

# Un teatro en *casting* permanente

El arte dramático en Venezuela ha tenido que enfrentar, durante la última década, una férrea crisis económica marcada por la inflación y el control de cambio, principalmente, pero también un nuevo paradigma en la gestión oficial: el Estado ha salido del juego y dejado a su suerte a las compañías estables de otrora.

Ángel Ricardo Gómez

EL *CASTING* está convocado a las nueve de la mañana de un sábado. La sala Beracasa, la más grande del Teatro Teresa Carreño, es el lugar escogido para la prueba. Son unas 400 personas las que acuden al llamado de Lazo Producciones para optar por algunos de los papeles de *Chicago*, que tendrá una versión en Venezuela. La empresa de Luis Fernández y Mimí Lazo, y la productora Evenpro, han sellado una alianza para llevar a escena el famoso espectáculo de Broadway, con miras a presentar dos musicales más en 2014 y 2015.

Si se toma en cuenta apuestas como esta, en un país en crisis, una cartelera teatral de una página en un diario de circulación nacional (más los espectáculos que no aparecen en tal vitrina por falta de presupuesto), la cantidad de teatros y salas alternativas con opciones teatrales diversas y el público que acude a esos espacios, entre otros indicios, parece que el teatro en Venezuela goza de buena salud... ¿Quizás no?

La polarización política que se ha profundizado en Venezuela, desde la llegada de Hugo Chávez a la presidencia en 1998, ha calado en las artes. Según la parcialidad asumida, las perspectivas del teatro son diametralmente opuestas. El reto es que los hechos prevalezcan sobre las opiniones, para determinar cómo se ha desempeñado la industria del arte dramático en la última década.

Ángel Ricardo Gómez, periodista, trabaja en las páginas de Arte y Entretenimiento del diario *El Universal*.

### Como la primera y última vez

Gladys llega muy temprano a la cita en el Teresa Carreño. Tiene formación y experiencia como cantante, pero debe ponerse a prueba como una más, comenzar de cero, cantar como si fuera la primera y última vez de su vida. Siempre le ha interesado el musical, pero en Venezuela no se había producido un repunte del género como el que se registra desde 2005, cuando Palo de Agua Producciones montó *El violinista sobre el tejado*.

Así como Gladys, el teatro venezolano ha tenido que enfrentar un cambio de paradigma, medirse en nuevos escenarios. Por un lado, la producción televisiva ha disminuido no solo por la salida del aire de RCTV en 2007, uno de los principales productores de telenovelas, sino por la falta de inversión de los canales instituidos y las empresas independientes. Los actores podían vivir de trabajar en la industria televisiva y hacer teatro por pasión o, sencillamente, no ocupar las tablas. Ahora, un gran contingente de actores, cuando no se va del país, busca nuevas oportunidades en el teatro, pero se topa con otro cambio de paradigma.

El Estado, que solía subvencionar a las compañías teatrales, eliminó esa figura y ha optado principalmente por contratar funciones de agrupaciones que se presentan, al menos en Caracas, en un circuito de teatros remodelados por el gobierno municipal, en fechas específicas y no por largas temporadas. El cambio de modelo ha golpeado a las compañías tradicionales, que se han reducido o desaparecido. Con ciertas excepciones como Rajatabla, Altosf, Grupo Actoral 80 y el Centro de Creación Artística TET, que tienen al menos sede, ya no existe el concepto de compañía residente en un teatro particular; en realidad, ni el concepto de compañía estable.

Contrajuego y Naku, que funcionaban en el Ateneo de Caracas, se quedaron sin sede cuando en 2009 el Estado decidió no renovar el contrato de comodato a la institución. Muy hábilmente, se instala en el edificio una iniciativa incuestionable, la Universidad de las Artes (Unearte), y el Ateneo debe mudarse a una casa en Colinas de Los Caobos. El grupo Theja, por su parte, también pierde cuando el Teatro Alberto de Paz y Mateos pasa totalmente a manos del Estado (antes estaba en comodato), sin mencionar que una compañía de danza, el Ballet Contemporáneo de Caracas, desaparece al quedar sin espacio ni recursos. El Grupo Actoral 80, dirigido por Héctor Manrique, es calificado de «pernicioso» por funcionarios del Ministerio de la Cultura y los recursos oficiales que recibía (que ya venían en deterioro) le son retirados.

Los teatreros se han visto entonces en la necesidad de hacerse cada vez más independientes, competitivos y sostenibles. Para ello debe concebirse el teatro como medio de expresión artística y estética, sí, pero también como medio de subsistencia económica, lo cual implica hacer ciertas concesiones.

### Adaptabilidad, una de las claves

Gladys está muy nerviosa. Cree que no va a quedar en el elenco de *Chicago*. En realidad tiene la misma probabilidad de ser seleccionada que cualquiera de los que están allí, pero los nervios la hacen buscar algún «pero», ponerse alcabalas y pequeños sabotajes personales. Piensa en el tiempo que tiene sin bailar; aprendió jazz de niña, pero nunca más entrenó, su cuerpo ya no es de bailarina... pero es buena cantante y podría actuar. En fin, debe triunfar con las herramientas que tiene a mano.

Luis Fernández recuerda los inicios de su productora en 2004:

Lazo Producciones nace un poco espontáneamente a raíz de que Mimí asume la producción de *El aplauso va por dentro*. Oficialmente, nuestros primeros montajes fueron

una coproducción con Héctor Manrique, *No seré feliz pero tengo marido*, y *Jav & Joss*, que fue la primera producción ciento por ciento nuestra y la estrenamos en el Celarg (febrero de 2004) inventando el doble horario que nunca se había hecho.

