Dirección de Música y Danza. En general, la dirección mía de Producción y Gestión un poco interviene transversalmente con el resto de las direcciones. Porque, por ejemplo, vos tenés que conseguir el traslado de obras de arte. Va Producción y habla con tal compañía y hace un canje publicitario, o te hacen un descuento importante. Nos ocupamos de todo: desde el café hasta las grandes obras. De la misma manera que viene por ejemplo Shlomo Mintz. Vino dos años seguidos a hacer cursos y a dar conciertos, que fue una maravilla. O Martha Argerich. Todo esto es la producción del Ente Cultural.

- ¿Ha habido cambios en la misión?

R.K.: No. La misión es siempre la misma.

- ¿Y qué objetivos se ha planteado la organización en el periodo 2015-2019?

R.K.: Es prácticamente continuar con ésto que veníamos haciendo. Que es ésto que te mencioné antes.

- La siguiente pregunta tiene que ver con el proceso de elaboración de la programación. ¿Cómo ha sido ese proceso y de qué forma se articula con los aspectos económicos?

R.K.: La producción operística empezó con los Septiembreros Musicales. Iniciamos el Septiembre Musical siempre con una ópera, con Mauricio Guzmán, a partir de 2005. Primero eran óperas más chicas y después ya empezamos con las coproducciones con el Colón, el Teatro Argentino de La Plata, con Rosario. Ahora estamos haciendo títulos un poco más

chicos, reducidos, que pueden entrar en abril-mayo, si llegamos. En realidad, ahora [2021] ya estamos pensando qué vamos a hacer para el año que viene. Nosotros somos bastante tardíos porque estamos haciendo la grilla general, justamente en estas semanas [diciembre de 2021], de qué queremos hacer todo el año, y no sólo la ópera. Con respecto a la ópera, estamos viendo qué títulos podemos hacer, con quién podríamos contar. Tenemos coro, tenemos orquesta, tenemos ballet. Tenemos todo para hacer ópera. Pero siempre se invita a alguna soprano o algún tenor, algún cantante especial, lógicamente. Así que estamos en eso. Y después, siempre es todo a último momento. Lamentablemente, porque hasta que te aprueban los presupuestos... siempre la cultura es el último orejón del tarro para las provincias. Yo pido, por ejemplo, 50 para todo el año, por decirte algo, y después salen diciendo “Te doy 10”. Entonces tenés que saber que tenés que readaptar eso. Esto es Argentina. Esto es así. Así que es complicado. Y así y todo, tenemos talleres propios. Somos uno de los pocos teatros de producción del país. Tenemos talleres de calzado, de peluquería, de vestuario. Entonces se hace, se rehace. Tenemos un vestuario importante. Alquilamos también. Y también intercambiamos con otras provincias. Entonces eso también nos ayuda. Pero al tener acá carpintería y todo lo demás, es algo que a nosotros nos ayuda mucho. Lamentablemente, el problema es que uno quiere intercambiar. Y uno dice: “Bueno, yo te doy esto. ¿Vos qué me das?”. Y no tienen qué darnos. Y a la vez nosotros desarmamos y reutilizamos. No está trabajando como debiera ser esta gran idea de hacer intercambios. Es lamentable. El Colón, por ejemplo, siempre nos ha prestado. La verdad que se han portado bárbaro siempre. Pero bueno, vamos a ver qué se puede hacer este año. Está complicado.

- Para completar esta pregunta sobre el proceso de elaboración de la programación: ¿Qué variables inciden en ese proceso (artísticas, económicas, de desarrollo de audiencias)?

R.K.: Todas. Esencialmente la económica. Pero así y todo hemos hecho cosas impresionantes. Bueno, vos sabés que el teatro es magia. Y eso es lo lindo. Una sufre y dice: “Esta es la última vez que lo hago”. Pero se abre el telón y ya estás embarcada para el próximo proyecto. La variable económica es muy importante, desde ya. Pero siempre hemos encontrado los recursos. Y hemos encontrado el apoyo de los teatros. De los que te nombré que tienen producción. Y eso es muy importante. Y al tener nosotros nuestros talleres, donde se rehace, se busca la manera... La verdad que yo creo que es mágico lo que hacemos. Nunca ha sido eso un impedimento: lo hacemos o lo hacemos.

- ¿Con cuánta anticipación se planifican las temporadas?

R. K.: Es lo que te decía. Generalmente ahora (fines de noviembre, principios de diciembre) estamos tratando de ver qué título vamos a hacer para el año que viene. A fines de un año para

el siguiente. En el medio puede cambiar, porque no conseguís algo por derechos, aunque generalmente ya están vencidos. O si querés traer a alguna personalidad y hay que negociar. Pero generalmente la gente, con tal de estar y pertenecer, y tenemos buen nombre acá, vienen. Hay que pelearla. Esto es Argentina.

- ¿Qué dificultades y desafíos encuentran para planificar a mediano y largo plazo?

R.K.: Las dificultades siempre fueron las económicas. Igual planificamos. Después, para bajar hay tiempo. No hay mayor historia que la económica. El desafío siempre está: es las ganas de hacer y de crear público. Hemos acercado las óperas a un público que no se acercaba al teatro. El teatro era de tapado de piel y nada más. Ahora vienen estudiantes, y vienen estudiantes de música, y jóvenes, y eso es maravilloso. Y generalmente está lleno. Y creo que esa es la misión, ¿no? Por eso ponemos precios que es un regalo, digamos. Hace dos años no valía más de 800 o 500 pesos una platea. O dos por uno. Hicimos un canje con un diario, con La Gaceta, y armamos un descuento especial. Y es un teatro chico, de 850 localidades. Pero la idea es formar público. No es un teatro comercial, desde ya.

- Como me comentaba, durante este periodo, 2015-2019, han hecho coproducciones, ¿no?

R. K.: Sí, sí.

- ¿Considera que han ayudado esas coproducciones a reducir costos y a mejorar la situación financiera de la organización?

R.K.: Sí, claro. Como te decía, por ejemplo, los préstamos o alquileres muy en precio, digamos, con el teatro de Rosario... En "Turandot" eran camiones y camiones de escenografía, que era bárbaro, porque trabajan muy bien. Y bueno, eso nos bajó bastante los costos. Son muy importantes las coproducciones de este estilo.

- Y en su experiencia, ¿qué desafíos, beneficios y dificultades plantean las coproducciones para las compañías de ópera en la región?

R.K.: El desafío es hacer algo de excelencia y de buen nivel. Eso siempre. Lamentablemente otras provincias no tienen producción propia. Entonces, si yo estoy pidiendo en préstamo o en alquiler una escenografía o determinado vestuario, a Rosario por ejemplo, no puedo eso mismo trasladarlo a Salta. Ellos no tienen sus cuerpos, entonces es imposible. No tenemos ese tipo de coproducción con otras provincias. Sí hemos facilitado cantantes nuestros cuando nos han requerido, para cosas más chicas en otras provincias del norte. Si otras provincias tuvieran talleres como nosotros, sería distinto. Pero vos vas a San Juan, por ejemplo, y ellos contratan, no tienen todo el equipo de gente. En el teatro son como 80 laburantes ahí. Y vos vas al teatro de San Juan, que es una belleza, pero tienen una costurera, y cuando necesitan, llaman y pagan. Que es la tendencia en general en el mundo. Entonces, es muy difícil hoy

poder rehacer esto. En Argentina, con el Colón, con San Juan, con Rosario... más no, no tenemos interacciones. Y en OLA [Ópera Latinoamérica] siempre, hace años que se está tratando... pero los costos de pasajes, los costos de traslado, son imposibles. Y ahora cada vez peor. Hoy por hoy, uno no sabe donde está plantado. ¿Cómo resolver ésto? Más allá de la pandemia, por la situación económica, una no sabe ya cómo armar las cosas. Está muy complicado. Y ya venía complicado. Queríamos ir a Chile, que están haciendo cosas maravillosas. Y nosotros, que tenemos todas las posibilidades, siempre tenemos la cultura como el último orejón del tarro. Y la verdad es que tenemos que querer mucho lo que hacemos para poder seguir. Porque es muy frustrante.

- ¿Realizaron en este periodo compra, venta o alquiler de producciones?

R.K.: No, ni compra ni venta. Lo que hicimos fueron alquileres hasta simbólicos, con Rosario o con San Juan. Nos prestamos cosas, nos facilitamos. Yo consigo, por ejemplo, un flete muy económico o en canje, y es bastante simbólico. Hay una reciprocidad.

- Claro. Y en ese sentido, esas operaciones de alquiler que mencionó, ¿qué beneficios y qué desafíos plantean para las finanzas de la organización?

