TRABAJO DE INVESTIGACION FINAL

Gestión de teatro independiente

Autora:

Acosta, María Agustina – LU: 1046410

Carrera:

Licenciatura en Administración de Empresas

Tutores:

Barrientos, Jorge Washington, Doctor, Profesor Titular Ordinario FACE/UADE

Gilling Bianchi, Florencia Alexandra

Latashen, Sebastián Roberto

Año: 2019

Fundación Universidad Argentina de la Empresa
Facultad de Ciencias Económicas

FUNDACIÓN UADE

Resumen

El objetivo de este trabajo de investigación es examinar los proyectos escénicos en el sector independiente de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y su estructura en función de la implementación de la etapa de producción. A su vez se busca definir la potencialidad de uso de conocimientos de administración empresarial para entender la ejecución de proyectos en el teatro independiente y aportar al teatro independiente desde esa disciplina.

En primera instancia se encuentra desarrollado el marco teórico referencial en donde se detallan cuestiones que abarcan a las organizaciones teatrales para desarrollar obras de teatro como la producción teatral, el diseño organizacional, el modelo de negocios, la gestión de proyectos, los equipos de trabajo, toma de decisiones, redes empresariales. También se ha inferido respecto al entorno haciendo una profunda descomposición del mismo y las fuerzas competitivas que intervienen en el teatro independiente y las instituciones que lo rodean.

Por otro lado se describe la metodología mediante la cual se ha llevado a cabo la investigación utilizando herramientas como entrevistas a expertos y encuestas a artistas. Este punto es el sustento de la investigación para alcanzar las conclusiones finales. La última parte de esta investigación circunda en relación a dar respuesta a la hipótesis que se ha generado en relación al teatro independiente: La utilización de metodologías de administración favorece a la producción teatral independiente.

Abstract

The main purpose of this research is to review independent performing arts projects in Buenos Aires and its structure according to the production. At the same time, it is meant to define the potential use of business administration knowledge to understand the execution of these projects and also to contribute to underground theater studies according to that discipline.

On the theoretical framework there are a few references that are related to theater organizations such as theater production, organizational design, business model, project management, teamwork, decision making, and business networks. An analysis of the environment has been made through a deep understanding of the forces that interfere with independent performing arts projects and the institutions surrounding them. On the other hand, the methodology by which the investigation has been performed is described, making interviews to experts and surveys to artists.

At the end of this investigation the purpose is to respond to the hypothesis raised on the beginning: the use of business administration methodologies benefits independent performing arts projects.

Palabras Claves

Teatro independiente, producción teatral, administración empresarial, proyectos escénicos, artes escénicas.

Índice de contenidos

Resumen **1**

Abstract **2**

Índice de contenidos **3**

Índice de ilustraciones **5**

Reconocimientos **8**

Dedicatoria **8**

1 Introducción **9**

1.1 Tema 9

1.2 Propósito 9

1.2.1 Objetivos Generales 9

1.2.2 Objetivos específicos 9

1.3 Preguntas de investigación 10

1.4 Hipótesis 10

1.5 Justificación 10

2 Revisión bibliográfica **12**

2.1 Criterio De Selección 12

2.2 Marco Teórico 12

2.2.1 Actividad teatral 12

2.2.2 Sistema de producción teatral independiente 13

2.2.3 Producción teatral 14

2.2.4 Administración 20

2.2.5 Economía social 36

2.2.6 Entorno 37

3 Metodología 46

3.1 Diseño Metodológico 46
3.2 Unidad de Análisis 46
3.3 Muestreo y selección de participantes 46
3.4 Mapeo de Variables 47
3.5 Instrumento de indagación 47
3.6 Recolección de datos 47
3.7 Método de procesamiento 47

4 Resultados 48

4.1 Resultado de las entrevistas 48
4.1.1 Percepción del entorno para la realización de teatro independiente 48
4.1.2 Ejecución de la etapa de producción 51
4.1.3 Obstáculos para la ejecución del proyecto escénico 53
4.1.4 Apalancamiento de la obra teatral 55
4.1.5 Factores considerados a la hora de encaminar un nuevo proyecto 57
4.1.6 Percepción satisfactoria en relación al proyecto escénico 58
4.1.7 Toma de decisiones en el proyecto escénico 59
4.2 Resultados de la encuesta 61
4.2.1 Actividades de producción teatral 61
4.2.2 Equipo de trabajo 63
4.2.3 Marco temporal del proyecto 64
4.2.4 Eficiencia percibida del proyecto 65
4.2.5 Toma de decisiones 65
4.2.6 Control del proyecto 67
4.2.7 Resultado del proyecto 67

5 Análisis y discusión 70

5.1 Hallazgos clave 70
5.2 Respuestas a las preguntas claves 71
5.2.1 Pregunta uno: ¿Cómo opera en la actualidad el entorno para la realización de teatro independiente? 71
5.2.2 Pregunta dos: ¿La implementación de un plan de producción potencia el desarrollo del proyecto escénico? 72

5.2.3 Pregunta tres: ¿Qué supuestos condicionan a la producción teatral? 73
5.2.4 Pregunta cuatro: ¿Cuáles son las variables que contribuyen a la producción de artes escénicas? 75
5.2.5 Pregunta cinco: ¿Existen factores imprescindibles a considerar a la hora de encarar un proyecto de artes escénicas? 75
5.2.6 Pregunta seis: ¿Los proyectos escénicos pueden ser evaluados desde un punto de vista objetivo? 77
5.2.7 Pregunta siete: ¿Cómo se estructuran los equipos de trabajo en relación a la toma de decisiones? 78
5.3 Cumplimiento de objetivos 78
5.3.1 Objetivo uno: Examinar los proyectos escénicos y su estructura en función de la implementación de la etapa de producción. 79
5.3.2 Objetivo dos: Definir la potencialidad de uso de conocimientos de administración empresarial para entender la ejecución de proyectos y realizar aportes al teatro independiente desde esa disciplina 81
6 Conclusiones 85
6.1 Palabras finales 86
7 Referencias 88
8 Anexos 91
8.1 Entrevista a Mónica Acevedo directora, productora y actriz. 91
8.2 Entrevista a Noelia Morales, directora y productora. 96
8.3 Entrevista a Leticia Coronel, actriz, directora y productora 101
8.4 Entrevista a Matíasas Lopez Barrios y Federicorico Pereyra, actores 104
8.5 Entrevista a Hugo Martínez, director teatral. 118
8.6 Entrevista a Pilar Ruiz, directora, productora y dramaturga 124
8.7 Entrevista a Jimena Aguilar, directora y dramaturga 132
8.8 Documento conferencia de prensa ARTEI, Mayo 2019 134

Índice de ilustraciones

Ilustración 1 Cinco fuerzas competitivas de Porter 37
Ilustración 2 Definiciones previas al proyecto 62

Ilustración 3 Documentación previa al proyecto 62
Ilustración 4 Duplicación y redundancia de actividades 63
Ilustración 5 Interés en gestión 63
Ilustración 6 Características equipos de trabajo 64
Ilustración 7 Duración del proyecto 64
Ilustración 8 Percepción de eficiencia 65
Ilustración 9 Proceso toma de decisiones 65
Ilustración 10 Rapidez toma de decisiones 66
Ilustración 11 Modelo de toma de decisiones 66
Ilustración 12 Control del proyecto 67
Ilustración 13Resultado en función de tiempo de producción 68
Ilustración 14 Resultado en función de prensa y difusión 68
Ilustración 15 Resultado en función de ensayos y creación artística 69

"Qué bárbaro cuando uno empieza desde abajo ¿no? Ni acá figuro. Es extraordinario, es hermoso. Yo me di cuenta rápidamente que yo tenía que sorprender a la vida porque la vida no me iba a sorprender a mí. Yo tengo esa característica de "¿qué voy a poder hacer yo?" y me gusta mucho porque me ha generado el deseo y ha fortalecido mi vocación. Yo le agradezco muchísimo a todo lo que me ha faltado, a lo que no he tenido. Yo llegue a esta ciudad sin conocer las calles, sin conocer a ninguno de ustedes. Y yo los conozco a casi todos y ustedes me conocen a mí. Y agradezco mucho porque siempre quise que el teatro no sólo divierta, entretenga, sino que pueda ayudar a los demás. Y tal vez este momento pueda ayudar a muchos que empiezan, sin tener nada como yo. Porque un día se puede sentir que uno lo tiene todo, como me pasa. Gracias."

Mauricio Dayub, 2019, entrega de premios ACE

Reconocimientos

Quisiera agradecer a los referentes que he encontrado a lo largo de mi investigación que se prestaron para ser entrevistados Hugo Martínez, Pilar Ruiz, Jimena Aguilar, Noelia Morales, Mónica Acevedo, Ernesto Imas y a todos los compañeros y colegas que se prestaron para responder las encuestas. Quiero incluir a Patricia Relats, Keila Feinstein, Tomás Coxe, a Carla y Cristina de la Asociación Argentina de Actores. También quiero agradecer a mis tutores que me apoyaron en la decisión de realizar esta investigación de manera individual: Jorge Washington Barrientos, Alexandra Gillig y Sebastián Latashen. Y particularmente quiero agradecerle a UADE, por confiar en mí para realizar este trabajo.

Dedicatoria

El desarrollo de esta investigación se lo dedico principalmente a mi mamá Paula y a mi papá Sergio por incentivarme sabiamente a emprender este camino que tanta dedicación me ha llevado. A Miguel Márquez por ser mi fiel compañero que me motivó a seguir cada día y noche de escritura. A Federico Pereyra, Matías López Barrios y Leticia Coronel, les agradezco inmensamente por sus aportes, tiempos y palabras. A Guido D'Angeli por el apoyo y compañerismo de siempre. El agradecimiento va también a cada una de las personas con las que me he cruzado en cursos, clases y seminarios de teatro desde el 2008. Por último le dedico este trabajo a toda aquel que encuentre en el teatro un sentido que las palabras no alcanzan a describir.

1 Introducción

1.1 Tema

Gestión de teatro independiente.

1.2 Propósito

El propósito de esta investigación busca comprender al entorno en el cuál se desarrollan las artes escénicas en el sector independiente y todas las acciones que las mismas abarcan, para poder desentramar la metodología de la producción teatral y así comprender el rol que la misma juega para la generación de obras teatrales. Describiendo el valor que se le da a la producción se determinarán las complejidades existentes y los vacíos que podrían abarcarse dentro de las prácticas de administración.

1.2.1 Objetivos Generales

1. Examinar los proyectos escénicos y su estructura en función de la implementación de la etapa de producción.
2. Definir la potencialidad de uso de conocimientos de administración empresarial para entender la ejecución de proyectos en el teatro independiente y aportar al teatro independiente desde esa disciplina.

1.2.2 Objetivos específicos

1. Evaluar la relevancia que se le da a la etapa de producción por parte de los equipos que llevan a cabo artes escénicas.
2. Enumerar potenciadores y limitaciones que se dan a lo largo del desarrollo de proyectos escénicos.
3. Identificar las variables que definen la viabilidad de un proyecto escénico.
4. Indagar si existen métodos establecidos para medir los resultados los proyectos escénicos.
5. Interpretar cómo se desarrolla la toma de decisiones dentro de los proyectos.

1.3 Preguntas de investigación

1. ¿Cómo opera en la actualidad el entorno para la realización de teatro independiente?

2. ¿La implementación de un programa de producción potencia el desarrollo del proyecto escénico?

3. ¿Qué supuestos condicionan a la producción teatral?

4. ¿Cuáles son las variables que contribuyen a la producción de artes escénicas?

5. ¿Existen factores imprescindibles a considerar a la hora de encarar un proyecto de artes escénicas?

6. ¿Los proyectos escénicos son evaluados desde un punto de vista objetivo?

7. ¿Cómo se estructuran los equipos de trabajo en relación a la toma de decisiones?

1.4 Hipótesis

La utilización de metodologías de administración favorece a la producción teatral independiente.

1.5 Justificación

El desarrollo de este trabajo propone comprender el rol que ocupa la producción en el teatro independiente, determinando qué valor intrínseco le otorga la comunidad que la ejerce y cómo esa valoración afecta a la manifestación del resultado final en los proyectos escénicos. Así mismo, en busca de realizar un aporte para la gestión de estos hechos teatrales, el fin es realizar un paralelismo con conocimientos de administración empresarial para poder comprender si hay prácticas que podrían potenciarse a través de esta disciplina sin modificar en su esencia a la producción e investigación escénica. En este sentido, se buscará plasmar la importancia de perfeccionar las prácticas de producción como así también legitimar y potenciar el valor de la industria, en pos de concientizar sobre la necesidad de gestionar a modo de práctica profesional. El estudio abarcará a las producciones independientes en Ciudad Autónoma de Buenos Aires en la actualidad y buscará especificar distintas variables, características y perfiles que den lugar a diversas manifestaciones de

la producción en el teatro independiente a través de la descripción de los hechos ocurrentes con un enfoque cualitativo.

2 Revisión bibliográfica

2.1 Criterio De Selección

Se procederá a detallar algunas herramientas y teorías de la administración de empresas que pueden ser analizadas en organizaciones que no tienen como objetivo principal el lucro, pero que si serían de utilidad si se aplicaran. En relación a la cuestión escénica, se tomarán conceptos que se refieren a la forma de organizar y planificar el trabajo, dejando de lado todo material que haga referencia a la cuestión poética, estética y el proceso creador artístico. Si bien ese proceso es el que prima en los proyectos escénicos, se busca indagar respecto a todos los otros factores que deben funcionar para que el impulso creador pueda fluir y no se vea perjudicado por faltas de la gestión.

2.2 Marco Teórico

Para desarrollar la investigación en relación a los proyectos escénicos en el teatro independiente se definirán algunos componentes que asistirán a la comprensión de la unidad de estudio a partir de la revisión de bibliografía de diversos autores. Se tendrá de referencia una orientación a la administración de empresas y la producción teatral, entre otras.

2.2.1 Actividad teatral

Para definir este concepto resulta relevante resaltar a la ley N° 24.800 (1997) que dispone lo siguiente:

> *"A los fines de la presente ley se considerará como actividad teatral a toda representación de un hecho dramático, manifestada artísticamente a través de distintos géneros interpretativos según las siguientes pautas:*
>
> *Que constituya un espectáculo público y sea llevado a cabo por trabajadores de teatro en forma directa y real, y no a través de sus Imágenes.*

> *Que refleje alguna de las modalidades teatrales existentes o que fueren creadas tales como la tragedia, comedia, sainete, teatro musical, leído de títeres, expresión corporal, de cámara, teatro danza y otras que posean carácter experimental o sean susceptibles de adoptarse en el futuro.*
>
> *Que conforme un espectáculo artístico que implique la participación real y directa de uno o más sujetos compartiendo un espacio común con su auditorio. Asimismo forman parte de las manifestaciones y actividad teatral las creaciones, investigaciones, documentaciones y enseñanzas afines al quehacer descrito en los incisos anteriores."*

Arrojo (2014, pág. 29) sostiene que "la teatralidad (…) se materializa cuando constituye el acontecimiento del convivio teatral que implica convenciones, que son producto de procesos culturales y como tal están en permanente movimiento de configuración." Según el autor es necesario que el espectador pueda tomar acuerdos respecto a la forma en la que mira, asumiendo la negación de la realidad de la escena, la poética del actor y el director respecto a las palabras, el espacio, los cuerpos y los objetos.

2.2.2 Sistema de producción teatral independiente

Un sistema de producción se puede entender como el "conjunto de actividades productivas que un grupo humano (en este caso una organización de artes escénicas) coordina, dirige y ejecuta de acuerdo a sus objetivos, cultura y recursos, utilizando prácticas acordes al entorno en el que se desenvuelven" (Schraier, 2008, pág. 25). Existen dos tipos de sistema de producción, uno de ellos es el público, conformado por los teatros públicos o estatales. En segundo lugar está el sistema de producción privada que contempla al empresarial, a la inversión ocasional y al sistema de producción privada independiente.