El convenio con Evenpro marca una nueva etapa para la empresa productora de conciertos, que ya se abrió al área del cine y ahora apuesta también al teatro musical, artes para

### Con ciertas excepciones como Rajatabla, Altosf, Grupo Actoral 80 y el Centro de Creación Artística TET, que tienen al menos sede, ya no existe el concepto de compañía residente en un teatro particular; en realidad, ni el concepto de compañía estable

las que construye una infraestructura en el último piso del centro comercial Líder en Caracas. Pero la alianza marca también un hito para la empresa de Lazo y Fernández, quienes tendrán que buscar fórmulas competitivas, como explica Fernández:

Estamos apostando a esto porque es *Chicago*, porque es con Mimí, una gerente innata, porque tenemos la sala Ríos Reyna del Teresa Carreño. Tratamos de que sea rentable, estamos tratando de aplicar en este proceso lo que hemos aprendido tras los errores. Hay un incentivo para que esto se haga al más alto nivel, al más competitivo. Creo que cada vez más los talentos se van a preparar mejor. Esto toma años, pero yo creo que de aquí a cinco años va a haber mayor continuidad en la producción.

Fernández calcula que un musical como *Chicago* cuesta, como espectáculo, unos cuatro millones y medio de bolívares (cerca de 715.000 dólares, con el tipo de cambio oficial a 6,3 bolívares por dólar), sin contar derechos de autor (alrededor de 315.000 bolívares o 50.000 dólares) y promoción. El músculo financiero lo tiene Evenpro, que colocará el capital, mientras que Lazo Producciones pondrá principalmente el talento. No obstante, las arcas de Lazo Producciones también están saludables: viene de un éxito rotundo con *High* de Matthew Lombardo que, estrenada en enero de 2012 y con una expectativa de diez semanas en cartelera, tuvo año y medio entre el Trasnócho Cultural y el centro cultural BOD-Corp Banca.

Una producción como *High* ronda, según Fernández, los 600.000 bolívares (95.000 dólares, al cambio oficial) y confiesa que «al mes y medio en Trasnócho ya recuperamos la inversión. Los actores son convocados como productores asociados y cobran según lo recaudado en taquilla». De la boletería también se deducen impuestos municipales y el pago de la sala (que suele quedarse con cincuenta por ciento).

Fernández no lo revela, pero calculando cuarenta semanas en un Teatro Trasnócho ocupado al 75 por ciento (230 butacas), aunque al final de la temporada estaban agotadas todas las funciones, con boletos a 140 bolívares, *High* pudo haber recaudado dos millones de bolívares (317.000 dólares). Si a eso se le suman veinte semanas más en la sala de conciertos del BOD-Corp Banca al 75 por ciento de capacidad (180 butacas), con entradas a 150 bolívares, resultan 700.000 bolívares (111.000 dólares) adicionales, para un total de 2,7 millones de bolívares (430.000 dólares); es decir, una ganancia de 2,1 millones de bolívares (333.000 dólares).

El productor explica que siempre trabajan con patrocinios de la empresa privada, pues nunca han tenido subsidio estatal, pero estos apoyos cubren máximo el veinte por ciento del costo de la producción. *High* vendió, además, funciones en el interior del país y se presentó en el Festival Iberoamericano de Teatro de Bogotá.

### Osadía, nunca falla

En la sala Beracasa se acerca el mediodía para Gladys y 400 aspirantes a actuar en *Chicago*. Una artista de la producción traza los pasos de la coreografía y los aspirantes salen de la sala a perfeccionarla para el *casting*. Tras algunas horas de arduo ensayo, llega el momento de la verdad. De diez en diez van presentando *All that jazz*: unos excelentes; otros, buenos; algunos, ni que vuelvan a nacer. De cada grupo, Luis Fernández se queda con los excelentes y algunos buenos. Gladys lo hizo bien, pero debe hacer valer otras habilidades. Increpa directamente al director: «Disculpa, Luis, tú me pediste repetir la prueba, pero al final no dijiste mi número. ¿Me quedo o me voy?». Y este le responde, «Por osada, pasas a la prueba de canto y actuación». ¡Gladys debe regresar el próximo sábado! ¡Está feliz!

Héctor Manrique quedó al frente de una compañía que fundara hace treinta años el argentino Juan Carlos Gené, tras su exilio en Venezuela. El Grupo Actoral 80 sigue funcionando en un espacio en el estacionamiento de Parque Central. El humo de los carros entra al recinto, que no cuenta con extractores de aire para sacar el polvo y la humedad que hay dentro. Un par de ventiladores de techo y algunas lámparas brindan algo de ventilación y luz, a una pequeña sala de ensayo con graderías para público y un depósito donde están amontonadas algunas escenografías, utilerías y vestuarios de la compañía.

Manrique no cree en fórmulas: «Cuando las consigas retírate, porque esto se hace muy aburrido». Pero desde afuera se nota cómo se vale de obras de probable éxito de taquilla, de sus trabajos en televisión y de sus clases de teatro, para financiar piezas que cuesta más vender al público venezolano. Así ocurrió con *No seré feliz, pero tengo marido*, que le sirvió para pagar *El día que me quieras* de José Ignacio Cabrujas, invitando incluso a Gené como director, en 2005.

Muchos creen que la ecuación del éxito es «comedia más figura de televisión», pero el director recuerda una obra protagonizada por Mimí Lazo y una María Conchita Alonso en la cúspide de su carrera en Hollywood que fue un «rotundo fracaso». «Nadie tiene garantizado el éxito», sentencia Manrique.