R.K.: A nosotros nos ayuda mucho. Imaginate que nosotros ponemos un título que hacemos tres fechas, una ópera, o hacemos cinco funciones. Pero no es algo que repongas el año siguiente y la verdad que por ahí no te conviene hacer todo un vestuario, toda una escenografía, entonces en ese sentido es conveniente tener está factibilidad, y no gastar a cuenta de años próximos de reposición.

- En caso de que el teatro reciba financiamiento anual de parte de un organismo estatal, ¿a qué áreas/programas de la organización se destinan esos fondos?

R.K.: Lo que pasa es que no es solo para el teatro. El teatro recibe financiamiento estatal. Pero logramos algunos acuerdos, por ejemplo con tarjetas de crédito, para descuentos importantes. También tuvimos auspicios en su momento. Teníamos empresas importantes que nos ayudaban, que yo después la destinaba para escenografía, pero era para el Septiembre Musical. De tarjetas de crédito, líneas aéreas. Lo mismo con el diario La Gaceta de acá. Así que teníamos mucho esponsorio, Si no, no llegábamos.

- Y esas subvenciones recibidas en el periodo 2015-2019, ¿fueron suficientes para cubrir los costos fijos de la organización?

R.K.: Al recibir el presupuesto estatal, siempre falta. Los costos fijos se cubren siempre, porque tenés sueldos. O arreglos, del edificio, del museo, que ahora por fin, después de dos años cerrados, se pudo conseguir. Pero todo te lleva mucho tiempo, conseguir los fondos.

Pero después de pagar los sueldos, para las producciones hay que hacer magia. Con apoyo, esponsorio, bajar costos. Y pelearla.

- ¿Podría mencionar los principales desafíos económicos que la organización ha enfrentado en el periodo 2015-2019?

R.K.: Por ejemplo, con el Septiembre Musical, yo no puedo ponerle un costo porque no sé. Pero reviso el año anterior y más o menos, con la inflación, le aumento a eso mismo un determinado porcentaje. Pongamos, por ejemplo, que pienso que el septiembre Musical me va a salir 20 millones. El desafío es no pasarse de eso. Es tratar de ajustarse a la estimación presupuestaria. Porque siempre en una producción algún imprevisto hay que cumplir. Entonces para eso está el esponsorio también. Pero generalmente el desafío es ese: no pasarse del presupuesto que una presupone que va a necesitar. Y en esta Argentina una ya no sabe. Porque presupuestás una serie de gastos de pasajes, por ejemplo, y después te sube al triple. Es básicamente eso.

- ¿Qué estrategias han desarrollado y con qué herramientas han contado para enfrentar esos desafíos que menciona?

R.K.: Afilar el lápiz todo el tiempo: tratar de bajar costos acá y allá. Y esforzarse por atenerse a lo que se presupuestó. El Ente Cultural no trata de ganar plata. No es un teatro comercial. Entonces la clave siempre es tratar de no pasarse de los montos que te asignaron. Tan sencillo y tan complicado como eso.

- ¿Cómo es el proceso de elaboración del presupuesto anual?

R.K.: Nosotros tenemos asignado un dinero anualmente, en base a lo que se hizo el año anterior. Se toma lo del año anterior y se pone un porcentaje mayor, pero siempre al final te dan menos. No hay certeza como si fuera un privado, donde vos decís tanto y es tanto. Acá se pone un monto, que no sé ya cuál es, anual, que incluye por supuesto los sueldos de todo el personal, más el presupuesto de los proyectos. La verdad, no hay una cifra o algo con qué regirse.

- ¿O sea que ustedes reciben la asignación presupuestaria y en base a eso después planifican sus actividades?

R.K.: No, nosotros tenemos una estimación. Por ejemplo con el Septiembre Musical, supongamos que estimamos unos 10 millones. Y en el año hubo una inflación de tanto, entonces esperás que eso sea consecuente con los sueldos y con la actividad. Pero los sueldos son lo único que se mantiene en el presupuesto, como gastos. Y respecto a la programación, eso es muy variable. Nosotros podemos decir, por ejemplo, que necesitamos 20 y después nos dan 12. No lo sabemos.

- ¿Y utilizan al presupuesto como una herramienta de gestión para administrar los recursos financieros?

R.K.: ¿En qué sentido?

- En relación a si les sirve la planificación presupuestaria para tomar decisiones de gestión.

R.K.: ¿Sabés que no? Porque en realidad nosotros nos proponemos hacer tal ópera para septiembre, por ejemplo. Y como ya empezás a trabajar pensando en los solistas, a quién tenés que contratar, etc., no nos movemos de ahí, en cuanto a programación. Sí empezamos a ver de bajar costos, y de eso depende: bajar costos, conseguir canjes, conseguir mejores precios. Pero no cambiamos la programación. Nos arreglamos. Somos imaginativos.

- En caso de que la organización presente en su sede otras actividades artísticas, como ballets y conciertos, ¿qué incidencia tienen las mismas en el presupuesto total?

R.K.: Nosotros tenemos los cuerpos estables. Al tener ballet, el cuerpo de teatro, no estamos contratando. Podemos contratar un director, pero tenemos nuestros bailarines, tenemos una orquesta sinfónica, tenemos banda sinfónica que puede salir a escuelas, a plazas. En ese sentido no tenemos muchos problemas. Claro que todos los meses tenés que pagar los sueldos, y eso está dentro del presupuesto total del Ente Cultural. Todos tienen que estar en actividad. Ahí tenés gastos fijos. Y por eso tienen que producir también, lo cual no es fácil. Pero a la vez te da la ventaja de ya contar con esos cuerpos y no tener que salir a buscar artistas afuera. Excepto en algunos casos, como con directores a los que se invita y se les paga, por supuesto.

- En el periodo 2015-2019, ¿cuál ha sido la principal fuente de ingresos de la organización?

R.K.: El presupuesto estatal provincial. También antes de la pandemia alquilábamos el teatro, a academias y demás. Pero ahora no se les cobra el teatro a los artistas locales. Ellos cobran la recaudación por boletería y al teatro no le queda nada. Ese es el apoyo que les estamos dando a los artistas locales independientes en este momento.

- ¿Cuál ha sido, en el periodo mencionado, la incidencia de los ingresos de taquilla en el presupuesto total de las temporadas de ópera?

R.K.: Hay una diferencia, pero muy pequeña. Porque son entradas a precios muy accesibles. La idea es formar público. En el Septiembre Musical tenemos espectáculos de lunes a lunes, no sólo en el teatro. En toda la provincia. En 16 o 18 localidades del interior de Tucumán. La taquilla no es lo importante, no es fundamental.

- ¿Cuentan con sistema de abonos?

R.K.: No, no tenemos sistema de abonos. Lo estoy intentando. También es complicado trabajar con el Estado ese tema. Porque te preguntás: ¿cómo lo dirijo? ¿a quién lo dirijo? ¿lo

segmento por edad, por ingreso? En eso estamos, justamente. También quisimos poner una tienda de venta de artículos, como tazas, agendas con el logo del teatro. Se vendió todo. No lo hacíamos para ganar, simplemente para mover. Y después nos dijeron que no se puede, que hay que tercerizar eso. Así que no se puede.

- ¿Qué estrategias ha implementado la organización para maximizar los ingresos por taquilla y otros ingresos ganados?

R.K.: Estamos viendo, como te decía, si podemos implementar un sistema de abonos.

- ¿Y el teatro puede disponer de los ingresos por boletería para su propio presupuesto?

R.K.: No, todo va a una caja. No le queda nada al teatro. Va todo a la caja del Ente Cultural y después tenemos que abrir expedientes para disponer de algo de eso. Es un sistema burocrático muy estricto. Yo estuve intentando que en el teatro hubiera una caja chica. Para que, por ejemplo, quedara ahí un porcentaje de lo que se obtenía por el alquiler del teatro. Pero hay una estructura burocrática muy estricta, a pesar de ser un ente autónomo.

- ¿Cómo es la política de precios del teatro?

R.K.: Cuando son espectáculos nuestros, los precios son populares. No es el Colón. Y la idea es formar público siempre: que vengan y aprecien. A veces está diferenciado el precio según la ubicación, pero depende. Con la Banda Sinfónica, por ejemplo, a veces es un precio popular unificado y la ubicación es por orden de llegada. Pero generalmente, sí, platea y palcos bajos es un precio, después palco balcón, tertulia y galería con precios diferenciados. Pero siempre dentro de una medida. No son precios comerciales. Y para cada tipo de espectáculo el precio es diferente.

- En caso de que la organización haya recibido fondos provenientes del sector privado (empresas y/o particulares), ¿podría comentar qué tipo de estrategias se han implementado para la captación de esos fondos y para maximizar esos ingresos?