A los fines de esta investigación, se desarrollará el sistema de producción independiente. Este modelo se ejecuta sin la necesidad de establecer jerarquías y apuesta a ir en contra del modelo teatral empresarial. Busca generar innovación, a partir de la creación y formación de actores. Los proyectos

escénicos de este tipo de modelo de producción tienen un alto contenido ideológico y buscan concientizar al público (De León, 2012, págs. 36-37). Su característica diferencial a los otros modelos, según Schraier, es su práctica de autogestión que se desarrolla mediante el conocido sistema de cooperativas. En la actualidad existen dos tipos de cooperativas, la integral y la cooperativa con producción.

En el caso de la cooperativa integral un integrante de la misma aporta un monto económico para el montaje así como también provee a la cooperativa una labor determinada como la dirección la actuación, danza, escenografía, etc. Los miembros se distribuyen en base a un porcentaje la recaudación de cada una de las funciones y según Schraier, esta modalidad es la organización más favorecedora dada su libertad para crear y buscar nuevas tendencias.

En la cooperativa con producción uno o algunos de los miembros de la misma son los que realizan el aporte económico que luego de la temporada, si es que no hay pérdidas, les será retribuido y se dividirán las ganancias. Dentro de esta modalidad también se da la posibilidad de que una persona que no forme parte de la cooperativa participe a modo de empresario, realizado un aporte para el montaje. Los miembros de la cooperativa no solo trabajarán en base a un porcentaje, sino que también contarán con un seguro mínimo por función (Schraier, 2008; pág. 30-36).

2.2.3 Producción teatral

La producción consiste en un proceso generado por actividades conjuntas y colectivas donde conviven prácticas artísticas, técnicas, administrativas y un conjunto de procedimientos planificados en búsqueda de lograr la materialización de un producto cultural o un espectáculo. La complejidad que implique este proceso es dependiente de los factores de plazos, costos y calidad que lo compongan, así como también de los recursos que insuma (Schraier, 2008, pág. 17).

La producción teatral está compuesta por tres grandes etapas: la preproducción, la producción y la explotación (Schraier, 2008; pág. 18-22). El período de preproducción tiene un carácter netamente analítico donde se revisa la viabilidad del proyecto una vez gestada la idea. Consiste en comprender

cómo se van a concretar los requerimientos artísticos, técnicos, estructurales y financieros que rodean al proyecto, a través de la planificación y definiendo la organización y los objetivos. En esta etapa, se debe realizar la evaluación económica que se traduce en la búsqueda de presupuesto y financiación. Por otro lado, se elaboran las contrataciones artísticas y técnicas, como así también la propuesta de los diseños creativos y la búsqueda de salas de ensayo y teatro. Según Schraier, esta etapa es fundamental para poder prever y prevenir. Los ejes que delimitan esta etapa son analizar, diseñar, planificar, financiar, evaluación de la viabilidad y el desarrollo del proyecto definitivo.

Para comenzar la etapa de preproducción hay que resolver la pregunta de qué es lo que se desea hacer. Esto implica la comprensión de la naturaleza del proyecto que se desea llevar adelante por cada uno de los integrantes del equipo de trabajo. De igual forma, resulta relevante definir el motivo por el cual se ejecutará el proyecto. Schraier, propone un modelo para dar claridad y resumir las causas que llevan a los individuos a formar parte de un proyecto escénico conformado por "Las Cinco P". En resumen, los motivos pueden ser el proyecto y sus valores artísticos en sí mismo, por las personas que en él participan, por motivos de carácter económico o la paga, por la parte, es decir el rol que se ocupará y por último por el prestigio que puede darse luego de la contribución en el proyecto escénico (Schraier, 2008, págs. 45-46).

Cómo siguiente punto, Schraier sostiene que hay que definir qué es lo que se quiere lograr. Este punto, dialoga con la idea expuesta por De León, quien recomienda que el colectivo teatral discuta sobre las ideas generales del proyecto para poder definir su visión. La autora entiende por visión el tener una idea clara de los logros con los que va a contar el proyecto y los valores que lo van a mover. De igual forma en esta etapa se debe definir la misión para exponer la razón de ser del proyecto. La autora también plantea la necesidad de establecer metas y objetivos concretos y los medios es decir, los recursos, estrategias, actividades que darán lugar a cumplir con los objetivos y metas anteriormente mencionadas (De León, 2012, págs. 38-43).

Un tema fundamental a ser contemplado dentro de la etapa de preproducción son los derechos de autor. En la Argentina la Ley 11.723 es la encargada de regular todas las cuestiones respecto a la propiedad intelectual. El derecho de autor debe ser comprendido como el salario social del autor y lo relevante es entender que no se pueden utilizar obras sin la autorización previa y por escrito del titular de los derechos. Los derechos se confieren por un tiempo determinado por el titular de los derechos y son las salas teatrales las que juegan el rol de agentes de retención de los derechos de autor a través de la recaudación total de las funciones. En Argentina, las instituciones que gestionan los derechos de autor y actúan en representación de los titulares de derechos son Argentores y SADAIC. Según la Ley 20.115 la Sociedad General de Autores de la Argentina (Argentores) es una asociación civil, representativa de los creadores nacionales y extranjeros de obras literarias, dramáticas, cinematográficas, etc. que también tiene a su cargo las autorizaciones determinadas en la ley 11.723 artículo 36. La Sociedad Argentina de Autores y Compositores de música, SADAIC representa a autores y compositores, nacionales y extranjeros y recauda y resguarda los derechos de los creadores musicales.

Dentro de la preproducción se da la etapa de diseño donde se trasladan las ideas del equipo creativo del proyecto en una metodología de trabajo en concreto que tenga como resultado la materialización del proyecto (Schraier, 2008). Por ende, el autor plantea que hay que establecer concretamente qué es lo que hay que hacer describiendo actividades y tareas significativas, que puedan medirse y sean identificables, asignables a una persona y que sean parte de un procedimiento que cuente con un comienzo, un fin y una duración específica. Schraier, también sostiene la necesidad de especificar el cómo, es decir, mencionar estrategias, procedimientos, formas de organización y administración dentro del equipo de trabajo. Respondiendo a la pregunta "¿con qué?" se evidenciarán los medios y recursos indispensables que deberán interactuar para la realización del proyecto. Los recursos hacen referencia no solo a los humanos, sino también a los económicos y los materiales. La cantidad de recursos que se precisen para el proyecto, se traducirán en una mayor o menor complejidad del

mismo. El autor, plantea que la complejidad en la actividad teatral, a diferencia de otras industrias, es que los recursos puede se precisen en varias partes del proceso dificultando la gestión de los mismos (Schraier, 2008, págs. 61-68). En la etapa de preproducción será fundamental también comprender los tiempos de realización de cada una de las actividades que tengan que ser desarrolladas para poder preverlas y controlarlas. De igual manera, se deberá responder al dónde, estableciendo los espacios en donde se realizarán los ensayos, la obra en sí misma, así como también los talleres donde se desarrollen todas las cuestiones técnicas de escenografía, vestuario, etc. (Schraier, 2008; pág. 77-80).

La estructura y organización de la producción escénica, forma parte de igual manera, de la preproducción. Los equipos de trabajo que suelen intervenir en la producción de artes escénicas son el equipo creativo, equipo artístico, equipo de realización y construcción, equipo técnico, equipo de apoyo y el equipo eventual (De León, 2012, págs. 94-97). En relación a la división del trabajo Schraier establece tres niveles existentes en la estructura de los proyectos escénicos: un nivel superior ocupado por el director, un nivel intermedio compuesto por el equipo creativo y algunos intérpretes y por último, un nivel operativo donde se encuentran el resto de los intérpretes, realizadores y operadores técnicos, asistentes, colaboradores, etc. (Schraier, 2008, págs. 68-77). A pesar de la estructura mencionada anteriormente, el autor sostiene que la misma no se da tan frecuentemente en el teatro alternativo, dado que se suelen ejecutar modelos de autogestión con una división de trabajo extremadamente informal si es que siquiera se ha establecido. Idealmente, Schraier expone que tanto el diseño como la planificación, organización e incluso la coordinación deberían ser ejecutados, como lo es en el teatro oficial y el comercial, por el productor ejecutivo. La definición de una estructura organizacional, es fundamental para poder establecer vías de comunicación que permitan el flujo de la información. Por otro lado para De León, es esencial discutir estas cuestiones de estructuración desde el comienzo para “definir y delimitar claramente

las funciones responsabilidades compromisos y condiciones de trabajo de cada una de las personas invitadas a participar en el proyecto.” (De León, 2012, pág. 99).

Una tarea a realizar dentro del marco del proyecto es el FODA para diagnosticarlo. De esta manera, De León plantea que se dará una mayor solidez y congruencia. La autora sugiere por otra parte desarrollar una presentación del proyecto por escrito. Esto permitirá visualizar de mejor manera los elementos que deben interrelacionarse para la materialización de la obra permitiendo una gestión, organización y ejecución superadora. De tal forma, contribuirá a la hora de consumar trámites, solicitudes de becas y apoyos financieros. De León sugiere que el documento integre información respecto a la propuesta del proyecto en sí mismo, así como también detalle de los recursos que lo integran como humanos, creativos, financieros, técnicos etc. Adicionalmente, se deberían incluir respuestas que le hagan frente al análisis FODA (De León, 2012, págs. 45-52). La autora define por otro lado la necesidad de elaborar un presupuesto. De León sostiene que la elaboración de un presupuesto claro y realista da lugar a la capacidad de planificación del proyecto, así como también permite valorar el modo en que avanza el proceso, determinando el escenario económico.

El análisis de la viabilidad del proyecto brindará información respecto a si, desde un punto de vista económico, el proyecto es factible. Para poder desarrollar esta tarea hay que desglosar y prever dos cuestiones. Por un lado el esquema de ingresos y por otro el esquema de costos. Dentro de los ingresos se deberán considerar, de acuerdo con lo que plantea Schraier, cuestiones como la capacidad de la sala, el precio de las localidades, cantidad de funciones, ingresos que provengan de recursos propios, porcentaje de ocupación, cantidad de espectadores, porcentaje de derechos de autor, de la sala y de la cooperativa. De igual manera, deberá considerarse dentro del esquema de costos los costos de producción, de explotación y el posible resultado económico de la explotación del espectáculo. Uno de los objetivos de esta cuestión es poder conocer el punto de equilibro del proyecto. Según Robbins, Decenzo, y Coulter (Robbins, Decenzo, & Coulter, 2013, págs. 96-97)el punto de equilibrio responde a la pregunta de cuántas unidades de un producto se deben vender para

alcanzar un punto tal en el que no se supongan pérdidas ni se generen ganancias. Para la industria del espectáculo esto implica conocer el porcentaje necesario de ocupación de la sala, es decir cantidad de público, para poder recuperar la inversión realizada.

Dentro del período de preproducción el análisis del nivel de inversión que requiere el proyecto es fundamental. En este sentido se debe fijar el monto a financiar y además contemplar de dónde es que surgirán los recursos. Existen en la actualidad diversos medios por los cuales las compañías pueden financiar sus proyectos. Las fuentes pueden ser internas o externas al equipo que desarrolla el proyecto. Dentro de las vías internas se encuentra la financiación mediante recursos propios, es decir capital inicial que tiene el colectivo teatral. Otra fuente de modalidad interna contempla a todos los ingresos que surjan de actividades paralelas como eventos, venta de rifas, etc. La procedencia de financiamiento externo puede darse por apoyos económicos brindados por organizaciones sin fines de lucro como SAGAI o por instituciones públicas como el Instituto Nacional del Teatro, el Fondo Nacional de las Artes y Proteatro. Los colectivos teatrales también pueden financiarse a través de venta de publicidad, canjes comerciales, venta de funciones anticipadas, préstamos y auspicios (Schraier, 2008, págs. 119-122).

Una vez transitada la etapa de preproducción se encuentra la etapa de producción propiamente dicha que implica la realización del proyecto en concreto, siendo una etapa netamente operativa en la cual se adquieren los materiales requeridos, se procede a la realización artística de escenografía y vestuario. Asimismo, suceden los ensayos periódicos, técnicos y generales en paralelo con la composición de la sonoridad escénica y las campañas de comunicación. Schraier (2008) expone que en esta etapa, que simplemente genera egresos, se termina de concretar aquello que se planificó y debido a esto resulta imprescindible la coordinación y un proceso de seguimiento y control de cada una de las actividades dispuestas. Para el desarrollo de esta etapa De León propone la sistematización de las cuestiones que abarcan a la producción en función del tiempo, dinero y espacio y para esto menciona a las herramientas de GANTT y PERT. Adicionalmente, sostiene que

es necesario el desarrollo de documentos que permitan un análisis en profundidad de la producción y del control del proyecto tales como cronogramas, calendarios de trabajo rutas críticas, agenda de actividades, lista de elementos escenográficos, de utilería y vestuario, planos de iluminación y equipos de sonido necesarios, fichas técnicas del espectáculo y del teatro (De León, 2012, págs. 104-111) .

En último lugar del ciclo de producción teatral, se encuentra la explotación que comienza cuando el espectáculo se estrena. El autor sostiene que en este momento se da lugar a la amortización de los gastos de producción, la recuperación del dinero invertido y, en el mejor de los casos, la generación de un beneficio. En esta etapa de explotación también se determina el ciclo de vida del espectáculo propiamente dicho evaluando su rendimiento económico a lo largo del tiempo.

2.2.4 Administración

La administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz. Este proceso abarca las funciones de planear, organizar, dirigir y controlar y se puede ver representado en todo tipo de organizaciones, cualquiera sea su naturaleza (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008, pág. 4).

A continuación se procederá a analizar algunas de las cuestiones que refieren a la administración y que pueden vincularse con la producción teatral en el sector independiente.

2.2.4.1 Modelo de negocios

El modelo de negocios de una organización brinda información respecto a cómo la empresa crea, proporciona y capta valor (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 14). El modelo propuesto por Osterwalder y Pigneur está compuesto por nueve módulos.

En el módulo segmentos de mercado se especifican los grupos de individuos o entidades a los que se dirigen las acciones de la organización. El modelo de negocio puede hacer referencia a más de un segmento, lo importante es que se seleccionen de manera justificada los segmentos hacia los

cuales se van a concentrar los esfuerzos y a su vez, aquellos que no serán considerados. El foco debe estar en conocer de manera exhaustiva las necesidades específicas del cliente objetivo. (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 20). En relación al teatro independiente en la Ciudad de Buenos Aires el modelo está orientado a un nicho de mercado, siendo este un segmento con un gusto específico hacia el arte y nuevas prácticas en relación a las artes escénicas.

Osterwalder y Pigneur (2010, pág. 22) representan al módulo de la propuesta de valor como aquel que detalla la serie de productos y servicios que crean valor para el segmento que se ha especificado. Este módulo indica la causa que genera que un cliente elija a una organización y no a otra, es decir las ventajas que le ofrece al segmento. El teatro independiente busca satisfacer una necesidad artística a través de la transmisión de un mensaje estético, poético y político determinado. Busca brindarle al público experiencias, historias y conocimientos otorgando un valor cualitativo, diferenciándose por su carácter innovador y novedoso.

El módulo del canal (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 26) especifica la manera en la cual una organización se comunica con el segmento de mercado para llegar a él y proveerle la propuesta de valor. Los canales tienen como funciones:

"Dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa.

Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa.

Permitir que los clientes compren productos y servicios específicos.

Proporcionar a los clientes una propuesta de valor."

Las obras teatrales se dan a conocer a través de redes sociales, afiches y por sobre todas las cosas mediante el proceso de boca en boca de recomendación. A través de la plataforma online Alternativa Teatral los espectadores pueden no sólo encontrar propuestas de obras en cartelera sino que también pueden opinar sobre el espectáculo y comprar entradas. La compra se puede realizar también en el teatro, lugar donde se proporciona la propuesta de valor.

En el módulo de relaciones con los clientes se detalla la naturaleza del vínculo que establece la organización con el segmento de mercado (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 28). Las relaciones con los clientes de asistencia personal son las que se dan dentro del teatro independiente y se basan en la interacción humana. El espectador es quien debe acercarse a la sala teatral para que la obra pueda ser representada ante él, otorgándole así la propuesta de valor.

Las fuentes de ingresos dan información respecto a cómo la organización genera un flujo de caja. Aquí hay que preguntarse el valor por el cual está dispuesto a pagar el segmento de mercado. Dentro del teatro independiente las fuentes de ingresos se encuentran mayormente representadas por las ventas de entradas. Los precios suelen estar predefinidos. Como se ha mencionado anteriormente, de manera secundaria se podría buscar ingresos a partir de actividades paralelas como eventos, venta de rifas, etc. (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 30). Para las obras también puede darse la oportunidad de adquirir subsidios, que consisten en un monto de dinero otorgado por una entidad para invertir en la realización y producción de la obra.

