

Desafío gerencial: el Festival Internacional de Teatro de Bogotá

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