R.K.: No hay una manera. Yo voy con un programa. Instruyo a la gente que trabaja conmigo. Les mostramos, les ofrecemos [a las empresas] figurar en la televisión, en los programas de mano, en las transmisiones. Todo depende: quién es el sponsor, cuánto te da, si le interesa realmente estar aquí o allá. Antes me acuerdo que se le ofrecía figurar en el programa de mano y nada más. Y tenías media página, o una parte. Ahora eso casi ya no existe. Ha cambiado todo mucho. Pero lo que veníamos haciendo es esto: ofrecer distintos métodos, lugares. Algunos están en el Septiembre Musical, otros están todo el año, otros por cuatro años. Nos pasó con Emegrin, que hicimos un canje y pudimos reparar una araña preciosa del teatro, que en la época de los militares le había robado todos los cristales. La pudimos arreglar al 50%. Y durante todo ese periodo, mientras se hizo el arreglo, fueron cuatro o cinco años

que estuvieron ellos como auspiciantes. Sucede esto también. Por ejemplo, el Expreso Bisonte está todo el año y en todos lados. Traslada obras de arte, escenografía. Eso es fundamental.

- ¿Tienen área o personal dedicado al *fundraising*?

R.K.: Mi Dirección de Producción y Gestión se ocupa de eso. Y al personal lo fui creando. Preparamos carpetas, salimos, buscamos y mostramos esta proactividad. De eso se trata. Y eso se fue trasladando a otras direcciones: procurar y buscar. Todos se están moviendo bastante bien en eso, dentro de lo que se puede.

- ¿Cuenta la organización con un programa de donaciones individuales (círculo de amigos, socios), ya sea de manera directa o a través de una fundación?

R.K.: No. Intentamos hacerlo y no se pudo, no funcionó.

- Le voy a preguntar si el teatro cuenta con algunos de los siguientes servicios complementarios:

¿Bar/restaurant?

R.K.: Tuvimos. Ahora ya no. Para el Septiembre Musical pusimos. Le cedimos a una fundación o dos fundaciones para que ellos recaudaran. Antes teníamos en los intervalos de la ópera. Servían café, masitas. Ellos vendían, y de paso ayudábamos a esa fundación y nosotros teníamos un servicio. Pero propio no. Generalmente se da con la ópera o con espectáculos que tienen más de tres funciones. Pero no está en forma permanente. El que viene a poner no gana nada. Hace un tiempo también se pensó en poner una confitería y abrir por el costado, y tener abierto al público, porque hay como una explanada donde se podían poner mesitas.

- ¿Tienda o merchandising?

R.K.: Hace un tiempo tuvimos una tienda. Hicimos tazas, agendas, que decían “Teatro San Martín”. Compramos cosas en Buenos Aires de peltre, cosas lindísimas, que las vendíamos al costo. Era simplemente para generar movimiento y para que la gente tuviera esta presencia del teatro. Pero no pudo ser, porque no había como “justificar”, entre comillas, la plata que ingresaba, entonces lo cortaron. Eso duró un par de meses hasta que se terminó todo. Y después había que buscar alguna fundación o “Amigos de...”. Todo muy complicado acá, en la administración pública.

- ¿Cursos?

R.K.: Cursos con entrada paga no. Lo que sí hacemos, cuando viene algún director de ópera, de coro o de algo, como suplemento a sus honorarios, nos ofrecen o les pedimos que den cursos o charlas, pero gratuito para los que acceden.

- ¿Visitas guiadas?

R.K.: Había hasta antes de la pandemia.

- ¿Derechos de transmisión?

R.K.: No.

- ¿Alquiler de salas o espacios?

R.K.: Sí.

- ¿Alquiler o venta de producciones, escenografía, vestuario, etc.?

R.K.: No, porque no se concreta. No tenemos cómo hacerlo ni con quién. Porque somos pocos los teatros de producción propia.

- ¿Venta de programas de mano?

R.K.: No, es a voluntad. Sí hicimos, cuando se cumplieron los 50 años del Septiembre Musical, un libro, unos catálogos que se vendían. A precios populares, pero muy lindos, muy bien diagramados.

- ¿Algún otro servicio complementario que no hayamos mencionado?

R.K.: No.

- En relación a estos servicios complementarios, recién mencionó por ejemplo que intentaron impulsar el bar y la tienda. Cuando los llevaron adelante, ¿qué beneficios le representaron a la organización esas actividades? ¿Qué incidencia tenían en el financiamiento?

R.K.: La intención era generar movimiento. No era para recaudar fondos. El beneficio es el movimiento que esas actividades generan y los servicios que se brindan. Que la gente permanezca y disfrute, que se encuentren, que conversen. Me parece que de eso se trata.

- ¿Considera que el modelo de gestión condiciona las posibilidades de financiamiento de la organización? ¿De qué manera?

R.K.: No lo sé. Es el huevo o la gallina. No lo sé. En general me parece que siempre la cultura, por lo menos en Argentina, para financiarla es el último orejón del tarro. La verdad que no sabría responderte eso. Porque una trata de imitar, de copiar lo que sí funciona en el mundo. Pero acá no podemos cobrar lo que cobran en Europa o en Estados Unidos. Generalmente ya son todos privados. No queda casi de lo poco que existe acá, que son teatros que dependen de los gobiernos. Incluso acá, lo que te mencionaba del Teatro del Bicentenario de San Juan es eso. No tienen un taller de costura. Tienen un espacio precioso con máquinas pero no hay un solo empleado. Van y contratan afuera. Ya no sé si es el modelo de gestión o qué. Realmente no lo sé, hoy por hoy. Es complicado. Hace unos años te podría haber dicho que desde nuestra dirección revolucionamos todo, desde donde se gestaban y se gestionaban producciones de otra manera. Pero hoy no puedo decirte, no sé. Porque en otra época no había esponsorio. En aquel momento el modelo de gestión sí condicionó. Pero hoy por hoy, no lo sé. Por ejemplo, cuando el gobierno provincial nos encarga el afichaje para el Septiembre

Musical, ahí no se puede poner ningún sponsor privado. Entonces, no les podés ofrecer ese afichaje, y tendría que hacer tus propios afiches, lo que también es caro. Lo que hacemos nosotros de publicidad en el teatro, ahí podemos poner esponsorio. Pero si es algo en donde interviene el presupuesto para publicidad de la Provincia, ahí no se puede. Es complicado. Yo pido que me hagan afiches, pero no puedo ofrecerle al sponsor figurar en esos afiches. Si el sponsor aporta algo y no puede figurar en el afiche, tampoco le sirve. Y si yo me tengo que poner a hacer afiches, no llego. Es complicado. Porque no es un teatro privado. Y no es sólo el teatro. Es toda la provincia.

- ¿Qué dificultades y desafíos considera que el modelo de financiamiento plantea en la gestión de la organización?

R.K.: Mirá, si dependemos solamente del Estado provincial... que te lo dan en partes. Nunca tenés el monto integral. Te lo van dando en cuotas. Entonces eso por ahí es una dificultad, porque vos tenés que hacer compras ya y no podés ir postergando. Entonces, tenés que depender de que te fíen los que te quieran fiar para que les paguen dentro de dos meses. Eso es complicado: no tener toda la plata junta, digamos. Esa es una de las dificultades mayores.

- ¿Se han producido tensiones en el periodo 2015-2019 entre los objetivos artísticos y los objetivos económicos de la organización?

R.K.: No. Todo pasa por cuestiones de dinero. No hay otro tipo de tensiones. Creo que nos dan bastante libertad para trabajar. No hay problemas en ese sentido.

- ¿Qué incidencia tienen los patrocinadores y/o los representantes de organismos públicos en el proceso de toma de decisiones de la organización?

R.K.: No tienen ninguna incidencia.

- ¿Y qué tipo de exigencias debe cumplir la organización ante esos organismos de financiación?

R.K.: No hay exigencias. Sólo cumplir con lo que se planifica.

- ¿Han podido beneficiarse de programas de incentivo para la participación de empresas privadas en la cultura?

R.K.: No hay ley de mecenazgo en Tucumán, Intentamos hacerlo con Mauricio Guzmán hace unos años. Para que algún impuesto o algún porcentaje del impuesto vayan como desgravación impositiva para el teatro. Eso quisiéramos hacer, que es lo que se hace en el mundo.

- La siguiente pregunta tiene que ver con la pandemia. ¿Cuáles han sido los principales desafíos que ha enfrentado la organización desde el inicio de la pandemia y de qué manera ha podido responder a esos retos?

R.K.: El desafío era tratar de mantener o abrir el teatro, y todos los teatros de la provincia, con todas las precauciones, que se hizo muy bien. Fundamentalmente eso. Y poder mantener a los cuerpos estables activos: que pudieran tener actividad virtual, con conciertos y otras interacciones entre ellos. Porque no se podía ni salir. Ese fue el mayor desafío. Y el desafío también es que acuda la gente. Porque la gente estaba con mucho miedo. Teníamos a todo el personal totalmente bien equipado: con el alcohol, los termómetros, anotando nombre y apellido y todos los datos de la gente que venía. Empezamos con el 30% de aforo. Recién ahora [diciembre de 2021] se está abriendo al 70%. Realmente llevaba tiempo y puntilliosidad. Y funcionó todo muy bien.