El módulo recursos clave especifica los activos más importantes que hacen que el modelo de negocios funcione. “Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos.” (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 34). El modelo pensado para el teatro independiente contempla en mayor medida a los recursos humanos que se ejecutan en ambientes de creatividad y tienen un alto nivel de conocimientos. Dentro de los recursos humanos se encuentran los intérpretes, el director escénico, el asistente de dirección, compositor musical, iluminador, vestuarista, escenógrafo, realizador de escenografía, asistente de escena, dramaturgo, técnico de sala, coreógrafo, entrenador vocal, entrenador físico. El teatro, la sala de ensayo, la escenografía, el vestuario, el equipo de iluminación y las consolas de sonido entre otros, representan a los recursos físicos. Los recursos intelectuales que se consideran dentro del teatro independiente son la obra escrita a ser realizada y los derechos de autor. Por último se consideran

los recursos económicos donde se encuentra el dinero generado por venta de entradas y adquirido mediante subsidios.

Las actividades clave detallan las acciones más importantes a llevar a cabo para que el modelo de negocios se ejecute de manera exitosa, creando y ofreciendo valor (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 36). Los ensayos, la realización de vestuario y escenografía, la composición musical y la difusión son necesarias para el desarrollo de los proyectos escénicos así como también la búsqueda de sala para ensayar y para realizar funciones, la coordinación de ensayos, entre otras.

Las asociaciones clave especifican el conjunto de proveedores y socios que colaboran en el funcionamiento del modelo. Las organizaciones "crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos" (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 38). A los fines del teatro independiente es de suma relevancia mantener un buen vínculo con la sala teatral dado que generalmente establecen condiciones a la hora de trabajar. También se deben generar redes con aquellas instituciones que otorgan subsidios para proyectos escénicos como lo son el Fondo Nacional de las Artes, el Instituto Nacional del Teatro, entre otros. Por otro lado resulta esencial mantener un vínculo cercano con los colegas que podrán potenciar y recomendar el espectáculo.

El último módulo de estructura de costos da información respecto a todos los costos que genera la puesta en marcha del modelo de negocio. (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 40)

> *"Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un coste. Estos costes son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave"*

La estructura de costos según costes tiene como objetivo recortar gastos siempre que sea posible. Se dedican esfuerzos a mantener la estructura de costos lo más reducida posible. En el caso del teatro independiente la estructura se basa principalmente en las horas que hay que pagarle a la sala

de ensayo, la realización o adquisición de vestuario y escenografía. También deben contemplarse en esta estructura la remuneración de los equipos de trabajo por los ensayos y las funciones.

Osterwalder y Pigneur (2010, pág. 219) sostienen que es fundamental realizar una evaluación de la organización a través de un análisis FODA integrado al modelo de negocios. “El análisis DAFO proporciona cuatro puntos de vista para la evaluación de los elementos de un modelo de negocio y el lienzo de modelo de negocio, a su vez, proporciona el formato necesario para un debate estructurado.” (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 219). Dentro de su libro “Generación de modelo de negocio” los autores incluyen una serie de preguntas generales que contribuyen a evaluar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de cada módulo del modelo de negocios. Para esta investigación se han seleccionado algunas de ellas y de manera ponderada logran representar la situación actual del teatro independiente.

Tabla 1 Análisis FODA del teatro independiente. Elaboración de la autora

Evaluación de fortalezas y debilidades	
Las propuestas de valor están en consonancia con las necesidades de los clientes	3
Los clientes están muy satisfechos	4
Fuentes de ingresos diversificadas	4
La competencia no puede imitar fácilmente los recursos clave	5
Realizamos nuestras actividades clave de forma eficiente	2
La ejecución es de alta calidad	3
Están especializados y trabajan con socios cuando es necesario	2
La cartera de clientes está bien segmentada	4
Los canales se adecuan a los segmentos de mercado	2
Estrecha relación con los clientes	5
FORTALEZAS	34
Hay márgenes reducidos	5
Los ingresos son impredecibles	4
Los costos son impredecibles	4
La estructura de costos y el modelo de negocio no están en consonancia	5
Las necesidades de recursos no son predecibles	2
Existen problemas para aplicar los recursos adecuados en el momento adecuado	2
Las actividades clave son fáciles de copiar	4
No se logran captae nuevos clientes	4
Los canales no llegan a los clientes potenciales	3
El coste de cambio es bajo	2
DEBILIDADES	35
Evaluacion amenazas y oportunidades	
¿Hay productos y servicios sustitutos disponibles?	5
¿La competencia pone en peligro los márgenes de beneficios?	5
¿Se depende excesivamente de una o varias fuentes de ingresos?	3
¿Se podría hacerle frente a una disrupción en el suministro de determinados recursos?	5
¿La calidad de los recursos se ve amenazada de alguna manera?	4
¿Qué actividades clave podrían interrumpirse?	4
¿La calidad de las actividades se ve amenazada de alguna manera?	4
¿Se corre el peligro de perder clientes?	5
¿Los socios podrían colaborar con la competencia?	2
¿Se depende demasiado de determinados socios?	4
¿El mercado podría saturarse en breve?	2
¿La competencia pone en peligro la cuota de mercado?	3
¿A qué velocidad aumentará la competencia en el mercado?	4
¿La competencia pone en peligro los canales?	4
AMENAZAS	54
¿Se podrían satisfacer otras necesidades de los clientes?	2
¿La propuesta de valor admite complementos o ampliaciones?	2
¿Los clientes estarían dispuestos a pagar por otros elementos?	2
¿Existen costos que puedan reducirse?	1
¿Se pueden elevar los precios?	1
¿Podrían utilizarse recursos más baratos para obtener los mismos resultados?	2
¿Qué recursos clave están poco explotados?	4
¿Podrían estandarizarse algunas actividades clave?	4
¿Una mayor colaboración con los socios permitiría una mayor concentración en la actividad principal?	3
¿Los socios podrían complementar la propuesta de valor?	4
¿Se podrían atender nuevos segmentos de mercado?	4
¿Podrían atender mejor a los clientes con una segmentación más depurada?	4
¿Se podrían estrechar las relaciones con los clientes?	5
¿Podrían aumentar los costes de cambio?	4
OPORTUNIDADES	42

2.2.4.2 *Diseño organizacional*

Una de las funciones que contempla la administración es la de organizar y en este sentido una de las cuestiones que implica es el desarrollo del diseño organizacional. El diseño organizacional hace referencia según Koontz, Weihrich, & Cannice (2008) a la estructura intencional que tienen las organizaciones. Es esencial la definición de esta estructura ya que impacta la forma en la que se desarrollará y distribuirá el trabajo entre cada uno de los integrantes que la conformen.

Las organizaciones orgánicas se caracterizan por ser moldeables, dúctiles y distendidas y no cuentan con patrones establecidos para seguir de manera rigurosa (Robbins, Decenzo, & Coulter, 2013, pág. 142). Los integrantes de este tipo de organizaciones tienen una gran capacidad resolutiva con lo cual no precisan reglas formales ni supervisión directa para el desarrollo de su trabajo ya que cuentan con una conducta de índole profesional. Algunas de las cuestiones que identifican a este tipo de organizaciones según los autores son la colaboración, la presencia de reducidas reglas que son adaptables, una comunicación informal y una estructuración plana, con pocos niveles. Estas características representan la forma en la que se conforman los equipos de trabajo dentro del teatro independiente.

Robbins et al. señalan la existencia de diseños organizacionales con estructura simple que cuentan con un bajo nivel de departamentalización, una alta capacidad de control debida a su tamaño reducido, una autoridad centralizada en una sola persona y una formalización acotada (Robbins et al, 2013; pág.142). Estas cuestiones, según los autores, generan que las organizaciones sean rápidas, flexibles, de fácil mantenimiento y rendición de cuentas. En contra partida, los autores proponen que el riesgo es alto en el sentido de que todo depende de una sola persona.

En los proyectos teatrales pueden encontrarse una serie de roles definidos que conforman la estructura del mismo. En una primera instancia se encuentra el director quien cuenta con la responsabilidad de llevar adelante la creación artística y la gestión de la producción del proyecto

propiamente dicho (Schraier, 2008, pág. 72). Arrojo (2014, pág. 22) sostiene que las funciones en detalle del director son:

> *"La estimulación (animación) y la observación crítica del proceso de creación propio y del equipo.*
>
> *La elaboración y/o selección de los recursos y estrategias técnico expresivas necesarias para transmitir las motivaciones y pulsiones de la creación, construyendo una curva de atención del espectador que favorezca el diálogo y la interpelación de la puesta por el espectador.*
>
> *La observación, evaluación y capitalización de la etapa de representación en función de profundizar el discurso en una etapa de reajuste y de aprendizaje."*

La base del proyecto escénico son los intérpretes que conforman el equipo artístico y pueden ser actores, bailarines, músicos, etc. Este equipo depende directamente de las decisiones que toma el director y en segunda instancia del asistente de dirección. (Schraier, 2008, pág. 73)

El equipo creativo se desenvuelve principalmente en la etapa de preproducción encargándose del diseño de escenografía, vestuario e iluminación. En la etapa de producción supervisan la construcción, confección y realización de los diseños que han realizado previamente. Es importante resaltar que el accionar del equipo creativo depende directamente de las decisiones artísticas y económicas del director. (Schraier, 2008, pág. 72) Subordinado a este equipo se encuentra el equipo técnico de realización que tiene la tarea de realizar los diseños creativos según sus distintas especialidades.

"El esforzado trabajo de un buen asistente de dirección será fundamental para cohesionar al conjunto de participantes del proyecto de manera eficaz y efectiva" (Schraier, 2008, pág. 72) El asistente de dirección se encuentra subordinado al director y tiene la función de asistirlo en todos los aspectos que circunden al proyecto como la planificación, la organización, el desarrollo y control

de los ensayos artísticos, técnicos. También está a cargo de la coordinación de las entregas de las realizaciones técnicas en tiempo y forma, así como también del desarrollo del espectáculo en la etapa de explotación y el control del cumplimiento del guión artístico técnico definido para el proyecto.

El equipo técnico operativo tiene la funciones de ocuparse de las cuestiones de maquinaria escénica, utilería, vestuario, caracterización, operación de consolas de iluminación y sonido, operadores de video, etc. Schraier (2008) menciona también al equipo de prensa y comunicación que tienen la tarea de difundir el espectáculo pero destaca que no siempre existe y sus funciones suelen ser ejecutadas por algún otro integrante que conforme el proyecto.

2.2.4.3 *Gestión de proyectos*

Un proyecto consiste en una serie de actividades vinculadas con un inicio en concreto y un punto final, que se traduce en un resultado único y específico (Robbins, Decenzo, & Coulter, 2013, pág. 144). Los proyectos cuentan con un ciclo de vida compuesto por la definición, la organización, la planeación, ejecución y el cierre. Cuando de proyectos se trata, los puntos clave son terminarlo en el tiempo estipulado o antes, no sobrepasar el presupuesto que se determinó con anterioridad y cumplir con las especificaciones para la satisfacción del cliente en cuestión. Según Krajewski et al (2013) se entiende por la administración de proyectos, un enfoque ordenado en etapas que busca definir, organizar, planear, monitorear y controlar proyectos.

Hay que tener en cuenta que los proyectos suelen precisar de varias combinaciones de recursos y de habilidades de distintas profesiones. Por más que los proyectos tengan semejanzas entre sí, siempre surgen diferencias a la hora de gestionarlos dadas las incertidumbres que los rodean. (Krajewski, Ritzman , & Malhotra , 2013). Otro factor mencionado por los autores es la temporalidad de los proyectos, dado que los integrantes, los materiales y los espacios donde se desarrollan, se disponen para ser realizados en un tiempo específico para luego disolverse.

Para gestionar proyectos de una correcta manera es fundamental definir claramente el alcance, el marco de tiempo y los recursos asignados, según los autores. El propósito de alcance es hacer una referencia precisa del objetivo del proyecto y el resultado esperado del mismo. La definición del marco temporal debe ser lo más precisa posible y la descripción en profundidad de los recursos implicados contribuirá a hacer ajustes al alcance del proyecto en la medida que este avanza, según los autores.

Existen dos actores elementales en la gestión de proyectos. Por un lado, el administrador del proyecto y por otro, el equipo de trabajo. El administrador del proyecto, debe contar con algunas cualidades específicas tales como ser facilitador para contribuir a la resolución de conflictos, ser un buen comunicador, tener capacidad para tomar decisiones. Este rol se asemeja en gran medida al que desarrolla el director teatral en los proyectos escénicos. Por otro lado, el equipo de trabajo en conjunto debe contar con algunas características como ser sensibles a los problemas interpersonales que puedan surgir, poseer las competencias técnicas requeridas para las tareas que desarrollarán y dedicación para la realización del proyecto. (Krajewski, Ritzman , & Malhotra , 2013)

Luego de definir y organizar el proyecto se debe planear el mismo, describiendo el método que enmarcará el trabajo en concreto que debe lograrse y la programación necesaria para terminarlo. Robbins, Decenzo, & Coulter, (2013) en el libro Fundamentos de administración describen a la planeación como la principal función gerencial dentro de una organización. Los autores la definen como la enunciación de los objetivos o metas que tiene la organización, el establecimiento de las estrategias generales para cumplir con ellas y la jerarquización de los planes señalados para integrar y coordinar las actividades. Busca conectar el qué se va a hacer con el cómo hacerlo.

Los autores plantean que existen dos tipos de planeaciones. En la planeación informal, las cuestiones a alcanzar están simplemente en las mentes de las personas y las metas no suelen verbalizarse. Se tiene claro hacia dónde se quiere ir y cómo se espera lograrlo, pero sólo se cuenta con una planeación general que carece de continuidad. La planeación formal según los autores,

establece un esfuerzo coordinado y da rumbo y da claridad respecto a cómo cada uno de los integrantes contribuye a las metas. En este caso, se promueve el trabajo en equipo y la cooperación además de reducir la incertidumbre dada la necesidad de mirar hacia adelante para planificar. Esto genera la anticipación ante posibles cambios, considerando impactos y respuestas posibles. Mediante la planeación formal se reduce la duplicación de actividades. La redundancia y el desperdicio. Por último, los autores exponen que trabajar de esta forma permite establecer estándares que contribuyen al control y da claridad cuando hay desviaciones considerables (Robbins, Decenzo, & Coulter, 2013, pág. 106).

Según Krajewski, Ritzman , & Malhotra (2013) parte de la planeación implica la definición de la estructura desglosada de trabajo que consiste en exponer todo el trabajo que debe consumarse. Para esto, es fundamental comprender a las unidades más pequeñas del esfuerzo de trabajo que consumen tiempo y recursos y que el administrador de un proyecto puede programar y controlar, mayormente conocidas como actividades. El hecho de sumar actividades genera una jerarquización a la hora de desglosar el trabajo. Es fundamental que cada actividad tenga un dueño responsable de la realización para tener claridad en la ejecución de las actividades y la asignación de responsabilidad para terminar a tiempo. El método para la asignación de actividades puede ser mediante el consenso del equipo o mediante la asignación por el administrador del proyecto (Krajewski et al, 2013; pág.53).

Una de las herramienta útiles presentada por Krajewski, Ritzman , & Malhotra (2013) es la gráfica de Gantt, que crea la programación del proyecto con actividades que se realizan simultáneamente, muestra las relaciones de precedencia existentes entre actividades y plasma las duraciones estipuladas en una línea de tiempo. Otra herramienta expuesta por los autores es la diagramación de redes que plasma un conjunto de actividades interrelacionadas que se despliegan visualmente como un diagrama de red compuesto por nodos y flechas. Hoy en día la técnica PERT es el mayor ejemplo de este tipo de redes y su utilización implica algunas ventajas como obligar a los equipos

a comprender cuales son los nexos que unen a las distintas actividades, permiten realizar una estimación de la duración del proyecto y dan claridad respecto a las actividades clave para completar el proyecto a tiempo, entre otras (Krajewski et al, 2013; pág.54-56). Este último punto es mayormente conocido como ruta crítica y se refiriere a la cadena de actividades de mayor duración entre comienzo y fin del proyecto que terminan por definir el tiempo de finalización del proyecto, a raíz de que si una de las actividades dentro de esta ruta se dilata, todo el proyecto se verá impactado, retrasándose también (Krajewski et al, 2013; pág.57-59).