Hasta hace poco tuvo en cartelera la comedia *Cinco mujeres con un mismo vestido* del estadounidense Alan Ball, guionista de la película ganadora del Óscar *Belleza americana*. Para dar una idea de su oficio explica: «El fin de semana de estreno hicimos 40.000 bolívares (6.000 dólares). En el grupo picamos la mitad para los actores y la mitad para el asistente, los gastos... Tendría que tener seis meses de temporada a sala llena para pagar la producción de este espectáculo; solo el piso me costó 8.000 bolívares (1.200 dólares)».

¿Éxitos? Además de aquel que tuvo con Mimí Lazo en 2005 recuerda el de *Monólogos de la vagina*, de Eve Ensler. «La ganancia pudo haber llegado al millón de dólares, la mitad de eso para los actores. Yo hasta me compré un apartamento, que costó 190.000 dólares y lo pagué con lo que era mi porcentaje y el de Carolina Rincón (productora y esposa). ¿Pero ahorita? La devaluación nuestra es una cosa monumental», afirma.

Por el lado del Estado algunas agrupaciones teatrales se han reunido en la Red Nacional de Teatro y Circo, y gracias al Sistema Nacional de Culturas Populares logran acceder a recursos, pero por funciones. Costa Palamides, director de Teatro

de Repertorio Latinoamericano (Teatrela), cuenta que mucha gente, por hacer una función, gana más de lo que correspondía a un subsidio anual del Estado. «Unos amigos van a hacer dos funciones por 30.000 bolívares (4.700 dólares) y eso es así desde hace dos años».

### El menú de posibilidades

Otro sábado para Gladys. Debería estar más tranquila, porque esta vez probará suerte con su fuerte, que es el canto; sin embargo, está igual de nerviosa. Ya mostró que puede bailar. Hoy debe impresionar con sus cualidades vocales e histriónicas, abrir el abanico de opciones que puede brindar al productor del famoso musical de Broadway en Venezuela.

Trasnocho Cultural surgió en 2001. Hoy es un complejo cultural que ofrece una variada oferta, desde teatro y cine, pasando por artes plásticas y literatura, hasta gastronomía. Solveig Hoogesteijn, coordinadora general del lugar ubicado en el sótano del centro comercial Paseo Las Mercedes, recuerda: «Nosotros abrimos solo con el Teatro Trasnocho de 310 butacas que, en realidad, es la remodelación de lo que fue el Cine Trasnocho. Había que instalar oficinas, camerinos, espacios para escenografía y material técnico, había que lograr un máster, un lobby... Fue un trabajo bastante grande lograr este teatro».

No suelta prenda en cuanto a cifras de ingresos por taquilla, afirma que no es política de la organización, pero asegura

## EL TEATRO VENEZOLANO EN EL MUNDO

Rajatabla, con Carlos Giménez a la cabeza, fue punta de lanza del teatro venezolano en el exterior. Producto de las relaciones de su director con diversas compañías del mundo se realizaba en Caracas el que para muchos fue uno de los mejores festivales internacionales de teatro del planeta. Marcos Purroy recuerda:

Rajatabla, Theja, Centro de Directores para el Nuevo Teatro y GA80, entre otras, asistían a festivales en Europa, Asia, Oceanía, América y África. «Gracias» a la pérdida del apoyo del Estado a las agrupaciones teatrales, empezaron a desaparecer hasta llegar a lo que tenemos actualmente, un «vente tú»; es decir, se arman elencos para producciones, pero no se forman grupos de teatro.

Purroy señala, además, el factor devaluación: «Es casi imposible conseguir dólares culturales y el del mercado negro es impagable. Así que nuestro teatro ha desaparecido de la escena internacional y únicamente quedan iniciativas aisladas como la de nuestro festival: Venezuelan Art Festival». El Festival Internacional de Teatro de Caracas se ha revitalizado desde 2012, en el ámbito privado. Fundarte (adscrita a la Alcaldía de Libertador, en Caracas) ha rescatado el Festival Nacional y se anuncia otro internacional. En las regiones sobreviven el Festival Internacional de Teatro de Oriente en Barcelona y el de Occidente en Guanare.

Ha habido casos aislados en la última década de figuración de compañías venezolanas en el exterior: Naku fue distinguida en 2002 con el Premio de Dramaturgia del Festival Internacional de Teatro de Títeres de Praga, donde en 2009 fue reconocida como Mejor Compañía de Títeres. Lazo Producciones ha salido del país con montajes como *Golpes a mi puerta*, *A 2,50 la Cuba libre* y *High*; el Grupo Actoral 80 también, con *Final de Partida* y *Acto Cultural*. En ambos casos ha sido por gestiones propias. En 2012 Costa Palamides denunció al Instituto de Artes Escénicas y Musicales por impedir con sus trabas burocráticas una gira de Teatrela por Cuba. Entre los dramaturgos más internacionales que tiene el país se encuentran Gustavo Ott, Ibrahim Guerra y el fallecido Isaac Chocrón.

que el número de espectadores ha crecido exponencialmente desde 2001. El Teatro Trasnócho ha tenido desde la apertura hasta hoy 632.000 visitantes. En 2011, por ejemplo, fueron 62.335 y, en 2012, 63.590, muchos aportados por *High*, mientras que el Espacio Plural, que comenzó a funcionar como escenario experimental de teatro, música y talleres desde 2008, ha tenido desde entonces 55.652 personas, con un comportamiento más irregular: 15.293 en 2011 y 13.457 en 2012. Hasta 2005 la entrada costaba veinte bolívares y ha ido aumentando por el efecto inflacionario hasta colocarse hoy en 180 (28,5 dólares) adultos y 140 (22 dólares) infantil.