- ¿Cómo ve las perspectivas a futuro? ¿Considera que su organización podrá volver a un funcionamiento similar al que tenía previo a la pandemia?

R.K.: Hasta esta semana yo creía que sí. Pero ahora estoy viendo los números, que aumentaron los casos acá en Tucumán de vuelta. Estoy aterrada. Porque estamos programando el año que viene. Estamos bien con respecto a la vacunación. Hoy no sabría decirte. Todo depende de los números de la pandemia y de si la gente se sigue vacunando y cuidándose. Yo no quiero tener grandes expectativas, porque después te viene una desilusión espantosa.

Consultas adicionales

- ¿Cuenta la organización con personalidad jurídica propia?

No.

- Cantidad de butacas de la sala: 749.

- Por fuera de los elencos estables y de las contrataciones en el área artística, ¿con qué recursos humanos ha contado la organización durante el periodo 2015-2019?

Menos de 90.

- ¿Qué servicios se encuentran externalizados?

Servicios de iluminación y sonido adicional y sobre-titulado.

- ¿Cuenta el teatro con depósitos para almacenar producciones antiguas?

Sí.

9.4.6. Anexo N°9

Juventus Lyrica (Buenos Aires, Argentina)

Entrevista a María Jaunarena, directora ejecutiva desde 2006.

- Formación académica: Licenciada en Economía (UBA). MA en Arts Management (City University, Londres).

- Experiencia en el campo previa: Coordinación ejecutiva en Juventus Lyrica. Pasantía en el área de Desarrollo Institucional en la English National Opera.

- ¿Cuál ha sido la misión de la organización durante el periodo 2015-2019?

M.J.: La misión es promover oportunidades de formación y desempeño profesional para jóvenes artistas, desarrollar en la gran audiencia el interés por la ópera y ofrecer un espacio alternativo y de excelencia para disfrutar el género lírico.

- ¿Hubo cambios en la misión durante este periodo?

M.J.: Es la misma misión desde el inicio. Han variado las iniciativas de Juventus Lyrica a lo largo de los años, pero siempre han apuntado al cumplimiento de esa misión.

- ¿Qué objetivos se ha planteado la organización en el periodo 2015-2019?

M.J.: Sostener una temporada de ópera que ofrezca oportunidades a los artistas jóvenes. Desarrollar público joven a través de la consolidación del Programa de Desarrollo de Audiencia en colegios. Incorporar chicos provenientes de barrios vulnerables en las óperas que requieran coros de niños. Sostener la calidad artística que ha desarrollado la organización desde 1999.

- Describa por favor el proceso de elaboración de la programación y la forma en que el mismo se articula con los aspectos económicos. ¿Qué variables inciden al elaborar la programación artística (económicas, artísticas, desarrollo de audiencias)?

M.J.: La programación atiende a propuestas recibidas por el propio equipo artístico o el equipo de colaboradores estables, y también tiene en cuenta siempre las propuestas recibidas de la audiencia (se realizan encuestas una vez por año entre los espectadores para conocer qué título les gustaría disfrutar en la temporada próxima) y la popularidad de los títulos propuestos. Se apunta a conformar una temporada de uno o dos títulos taquilleros combinados con un título de repertorio menos transitado. Asimismo, se intenta que los títulos reflejen distintos períodos de la historia operística y de ser posible distintos idiomas. Esto sirve también a los propósitos formativos de la asociación, ya que les permite a los artistas jóvenes entrenarse en distintos repertorios.

Al necesitar programar al menos un título muy taquillero por año, la proyección de la

respuesta de boletería es una variable determinante en la conformación de las temporadas. Para la programación entonces se elabora anualmente un presupuesto hacia fines de año, sobre el que primero se ve cuáles son los recursos habituales esperados, y cuáles son los costos fijos de la organización para su sostenimiento. Luego en función del costo de cada título propuesto se elabora un presupuesto individual con el ingreso estimado, con el detalle de cada ítem. Se presupuestan tres o cuatro títulos con tres o cuatro funciones por obra. En función de estos estimados se realiza la programación anual, considerando los eventuales ingresos de taquilla de cada título. El presupuesto tiene que ser equilibrado, y en función de ello, se eleva a consideración de la comisión directiva para su tratamiento. Esto fue así hasta 2019, que fue ejecutado. En 2020 se tenía prevista la programación, pero fue suspendida debido a la pandemia del Covid-19.

- ¿Con cuánta anticipación se planifican las temporadas?

M.J.: La programación se empieza a considerar en octubre del año anterior, y se define en los primeros meses del año, con la aprobación de la comisión directiva. No lanzamos en general una temporada hasta saber qué programan los competidores directos como el Teatro Colón o el Teatro Argentino de La Plata.

- ¿Qué dificultades y desafíos encuentra la organización para planificar a mediano y largo plazo?

M.J.: Es muy difícil planificar a mediano o largo plazo debido al alto costo de las puestas y a la inestabilidad económica, que incide en las fuentes de financiación, en la conservación del valor del dinero o en el comportamiento del público. Tampoco es sencillo debido a la falta de información sobre la programación de los competidores directos. No hay excedentes significativos para que pueda hacerse una planificación de más de un año.

- En caso de que su organización haya realizado coproducciones de ópera durante el periodo 2015-2019, ¿considera que las mismas han ayudado a reducir costos y a mejorar la situación financiera de la organización?

M.J.: Realizamos cuatro coproducciones entre 2010 y 2018 con Opera2Day, una compañía radicada en Holanda. Hicimos “Così fan tutte” (2010), “Don Giovanni” (2012), “Medea” (2014) y “Hamlet” (2018). Cada coproducción fue diferente. Algunas implicaron funciones en Argentina y Holanda y el financiamiento de honorarios asociados con la orquesta, otras sólo funciones en Argentina, provisión de material orquestal, financiamiento de determinadas partidas, etc. El nuestro es un caso raro porque no tenemos ninguna experiencia con coproducciones con compañías de ópera de la región. Nuestras coproducciones siempre fueron con Holanda, o eventualmente con algún socio argentino, como los infantiles que

hicimos desde 2016 con Fundación y Ciudad Cultural Konex. Para la región, Juventus Lyrica es una organización atípica. Es una asociación privada sin fines de lucro, que no cuenta con teatro propio, que no posee cuerpos estables, cuya misión principal es educativa, pero que desde 1999 sostiene ininterrumpidamente temporadas de ópera de alta calidad artística, con artistas jóvenes y nivel prácticamente profesional. Esta combinación le ha dificultado encontrar socios regionales, aunque lo ha logrado con organizaciones similares europeas.

- En su experiencia, ¿qué desafíos, beneficios y dificultades plantean las coproducciones para las compañías de ópera en la región?

M.J.: Siempre es positiva una coproducción porque implica una apertura. De pronto tenés en el foso músicos que no son argentinos y que ensayan de otra manera, que tienen otro modus operandi, otra cabeza, costumbres, *background*. Y eso está buenísimo. Que todos sean diferentes y que se unan, que intenten funcionar como un ensamble. Eso, como experiencia, me parece riquísimo. Y en términos más económicos, siempre hay algún ahorro al realizar una coproducción. Y siempre un proyecto, en general, obtiene más apoyo si son dos instituciones trabajando juntas que si es una sola. Ahora... es demencial una coproducción también. Ya es demencial el género. Y las coproducciones, nosotros las logramos con funciones en los dos países, en Argentina y Holanda, en 2012, y fue complicadísimo. Son costos de pasajes, de alojamientos. El tema de la distancia es complicado. Y por lo que yo escuché, también les resultaba complicado incluso al interior de América Latina, porque también hay mucha distancia. Es un esquema que tiene mucho sentido en Europa, porque están todos amontonados. Pero nosotros, que estamos siempre lejos, nunca ahorrás los costos de transporte. No sé... yo tiré un par de puntas en algún momento. Pero la verdad es que nada se concretó. Y me parece que la distancia es un tema. De hecho, nuestros últimos acuerdos con Opera2Day eran acuerdos con funciones en un solo espacio, en parte por eso. Ellos eran un socio importante, porque de pronto tenían acceso a cosas que nosotros no teníamos, como el material original del "Hamlet" de Ambroise Thomas, que estaba en la biblioteca de La Haya y nos prestaron ese material. Nosotros de otra manera a ese material orquestal no hubiéramos llegado nunca. Porque además era un material que no sé ni quién tenía la representación. Entonces, en ese sentido sí. Pero después, lo que se entiende como la *touring opera* de Inglaterra, que con una misma producción van de gira, eso está raro.