Los proyectos en general suelen desarrollarse bajo el concepto de incertidumbre en relación a su tiempo y costo (Krajewski, Ritzman , & Malhotra , 2013). Por eso, resulta significativo contemplar planes de administración del riesgo que identifican peligros clave que rodean al proyecto y establecen métodos para evitarlos mediante la creación de planes de contingencia. El riesgo existente puede darse dentro los atributos específicos del producto, habiendo riesgos de mercado, tecnológicos o legales. Asimismo existe riesgo en relación al ajuste estratégico y la disidencia entre el proyecto y los fines estratégicos de la empresa. Las capacidades específicas del equipo de trabajo pueden de igual forma representar un riesgo en el proceso en los casos donde el tamaño y la complejidad del proyecto son significativas. En último término, el conflicto puede darse en cuanto a las operaciones a causa de falta de información, un flujo de comunicación escaso, relaciones de precedencia determinadas incorrectamente o valoraciones erróneas de los tiempos de las actividades (Krajewski, Ritzman , & Malhotra , 2013, págs. 64-65).

Luego de la etapa de planeación, el esfuerzo se encuentra en custodiar el desarrollo del proyecto a tiempo dentro de los márgenes estipulados de presupuesto y recursos asignados. Krajewski, Ritzman , & Malhotra (2013) definen que una de las responsabilidades esenciales del administrador de proyectos es garantizar que todas las cuestiones que surjan durante el proyecto, sean solucionadas de manera pertinente. El administrador debe contar con un sistema que le perpetúe fechas de entrega para temas sin cerrar, precisándole quién es el responsable. De igual forma resulta relevante que

este sistema de seguimiento instalado solicite al equipo la información periódica del estado de sus responsabilidades, para validar holguras y detectar actividades que estén retrasadas (Krajewski et al, 2013; pág.69).

2.2.4.4 Equipos de trabajo

Los equipos de trabajo son una pieza sustancial dentro de las organizaciones. Para comprender su funcionamiento y características se tomará de referencia al material desarrollado por Cañeque, Martín Aprender a construir equipos. Un equipo según el autor (2013, pág. 19) "es un grupo de personas formal organizado para cumplir un fin específico" que cuenta con una figura de líder que lo lleva adelante, mediante un alto foco en la organización, planificación y control para lograr una mejora continua, resolver problemas y generar ideas de manera creativa. Estas unidades compuestas por un grupo determinado de personas se deben organizar para poder alcanzar el objetivo propuesto. Para ello es fundamental que cada uno de sus miembros cuente con un sentido de interdependencia interrelacionándose con los otros miembros de manera coordinada y desempeñando un rol específico. Todos los integrantes deben comprender tanto su impacto y responsabilidad para el alcance del resultado final así como también la identidad única que define al equipo en conjunto que lo impulsa y le da coherencia en su hacer.

De los factores que intervienen en el en entorno de los equipos, una de las cuestiones que impactan es la comunicación que debe mantenerse siempre clara, específica otorgando un flujo de información tal que se pueda dar la toma de decisiones, la resolución de conflictos y la construcción de acuerdos. Los miembros del equipo deben manifestarse disponibles para los temas que le corresponden, garantizando un compromiso real para dejar sus intereses personales subordinados a los intereses del equipo en conjunto (Cañeque, 2013, pág. 20). También se genera un clima de confianza, libre, distendido y con un alto nivel de respeto ante todo donde la motivación puede sostenerse dentro de los métodos de trabajo establecidos. La confianza genera una sensación de certidumbre dentro del equipo, da creencia en los compañeros y una convicción respecto a que las

acciones del equipo son correctas. Según el autor "la confianza es el valor que ordena todo en el equipo" (2013, págs. 121-122).

Cañeque (2013, págs. 27-28) define a los equipos de alto rendimiento y especifica que sus miembros cuentan con talentos y habilidades que se complementan y alinean en función del propósito común, manifestando resultados superiores a través de la colaboración e innovación. Los integrantes de este tipo de equipos logran a través de la confianza mutua superar obstáculos, unirse y mantener el foco en el objetivo establecido. El liderazgo no es concedido a un solo individuo, sino que varía según el momento y las necesidades específicas de cada situación. Se lo considera entonces un liderazgo que fomenta la participación, un liderazgo democrático. La toma de decisiones y el surgimiento de soluciones creativas es llevado a cabo mediante la valoración de la diversidad, de la experiencia y formación y la diversidad de puntos de vista.

En los equipos de alto rendimiento los roles y las responsabilidades se encuentran claramente establecidos, lo que da lugar a que cada integrante pueda auto gestionarse en su trabajo, controlándose a sí mismo y auto motivándose. La motivación se encuentra fundada en la participación, en el intercambio de ideas existente, en la tolerancia a las diferencias y la existencia de una crítica constructiva. El autor, también sostiene que "los integrantes sienten amor y pasión por lo que hacen y su organización. Siempre están dispuestos a dar y sacrificarse un poco más por ellos." (Cañeque, 2013, pág. 29)

2.2.4.5 Toma de decisiones

En todo desarrollo de proyectos así como en toda interacción entre personas y equipos se vuelve recurrente la necesidad de decidir. Ante la divergencia entre el estado actual y el estado que se desea de una cuestión en particular se inicia un proceso de toma de decisiones, que tiene como primera instancia la determinación del problema. Para resolver esta circunstancia, resulta fundamental identificar criterios de decisión a tener en cuenta. En general no todos los criterios cuentan con la misma relevancia y por ello Robbins et al. (2013) plantean la necesidad de asignar prioridades a

cada uno de los criterios que han sido revelados. Quien tenga la responsabilidad de tomar la decisión, deberá enumerar todas las vías por las cuales podría resolverse el problema de manera superadora para luego dar lugar a un análisis crítico de cada una de ellas. Robbins et al (Robbins, Decenzo, & Coulter, 2013, págs. 72-76) sostienen que deberán desarrollarse tanto fortalezas como debilidades de cada una de las alternativas en la medida que se comparan con los criterios y la prioridad de cada uno de ellos.

Los autores, plantean que existen tres enfoques distintos a la hora de tomar decisiones. En el modelo racional, un individuo que toma decisiones actuará de forma absolutamente lógica y objetiva. De acuerdo con los autores, la problemática existente tendrá la característica de ser clara y poco ambigua para quien tome la decisión. De esta manera, se tenderá a elegir como solución aquella alternativa que potencia la probabilidad de cumplir con las metas establecidas bajo el supuesto que exponen los autores de que las decisiones se toman en el mejor interés de la organización (Robbins, Decenzo, & Coulter, 2013, pág. 78).

Robbins et al (2013, pág. 79) sostienen que existe un modelo de toma de decisiones más cercano a la realidad llamado racionalidad limitada donde el individuo toma decisiones de manera racional, pero restringidos por su competencia para procesar información. A causa de no poder considerar y examinar toda la información disponible para cada alternativa, el decisor “opta por satisfacer, en lugar de maximizar”.

El tercer y último enfoque presentado por los autores hace referencia a la toma intuitiva de decisiones. En este caso, en base a la experiencia, los sentimientos y el criterio acumulado se establece un razonamiento inconsciente (Robbins, Decenzo, & Coulter, 2013, pág. 80).

Dentro de las organizaciones no todas las decisiones dependen siempre de una única persona. Robbins, Decenzo, & Coulter (2013) analizaron las ventajas y desventajas que involucran la toma de decisiones grupal. Desde una perspectiva positiva, tomar decisiones en equipo provee información más detallada y completa de la situación en cuestión contemplando una amplia

diversidad de perspectivas y experiencias. Por otro lado, se presentan en este caso según los autores más alternativas en relación a la toma de decisiones individual, a causa de que cada uno de los integrantes del grupo cuenta con especialidades que los hacen diferentes. Como último punto positivo, la toma de decisiones grupal se sustenta bajo el concepto de legitimidad, siendo el procedimiento más democrático a la hora de decidir.

Dentro de las desventajas planteadas por los autores, se encuentra la lentitud con la que se toman las decisiones a causa de las interacciones ineficientes que se dan entre los integrantes del grupo. Hay que considerar, por otra parte, que en los grupos en general hay individuos que cuentan con un rango y experiencia mayor al de los demás, situación que puede generar que el resto de las personas estén sujetas al dominio de las otras por una cuestión de estatus. Robbins, Decenzo, & Coulter sostienen que, en pos de llegar a un acuerdo y bajo las presiones que hay respecto a la conformidad, hay ocasiones en donde los miembros del grupo no expresan su parecer y su juicio.

2.2.4.6 Redes empresariales

Las complejidades para organizaciones pequeñas radican en la dificultad que tienen para enfrentar a la competencia y negociar con clientes y proveedores. Frente a esa realidad, la posibilidad de que estas empresas se unan para trabajar en conjuntos surge como una posibilidad conveniente (Cámara de Comercio de Bogotá, 2008). El objetivo es generar una organización tal para compartir capacidades presentes así como también alcanzar en conjunto propósitos comunes. Para ello deben darse mecanismos de cooperación, trabajo en equipo, coordinación y confianza. El objetivo es proveer información a los interesados respecto a las redes horizontales y lograr un establecimiento de intereses comunes. Es por esto que se deben integrar empresas homogéneas, competidas y con un grado de madurez en relación a cómo desarrollarse en el sector determinado. También es sustancial poder lograr un reconocimiento generalizado de la necesidad de generar alianzas, mantener el entusiasmo al respecto y por sobre todo trabajar de manera continua y perseverante en la generación de la red. No deben obviarse la mantención de vínculos personales productivos. Por

consiguiente se deben realizar evaluaciones cualitativas y cuantitativas de cada uno de los equipos que integren la red para poder encontrar intereses comunes, oportunidades vinculadas y planes de acción en conjunto.

2.2.5 Economía social

La economía social según Hernández (2007; pag 53) citando a la Resolución del Senado 741 (2004) consiste de sujetos privados que se caracterizan por tener como fin el servir a la comunidad, por la autogestión, por procesos de toma de decisiones de tipo democrático y por último, por la relevancia ante todo de la persona y del trabajo por sobre el capital en el reparto de la rentas. Ciolli (2015, pág. 21)sostiene que la economía social tiene su base en elaciones sociales solidarias, de mutua colaboración en donde el foco se encuentra en satisfacer las necesidades humanas y no la producción de valor.

Quiroga (2009; pag 89) entiende al sector de la economía social como aquel en dónde se da la participación de los agentes quienes desarrollan métodos de toma de decisiones democráticos y conciben una economía que tiene como base la reproducción ampliada de la vida de las personas que implica reconocer al otro, a sus necesidades y la necesidad de fundar una sociedad con mayor equidad. El concepto de reproducción ampliada de la vida hace referencia a establecer a la producción como un medio y a la reproducción como el sentido para hacer uso del medio, sin negar la necesidad de acumulación.

La economía social según Coraggio (2011):

> *"ve la posibilidad de desarrollar una socio economía, en la que los agentes económicos no son escindidos de sus identidades sociales, mucho menos de su historia y de su incrustación en el mundo simbólico e institucional que denominamos cultura. Al ver la economía como inseparable de la cultura, la economía social la mira como espacio de acción constituido no por individuos utilitaristas que buscan ventajas*

materiales, sino por individuos, familias, comunidades y colectivos de diverso tipo que se mueven dentro de instituciones decantadas por la práctica o acordadas como arreglos voluntarios, que actúan haciendo transacciones entre la unidad material y los valores de solidaridad y cooperación, limitando (no necesariamente anulando) la competencia.''

2.2.6 Entorno

Robbins (2013: pág. 44) entiende al entorno como el "conjunto de factores y fuerzas que operan fuera de la organización y que afectan al desempeño de la misma". El teatro independiente se ejecuta en el marco de las industrias creativas. Para el análisis del teatro independiente se tomará como referencia el modelo desarrollado por Michael Porter, quien sostiene que lo fundamental a la hora de entender el ambiente en el que se desenvuelven las organizaciones es la industria en donde compite la organización. La forma en la que se estructura la industria, según el autor, termina por definir las reglas competitivas del juego así como también la estrategia de la organización (Porter, 2006, pág. 21).

2.2.7.1 Fuerzas competitivas

Se procederá a describir cada una de las fuerzas competitivas que impactan al teatro independiente en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Ilustración 1 Cinco fuerzas competitivas de Porter

2.2.7.1.1 Participantes potenciales

En el caso del teatro independiente, la cantidad de participantes potenciales dentro del sector es bastante amplia dado que no hay ningún requerimiento específico que se necesite obligatoriamente para acceder. Lo que resulta relevante destacar es que las barreras de entrada son bajas. Alcanza con que un director se proponga comenzar a trabajar con un material, convocar a los integrantes del equipo de trabajo y comenzar los ensayos. También, pueden surgir proyectos escénicos como resultados de trabajos realizados tanto en universidades como la Universidad Nacional de las Artes o la Escuela Metropolitana de Arte Dramático, así como también escenas y obras surgidas de talleres de teatro. La cantidad de participantes tampoco tiene requerimientos dado que hay obras con más de diez integrantes, más de 15 y hasta incluso unipersonales donde sólo hay un intérprete en escena. En conclusión hay una gran posibilidad de que ingresen nuevos participantes al sector.

2.2.7.1.2 Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales

La rivalidad se da por la oportunidad que ven los competidores de tener una posición privilegiada en relación a la competencia (Porter, 2006, pág. 33) El hecho de tener una mejor posición en el sector podría darse en caso del teatro independiente en función de la sala teatral en donde se realizará la obra de teatro y el día de la semana en la que la misma se llevará a cabo. En la actualidad existen registradas 100 salas teatrales en la Asociación Argentina del Teatro Independiente y los días más frecuentes para realizar funciones son los fines de semana, dada la cualidad de ocio que tiene el hecho de ir al teatro. Los competidores entonces, son de igual fuerza y no compiten por el precio, si no por lo que hace diferente a la obra en sí mismas de otras.

2.2.7.1.3 Presión proveniente de los productos sustitutos

Las organizaciones de una industria compiten con las industrias que desarrollan productos sustitutos (Porter, 2006, pág. 39). Porter sostiene que para dar cuenta de cuáles son los productos sustitutos,

es necesario buscar otros productos que realicen la misma función que el de la industria. Los proyectos teatrales se encuentran dentro de la industria cultural y por ende tienen como producto sustituto a todo aquel producto o servicio que se desarrolle dentro de esta industria. La industria cultural está compuesta por sectores que crean, producen y comercializan bienes y servicios basados en contenidos intangibles de carácter cultural que se encuentran resguardados por los derechos de autor (UNESCO, 2000). La UNESCO en su artículo de la Convención sobre la protección y la promoción de la diversidad de las expresiones culturales en 2005 ha definido que:

> *"Las actividades, bienes y servicios culturales se refieren a las actividades, los bienes y los servicios que, considerados desde el punto de vista de su calidad, utilización o finalidad específicas, encarnan o transmiten expresiones culturales, independientemente del valor comercial que puedan tener. Las actividades culturales pueden constituir una finalidad de por sí, o contribuir a la producción de bienes y servicios culturales."*

Dentro de las industrias culturales (UNESCO, 2000) se consideran a "la edición impresa y multimedia, la producción cinematográfica y audiovisual, la industria fonográfica, la artesanía y el diseño. Ciertos países extienden este concepto a la arquitectura, las artes plásticas, las artes del espectáculo (…)". Por ende todos aquellos bienes que abarquen algunas de las áreas mencionadas, opera como producto sustituto para las obras teatrales.