La competencia ha aumentado hacia el sureste de Caracas, muy cerca del Trasnócho. En la última década han resurgido espacios como Escena 8 (antiguo Teatro 8) y la sala del Caracas Theater Club, la Luisela Díaz. Han sido inaugurados Teatrex en El Hatillo, hoy con sucursal en El Bosque, Teatro Premium de Los Naranjos y Teatro Santa Fe, así como espacios alternativos: Teatro Bar, Li Bar, el piano bar del hotel Meliá Caracas y Urban Cuplé. Hacia el centro y oeste de la ciudad ha surgido otro circuito con teatros remodelados por el gobierno municipal, como los teatros Nacional, Municipal, Principal, Catia, Simón Rodríguez, Cristo Rey y Casa de las Primeras Letras, entre otros. Allí se presentan de forma gratuita o a precios muy económicos (máximo veinte bolívares) funciones que se contratan a los grupos teatrales; lo mismo ocurre en las salas de la Universidad de las Artes.

En 2005 el exgerente artístico del Teatro Trasnócho, Moisés Guevara, declaró al periodista Édgar Moreno-Urbe que no le gustaba hablar de dinero, pero sí le preocupaba el uso que hacían de él los grupos y productores independientes: «Sé que no están pensando en el futuro, no existe la política de la capitalización para el próximo proyecto, para el mañana. Cuando se es productor independiente hay que guardar para reinvertir. El teatro no es un gran negocio, pero tampoco es el peor».

A juzgar por lo que invierten los teatros y salas alternativas en publicidad en una cartelera que tiene cuatro años de reinstalada en un diario de circulación nacional, cobra fuerza la última afirmación de Guevara. Douglas Palumbo, de Queiroz Publicidad, es el encargado de negociar los espacios en esa cartelera y revela cómo se ha desempeñado la inversión en este cuatrienio. En 2010 apenas siete salas formaban parte de la vitrina: Trasnócho con sus dos espacios, Teatrex, Escena 8, Teatro Premium, BOD-Corp Banca y Ateneo de Caracas. La inversión total aquel año fue 645.000 bolívares (102.500 dólares al cambio oficial de hoy). Al año siguiente se sumarían el Luisela Díaz, Caja Teatral y Asociación Cultural Humboldt, para cerrar el año con una inversión de 1,5 millones de bolívares (247.000 dólares), más del doble del año anterior. El año 2012 fue de consolidación de la cartelera que hasta hoy ocupa una página en prensa escrita: a la lista se agregarían Urban Cuplé, Círculo Militar, Teatro Bar, Celarg, Li Bar, Teatro Chacao, Teatro Chacaíto y el Santa Fe, para

## TEATRO DESDE EL PUPITRE

- Costa Palamides destaca la Escuela de Artes de la Universidad Central de Venezuela como una de las pioneras y principales ofertas para estudiar teatro en el país. Además de la Universidad de las Artes, que desde hace cinco años sintetizó los institutos universitarios de Danza, Artes Plásticas, Música y Teatro, existen opciones como las escuelas Juana Sujo y César Rengifo, donde es posible ingresar hasta con noveno grado de Educación Básica. Palamides recuerda también la Porfirio Rodríguez de Petare y el Laboratorio Teatral Ana Julia Rojas.
- Compañías como Rajatabla y TET tienen sus programas de formación. La Compañía Nacional de Teatro —hoy Centro Nacional— tuvo su semillero también, que funcionó por diez años, pero desde la llegada de Eduardo Gil (2005-2013) se eliminó.
- En las regiones Palamides aporta algunas referencias: Escuela Álvaro de Rossón (Lara) y la Inés Laredo en Maracaibo. «Hay buenas escuelas en Barcelona, Valencia y Maracay, y tengo entendido que en la Universidad de los Andes existe un programa de formación teatral que coordina Irene Dendiuck, de Dramarts».
- En la página [www.vayaalteatro.com](http://www.vayaalteatro.com) hay sendos apartados dedicados a las escuelas de teatro de Caracas y el interior del país. «Creo que estamos muy avanzados, al menos en el ámbito latinoamericano», dice el docente sobre el egresado de teatro.

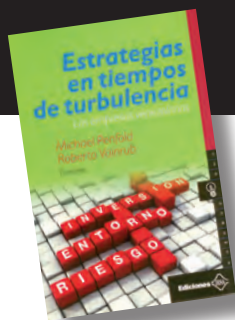
una inversión curiosamente menor que la de 2011: 1,4 millones de bolívares (235.500 dólares). En julio de 2013 habían salido de la cartelera la Luisela Díaz (que tampoco estuvo en 2012), Caja Teatral, Círculo Militar, Teatro Bar y Li Bar, pero se sumó Teatrex El Bosque. La inversión alcanzaba los 1,1 millones de bolívares (184.000 dólares).

### A viva voz

Gladys debe entrar otra vez a la sala Beracasa. Además de actuar, va a cantar; pero, sobre todo, a divertirse. Y es eso lo que prevalece en su audición. Hace lo suyo, juega, empieza de cero, vuelve a ser niña... Al fin y al cabo, no tiene nada que perder.

## ESTRATEGIAS EN TIEMPOS DE TURBULENCIA

MICHAEL PENFOLD Y ROBERTO VAINRUB (editores)



Ediciones



0212-555.42.63 / 44.60  
ediesia@iesa.edu.ve

Venezuela presenta uno de los más borrascosos historiales económicos del continente. Sin embargo, un grupo significativo de empresas no solo ha logrado navegar en medio de la turbulencia, sino también llegar a buen puerto. ¿Cómo lo hicieron? Este valioso compendio de investigaciones y ensayos divulgativos ayudará al lector a comprender no solo cómo hicieron las empresas para sobrevivir, sino incluso cómo un puñado de ellas logró destacarse en un mercado tan incierto y volátil como el venezolano.