- En caso de que su organización haya efectuado compra, venta o alquiler de producciones en el mismo periodo, ¿qué beneficios y qué desafíos considera que plantean estas modalidades para las finanzas de la organización?

M.J.: Nosotros no hemos hecho compra, venta. Compra jamás. Porque por la naturaleza de

Juventus Lyrica, lo que más nos interesa es el costado productivo, porque está asociado a un costado educativo también. Comprar una producción no tiene ningún tipo de sentido para nosotros. Eso no sucedió jamás. Venta tampoco. Porque lo que más sucedió es esto que te decía de la coproducción. Lo que hemos hecho, que yo no lo considero una venta, es que con determinadas producciones hemos hecho una función en el Teatro Rafael de Aguiar de San Nicolás. Pero eso no es una venta. Eso es un acuerdo con el teatro y se hace una función. Pero no es que yo vendo la producción y me desentiendo y dejo que ellos se arreglen. No, sigo estando involucrada en la producción y el elenco que va es el de Juventus, y la orquesta es la que armamos nosotros. Es muy distinto a lo que se hizo por ejemplo hace poco en el Teatro del Bicentenario de San Juan, donde me parece que el vestuario era del Teatro Argentino, pero el Argentino no tuvo nada que ver. Prestó o alquiló todo el vestuario. Esto era otra cosa.

- En caso de que la organización reciba financiamiento anual de parte de un organismo estatal, ¿a qué áreas/programas de la organización se destinan esos fondos?

M.J.: Durante ese período, la mayor parte de financiamiento estatal provino del Programa de Promoción Cultural del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (Mecenazgo cultural), y siempre se destinó a la formación de artistas jóvenes a través de las óperas y a nuestro Programa de Desarrollo de Audiencia mediante el cual alrededor de 1.000 chicos por año conocían la ópera en funciones de preestreno, exclusivas para colegios y en horario escolar, y sus docentes obtenían material didáctico para profundizar en clase la experiencia vivida en el teatro. Casi ningún subsidio que provenga del Estado o de una fundación nacional o internacional acepta cubrir costos fijos. Ese es un severo escollo para las organizaciones privadas, ya que sólo pueden sostener esos gastos con lo recaudado por la boletería o con auspicios empresarios.

- ¿Podría mencionar los principales desafíos económicos que la organización ha enfrentado en el periodo 2015-2019? ¿Qué estrategias han desarrollado y con qué herramientas han contado para enfrentar esos desafíos?

M.J.: Sí. La inflación, con la consiguiente pérdida del poder adquisitivo de la audiencia en conjunción con el disparo de los costos de producción. Y la paulatina disminución de los fondos provenientes del mecanismo de Promoción Cultural, producto en primer lugar del cambio en las prioridades de gestión del gobierno municipal en materia cultural, que se agravaron dramáticamente con la quita de un punto de coparticipación de parte del Gobierno Nacional a la Ciudad en 2020, lo que afectó directamente sobre los fondos del Régimen de Promoción Cultural. La asociación apeló sostenidamente dictámenes y resoluciones a fin de lograr reparar los daños ocasionados, y buscó socios alternativos, pero la inflación y la

disminución de presupuestos fueron cuestiones de compleja resolución. El Teatro Colón de alguna manera ayudó ante este problema, al ofrecer en 2019 la sala gratuitamente para que Juventus Lyrica pudiera celebrar sus 20 años con una gala aniversario.

Por otra parte, las compañías que no tienen sede propia y alquilan, como es el caso de Juventus, tienen otros desafíos: te enfrentás a tener días muertos, con lo cual, si vos tenés un tipo de producción muy compleja, la sala te va a exigir una serie de cosas, porque va a querer alquilar el día en que vos no la usás. Entonces, vas a tener una serie de aspectos que van a incrementar los costos: vas a tener que desmontar y dejar libres los camarines, y tener un espacio de guardado y al día siguiente volver a montar y a ocupar todos los camarines. Y así. O asumir el costo, que nadie asume, de hacer algún tipo de arreglo o alquilar durante todos esos días. Y otro aspecto a considerar es el de los agentes de retención. Todo tiene que ver con el marco legal que tenés, y Argentina tiene dominio público pagante. Acá se supone que el 15% de la recaudación va a Argentores. Es un montón. Representan un costo que se considera. La recaudación nunca es pura. Después están Barry y Ricordi, que también hay que considerarlos cuando tenés que hacer un título que paga derechos de autor. Tenés que lidiar con agentes de representación que cobran los materiales orquestales. Además, sobre todo los derechos de autor, son partidas que están en dólares. Eso es algo que se suma en la ecuación.

- Retomemos el tema de las dificultades recientes en relación al programa de Mecenazgo.

¿Podría profundizar sobre la pérdida de apoyo que afrontó Juventus Lyrica en ese sentido?

M.J.: Lo que sucedió con Mecenazgo es que primero hubo un cambio interno, un cambio en la decisión de política cultural. Se intentó organizar de una manera distinta el sistema de Mecenazgo. No sé exactamente lo que pasó, no conozco la interna. Lo que pasó es que hubo un corte abrupto hacia el año 2018, más o menos, de muchas partidas de Mecenazgo, entre las que cayó Juventus. Por ejemplo, a la Orquesta Académica de Buenos Aires le cortaron el financiamiento, que venía todos los años financiándose con fondos de Mecenazgo, y de un día para el otro se lo cortaron. Hubo un cambio que no sé a qué obedeció. Si obedeció a que el sistema no estaba funcionando, o a ellos no les redituaba internamente, o que la música clásica dejó de ser prioritaria y se volcaron a formas de arte más populares. O también puede haber sido un recorte presupuestario. Eso fue el primer cimbronazo. Y después hubo un segundo cimbronazo que tuvo que ver con la quita del punto de coparticipación. Que ahí hubo un cimbronazo presupuestario bestial de todo el Gobierno de la Ciudad, y que los presupuestos de Cultura se vieron muy, pero muy afectados. Entonces, pasaste nominalmente de tener la posibilidad de presentar hasta tres proyectos, en los formularios originarios de

Mecenazgo de 2005 o 2009, aproximadamente. Apenas empezó el sistema nosotros ya estábamos ahí pidiendo apoyo. Ahí nosotros presentábamos tres proyectos, que era lo máximo que una organización podía presentar, y presentábamos cada proyecto a valores distintos. En un momento eso se institucionalizó más y podías presentar proyectos de hasta 15 millones de pesos. Creo que el límite seguían siendo dos o tres proyectos. En un momento determinado, que es con el cambio interno de la gestión, eso deja de ser así y cada organización puede presentar un solo proyecto. Con lo cual se complicaba. Nosotros teníamos dentro de la actividad dos cosas que eran bastante distintas, que tenían que ver con todo el tema de desarrollo de audiencias, con los colegios, y después la formación artística y la temporada. Entonces ahí había que empezar a optar. Y después en 2019 no solo no podías presentar más de un proyecto, sino que bajaron el monto máximo de 15 millones a 10 millones. Y vos al mismo tiempo luchás contra la inflación. Entonces no es solamente que ya no te alcanzan los 15 millones: te bajan nominalmente el máximo. Entonces no daba. Así se levantó todo. También se suspendieron los infantiles con Konex, porque Konex también pudo presentar un solo proyecto. Un montón de actividad se levantó. Esto es un poco genérico, porque siento que la idiosincrasia de nuestro género es muy demandante. A menos que una se meta con el orgánico orquestal y te pongas a hacer adaptaciones, vos tenés un orgánico de 40 músicos y necesitás un coro de 36 o 40. Son producciones que demandan 100 personas. Entonces, es muy difícil ajustar si querés seguir haciendo algo donde todas las partes estén rentadas. En ese sentido, ahí están como los dos problemas. Yo creo que tienen que ver con un tema de prioridades de la política cultural municipal, que al mismo tiempo podría decirme: “tengo el Colón, ¿para qué quiero otras voces?”. Esa puede haber sido una línea de razonamiento, no lo sé. Y también puede haber sido un tema presupuestario. Y lo fue con la quita del punto de coparticipación, eso seguro. Nosotros pasamos de tener proyectos financiados por 7 millones de pesos a tener proyectos por 1,5 o 2. Es brutal la baja. Entonces es bastante difícil teniendo en cuenta... Yo sé que hay algunos que dicen que en realidad Mecenazgo no benefició al sector, sino que las empresas terminaron volcándose a los aportes a través de Mecenazgo y dejaron de aportar como lo hacían antes a las organizaciones dedicadas al arte. No lo sé. Yo hace años que trabajo en el sector y yo ya veía una caída brutal del nivel de esponsorio desde antes de la Ley de Mecenazgo. Hay una caída del nivel de esponsorio que tuvo que ver con un cambio en las prioridades de marketing, un cambio en lo que se considera responsabilidad social empresaria, donde el arte no entra tanto. Entra más el medioambiente, la educación. Fue un sector que históricamente se fue quedando sin apoyo, independientemente de lo que ocasionó la ley. Nosotros no tuvimos auspiciantes que nos auspiciaban de una manera y