El SICA, Sistema de Información Cultural de la Argentina es un organismo que depende de la Secretaría de Cultura y Creatividad y produce y recopila información en relación a la actividad cultural en la Argentina. En el 2017 ha realizado una la encuesta nacional de consumos culturales que tuvo el propósito de generar información que permite conocer con mayor profundidad el comportamiento de los argentinos respecto a la cultura. Como datos relevantes resulta significativo nombrar que en el 2017 sólo el 11% de la población asistió al teatro. En la encuesta previa del año 2013 el valor era del 19%, lo que se tradujo en una reducción del consumo de teatro en un 40%. En

contra partida, por ejemplo, un 35% de la población asistió al cine. En el 2017 el mayor monto de gasto en cultura fue destinado a prácticas digitales como el uso de internet, cable y celular. El menor gasto se encuentra representado por el consumo en teatro, libros, revistas y cine. (Sistema de Información Cultural de la Argentina, 2017)

Las posibilidades de sustituir al hecho de ir a ver una obra de teatro son tan grandes como todas las variantes de productos culturales que existen. Un individuo puede plantearse ir al cine, ver la tele, ver una serie, escuchar música, radio, ir a recitales, entre muchas otras actividades. La presión de los productos sustitutos es alta.

2.2.7.1.4 Poder de negociación de los compradores

Porter (2006, pág. 40) sostiene que los compradores compiten en los casos donde obligan a los integrantes de la industria a bajar los precios, cuando exigen una mejor calidad y cuando enfrentan a los rivales entre sí. En relación a este concepto, lo que le da poder a los compradores en el caso del teatro independiente es que ellos cuentan con un bajo costo o casi nulo de cambio, dado que la oferta es lo suficientemente grande y tienen una amplia variedad de opciones para elegir. Pero la fuerza que tienen no es suficiente como para definir una reducción delos precios, por lo cual tiene un poder de medio a bajo.

2.2.7.1.5 Poder de negociación de los proveedores

Porter (2006, pág. 43) establece que los proveedores pueden contar con un alto poder de negociar al amenazar con subir los precios o reducir la calidad de los bienes y servicios ofrecidos. En el teatro independiente la variedad de proveedores no puede ser reducida a un solo grupo dado que dependerá de la naturaleza del proyecto. Dependiendo de la inestabilidad económica y la inflación los proveedores de materiales para realizaciones escenográficas y de vestuario subirán con mayor o menor frecuencia los valores de su mercadería. El proveedor que inevitablemente se repite a lo largo de cada proyecto teatral es la sala teatral, que brinda el espacio en donde se llevará a cabo la obra y

cuenta con un alto grado de poder. En este sentido, se deberán dedicar esfuerzos a proteger el vínculo que se establece con la misma para garantizar que las funciones se realicen sin conflictos. Los acuerdos con la sala se firman por contrato previo al período de temporada y una vez que se estrena la obra, no se da lugar a la modificación de la misma.

2.2.7.2 Instituto Nacional del Teatro

La Ley 24.800 dispone la creación del INT como "organismo rector de la promoción y apoyo de la actividad teatral, y autoridad de aplicación de esta ley. Tendrá autarquía administrativa y funcionará en jurisdicción de la Secretaría de Cultura de la Nación." (24.800, Infoleg, 1997). Este organismo cuenta con planes de promoción y desarrollo que tienen como objetivo principal fomentar la actividad teatral como Int Presenta, el Concurso Nacional de Obras de Teatro, festivales y fiestas, el Premio a la Trayectoria y la Editorial Inteatro. El INT también cuenta con Concurso Nacional de Obras de Teatro, que consiste en una convocatoria anual que otorga un premio en dinero y un subsidio para realizar la producción de una obra. (Instituto Nacional del Teatro, s.f.)

El plan nacional de formación profesional para las artes escénicas, es una modalidad del INT que busca generar y difundir espacios de conocimientos para promover la profesionalización de los individuos que realizan teatro en todo el país. La Diplomatura en Escenotecnia es una iniciativa que tiene el INT en conjunto con la Universidad Nacional de las Artes que busca promover la formación y perfeccionamiento de técnicos teatrales en el circuito independiente. El INT cuenta también con becas de investigación tanto individuales o grupales que se proponen brindar herramientas de investigación y desarrollo que puedan obtener resultados en la actividad teatral. (Instituto Nacional del Teatro, s.f.)

Desde 1985 se realiza anualmente la Fiesta Nacional del Teatro en donde varios elencos de todas las provincias son seleccionados para formar parte de la programación del festival, se dan seminarios de formación y presentaciones de libros. (Instituto Nacional del Teatro, s.f.)

El Instituto Nacional del Teatro dependía hasta el 2018 del Ministerio de Cultura, que cerró para pasar a ser una secretaría subordinada al Ministerio de Educación, Cultura y Ciencia y Tecnología.

2.2.7.3 Asociación Argentina de Teatro Independiente

Surge en 1998 y es fundada por responsables de teatros independientes de la Ciudad de Buenos Aires con el fin de promover intercambios artísticos, generar proyectos, difundir información relevante y ser punto de encuentro para hacerle frente a las dificultades percibidas del entorno. Está constituida por varias salas teatrales, comprometidas con la experiencia teatral sin buscar un beneficio económico. ARTEI cuenta con una convocatoria para el Premio ARTEI a la Producción Teatral Independiente, en el cual se busca estimular la creación de obras de teatro de diversos géneros en conjunto con el desarrollo de las salas teatrales. El premio consiste en un aporte monetario que se destinan a la producción de la obra de teatro. (Asociación Argentina del Teatro Independiente, s.f.)

El pasado 5 de Mayo de 2019 la asociación realizó una conferencia a causa de su 21° aniversario. La misma consistió en manifestar el estado crítico del sector teatral independiente y en esos términos se presentaron unos datos para ilustrar la situación en relación al aumento exponencial que ha tenido de servicios como energía y la contraposición representada por entradas de un precio bajo y una cantidad de espectadores cada vez más reducida. (Asociación Argentina del Teatro independiente, 2019)

2.2.7.4 Proteatro y Prodanza

Proteatro y Prodanza son iniciativas del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires que buscan proteger, promover y favorecer la actividad teatral no oficial y la danza en el circuito independiente a través de distintos tipos de subsidios a los cuales pueden acceder salas teatrales, grupos teatrales estables, eventuales y proyectos especiales. Ofrece ayuda económica y servicios de apoyo para la producción de proyectos escénicos. (Buenos Aires Ciudad, s.f.)

2.2.7.5 Asociación Argentina de Actores

Fundada en 1919, el sindicato de actores ejerce la acción de proteger a los afiliados a nivel nacional, regulando, administrando y controlando la actividad laboral, dando protección gremial, organizando actividades culturales y realizando actividades de formación. (Asociación Argentina de Actores, s.f.) Fue la encargada de promover la creación de la Ley de la Actividad Actoral 27.203 que define que serán considerados actores e intérpretes:

> *(...) toda persona que desarrolle las tareas de interpretación de personajes, situaciones ficticias o basadas en hechos reales, o que sustituya, reemplace o imite personajes, así como aquella que efectúe interpretaciones de sí mismo, a través de un libreto, libro, guión o ideas, en actuaciones públicas o dirigidas al público, con independencia del formato y medio utilizado para difundirlas, cualquiera sea el lugar y la forma en que lo realice. (Ley 27.203 de Actividad Actoral, 2015)*

2.2.7.6 Fondo Nacional de las Artes

A través de la financiación y el fomento al desarrollo de artistas, organizaciones y gestores cultuales, el FNA se propone desde el año 1958 promover la industria cultural en la Argentina. El Fondo abarca diversas disciplinas como las artes escénicas, visuales, el diseño, letras, la música, arte y tecnología, arte y transformación social, artesanías y la arquitectura a las cuales les otorga becas, préstamos, subsidios y organización de concursos.

Las becas pueden ser tanto individuales como grupales y tienen dos objetivos principales:

> *Acompañar a los artistas en el proceso creativo de su obra (honorarios, insumos, viáticos, alquiler de espacios, gastos relacionados al desarrollo de su propuesta),*
>
> *Alentar la formación en el país y en el exterior, como así también a los formadores que deseen transferir sus conocimientos (honorarios, matrículas, traslados, bibliografía o equipamiento necesario para realizar los programas).*

Los subsidios, por otro lado, se otorgan a compañías de danza y teatro registradas en la Asociación Argentina de Actores y consiste en una colaboración económica con el fin de realizar el montaje de una obra de teatro.

2.2.7.7 Festival Internacional de Buenos Aires y Bienal de Arte Joven

El FIBA desde 1997 es uno de los acontecimientos de artes escénicas más populares del sector que busca exponer las nuevas tendencias del arte contemporáneo a través del teatro, danza, música y obras interdisciplinarias. Convoca no sólo a obras nacionales sino que también recibe obras y artistas internacionales. El festival además, contiene dentro de su programación charlas con artistas, workshops, work in progress, etc. (Buenos Aires Ciudad, s.f.)

La Bienal es una iniciativa de la Subsecretaría de Políticas Culturales y Nuevas Audiencias que busca promover el arte joven en la Ciudad de Buenos Aires, a través de espacios de encuentro para la formación práctica y teórica de los artistas, la búsqueda de nuevas formas de expresión, el desarrollo de nuevas producciones artísticas y el acercamiento a públicos nuevos no abarcados. (Buenos Aires Ciudad, s.f.)

2.2.7.8 Mercado de Industrias Creativas Argentinas

El MICA tiene como propósito desarrollar, profesionalizar, articular y circular las industrias de diversos sectores creativos a través de una convocatoria a

> *emprendedores culturales, gestores, artistas, trabajadores de la cultura, productores de pequeñas y medianas empresas, asociaciones y cámaras en condiciones de vender al exterior sus producciones, que pertenezcan a alguno de los 8 sectores de las industrias creativas: artes escénicas, audiovisual, editorial, música, diseño, videojuegos, artesanías y artes visuales. (Secretaría de Cultura de la Nación, s.f.)*

2.2.7.9 Fondo Metropolitano de la cultura, las artes y las ciencias

Este programa es llevado a cabo por el de la Ciudad de Buenos Aires y se propone financiar proyectos que busquen fomentar y difundir arte y ciencia. Dentro de sus principales objetivos se encuentra el desarrollo de individuos mediante herramientas culturales. (Buenos Aires Ciudad, s.f.)

3 Metodología

3.1 Diseño Metodológico

Este trabajo de investigación dará cuenta de las situaciones y eventos en torno a la producción de las artes escénicas mediante un diseño de investigación descriptivo cualitativo.

3.2 Unidad de Análisis

La investigación se propone indagar y comprender a los proyectos escénicos que se desarrollan dentro del circuito independiente en la Ciudad de Buenos Aires en el año corriente y así como también a los actores que intervienen dentro del proceso.

3.3 Muestreo y selección de participantes

Para la investigación se considerarán a todos aquellos individuos que intervengan en las etapas de producción de un proyecto escénico tales como, intérpretes, directores, asistentes de dirección, etc.

El director teatral tiene la característica de ser a quien le surge la idea de gestar un proyecto escénico, de ahí su relevancia. El individuo que ejerce este rol es quien se encarga de convocar a cada integrante y de conformar los equipos y modos de trabajo. Al ser el actor dentro de este sistema que más relevancia tiene en relación a la toma de decisiones y liderazgo, resulta interesante indagar respecto a cómo perciben el entorno en el que se desenvuelven ellos mismos junto a sus proyectos.

Los demás integrantes mencionados, operan en el desarrollo del proyecto en función de los supuestos, normas y métodos de trabajos establecidos por el director y por eso serán contemplados para el desarrollo de este trabajo.

3.4 Mapeo de Variables

Variable	Dimensión	Indicador
Potenciadores	Internos /externos	Interpretación de testimonios de los entrevistados
Obstáculos	Internos /externos	Interpretación de testimonios de los entrevistados
Entorno	Complejo / sereno	Interpretación de testimonios de los entrevistados
Impacto etapa producción en desarrollo del proyecto	Alto /medio/bajo	Interpretación de testimonios de los entrevistados
Modelo toma decisiones	Participativa /centralizada	Interpretación de testimonios de los entrevistados
Viabilidad	Revisión interna/ externa	Interpretación de testimonios de los entrevistados
Resultado	Medible/ no medible	Interpretación de testimonios de los entrevistados

3.5 Instrumento de indagación

Con objeto de obtener información respecto a cómo se desenvuelve el trabajo en los equipos que desarrollan artes escénicas y para facilitar la información de acuerdo a la necesidad de la investigación se realizaron entrevistas compuesta por preguntas abiertas. También se ha elaborado un cuestionario para trabajadores de las artes escénicas con preguntas cerradas.

3.6 Recolección de datos

La recolección de datos se realizó con un enfoque cualitativo a través de entrevistas con integrantes de grupos que desarrollan proyectos escénicos y también se dio la utilización de un cuestionario para contemplar las distintas dimensiones de la organización el teatro independiente.

3.7 Método de procesamiento

Se procederá a realizar un análisis cualitativo a través de la interpretación y codificación de datos y la descripción de fenómenos como por ejemplo cada vez que un entrevistado mencione que una única persona es quien toma las decisiones dentro del equipo se decodificará que la toma de decisiones es centralizada. Si uno de los entrevistados mencionara que en gran medidas las dificultades o potenciadores tienen que ver con problemas dentro del equipo de trabajo entonces se decodificará que los obstáculos provienen de fuentes internas.

4 Resultados

El propósito de exponer los resultados es describir la forma en la cual se gestiona el teatro y su realización en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires considerando la visión de directores, actrices, actores e intérpretes y demás colaboradores artísticos. Las entrevistas y encuestas realizadas contienen información respecto a cómo se ven afectadas las variables a manipular dentro de un proyecto de realización escénica.

4.1 Resultado de las entrevistas

Se han desarrollado entrevistas para esta investigación a trabajadores del teatro independiente y a cada uno de ellos se les han hecho preguntas en relación a sus actividades. Los entrevistados fueron: Federico Pereyra y Matías López Barrios, ambos actores, Hugo Martínez, director teatral, Noelia Morales, directora y productora teatral, Pilar Ruiz, dramaturga, directora y productora, Mónica Acevedo que es directora, productora y actriz como Leticia Coronel.

4.1.1 Percepción del entorno para la realización de teatro independiente

En relación a la pregunta, la directora Noelia Morales, se ha expuesto la complejidad generada por la inflación existente en la Argentina en la actualidad. Este hecho, perjudica a la hora de planificar las compras dado que las subas de precios se dan en períodos temporales muy breves. De igual manera, la inflación ha perjudicado al otorgamiento de subsidios, dado que los mismos no han tenido una actualización en su valor. Los subsidios, según la directora, juegan un rol muy contundente en el entorno del teatro independiente y lo que sucede es que algunos como el otorgado por el Instituto Nacional del Teatro o el Fondo Nacional de las Artes que son los que ofrecen mayores cantidades de dinero, son más difíciles de ganarlos. Proteatro es un organismo que se percibe con la visión de repartir menos dinero pero incluir a una mayor cantidad de proyectos. La dificultad en relación al ingreso de todas formas, haya subsidio o no, también radica según la

entrevistada en que en un principio hay que contar con un capital inicial para poder invertir en el material de trabajo. Los subsidios tienen su demora para llegar a las manos de los creadores escénicos y dentro de ese marco temporal, también la inflación mencionada con anterioridad ha impactado en los valores entregados. También se mencionó como percepción del contexto la complejidad generada por el trabajo que no es remunerado y que genera por ejemplo, la cancelación de ensayos a causa del surgimiento de otro trabajo pero con su remuneración correspondiente de cualquiera de los integrantes del equipo.

Matías López Barrios, actor, ante la pregunta expuso la oportunidad que percibe en el contexto en relación a los espacios y salas teatrales y la coproducción que ofrecen. La lógica se plantea desde el lugar de brindar el espacio de ensayo y espacio escénico para que los artistas puedan trabajar y generar material, ofreciendo en ese teatro un producto final de interés artístico. Si bien el contexto desde los aspectos económicos y sociales ha variado contundentemente en el último tiempo, Matías sostiene que no se modificaron en gran medida las formas de producir teatro independiente.

Mónica Acevedo sostiene que el contexto da lugar a repensar al teatro tanto desde lógicas de producción como de lógicas creativas. La crisis, describe la directora y productora, genera que los individuos inviertan menos dinero en cuestiones relativas al ocio impactando en el nivel de público disponible. Existe en la actualidad mucha producción de teatro independiente y muchos espectadores pero no los suficientes como para abarcar la cantidad de oferta. En relación a las salas teatrales, Mónica da cuenta de que no tienen un público cautivo y no destinan esfuerzos en trabajar y potenciar esa relación, generando que sea dificultoso sostener al espacio. La reducción del público, el recorte de presupuesto y el aumento de tarifa impactan negativamente en las salas teatrales.