Ponerse a prueba día tras día: esa ha sido la principal tarea del teatro venezolano en los últimos diez años, cuando se enfrenta principalmente a la crisis económica y a un cambio de paradigma que lo empuja a ser verdaderamente una industria rentable. El dramaturgo y productor Marcos Purroy afirma: «Aún

**Los teatreros se han visto en la necesidad de hacerse cada vez más independientes, competitivos y sostenibles. Para ello debe concebirse el teatro como medio de expresión artística y estética, sí, pero también como medio de subsistencia económica, lo cual implica hacer ciertas concesiones**

nos falta mucho por hacer en lo gerencial, todavía no tenemos una industria teatral, pero vamos rumbo a eso. En la medida en que ese espectador siga creciendo, más teatros se irán abriendo».

Pueden enumerarse algunos éxitos, como los descritos, pero para Héctor Manrique la salud del sector no puede medirse por triunfos individuales, así sean los suyos. «Cuando el Estado saca su brazo poderoso del sector, ¿qué es lo que queda? Lo que estás viendo ahora: un teatro totalmente disminuido», comenta Héctor Manrique, quien califica la realidad del gremio como «escalofriante».

Cuando ves la situación a escala nacional —exceptuando Guanare, donde sobrevive un Festival Nacional de Teatro— no puedes decir que hemos tenido una realidad boyante. Cuando te fijas en Caracas y ves esa cartelera de una página, te das cuenta de que tienes que sacar con pinzas los espectáculos, no que te gusten, sino que tú digas «aquí hay rigor, disciplina», y eso es preocupante.

Solveig Hoogesteijn asoma también la posibilidad de que esa cartelera de una página sea un espejismo:

Ha habido una diversificación enorme de la oferta teatral, de la cual yo diría que un sesenta por ciento es vodevil, no es realmente «teatro». Son obras muy ligeras, ligeras también de ropas, que apuntan a un mercado más sensacionalista y que no respetan esa misión que ha tenido el teatro a lo largo de la historia, de ser un espejo crítico de la sociedad en la que existe.

Marcos Purroy es optimista y piensa que la cartelera teatral es una muestra de que se han conquistado nuevas audiencias, aunque no necesariamente las esperadas:

Hemos ganado un público «doméstico»; es decir, el mismo que revisa la cartelera del cine ahora revisa la teatral, una cartelera que antes no teníamos y eso te dice mucho del

alcance del teatro. El gran problema es que este público no es un devorador de arte, como el que teníamos antes. Esta nueva audiencia busca meramente entretenimiento.

La migración de figuras con cartel televisivo a las tablas es un hecho, pero Purroy, fundador del Centro de Directores para el Nuevo Teatro, lo ve con buenos ojos:

Para esta nueva audiencia es mucho más atractivo ver a un Juan Carlos García o a una Daniela Alvarado en el escenario, que ver a cualquiera de nuestros actores profesionales del teatro. Muchos ven este fenómeno como negativo, pero hay que ver el lado positivo de esta «invasión»: esta nueva audiencia que ha descubierto el teatro como otra forma de entretenimiento.

Costa Palamides, actor, director y docente, tiene sus reservas con la «invasión»:

Se dan cuenta (los productores) de que el teatro facilitista es el que da plata, entonces ves gente que monta en mes y medio, ensaya quince días y estrena, y lo hace principalmente con actores de televisión o gente con cartel. ¿Ha beneficiado eso al teatro? No. Lo ha perjudicado. Yo abro la cartelera y me da pena ajena.

Palamides cuestiona, además, que esa cartelera de una página no refleja todo el teatro que se hace en Caracas. Por ejemplo, deja por fuera el circuito de las salas remodeladas. «Allí no aparece el TET, el San Martín, Uearte... ya en Parque Central hay teatro». El director propone: «Haría falta que el teatro invisibilizado, por falta de dinero, aparezca. Tenemos que crear un mecanismo de difusión, pagar una cartelera en otros medios que sean menos onerosos, como el circuito Gran Cine (cine de arte). ¿Y los medios del Estado dónde están?».

Luis Fernández no tiene problemas con la cartelera:

A mí me molesta sobre manera cuando escucho a los teatreros «serios», que estuvieron subsidiados por muchos años, criticar la grilla porque se hacen obras comerciales. Obviamente, cuando tú ves cuarenta opciones, no todo es bueno, ni siquiera lo será el treinta por ciento, solamente un diez o veinte por ciento, y apenas un cinco por ciento calificaría como extraordinario. Pero es el mismo porcentaje que hay en todas partes del mundo. Si hay cuarenta opciones habrá más posibilidades de obras malas, pero también de obras buenas, es una cuestión de proporción.

Gladys espera aún los resultados de la audición de *Chicago*. Quizás quede, quizás no. Pero está dispuesta a someterse a otras audiciones, a empezar de cero nuevamente, como el teatro venezolano, que también está dispuesto a probarse día tras día. ■



**FUNDAMENTOS DE FINANZAS**

MAXIMILIANO GONZÁLEZ Y URBI GARAY



0212-555.42.63  
edies@iesa.edu.ve

¿Qué relación tienen las finanzas con la estrategia?, ¿Cuál debe ser el nivel apropiado de endeudamiento de una empresa?, ¿Cómo decidir si una oportunidad de inversión es atractiva?, ¿Cómo se debe ponderar el riesgo en los negocios? Estas y otras interrogantes son respondidas por Urbi Garay y Maximiliano González, a la luz de las teorías financieras tradicionales, pero también a partir de modelos teóricos ajustados al volátil contexto económico venezolano.