luego pasaron a auspiciarnos a través de Mecenazgo. Nuestro caso nunca fue eso. Nuestro caso fue que tenemos auspiciantes históricos que siempre auspiciaron de una manera, que fue con auspicio directo, y a través de Mecenazgo se acercaron otros. No fueron nunca los mismos. Ese argumento que sostienen algunos que estaban en contra del viejo sistema de mecenazgo, que había terminado perjudicando a la financiación como un todo... No sé, pero en el caso de Juventus no fue así. Lo que sí es cierto es que hoy es muy difícil conseguir un auspicio. Y cuando se consiguen, los auspicios no son para nada representativos. Pero no por la crisis que estamos viviendo hoy, Hace ya mucho tiempo que no son representativos. Hace más de diez años que los auspicios no te cambian el amperímetro. Esto es así. Los montos no se actualizan por la inflación. Y la Argentina es un país difícil, donde las empresas también están buscándole la vuelta. Igual, por supuesto, nosotros podemos seguir haciendo cosas. Siempre se le encuentra la vuelta. Pero es complejo. Y es una forma de arte que sin algún tipo de involucramiento del sector público, como es a través del sistema de Mecenazgo... si uno intenta hacerla en su totalidad, con estos números que estábamos hablando antes, de cien personas... es grande.

- Pasemos ahora a la elaboración del presupuesto. Ya mencionó algo al respecto, pero ¿podría explicar cómo es el proceso de elaboración del presupuesto anual?

M.J.: El presupuesto se arma en conjunto con los potenciales recursos, en base a los proyectos que se quieren llevar adelante (la cantidad y el tipo de óperas que se piensan programar, el programa educativo con talleres y becas, las óperas para niños), sumados a la estructura de sueldos, más los gastos de estructura en general. En paralelo, se estiman las fuentes potenciales de financiamiento en términos de recursos públicos, empresas, programa de amigos, abonos y venta de entradas, cooperación internacional, venta de servicios o ingresos financieros.

- ¿Podría describir de qué manera la organización utiliza al presupuesto como herramienta estratégica de gestión y control de los recursos financieros?

M.J.: El presupuesto es la herramienta para llevar adelante la temporada anual, fuente de consulta y ajuste permanente de toda producción que debe ir compensándose si se producen variaciones en determinadas partidas, recalculando modos alternativos de llegar al mismo resultado o directamente modificándolo y modificando fuentes de recursos. En época de alta inflación el presupuesto indefectiblemente va cambiando, por más intentos de fijación que se implementen, ya que se van gestando acuerdos sindicales y de precios que impactan directamente en las partidas presupuestarias y es bastante difícil, sino imposible, sostener las partidas originales o lograr contratos con demasiada anterioridad.

- En caso de que la organización presente en su sede otras actividades artísticas, como ballets y conciertos, ¿qué incidencia tienen las mismas en el presupuesto total?

M.J.: No presenta ninguna otra actividad. Ni tiene sala propia.

- En el periodo 2015-2019, ¿cuál ha sido la principal fuente de ingresos de la organización?

M.J.: La venta de abonos en primer lugar y los fondos provenientes del régimen de Mecenazgo en segundo.

- ¿Cuál ha sido en el periodo mencionado la incidencia de los ingresos de taquilla en el presupuesto total de las temporadas de ópera?

M.J.: La organización mantiene un programa de abonos para sus espectáculos, que principalmente se llevan a cabo en el teatro Avenida de la Ciudad de Buenos Aires. El sistema de abonos y los no abonados (venta de tickets de forma no anticipada) que asisten a nuestras propuestas, en 2015, representaron el 54.37% de los recursos de Juventus, en 2016: el 55.49%, en 2017 el 57.17%, en 2018: 59.97% y en 2019: el 49.24%,

- ¿Cuál es la relevancia del sistema de abonos en la estrategia de financiamiento de la organización?

M.J.: Es importante. Tengo los porcentajes de esos años: en 2015 la incidencia de abonos fue del 37.21%; en 2016 del 30,25%; en 2017 del 26.42%; en 2018 del 35.49%; y en 2019 de 48.01%.

- En 2019 hubo un aumento importante. Fue el año del vigésimo aniversario, ¿no?

M.J.: Claro. Hicimos “La Traviata”, “La flauta mágica” y una gala en el Colón. Fue importante.

- ¿Qué estrategias ha implementado la organización para maximizar los ingresos por taquilla y otros ingresos ganados?

M.J.: Se ha apuntado a varias estrategias: 1) ofrecer títulos atractivos para la audiencia no conocedora, 2) utilizar publicidad y difusión en redes y medios digitales para captar público nuevo (joven), 3) trabajar con tarjetas de crédito y facilitar medios de pago, 4) implementar diferentes descuentos que incentiven la concurrencia en grupo (“abono en familia”, “día de la madre”, “abono joven”, etc.). De todas formas, hay que destacar que los costos de cada puesta son altos. Los ingresos atribuibles en forma directa a cada puesta no alcanzan a cubrirlos. Por eso apelamos a otros fondos. Me refiero a Mecenazgo y al apoyo que nosotros solicitamos a fundaciones locales o internacionales. Si no aplicáramos a fondos de organismos estatales, privados o internacionales, no podríamos programar tres o cuatro títulos al año. Si bien el aporte estatal viene disminuyendo año a año, si no tuviéramos el mínimo aporte tampoco podríamos programar todas las actividades.

Nosotros cada dos años a alguna fundación internacional le pedimos. Nunca son fondos muy representativos, pero todo suma. También trabajamos con la Fundación Williams, por ejemplo. Es la única manera. Con la taquilla sola no va, básicamente por el público al que nos dirigimos. Yo de pronto veo el precio de los abonos del Teatro Colón, y nosotros no se lo venderíamos a nadie. Al precio que tendríamos que poner las entradas para que se autosustentara, yo no sé si hay gente que lo puede pagar o lo quiere pagar.

- ¿Podría describir la política de precios de la organización?

M.J.: Cuando se elabora el presupuesto anual se determina un valor para el abono de la temporada. No suele haber cambios durante el año, a pesar de la inflación. Además, Juventus Lyrica siempre ha mantenido una política de precios accesibles para un gran número de localidades, en correspondencia con su misión de desarrollo de audiencia. Además, ha ofrecido un 25% de descuento para público joven (sub45). Y los precios en general están por supuesto diferenciados según la ubicación.

- La organización ha recibido fondos provenientes del sector privado. ¿Podría comentar qué tipo de estrategias se han implementado para la captación de esos fondos y para maximizar esos ingresos?

M.J.: Las propuestas al sector privado han sido de tres tipos: propuestas de auspicio empresario, propuestas a fundaciones y propuestas a personas individuales (generalmente a través del Programa de amigos). Las propuestas de auspicio incorporan uno o dos valores de auspicio (que no se condicen con los costos de producción, sino más bien están en línea con la información que circula de los montos que las empresas suelen dar a las ONG, desde sus departamentos de relaciones institucionales, marketing o responsabilidad social empresarial) asociadas a un paquete de beneficios consistentes en publicidad en el programa de mano, palcos y entradas preferenciales para empleados, acceso al cóctel VIP en el intervalo y otros beneficios que varían según el nivel de auspicio. Los fondos provenientes de fundaciones generalmente no requieren beneficios asociados y probablemente financian actividades más ligadas al costado educativo de la asociación (actividades con colegios o clínicas para formación de artistas). Por último, las membresías del programa de amigos ofrecen según el nivel de apoyo otorgado: acceso al cóctel en el intervalo, mención en el programa de mano, acceso a ensayos generales, acceso a las audiciones y otros recitales.

- ¿Cuentan con un área o con personal dedicado al *fundraising*?

M.J.: Durante los años 2015 a 2019 se ha contratado a personas especializadas independientes para el desarrollo de fondos. No sólo para los recursos de empresas, sino también para la captación de nuevos participantes en el Programa de Amigos de Juventus Lyrica.

- ¿Podría profundizar en las estrategias que llevaron adelante para maximizar los ingresos de fuentes privadas?