Federico Pereyra, actor, sostuvo que el contexto en sí mismo no es relevante a la hora de crear material artístico, pero que inevitablemente termina impactando y transformando sobre todo teniendo en cuenta el contexto actual que es percibido como pesimista. Los entornos críticos a nivel

político y social han dado a lo largo de la historia, niveles de creación artística independiente de calidad, apalancando a los proyectos. La creación, en esos términos, se convierte en algo forzado y costoso que tiene como resultado una mayor productividad, así como también un alto costo emocional para los integrantes de los equipos.

Hugo Martínez considera que el contexto y la complejidad de la actualidad han provocado que los creadores tengan que "redoblar la apuesta para poder hacerle frente a ese contexto". En ese hacer, terminan sucediendo otras cuestiones que hacen al teatro independiente como la generación de redes entre colegas así como también con los entes que intervienen en el proceso de crear una obra teatral, que son las formas mediante las cuales se puede sostener y hacerle frente a el contexto. Por otro lado, ante las circunstancia, se potencia la creatividad.

> *"Por el otro lado creo que también son contextos como para hacer creativos en el buen sentido y para poder reflexionar de cómo queremos hacer teatro y para quien queremos hacer teatro y donde queremos hacer teatro. Entonces son contextos que ayudan a pensar la práctica escénica en sí"*

Leticia Coronel plantea un escenario difícil a raíz de la situación socioeconómica existente y el impacto que genera en los creadores y artistas para desarrollar proyectos escénicos. Respecto a los subsidios encuentra una reducción de los montos y resalta el hecho de que suelen ser otorgados a individuos que tienen un prestigio en el sector y esto opaca la posibilidad a artistas que intentan insertarse en el mercado de teatro independiente. Jimena Aguilar, directora y dramaturga, también sostiene que es una época difícil. El público en este último tiempo se ha reducido bastante a causa de la crisis. La directora también percibe que se está dando una especie de agotamiento de lo que es el teatro, dado que hasta en funciones donde la entrada es a la gorra, el público es bajo.

Pilar Ruiz, directora, dramaturga y productora teatral, expuso también el estado crítico para la realización de teatro independiente, producto del ajuste que ha habido en materia de cultura en el último tiempo y que determina también el rol del Estado y su posicionamiento. Más allá de los

subsidios, la directora sostuvo que las obras del teatro independiente van a seguir haciéndose igual, porque no son un factor determinante, pero si impactan. Lo que se discute en verdad es el rol que ocupan los artistas y trabajadores como agentes culturales y su función como tales y a expensas de cuánto trabajo no remunerado se dará la gestión de las obras. También se expuso la necesidad de contar con capital previo para las primeras inversiones del proyecto, que luego podrían ser retribuidas o no dependiendo si surge algún subsidio o si a la obra le va bien en la temporada. De todas formas, habrá siempre en cada proyecto independiente trabajo no remunerado, que es el de las horas de ensayo que no es contemplada. La directora sostiene:

> *"Es como una gran lucha y muchas contradicciones de ser por un lado trabajadores de la cultura, donde podemos no depender del Estado pero si tuviésemos un Estado mucho más presente que pudiese brindar mayores líneas de subsidio o subsidios más amplios quizás deberíamos poder cobrar esas horas de trabajo puestas al servicio de y que nunca se ven reflejadas."*

4.1.2 Ejecución de la etapa de producción

Pilar Ruiz sostuvo que siendo directora teatral, fue aprendiendo al hacer el cómo ejecutar a la par el rol de productora. Para ella, fue todo un aprendizaje comprender que el rol de la dirección y de la producción eran cuestiones distintas. También, expresó la necesidad de profesionalizar el rol de la producción, dado que implica varios asuntos que no se ven a primera vista, incluso si se desarrolla a la par otro rol como el de dirigir el proyecto.

Al igual que Pilar, Noelia Morales se ha encontrado ejecutando los roles de directora y productora a la vez y explica que existen pocas obras de teatro independiente que cuenten con un rol exclusivo de productor. La razón es que varios productores tienen como condición el pago de un honorario a diferencia de otros trabajadores artísticos. Dada la falta de dinero para invertir en ese rol, se decide por suprimirlo o abordarlo desde otro lugar.

Jimena Aguilar considera también que fue adquiriendo la capacidad de gestionar la producción con el transcurso de los años y la experiencia. Para los equipos de trabajo, resulta necesario realizar algunas aclaraciones en relación al tiempo de ensayo, fecha estimada de estreno según la directora. La ejecución de esta etapa es algo que implica "ocuparse de todo y quita mucho tiempo y energía".

Leticia Coronel ha desarrollado el rol de productora a la par del rol de actriz en varios proyectos. Ella ha notado como ambos roles demandan capacidades diferentes que pueden ser contraproducentes si conviven en un mismo individuo. La producción es un trabajo que demanda mucho tiempo y tiene un foco muy distinto al rol de actriz según su experiencia. Mónica Acevedo, por otro lado, opina que no se da en la práctica un planteamiento del proyecto pensándolo a largo plazo, sino más bien se comienza a partir del deseo. Asimismo percibe que la costumbre en general es postular a la obra en la mayor cantidad de subsidios que sea posible.

En los proyectos de Hugo Martínez la producción se ha realizado "de manera errática" y sin cumplir todos los pasos que intervienen en una producción planificada, sino más bien realizando una aplicación parcial. Según el director, es cuestión de atravesar cada una de las funciones y temporadas para llegar a ejecutar un plan de producción de manera completa pero siempre contando con un plan previo dado que "la preproducción es muy importante para poder tener un horizonte y en el camino contexto mediante, uno va viendo cómo va sorteando esa ejecución"

Matías López Barrios comentó que siempre se ha encontrado realizando tareas relacionadas con la producción en los proyectos, aun cuando su rol era el de intérprete. Esto según sus palabras, a causa de no contar con dinero para pagarle a otro individuo para que realice las tareas de producción. Esta situación, ha generado entonces, que la producción sea ejecutada un poco por todos los integrantes de los equipos en base a experiencias anteriores. Una de las problemáticas encontradas en esta situación, es que el asumir otras tareas, termina impactando de alguna manera, en el rol principal de actor para el cual se lo ha convocado. La apreciación es que no existe conocimiento en relación a las implicancias reales de la producción teatral y también involucran conocimientos y contactos

que no suelen brindarse tan abiertamente. La importancia de que el rol de productor este ejecutado por algún individuo dentro del proyecto, radica en la concepción de que más allá de que se hable de teatro independiente, el teatro habla siempre de comerciar.

> "La realidad es que todes, desde la obra más olvidada en la sala más olvidada de Buenos Aires, quieren que vaya gente y que esa gente pueda pagar por esa entrada. Todes queremos comerciar con nuestro arte, no porque queramos ser comerciantes de arte, pero sino porque queremos poder vivir de eso y ganar un dinero en relación a eso y poder estar haciéndolo y sostenerlo en el tiempo."

Federico Pereyra también se ha encontrado realizando tareas de producción en sus proyectos y sostiene que debe haber pocos actores que no hayan tenido la misma experiencia. La producción en el teatro independiente se encuentra subestimada por el simple hecho de que los proyectos surgen a partir de una necesidad artística de actrices, actores y directores que empiezan a ensayar algún material y lentamente las tareas de producción que van surgiendo son absorbidas por el equipo de trabajo. La ausencia de un rol específico de productor en las obras, se ha dado generalmente por falta de acuerdos en pos de trabajar en las mismas condiciones laborales que el resto del equipo y la necesidad se basa en encontrar productores que puedan atender también a la sensibilidad que representa y defiende el teatro independiente.

4.1.3 Obstáculos para la ejecución del proyecto escénico

La coordinación de horarios es una de las mayores complejidades encontrada por Noelia Morales, dado que la realización del proyecto es un trabajo que no se encuentra remunerado. Por otra parte surge generalmente la inquietud de cómo se van a absorber los costos relacionados a la sala de ensayo. Federico Pereyra también sostiene que la gestión de los ensayos es muy difícil, que implica un valor monetario muy elevado en un momento donde la obra no genera ingresos. De los ensayos surge otro obstáculo también al no existir salas aptas para recibir a todo el equipo de trabajo y que

sea similar al espacio escénico real donde se va a desarrollar la obra. La falta de dinero, según el actor, es un gran obstáculo a su vez.

Matías López Barrios enuncia que los obstáculos se relacionan con la precariedad de los medios para producir existentes en el teatro independiente. El conflicto surge también en relación al espacio y el tiempo. La cuestión del tiempo consiste en que los integrantes dedican tiempo a una actividad que les otorga una remuneración, entonces el margen disponible para una actividad que no genera ingresos se reduce. Como el teatro independiente no se desarrolla dentro de un sistema laboral legitimado, el actor, asegura que los trabajadores son susceptibles a todo tipo de precariedades.

Hugo Martínez sostiene que la falta de compañía o falta de deseo del equipo de trabajo constituye un obstáculo. En otras palabras, las dificultades se encuentran en la gestión de los vínculos y los integrantes del equipo. Por otro lado, también menciona lo que él llama "la crisis de los espacios" refiriéndose a la falta de espacios que den lugar a la realización de creaciones y experimentación escénica. Para Jimena Aguilar la mayor problemática radica en la incertidumbre que hay respecto a la realización de las funciones. En su experiencia siempre ha podido atravesar el período de ensayos de manera satisfactoria para luego poder presentar las obras al público. Pero en esta ocasión tal certeza no existe porque hay una percepción de que no hay público disponible para apreciar las obras teatrales.

Leticia Coronel entiende que hay una dificultad en mantener al equipo entero con el mismo nivel de entusiasmo respecto al proyecto en desarrollo. Por otro lado percibe como mayor obstáculo la coincidencia de todos los integrantes en cuanto a tiempos. Mónica Acevedo coincide con Leticia en relación a los tiempos y agrega la problemática existente respecto a la sala teatral y sus condiciones. La directora explica que en varias ocasiones hay que entablar comunicaciones complejas con el dueño de la sala teatral para convencerlo respecto a la oportunidad que representaría exponer en ese espacio la obra. Una vez estrenada la obra el obstáculo respecta al

posicionamiento de la obra y su sostenibilidad a lo largo del tiempo y cómo atraer a nuevos públicos una vez que los familiares, amigos y conocidos ya han visto la obra.

4.1.4 Apalancamiento de la obra teatral

Mónica Acevedo sostiene que se da un potenciamiento de la obra si se encuentra conectada con el contexto, entendiendo si será de interés dentro de ese entorno. Además ve a los artistas del teatro independiente con mucho talento para desarrollar proyectos y esto impacta positivamente. Asimismo percibe como fundamental presentar la obra en una sala adecuada respecto al material que se esté trabajando y realizar una correcta difusión, entendiendo el tipo de comunicación específica a utilizar.

La fuerza viene a partir del equipo de trabajo y cómo este acompaña el proceso en la opinión de Hugo Martínez. El director, sostiene que poder compartir y llevar el deseo de todo el equipo es una de las tareas desafiantes de cualquier proyecto escénico. También manifiesta que el contexto político y social puede contribuir a la realización de la obra.

> *"Teniendo un contexto que uno pueda identificar algunos problemas y poder sortearlos y un grupo de trabajo que te acompañe, vas para adelante. Y no tiene que ver con recibir o no subsidios ahí, sino de qué manera generas un entramado de afecciones o sensibilidades con un grupo para poder llevar adelante ese trabajo."*

La definición de un marco de trabajo, un nivel de comunicación fluido y libre y mucha escucha son algunas de las cuestiones que resalta Pilar Ruiz. La respuesta para emancipar al teatro independiente del crítico factor económico, es todo lo mencionado sumado a la constancia y el trabajo. En relación a eso destaca la importancia de comprender que se refiere a trabajadores del arte que conforman parte de clase media y el privilegio que esto implica, dada la posibilidad de poder destinar varias horas de la semana a una actividad que no genera ingresos. Y a la falta de ingresos, se le hace frente con la creatividad a la hora de resolver y contemplar otros panoramas. Esto termina generando, a

pesar de las circunstancias desfavorables, una mayor exigencia para con el producto que se está realizando, dando lugar a otra teatralidad de calidad artística que genera interés en el mundo. Por otra parte, señala la importancia de apostar al trabajo de intercambio, como el trueque, para generar nuevos sistemas de redes y vínculos que no siguen las lógicas típicas del mercado y que hacen indudablemente que el proyecto pueda concretarse.

Matías López Barrios menciona que la coincidencia del deseo de los integrantes del equipo que realiza la obra termina por potenciar la resolución de cada acontecimiento. Asimismo sucede con la confianza que tienen los artistas respecto a que a la obra le va a ir bien a tal punto que empiece a asistir a las funciones gente que no conocía antes al equipo, ni al proyecto, el denominado público verdadero:

> *"Siempre y cuando todes tengan la voluntad y ahí hay algo de la fe férrea en el trabajo, la confianza en el material y la esperanza de que ese trabajo hecho tan a pulmón y en condiciones tan miserables va a ser como una especie de cenicienta y el príncipe va a ser el público que nos va aponer el zapato y de repente vamos a pasar a estar como ha pasado, no se Los Coleman. Yo creo que todos los espectáculos independientes más o menos conscientemente, imaginan que van a ser el capricho de la temporada y el público, los medios y la prensa, los va a colocar en un lugar de la validación absoluta. Y realmente van a pasar del fango del anonimato a estar en una sala en calle corrientes con una gran marquesina."*

Noelia Morales enuncia una similitud entre la militancia y el hacer en el teatro independiente. De acuerdo con la directora en ambos casos hay un alto grado de compromiso e interés en donde no se recibe nada a cambio. Sin el deseo, no sería posible transitarlo dado que no hay nada alrededor que ayude. Federico Pereyra, por otro lado, señala que el apalancamiento se da no sólo desde el deseo y la pasión, sino también desde la desesperación por mostrar el trabajo y alcanzar la meta final.

Leticia Coronel sostiene que el equipo de trabajo y la motivación de ser parte del proyecto impactan potenciando el desarrollo. También sostiene que es fundamental que cada uno de los integrantes se sienta valorado por su trabajo.

4.1.5 Factores considerados a la hora de encaminar un nuevo proyecto

La directora y dramaturga Pilar Ruiz entiende como fundamental contemplar la viabilidad del proyecto a través de la creación de un marco de trabajo y un encuadre para el proyecto. Dentro de este marco considera que se encuentra la proyección de tiempo estimado para ensayos para que cada parte conozca el nivel de involucramiento que requiere el proyecto, frecuencia de ensayos, forma en la que se va a producir la obra, existencia o no de capital externo y la necesidad o no de que los integrantes del equipo aporten económicamente al proyecto.

En términos personales primero se encuentra el deseo para Hugo Martínez. Después le resulta fundamental la elección del equipo que lo va a acompañar en el transcurso del proyecto. No sólo contemplando a los intérpretes sino también a los integrantes del equipo de creación artística. También considera elemental evaluar en qué espacio podría llevarse a cabo la obra, entendiendo al espacio como una fuente de definiciones en materia de política, estética y artística. Otra variable revisada es el presupuesto existente para la ejecución de la obra y variables de financiamiento alternativas a las oficiales comúnmente conocidas. Por último busca entender con qué estéticas dialoga el proyecto en cuestión, teniendo en cuenta el panorama del contexto escénico local.

Matías López Barrios explicó qué considera cuestiones como el interés por material, el agrado personal por el texto si lo hubiera y la conformación del equipo del trabajo y el deseo individual de trabajar con ellos. También expuso que busca que el proyecto sea algo desafiante y que aporte a su carrera como intérprete. Federico Pereyra al igual que Matías, sostuvo que le resulta más relevante contemplar tanto el material como el equipo de trabajo y ambos coincidieron en el hecho de que si

hubiera dinero de por medio, su accionar sería distinto dado que no son muchas las circunstancias donde se ofrece remuneración de entrada.

Para Noelia Morales la variable principal además del interés propio es la coyuntura del proyecto y lo que sucede alrededor y cómo el mismo puede ser viable, contemplando al público. También tiene en cuenta el contexto escénico y los temas que se están trabajando.