# Desafío gerencial: el Festival Internacional de Teatro de Bogotá

JAIME RUIZ GUTIÉRREZ ■ Profesor de gestión de arte y cultura, Universidad de los Andes (Bogotá) / jrui@uniandes.edu.co

El festival de teatro más grande del mundo se realiza en Bogotá, con cientos de compañías y grupos teatrales de cuarenta países que se presentan ante cuatro millones de asistentes. Su gestión es un reto logístico, financiero y de mercadeo de gran envergadura que incluye la formación del gusto artístico de una población socialmente desigual.

LA GESTIÓN DEL ARTE y la cultura es un campo de estudio relativamente reciente. Pero el asombroso éxito de espectáculos presentados a inmensos públicos por destacados artistas de renombre internacional y eventos que al celebrarse se apoderan de toda una ciudad muestra la capacidad gerencial de sus organizadores. Un ejemplo es el Festival Internacional de Teatro de Bogotá que, en su última edición, atrajo la participación de cuatro millones de asistentes. Su primera edición, presentada en 1988 con motivo de los 450 años de la fundación de Bogotá, casualmente fue inspirada por el Festival de Teatro de Caracas.

En un encuentro fortuito de Fanny Mikey —empresaria cultural, destacada actriz y hasta su fallecimiento en 2008 figura emblemática del teatro en Colombia— con otras figuras culturales en un festival similar en México se preguntaron: «Ya que el Festival de Teatro de Caracas contará con destacados artistas provenientes de decenas de países, ¿por qué no traerlos también a Bogotá?» (Ruiz, Barrios y Valderrama, 2013). Fanny Mikey se empeñó en llevar la idea a feliz realización, y hoy el Festival Internacional de Teatro de Bogotá (FITB) es el más grande del mundo.

La gestión de un evento como el FITB es todo un desafío. Una cosa es que un grupo de gerentes y su personal de apoyo manejen la producción, el financiamiento, la organización y el mercadeo de un producto o servicio cualquiera, y otra muy distinta es emprender un festival de teatro que, literalmente, aspire a sacudir una ciudad y requiera coordinar la contratación, el traslado y la presentación en determinados horarios y lugares públicos de cientos de compañías y grupos teatrales, provenientes de los más diversos países.

El consumidor de un producto, salvo que sea algo totalmente nuevo, por lo general sabe para qué sirve, qué valor podría tener, cómo se utiliza y eventualmente qué espera de su uso o consumo. Por el contrario, la creación de valor para un intangible simbólico —la visita a un museo, la asistencia a un concierto o una película— reviste un carácter efímero, fruto de una importante interacción entre quien lo proporciona y quien lo consume, y tiene ocurrencia única; en la jerga comercial, se denomina «experiencia».

Gerenciar un magno evento como el FITB significa potenciar la experiencia: conseguir que decenas de empresas e instituciones públicas y privadas la patrocinen, y a la vez participen en ella millones de asistentes, que además colaboren con el costo de presentarlo. Por cierto, realizar el FITB cuesta no menos de trece millones de dólares.

La organización del FITB de hoy no es ya una «aventura quijotesca», como en el comienzo podrían haberla denominado sus creadores o quienes consideraban, y con razón, que la inseguridad y la violencia desatadas de los años ochenta en Colombia no aconsejaba organizar un evento de cierta magnitud en la ciudad capital. Pero tampoco es un espectáculo que pueda ser emprendido a partir de cero cada dos años. Es el producto estrella de una organización artística fundada por Fanny Mikey, con más de cuarenta años de existencia,

**Es muy distinto formar el gusto para el teatro en la población económica y socialmente desigual de un país en desarrollo, como Colombia, que en países europeos donde por siglos el teatro está arraigado en la cultura local**

propietaria de tres teatros y con una planta de personal permanente de aproximadamente cien empleados. Su continuo éxito obedece a que contó con la fuerza y el liderazgo de una mujer cuya trayectoria artística y empresarial darían las bases para garantizar su institucionalidad a partir de aquella primera versión, en 1988.

En esa ocasión el Festival contó con la participación de 59 compañías, provenientes de 21 países, que presentaron 174 funciones en un periodo de siete días. Para 2010 el volumen de presentaciones ascendió a 384 funciones en salas de teatro y 200 en teatro callejero, a lo largo de 17 días. Participaron 188 grupos nacionales y 81 internacionales, provenientes de cuarenta países que cubrían los cinco continentes. De un público inicial de 900.000 personas, el número de asistentes para el último FITB más que se cuadruplicó.

Lograr una evolución tan importante en el contexto de una organización no tradicional como es esta empresa de experiencias, ha planteado toda suerte de desafíos administrativos para las personas encargadas de su ejecución. Una segunda dimensión fundamental para que este tipo de organizaciones de arte y cultura subsistan, se desarrollen y crezcan consiste en lo que se denomina «creación de públicos». En estricto sentido, el consumo artístico o cultural no es necesario; mientras que en otros sectores económicos, como pueden serlo la alimentación, el transporte o la salud, el consumo es imperativo para sus poblaciones respectivas. Así, en el caso del arte y la cultura, su consumo requiere un proceso previo de familiaridad, conocimiento o lo que en el lenguaje

de la gestión cultural se denomina «formación del gusto». Sin este requisito, la actividad cultural no puede llevarse a cabo. Pero es muy distinto formar el gusto para el teatro en la población económica y socialmente desigual de un país en desarrollo, como Colombia, que en países europeos donde por siglos el teatro está arraigado en la cultura local.