M.J.: Las estrategias son distintas en cada caso. Con las empresas, siempre es bueno ver en el mundo quién está financiando emprendimientos parecidos al de uno. Eso ya te da un paraguas. A la ópera la financian petroleras, relojes, bebidas alcohólicas de alta gama, aseguradoras, algunos automovilísticos. Ahí ya tenés una especie de panorama general de a quién recurrir. Incluso, si buscás alguna multinacional y ves que en su lugar de origen está financiando actividades artísticas y específicamente de música clásica, ahí podés llegar a tener algo de suerte. Después hay que averiguar si alguien de la comisión directiva tiene algún contacto con esa empresa. Una vez que localizás a quién te vas a dirigir, tenés que fijarte localmente qué es lo que están financiando y si hay algún punto de contacto. Muchas empresas o tienen una fundación o tienen algún tipo de estrategia de responsabilidad social. A veces se dedican a la educación, a veces al arte, a veces a otras cosas que tengan que ver con la comunidad, y entonces revisás que tu proyecto esté cumpliendo ese objetivo. Entonces ahí se genera un contacto, se presenta a la organización, generalmente por mail, para lo cual tenemos una breve presentación, y se genera una reunión. Y se escucha. No sólo se habla, sino que se escucha. Y ahí ves si hay algo de lo que nosotros hacemos que pueda resultarle atractivo a la empresa y si lo puede aprovechar. Y en función de eso después se manda una propuesta. Generalmente está asociada a publicidad en el programa de mano, entradas para empleados. Hay empresas que se entusiasman más con el programa educativo, entonces ahí las entradas son para las funciones de los colegios, etc. Alguna vez, cuando nos hemos asociado con alguna tarjeta de crédito o con un banco, hemos hecho alguna promoción exclusiva para quienes pagaran con la tarjeta de ese banco. Con respecto a los amigos es distinto. Cuando contactás a una empresa, generalmente los invitás para que vean de qué se trata. Y muchas veces no vienen. Porque tenemos solo seis fines de semana al año de funciones, en los que tenés que coincidir con la agenda de esas personas para que puedan venir. Y la mayoría de las veces eso no sucede. Entonces la mayoría de las veces vas a la reunión con alguien que no conoce nada sobre nuestra organización. Partís entonces de una base muy distinta a la de los amigos. Generalmente la mayoría de los amigos son abonados. Y se acercaron a la institución de otra manera, por un interés personal. Se suelen acercar ellos. Nosotros siempre que vendemos abonos, al mismo tiempo hacemos la propuesta para incorporarse al programa de amigos. Muchos lo hacen porque quieren tener un lugar y un espacio donde comer y reunirse en el intervalo, pero es muy raro que la gente no conozca la institución. Y en general no les interesa mucho figurar en el programa de mano. Es más, te

diría que les interesa más el programa de formación de artistas que el de formación de audiencia, porque los conocen y después los ven en el escenario y se entusiasman.

Y con las fundaciones es totalmente distinto. Es otro mercado. Son formularios, que generalmente están publicados online, que tienen un *deadline*, que hay que presentar un montón de documentación de respaldo, que no te podés pasar de los caracteres. Y para eso tenes que hacer una búsqueda permanente de fuentes y de información que circula, y ahí te tenés que fijar si hay posibilidad de compatibilidad o no de tu misión y de tus programas con la misión de ellos. No hay oportunidad para convencer al CEO o al de Marketing.

- ¿Cuenta la organización con un programa de donaciones individuales (círculo de amigos, socios), ya sea de manera directa o a través de una fundación? De ser así, ¿qué papel cumple y qué incidencia tiene en relación al financiamiento de la organización?

M.J.: Sí. El programa de membresías de Juventus Lyrica consta de cinco círculos de amigos: Overtura, Atto Primo, Atto Secondo, Atto Terzo y Grand Finale con Tutti. En líneas generales, las donaciones a través de programas de amigos son difíciles de lograr, ya que el abonado cree que ya está colaborando al comprar el abono. El programa de Amigos de Juventus Lyrica en 2015 aportó el 3.65% de los recursos, en 2016 el 2.47%, en 2017 el 2.08%, en 2018 el 4.03%, y en 2019 el 2.79%.

- En relación a los servicios complementarios, ¿la organización cuenta con alguno de los siguientes servicios?

¿Bar/restaurant?

M.J.: No, no se cobra el catering.

- ¿Tienda o merchandising?

M.J.: No.

- ¿Cursos?

M.J.: No se ha cobrado por las master classes ni clínicas entre 2015 y 2019.

- ¿Visitas guiadas?

M.J.: No.

- ¿Derechos de transmisión?

M.J.: No.

- ¿Alquiler de salas o espacios?

M.J.: No, no tenemos inmuebles propios.

- ¿Alquiler o venta de producciones, escenografía, vestuario?

M.J.: No hemos obtenido recursos en este rubro.

- ¿Venta de programas de mano?

M.J.: No, los programas de mano son gratuitos para el espectador.

- ¿Otras? ¿cuáles?

M.J.: Programa Amigos de Juventus Lyrica, se aplica a becas y subsidios, auspicios de fuentes públicas y privadas, locales y del exterior, en dinero y en especie. Por ejemplo, Programa de Promoción Cultural de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Mecenazgo), Fondo Nacional de las Artes, Fundación Williams, Fundación Banco de la Ciudad de Buenos Aires, OSDE, Banco Provincia de Buenos Aires, Banco Galicia, Fundación Konex, Nación Seguros, Pan American Energy, Remotti SA, Securitas SA., AGEA SA, Bianchi SA, Cablevisión, The Thistle Trust, entre otras.

- ¿Considera que el modelo de gestión condiciona las posibilidades de financiamiento de la organización? ¿De qué manera?

M.J.: Entiendo que sí. Un organismo público tiene condicionadas las posibilidades de lograr auspicios privados, a menos que cree una asociación de amigos o algo que le libere el terreno. Un organismo privado deberá demostrar idoneidad y perseguir una misión considerada de bien público para lograr exenciones impositivas y fondos públicos o de fundaciones, etc.

- ¿Qué dificultades y desafíos plantea para la gestión el modelo de financiamiento de la organización?

M.J.: La inestabilidad y la incertidumbre. La ópera no es un género rentable aquí ni en ningún lugar del mundo. Un contexto económico inestable, altos niveles de inflación y fuentes de financiamiento no comprometidas a más de un año, hacen que cada año la organización deba en cierto punto empezar de cero y salir a buscar los fondos para el año siguiente. La crisis impacta a su vez en el bolsillo de la audiencia, y eso repercute en la venta de entradas. Por otra parte, la tarea del *fundraiser* no es una tarea con resultados inmediatos generalmente. Mantener y sostener al donante lleva un tiempo de conocimiento mutuo y atención personalizada. Y además, los fondos que son generalmente destinados a entidades benéficas no suelen estar relacionados con la música o la cultura, sino más bien con otro tipo de misiones como las asociadas a pobreza, alfabetización, salud, medio ambiente, necesidades básicas insatisfechas o desnutrición infantil. De manera que la captación de los otros fondos, necesarios para el funcionamiento de la organización, es bastante compleja.

- En el periodo 2015-2019, ¿se han producido tensiones entre los objetivos artísticos y los objetivos económicos de la organización? De ser así, explique qué tipo de tensiones se han producido y cómo han buscado un equilibrio entre esos objetivos desde la gestión.

M.J.: Nuestra programación ha mantenido un alto nivel de ingresos previstos de taquilla de por lo menos dos de los títulos programados. No nos podemos dar el lujo de programar lo que

queremos sin tener en cuenta la taquilla. A modo de ejemplo, la temporada que programó “Le comte Ory”, programó también “Turandot” y “Norma”, o la temporada que programó “Hamlet”, programó también “Gianni Schicchi” y “Pagliacci”. No existen tensiones en ese sentido porque todos los miembros de la organización son consientes de que no es posible desconocer la fuente principal de financiamiento, que es la taquilla. Entonces no se puede programar cualquier cosa. No hay tensiones porque nunca tuvimos esa escisión que suele existir en los teatros probablemente públicos, entre el director general y el director artístico. Aquí no existe, en el sentido de que lo que no se puede hacer, no se puede hacer. Más allá de eso, yo tengo un montón de asignaturas pendientes, de obras que me encantaría programar. Pero es un problema.

- ¿Qué incidencia tienen los patrocinadores y/o los representantes de organismos públicos en el proceso de toma de decisiones de la organización?