> *"Siempre están los síntomas de época que de pronto no se hay diez obras en cartel de Evita, de pronto hay diez obras hablando sobre el teatro. Bueno. ¿Por qué será? Por algún malestar."*

En el caso de Jimena Aguilar, el foco está en encontrar gente con la cual se pueda divertir en el proceso. Con el pasar del tiempo, percibe que siempre encuentra interés en encontrar gente nueva con la que trabajar constantemente dado que hay una gran cantidad de individuos muy talentosos y con muchas ganas de trabajar. En relación a lo expuesto por Jimena, Leticia Coronel prioriza al capital humano y evalúa la personalidad de los individuos evitando trabajar con personas que tengan malas actitudes o que trabajen desde un lugar de mucha jerarquía.

4.1.6 Percepción satisfactoria en relación al proyecto escénico

Pilar Ruiz sostiene que hay dos perspectivas para analizar la obra que son desde una mirada artística a una netamente económica. El escenario ideal es aquel en el que ambos aspectos coinciden, pero no siempre define la satisfacción. La directora considera que no tendría satisfacción si una obra compensa económicamente lo invertido y no desde el lado artístico. Alcanzar las expectativas de calidad artística es más relevante, dando lugar a un crecimiento propio como el de los integrantes del equipo. Por otro lado, sostiene que es esencial que la obra sea un espacio de placer y disfrute para los artistas.

Hugo Martínez propone cambiar la visión resultadista para ver a la obra como un proceso que no tiene fin aun habiendo atravesado el período de funciones. El director entiende que todo aquello

que no ha podido ser concretado en un proyecto va a concretarse en el próximo, en el marco de un proyecto aún más grande. La satisfacción pasa por el hecho de juntarse a crear y llegar a las funciones con todo el equipo "tirando para adelante". Según el director, las obras nunca llegan a un resultado definitivo y las considera satisfactorias siempre y cuando le permitan cuestionarse a sí mismo o al equipo.

Para Jimena Aguilar resulta fundamental poder hacer una mínima cantidad de funciones, por ejemplo, realizar funciones de la obra durante la misma cantidad de tiempo que se ha ensayado para la misma. Se torna necesario en su opinión, que llegue un feedback y que la obra sea compartida al público. Matías López Barrios concuerda y sostiene que es relevante que la obra tenga una buena convocatoria y sea vista por varias personas. En relación a la opinión de Jimena y Matías, Noelia Morales explica que está instalado el hecho de que cuando se empieza a recomendar la obra, podría considerarse que la misma tuvo buenas repercusiones.

Mónica Acevedo menciona que la obra debe cautivar a los espectadores y que ellos tengan la percepción de haber vivido una experiencia significativa a tal punto de recomendarla a alguien más. Leticia Coronel también ve como fuente de satisfacción la devolución del público y agrega que la felicidad que surge mediante la obra debe ser compartida por todo el equipo.

4.1.7 Toma de decisiones en el proyecto escénico

Federico Pereyra opina que hay muchas veces en donde el actor simplemente recibe directivas y no más que eso. Por otro lado hay circunstancias donde, por ejemplo, el actor convoca al equipo para llevar a cabo una necesidad artística y entonces ahí él mismo forma parte de la toma de decisiones dentro del proceso creativo. A su vez considera que existe una gran responsabilidad al decidir en relación al dinero y en ese sentido las decisiones en función a eso deberían ser colectivas, pero no siempre ha sucedido en su experiencia. Otro factor dentro de la toma de decisiones son todas aquellas relacionadas con la sala que se ejecutan de manera colectiva. De todas formas, el actor

sostiene que el proceso de toma de decisiones depende de la conformación específica de cada equipo, habiendo algunos más horizontales que otros.

Matías López Barrios comienza explicando que siempre depende del equipo con el que se esté trabajando. Las decisiones en relación a la continuidad de la obra, el lugar y las condiciones siempre suelen darse de manera colectiva, en oposición a las cuestiones que surgen en relación a la creación artística donde no se da en gran medida la participación de todos los integrantes. La personalidad del director es un factor determinante que define que tan validada está la voz del equipo. La sala teatral también tiene injerencia en cuestiones de las condiciones de trabajo.

Hugo Martínez enuncia que las decisiones en relación a lo artístico no pasan por todo el equipo de trabajo, sino por un equipo más pequeño de colaboradores que lo asisten en el transcurso del proyecto. Hugo comenta que suele trabajar con un equipo de trabajo de diversas áreas que contribuyen a pensar ideas para realizar y con otro equipo que lo ayuda a tomar decisiones desde la dirección. También explica que hay decisiones más colectivas como el valor de las entradas por ejemplo.

En la experiencia de Noelia Morales hay algunas cuestiones que se pueden definir colectivamente y otras no. En un principio siempre debe existir un filtro dentro del equipo de dirección para luego comunicarse con el resto de los integrantes y ahí tomar una decisión en conjunto. Por otro lado manifiesta que hay cierta falta de conocimiento sobre cuestiones de producción. Entonces cuando no hay mucho tiempo las reuniones de producción resultan contraproducentes y por ello se propone siempre simplificar la información para no abrumar. En el aspecto de lo artístico prefiere no tomar sola la decisión ya que desconfía de su propia percepción.

Jimena Aguilar abre en gran medida las decisiones a su equipo de trabajo. La directora tiene confianza en la creatividad de cada integrante del equipo y se enfoca mucho en escuchar. En su experiencia, han surgido cuestiones interesantes y más creativas en el intercambio. De todas formas,

aclara que como cabeza del equipo, si hay algo que le interesa demasiado, tiene la voz y el voto necesario como para mantenerlo.

En relación a la toma de decisiones Pilar Ruiz sostiene que es importante respetar los roles. Todas las cuestiones económicas, siempre y cuando se trabaje en cooperativa, se resuelven en conjunto con todos los integrantes mediante el debate y voto. También sostiene que hay decisiones que se relacionan más con lo artístico que son unilaterales y deberían ser tomadas por quien dirige. Para Pilar la clave estar en confiar en los motivos por los cuales cada integrante ocupa el rol que se le otorgó, apostando a la experiencia y las capacidades.

De acuerdo con Leticia Coronel lo que respecta a la estética es una cuestión que se decide desde la dirección y no se abre al resto del equipo. En contraposición todo aquello que implique cuestiones económicas o de conflictos personales debe ser conversado y discutido dentro del equipo.

4.2 Resultados de la encuesta

Se ha elaborado un cuestionario de preguntas cerradas en relación al teatro independiente y se han contactado a doscientas tres personas, de las cuales sólo treinta y dos han respondido. A continuación, se presentarán los resultados encontrados

4.2.1 Actividades de producción teatral

La complejidad que implica la producción teatral depende de los factores de plazos, costos y calidad que lo compongan, así como también de los recursos que insuma. Se tomaron para la investigación algunas actividades clave para la producción teatral y se ha consultado a la muestra si las mismas se han definido en su último o actual proyecto. Estas fueron las opciones presentadas:

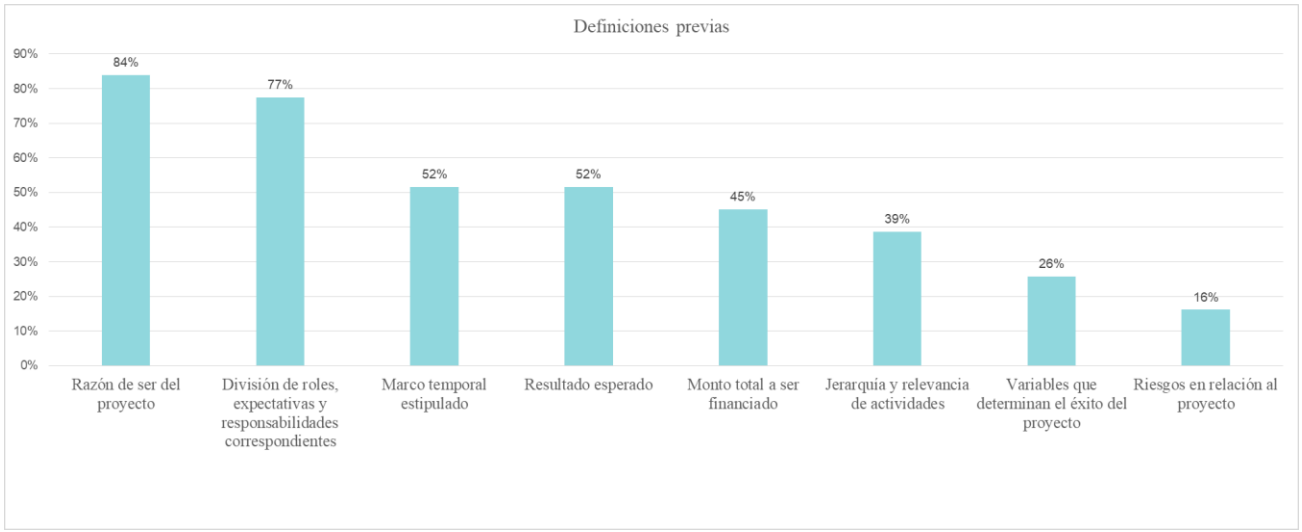


Ilustración 2 Definiciones previas al proyecto

Las personas encuestadas han definido que para el proyecto se han realizado ciertos documentos en relación a la producción de la obra. Los mismos son:

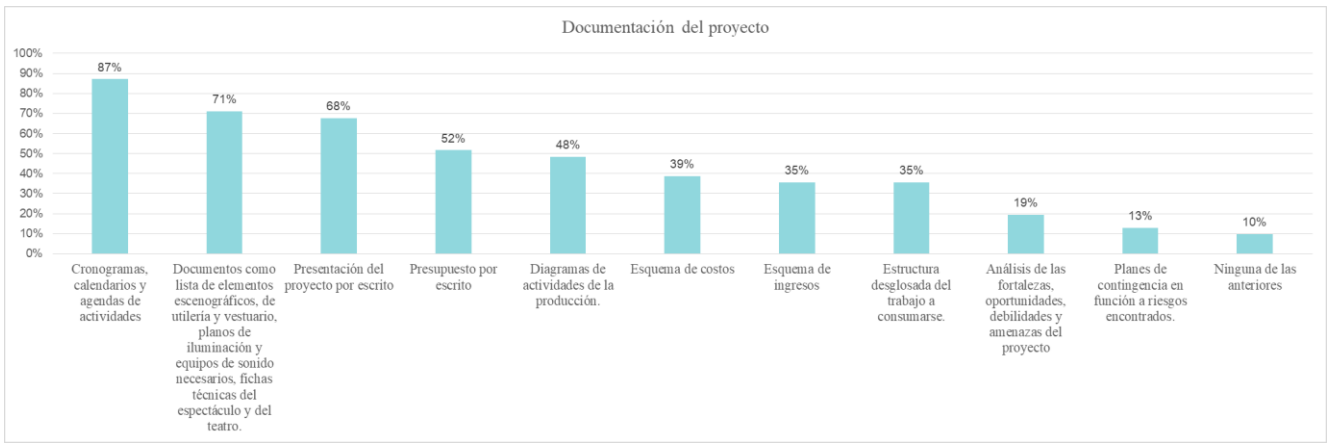


Ilustración 3 Documentación previa al proyecto

En relación a las actividades llevadas a cabo dentro del proyecto, se ha preguntado si ha habido actividades sin sentido, duplicadas o redundantes. Estas fueron las respuestas:

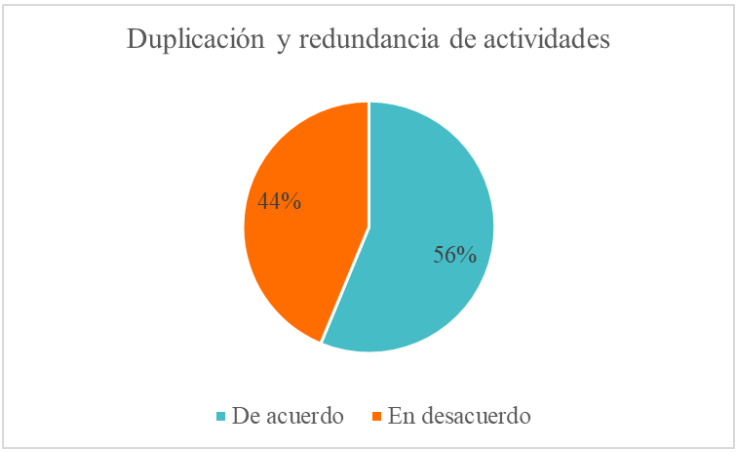


Ilustración 4 Duplicación y redundancia de actividades

Se les preguntó a los entrevistados si tenían interés en aprender más sobre producción teatral y el 88% sostuvo que sí mientras que el 13% no demostró interés

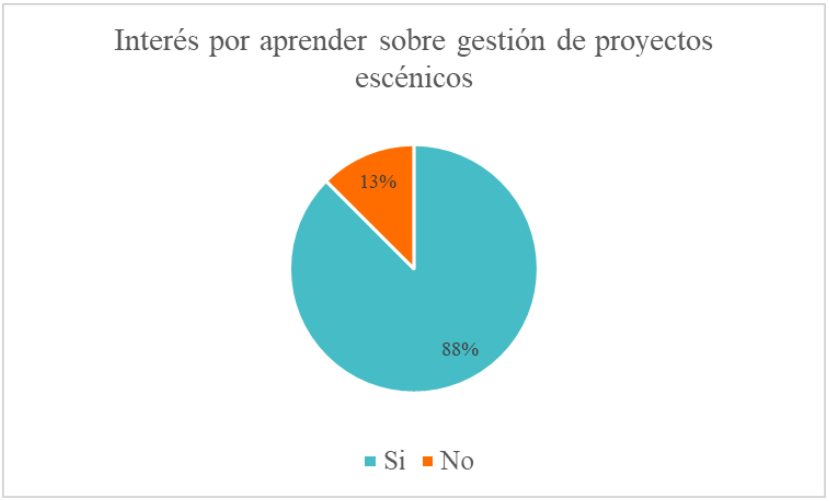


Ilustración 5 Interés en gestión

4.2.2 Equipo de trabajo

Se han tomado características y descripciones que hablan del desarrollo de equipos exitosos y se les ha preguntado a las personas encuestadas si las mismas coincidían con el equipo que conformaba el proyecto escénico en cuestión.

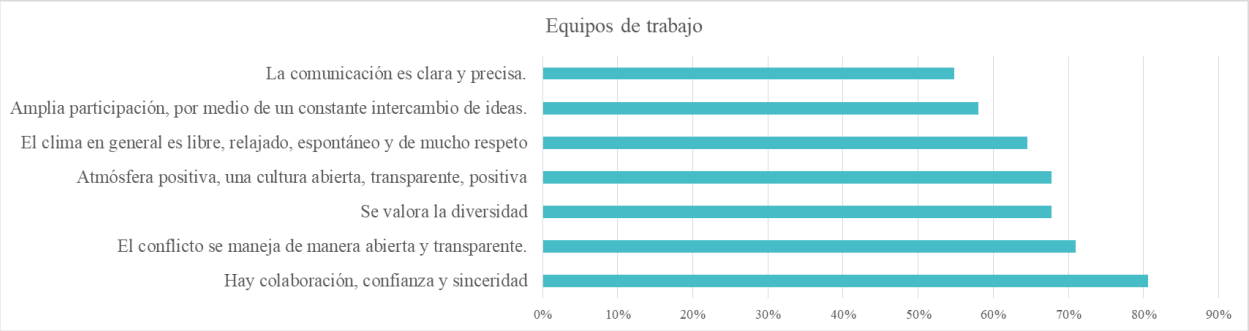


Ilustración 6 Características equipos de trabajo

4.2.3 Marco temporal del proyecto

De acuerdo al nivel de planificación, organización y coordinación que tenga un proyecto variará la temporalidad del mismo. Los integrantes del proyecto, han tenido diversas percepciones en relación a la duración de la obra en la que han trabajado. El 67 % de los encuestados consideran que el proyecto ha llevado el tiempo necesario para su realización. El 37%, por otro lado, está de acuerdo con el hecho de que el desarrollo de la obra ha demorado más tiempo del que debería haberse demorado.