### ¿Quién asiste al Festival Iberoamericano de Teatro de Bogotá?

Más allá del esfuerzo requerido para formar el gusto por el espectáculo teatral en una población como la de Bogotá — con siete millones de habitantes que en su mayoría cuenta

### Las diferencias sociales por clase o estatus no se reflejan en la asistencia al Festival; parecen influir más bien la apropiación de la ciudad, el sentido de pertenencia hacia ella y la convivencia

con poca educación formal, devenga ingresos bajos y proviene principalmente de la provincia— un elemento crucial ha consistido en conocer el público del Festival. Una primera distinción es que, si bien es un mismo evento, tiene, sin embargo, públicos diferentes que corresponden a las tres modalidades en que está estructurado: (1) teatro en sala, el cual se lleva a cabo en recintos cerrados y con boletería pagada; (2) teatro callejero que, por el contrario, es abierto al público, gratuito y en general en sitios centrales y de fácil acceso; y (3) la denominada Ciudad Teatro, que busca un público más familiar y atraer nuevas y juveniles audiencias. Ciudad Teatro consiste en la utilización de un gran espacio físico durante los días del Festival. Se presentan en horarios diurnos y nocturnos diferentes tipos de espectáculos teatrales, circenses, musicales y otros: una especie de feria teatral, donde con un boleto el asistente puede participar en los diferentes espectáculos.

Según una encuesta realizada en 2010 los más jóvenes asisten a Ciudad Teatro, las edades intermedias (26 a 35 años) predominan en la categoría teatro callejero y los mayores prefieren el teatro en sala. Con el fin de ahondar en el conocimiento de los asistentes al Festival, se han venido estudiando sus diferentes perfiles demográficos, en términos de edad, género, ocupación, ingreso, estrato socioeconómico y educación; y, en segundo término, algunas especificidades de su consumo, relacionadas con motivación, fidelidad y forma de asistencia. Esta descripción permite entender cómo ha ido conformándose el tipo de consumidor del FITB, de acuerdo con las categorías omnívoros (consumidores de diferentes tipos de productos o

### Distribución de edades de los asistentes al FITB en 2010 (porcentajes)

Edades	Teatro en sala	Teatro callejero	Ciudad Teatro
Menos de 18	4,6	7,2	9,0
18 a 25	29,7	43,2	43,7
26 a 34	18,7	22,9	19,2
35 a 42	17,4	12,7	10,8
43 a 50	16,6	6,2	10,9
Más de 50	13,0	7,9	6,3

Fuente: Ruiz, Barrios y Valderrama (2013).

servicios culturales) y unívoros (especializados en el consumo de un producto o servicio artístico).

Los asistentes al FITB no participan en las presentaciones teatrales según sus ingresos, sino más bien según el gusto de cada cual hacia determinado tipo de espectáculo. Existe un gran interés de la clase media en estar presente en diversos espectáculos culturales. Las diferencias sociales por clase o estatus no se reflejan en la asistencia al Festival; parecen influir más bien la apropiación de la ciudad, el sentido de pertenencia hacia ella y la convivencia.

### Cómo impactó el ambiente al primer Festival

Como toda aventura, en su origen, el FITB fue una especie de salto al vacío en un momento complejo en la historia de Bogotá. Por un lado estaba el hecho importante de cumplirse 450 años de la fundación de la ciudad; pero Bogotá estaba viviendo su época más siniestra en la guerra contra el narcotráfico. En las elecciones de la década en la que se celebró el primer Festival, fueron asesinados tres candidatos a la Presidencia.

Los organizadores del primer Festival enfrentaban una complejidad muy superior a la de simplemente organizar un evento que intentaba atraer una asistencia numerosa; paradójicamente, la reinante inseguridad y la amenaza de terrorismo parecieron cumplir un papel funcional para asegurar su éxito. En la temporada inaugural, en abril de 1988, pusieron una bomba en uno de los teatros, que lo destruyó y produjo gran zozobra. Nunca se aclaró la autoría del atentado. Había grupos fundamentalistas que condenaban el festival por realizarse en época de Semana Santa y por la apertura temática, formas y técnicas de producción de las obras presentadas, que en algunos casos tenían un carácter bastante provocador y contestatario; en un país donde coincidían el florecimiento de la guerrilla armada, inicialmente apoyada por motivos de protesta social, y a la vez quizá la mayor resistencia conocida en América Latina contra las reformas a la Iglesia Católica impulsadas por el papa Juan XXIII. Como respuesta al atentado, al otro día se presentó una solidaridad impresionante del público, los actores, los invitados extranjeros y en general la ciudadanía, que otorgó al Festival una importante legitimidad.

Hay que reconocer que ya se habían dado en Colombia pasos importantes para introducir el teatro de avanzada. La misma Fanny Mikey había iniciado la Fundación Teatro Nacional en 1978, que logró consolidar una empresa teatral en crecimiento, propietaria de varios teatros, con una actividad permanente durante todo el año en Bogotá. Además, existía una tradición teatral a partir de la creación de la televisión en 1953, para lo cual fue traído Seki Sano, famoso actor japonés, quien contribuyó con su presencia a la creación de la primera escuela para formación de actores en Bogotá. Estos y otros antecedentes de gestión cultural, como el impulso dado al anualmente celebrado Festival de Teatro Universitario en la ciudad de Manizales, sin duda habían contribuido a la «creación de audiencias» y habían abonado un terreno relativamente fértil para intentar una empresa de mayor envergadura, como la emprendida por Fanny Mikey y sus colaboradores con el primer festival de teatro.

### ¿Cómo medir el impacto del Festival?

El FITB es un «bien artístico» que durante más de dos décadas ha generado aportes a la sociedad colombiana en lo económico, industrial, pedagógico, turístico y mediático. En el aspecto económico, más allá de los trece millones de dólares que cuesta el evento, implica la participación de las

más variadas industrias, lo cual ha dado lugar a nuevas oportunidades de negocio, trabajo y emprendimiento, generado sinergias y formado redes; por ejemplo, el impacto turístico de quienes vienen a Bogotá, sea para presentar o asistir al evento, y el efecto multiplicador en la economía de diferentes sectores, cada uno formado por organizaciones que generan partidas como sueldos y salarios, impuestos, pasajes, carga, acarreo y servicios técnicos, de alquiler, elaboración de escenografías y pare de contar.