M.J.: Ninguna. No inciden jamás en las decisiones a nivel temporada. Siempre los programas los iniciamos nosotros. Cuando empezamos con el programa educativo, allá por el año 2010, siempre fue una decisión de la organización que después encontró eco afuera. Y lo mismo con la elección de títulos de la temporada. Ahora, es cierto que hay programas que han tenido más respuesta que otros, y te das cuenta de que hay que continuarlos porque además te ayuda a generar socios. Pero no es que alguna vez tuvimos algún problema con el uso de alguna marca, o se sumó un auspiciante y quiso que se revisara la programación. Nunca nadie nos dijo que ponía plata a condición de que hiciéramos tal cosa. Sí una vez, una tarjeta de crédito nos condicionó el apoyo a cambio de que solo se pudiera pagar con esa tarjeta. Para nosotros era insólito. Lo que sí tenés que tener en cuenta es que vos “te casás” con un auspiciante y no con otro. Eso quiere decir que si tengo por ejemplo a Bianchi, no voy a generar un auspicio con Chandon. Eso es así siempre. Si tenés Volkswagen no vas a tener a Ford. En la banca, por ejemplo, todo lo que es banca privada compiten entre ellos, o telefónicas, o medios. Es muy raro que veas a La Nación y a Clarín juntos auspiciando lo mismo. O dos bancos de banca privada. Hago esa distinción porque nosotros hemos tenido por ejemplo a Fundación Banco Ciudad y eventualmente al Grupo Banco Provincia, y a lo mejor sí han convivido en el programa de mano con un auspicio por ejemplo del Banco Galicia o Santander. Pero son distintos, porque no compiten entre ellos. Uno es público y el otro privado. Pero no podés tener al mismo tiempo a Banco Francés y al Galicia. En ese sentido condiciona, sí, la búsqueda de fondos.

- ¿Y no forman parte del directorio?

M.J.: Lamentablemente no. A veces pasa que tenés en algún directorio a un mecenas o a un

miembro de una empresa importante que apoya. De todos modos, según la Ley de Mecenazgo, la empresa que te aporta no puede tener ningún tipo de vinculación con la organización.

-¿Qué tipo de exigencias debe cumplir la organización ante esos organismos de financiación (en relación al cumplimiento de metas, pero también en cuanto a decisiones artísticas)?

M.J.: Un fondo público o proveniente de una fundación o del exterior generalmente fue antes solicitado y se explicó (en la solicitud) cómo se utilizarían los fondos y qué se realizaría con ellos. Eso después hay que rendirlo, es decir, hay que demostrar toda la actividad que se realizó con esos fondos, y rendir todas las facturas de gastos y honorarios correspondientes, lo cual se hace periódicamente, en tiempo y forma.

- Ya mencionó la experiencia de la organización con el programas de incentivo para la participación de empresas privadas en la cultura en Buenos Aires, el programa de Mecenazgo, durante el periodo 2015-2019. ¿Cómo evaluaría la incidencia de ese programa y de la legislación vigente en la promoción del mecenazgo y del patrocinio para organizaciones como la suya? ¿Qué destaca y qué considera que podría mejorarse en ese sistema?

M.J.: Por una parte, el sistema sufrió un corte abrupto presupuestario. Por otra, creo que hace falta una mejor comprensión de las diferencias entre distintas actividades artísticas. No es lo mismo la parafernalia de la ópera que los costos asociados a un unipersonal. Estamos hablando de formas de producción que para materializarse necesitan exponencialmente más fondos. Creo que de alguna manera los presupuestos adjudicados a cada área debieran contemplar la idiosincrasia de cada actividad, sin ningún tipo de prejuicio asociado a si la actividad artística es popular o no.

- Las últimas preguntas se relacionan con la experiencia durante la pandemia. ¿Cuáles han sido los principales desafíos que ha enfrentado la organización desde el inicio de la pandemia y de qué manera ha podido responder a esos retos?

M.J.: Hemos tenido muchos desafíos. Tuvimos que levantar toda la actividad. Al levantar la actividad se dejó de vender entradas, con las que financiábamos los costos fijos y sueldos. Como resultado, hoy la organización tiene dos empleados solamente. Por otra parte, la crisis nos dio una oportunidad invaluable. Nos obligó a repensar actividades y a ampliar el horizonte educativo. A través de la virtualidad, que aniquila el fenómeno del teatro desde al vamos, ampliamos las oportunidades educativas a artistas jóvenes que de otra forma nunca hubieran participado de nuestra formación por su situación geográfica. Entre 2020 y 2021

entregamos 390 becas a artistas de 12 provincias argentinas y, además, de 13 países latinoamericanos. Desde julio de 2021, y en alianza con el Centro Artístico Solidario Argentino, logramos llegar también a sectores vulnerables brindando cursos de maquillaje artístico, clases individuales de canto y la formación de un coro de adolescentes, que ensaya todos los sábados en Villa Soldati. Por último, el uso obligado de la virtualidad nos permitió entender mejor la posición del público adolescente. Si la ópera y la música clásica pretendían conquistarlo, debían digitalizarse. A partir de ahí, pudimos repensar y comenzamos a rediseñar el material didáctico asociado al Programa de Desarrollo de Audiencia. Finalmente procedimos también a la digitalización del inventario de escenografía y vestuario. El impacto y el alcance de esta acción en pandemia logró apoyo de fundaciones, empresas y organismos públicos.

- ¿Cómo ve las perspectivas a futuro? ¿Considera que su organización podrá volver a un funcionamiento similar al que tenía previo a la pandemia?

M.J.: No. Igual no. Porque las condiciones macroeconómicas y políticas son muy distintas, por factores incluso ajenos a la pandemia, como ya mencionamos. El cierre también ocasionó daños y obligó a reducir al máximo la estructura. De todas formas, creo que es posible emerger a una realidad distinta, y adaptarse a ella, retomando actividades presenciales y continuando con las virtuales. Pero es complicado. Nosotros hicimos toda la presentación en Mecenazgo en el mes de junio, y estamos en diciembre [2021] y no tuvimos respuesta. No estamos en condiciones de salir a programar si no sabemos si vamos a tener ese apoyo y en cuánto va a consistir. Me resulta difícil pensar en este contexto, en sostener una temporada de tres títulos de ópera gigantes como lo hacíamos. El panorama está demasiado abierto. Si las fuentes de Mecenazgo responden y si tenemos una buena campaña sobre los socios pre pandemia y lo mismo sucede con las empresas, te cambio el discurso y te digo que sí. Lo que yo veo ahora es una gran incertidumbre, incluso desde la perspectiva sanitaria, con esta variante Omicron que apareció ahora. Entonces es como lanzarse al vacío definirse. No sabemos si vuelve el cierre. En contexto de pandemia, a futuro pensábamos, si era posible, si las condiciones de apertura lo permitían, cerrar las actividades con un concierto presencial. Y la mayoría me decía: “Podemos financiar ésto y ésto, pero el concierto eventual no”. Incluso para la búsqueda de fondos el panorama sanitario se complica. Entonces, la verdad es que no sé que decirte. Nosotros vamos a hacer actividad el año que viene [2022], pero no sé si con los tres títulos a la manera de siempre. Nunca pudimos definir con mucha anticipación nada. En los últimos años Juventus estuvo lanzando sus temporadas en febrero. En una época lográbamos con suerte lanzar en noviembre, pero ya en los últimos años no. Porque en la

medida en que se retrasan las decisiones de fondo, nosotros nos retrasamos. Además, los acuerdos entre privados nunca son a más de un año, Siempre son anuales. Y con los financiamientos internacionales, es muy raro que si un fondo te da un año te vuelva a dar al año siguiente. Es muy complicado. Pero también es algo que tiene que ver con la idiosincrasia de América Latina. Opera2Day, por ejemplo, se financia de una manera totalmente distinta y tienen agenda a tres, cuatro años adelante. Y hay organismos de consultoría que ayudan a la búsqueda de financiamiento de organizaciones artísticas. Lo cual tiene mucho sentido, porque si vos tenés un financiamiento a tres o cuatro años, planificás de una manera distinta. Y decidís, por ejemplo, arrancar con un programa educativo y esperás en cinco años tener determinados resultados. Es otro mundo. Nosotros somos hijos del rigor, de la incertidumbre y del corto plazo. Por eso una de las claves de Juventus históricas en su desempeño ha sido la flexibilidad. Es como un acordeón: se amplió, se cerró, de pronto levantó todo, lo reinstaló. Sin esa capacidad no hubiéramos subsistido con el modo de producción nuestro.

Consultas adicionales

- ¿Cuenta la organización con personalidad jurídica propia?

Sí.

- Cantidad de butacas de la sala: 1000 butacas

- Por fuera de los elencos estables y de las contrataciones en el área artística, ¿con qué recursos humanos ha contado la organización durante el periodo 2015-2019?

No tenemos elencos estables. Contamos con un Director artístico, director ejecutivo, responsable del área de comunicación, responsable de *fundraising*, administración general, y responsable de atención al público. Desde 2018, el área de *fundraising* se asumió desde la dirección ejecutiva en sintonía con comunicación, reduciéndose uno de planta. El personal externo es el que está a cargo de diseño gráfico y el estudio contable. Y por proyecto se contrata todo el equipo de producción y elenco correspondiente.

- ¿Qué servicios se encuentran externalizados?

Alquiler de sala, con técnica y limpieza, impresiones, catering, filmaciones, fotografía.

- ¿Cuenta la organización con depósitos para almacenar producciones antiguas? Sí.