El principal impacto del FITB es de orden social y pedagógico. Su influencia, recordación y participación contribuyen a crear proyectos de vida y culturizan a la población. Ello se evidencia en el número de columnas que genera el Festival tanto en medios impresos como electrónicos, el tiempo al aire y el número de televidentes. Más allá de los espectáculos, se organizan talleres, seminarios, encuentros y coloquios formales e informales, en los cuales creadores, actores y videntes comparten experiencias y aprenden sobre formación actoral, producción, montaje, curaduría y gestión. Esto ha dinamizado la industria del entretenimiento en el país: la ha llevado a montar obras de teatro y producir programas de televisión de mayor calidad. Ha contribuido a moldear el estilo de vida de los bogotanos, a la formación de preferencias con respecto a las ofertas culturales y, gracias a la participación de minorías tanto étnicas como de orientación sexual, ha aportado a la tolerancia y a la diversidad en la ciudad.

### El desafío gerencial que implica el Festival

Los procesos de gestión requeridos realzan las particularidades de este tipo de empresas. En primer lugar, la gestión de arte y cultura no es una simple extensión de los conocimientos de la administración a una entidad cultural. Una buena práctica implica conocer en profundidad las características y especificidades de los fenómenos de arte y cultura, y posteriormente desarrollar los instrumentos adecuados para su gestión. Analizar la experiencia gerencial del FITB bien puede servir como fuente de aprendizaje para otros contextos empresariales.

Los procesos logísticos, por ejemplo, revisten una enorme complejidad. La articulación y la coordinación de actividades implican desarrollar perspectivas más amplias que las de una cadena de suministros o un proceso de producción tradicional. Abarcan un conjunto de procesos mixtos, en los que es muy importante diferenciar la logística de la producción artística de la logística administrativa. Aunque son dos dimensiones relacionadas, el no tener claras sus fronteras crea desajustes y conflictos.

Otro aspecto complejo de la gestión del Festival es el financiero: buscar las fuentes de financiación, establecer políticas de patrocinios, fijar precios de un producto simbólico, elaborar una estrategia de boletería para un cúmulo de atracciones presentadas en diversos lugares y utilizar el crédito, por mencionar algunos procesos. Por ejemplo, como ocurre en el caso de las obras plásticas, el precio no está determinado por sus insumos: el mercado determina su valor, contingente al momento y las circunstancias. En su trayectoria, el Festival ha logrado un notable aprendizaje en materia de organización; por ejemplo, la mitad de los recursos son fruto de sus ingresos mediante la boletería y la optimización de sus actividades de gestión de patrocinios.

El manejo de políticas de personal es complejo, pues en general este tipo de organizaciones no se caracteriza por su estabilidad. Se forman grupos de trabajo que van variando de tamaño a lo largo del ciclo de vida del proyecto y finalmen-


te se deshacen. Esto plantea complejos desafíos en términos de contratación, compromiso, motivación, compensación y trayectoria de carrera, que invitan a desarrollar estrategias creativas en la administración de los recursos humanos para lograr los objetivos de la organización. Es muy frecuente que este tipo de empresas trabajen con personal voluntario, que en algunas ocasiones se convierte en fundamental para la continuidad y la institucionalización de estas organizaciones, cuyo manejo y gestión genera complejidades particulares.

Otro desafío inherente a las organizaciones de arte y cultura, como el Festival, consiste en que sus objetivos no son de rentabilidad sino de perdurabilidad; es decir, un gestor cultural busca fundamentalmente la sostenibilidad y la institucionalización de su proyecto. La recuperación de costos es imprescindible; pero el criterio de rentabilidad no es el predominante y esto genera particularidades en su gestión. Las organizaciones de arte y cultura se caracterizan por la gene-

**Otro desafío inherente a las organizaciones de arte y cultura, como el Festival, consiste en que sus objetivos no son de rentabilidad sino de perdurabilidad; es decir, un gestor cultural busca fundamentalmente la sostenibilidad y la institucionalización de su proyecto**

ración de las denominadas externalidades positivas: aunque trabajan con una lógica privada, sus resultados e impactos contribuyen a la construcción de lo público. Esta característica constituye un punto de apoyo fundamental para la promoción y el desarrollo de estas organizaciones, que se han venido considerando parte de la «industria cultural» y para las cuales, en el caso colombiano, se adelanta un conjunto de políticas encaminadas a su desarrollo y fortalecimiento. En el caso del Festival se está buscando la tramitación de una ley con el objeto de integrarlo al patrimonio cultural de Bogotá, con el fin de garantizar su institucionalización, lo cual redundará en su estabilidad financiera, permanencia y sostenibilidad.

No es casual que a mediados de 2013, por primera vez en América Latina, se celebró en la Universidad de los Andes, en Bogotá, el Congreso de la Asociación Internacional de Gestión de Arte y Cultura. Asistieron gerentes y académicos de la gestión de arte y cultura del mundo entero. Con el tiempo, es de suponer que las organizaciones culturales aporten nuevos conceptos y enfoques de gestión para el manejo de todo tipo de empresas e instituciones.

Nota: el autor reconoce especialmente a Henry Gómez Samper, cuyo aporte enriqueció de manera muy apreciable el contenido y la proyección de este artículo. 

### REFERENCIA

- Ruiz, J., C. Barrios y A. Valderrama (2013): *El Festival Iberoamericano de Teatro de Bogotá: su gestión en escena*. Bogotá: Ediciones Uniandes.