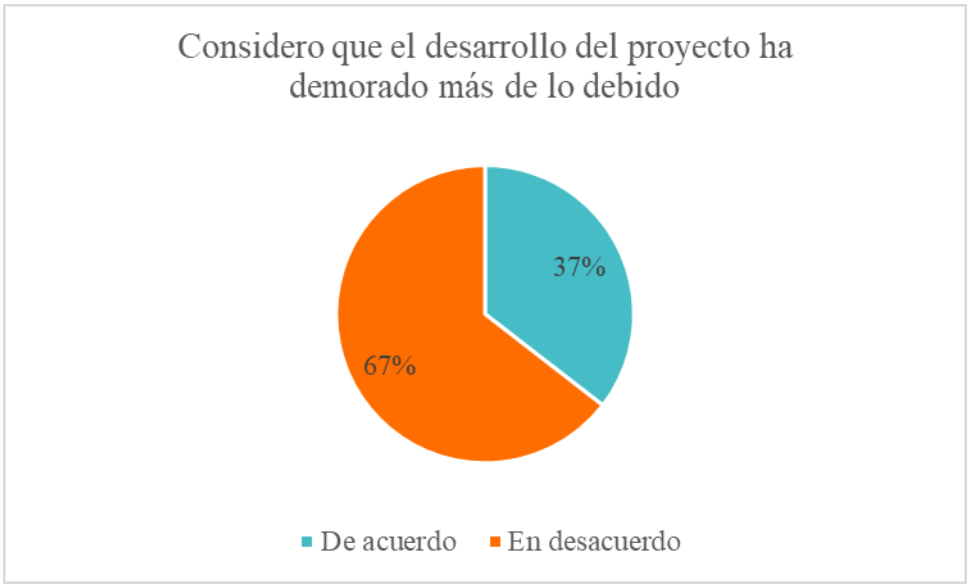


Ilustración 7 Duración del proyecto

4.2.4 Eficiencia percibida del proyecto

A los encuestados se les ha consultado si consideraban que el desarrollo del proyecto podría haberse transitado de manera más eficiente. El 39% estuvo de acuerdo y el 35% se mantuvo en desacuerdo.

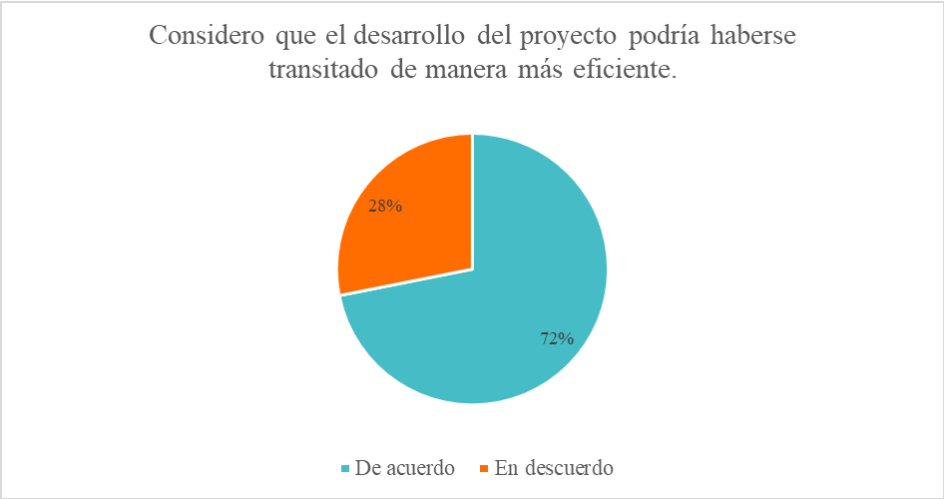


Ilustración 8 Percepción de eficiencia

4.2.5 Toma de decisiones

En el 75% el proceso de toma de decisiones se ha realizado democráticamente a través de la forma grupal y el 12.50% sostuvo que en algunos casos se decide en función al grupo y en otros decide una única persona.

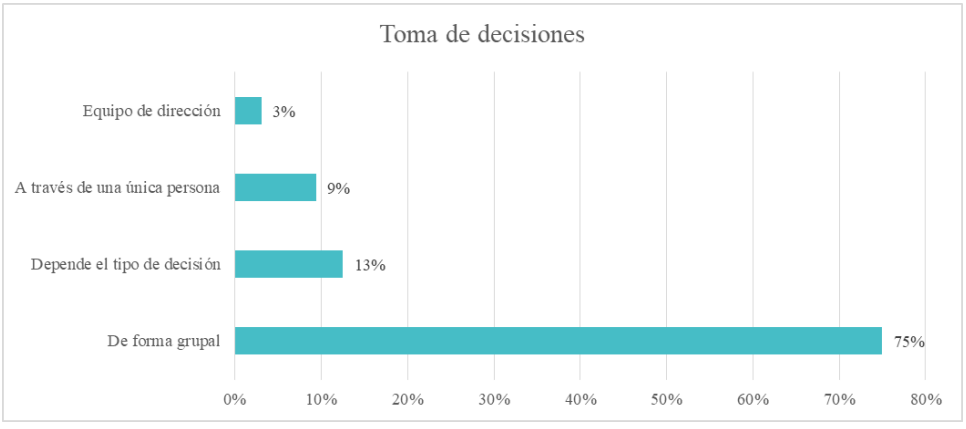


Ilustración 9 Proceso toma de decisiones

El 54.84% de los encuestados expuso que la toma de decisiones se toma con rapidez dentro del proyecto en cuestión, mientras que el 41.94% sostuvo que no es rápido el proceso de toma de decisiones.

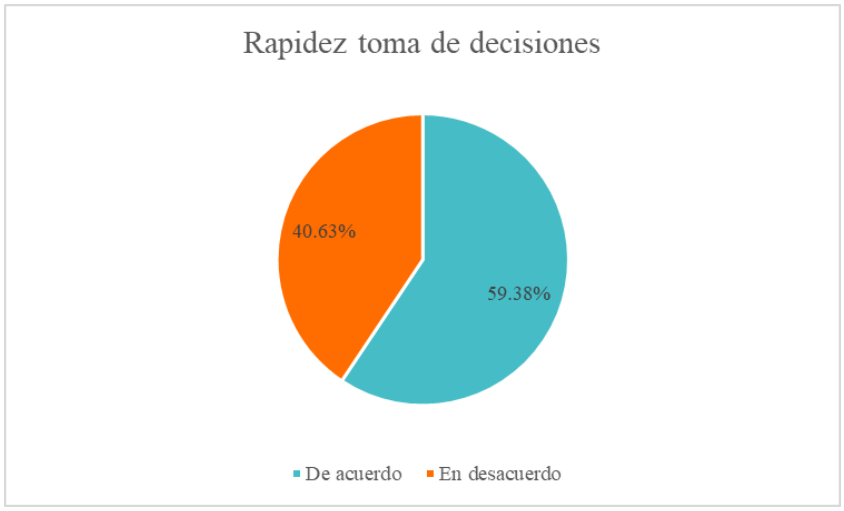


Ilustración 10 Rapidez toma de decisiones

En relación al modelo de toma de decisiones desarrollado por Robbins et al (2013) se les ha preguntado a los entrevistados respecto al razonamiento detrás para entender si predomina el modelo racional, el de racionalidad limitada o la toma intuitiva de decisiones. En su mayoría, los individuos aplican la intuición, su experiencia, habilidades y valores a la hora de decidir.

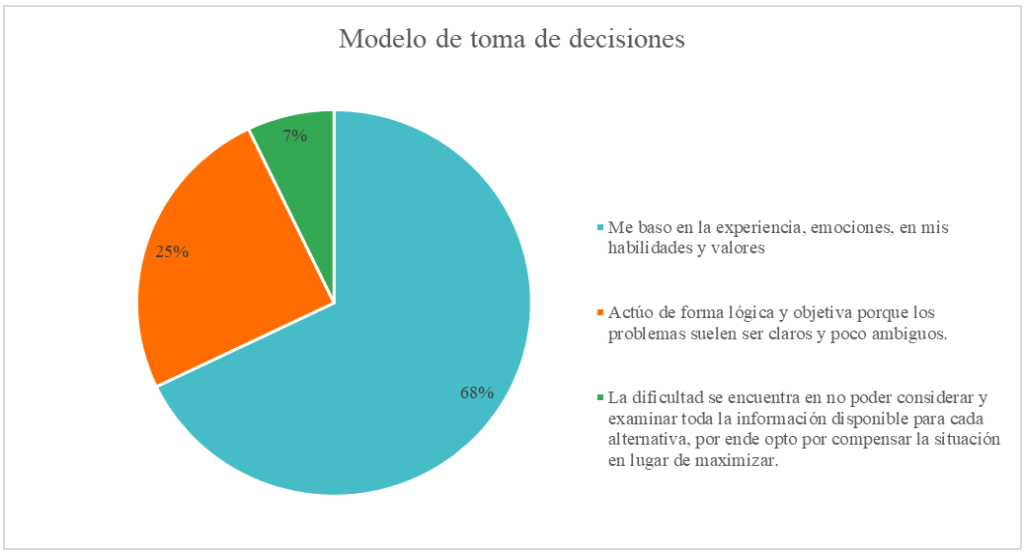


Ilustración 11 Modelo de toma de decisiones

4.2.6 Control del proyecto

El 41% de los encuestados sostiene que a lo largo del proyecto se han hecho controles en relación a los recursos utilizados, del dinero y el tiempo. El 28%, por otro lado, señala que se han realizado controles en función al tiempo mientras que el 19% contestó que se controló en cuanto a recursos y el 9% expuso que no se ha realizado ningún control respecto a los factores mencionados.

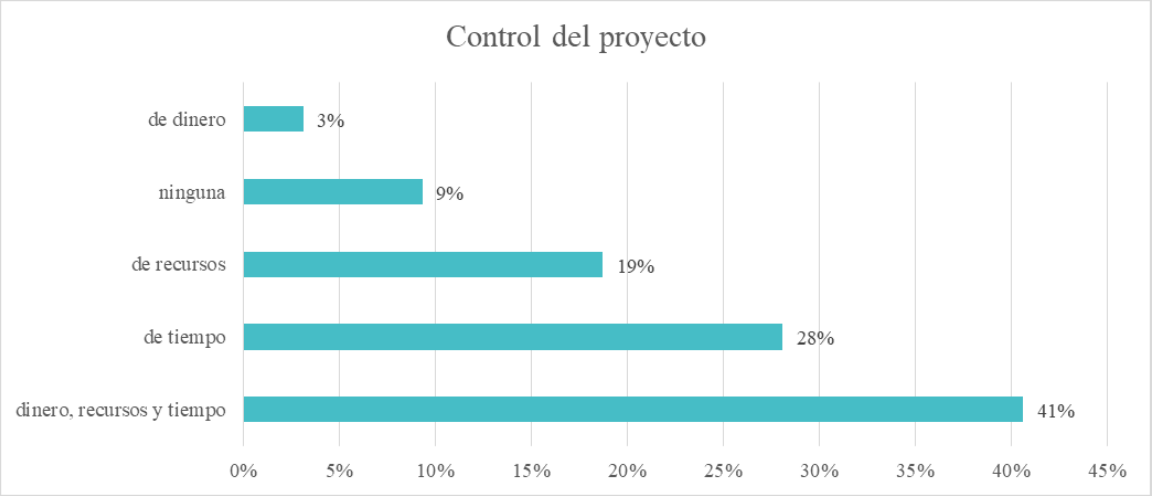


Ilustración 12 Control del proyecto

4.2.7 Resultado del proyecto

Como se ha planteado con anterioridad, en términos de las artes escénicas no es posible fijar un nivel de éxito en concreto que aplique a más de un proyecto en general. Para comprender en qué consiste un resultado satisfactorio, se ha consultado a los encuestados si el mismo depende del tiempo dedicado a la producción, al tiempo dedicado a ensayos y al proceso de creación artística, al tiempo dedicado a la realización de vestuario, escenografía y técnica o a los esfuerzos dedicado a la prensa y difusión.

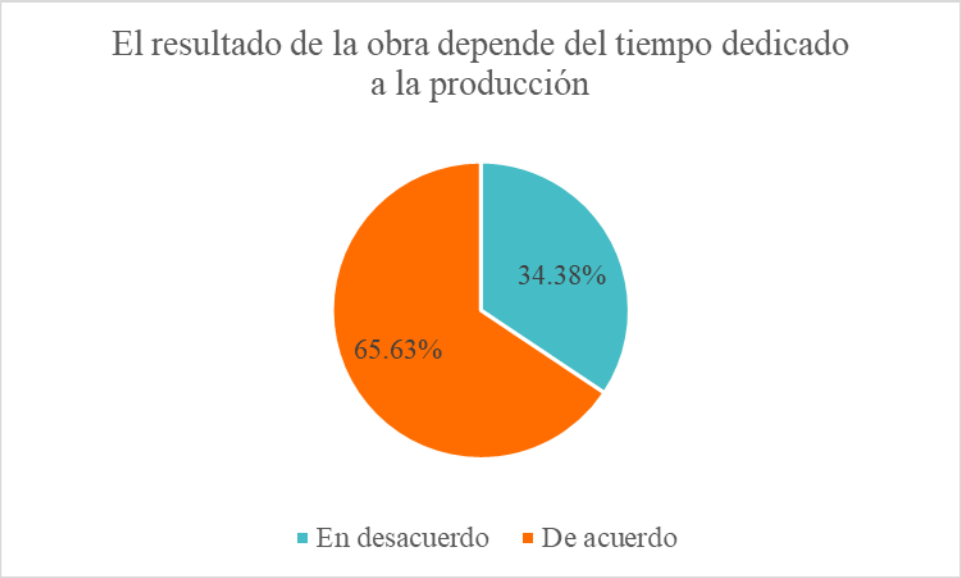


Ilustración 13Resultado en función de tiempo de producción

El 65.63% de los encuestados estuvo muy de acuerdo respecto a que el resultado final de la obra depende del tiempo que se ha dedicado a la etapa de producción, mientras que un 34.38% se manifestó en desacuerdo.

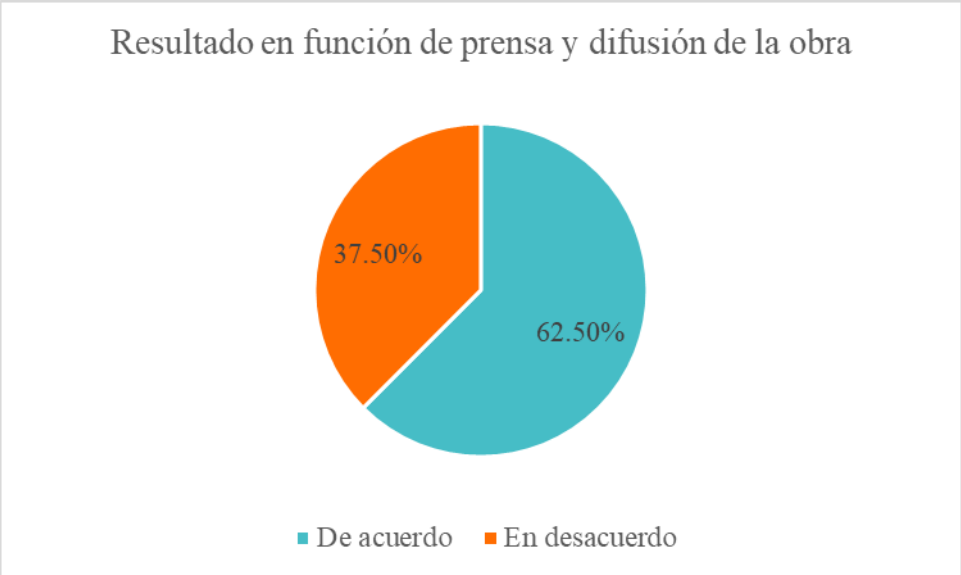


Ilustración 14 Resultado en función de prensa y difusión

El 37.50% se expresó muy de acuerdo respecto a que el resultado final depende de prensa y difusión de la obra.

Ilustración 15 Resultado en función de ensayos y creación artística

El 96.88% de los encuestados considera en mayor medida que el resultado de la obra se define en función del tiempo dedicado a ensayos y al impulso creador artístico. Este valor, fue el más elegido de todas las preguntas en referencia al resultado.

5 Análisis y discusión

5.1 Hallazgos clave

Las entrevistas y las encuestas dieron lugar a generar una percepción de cómo es realizar en la actualidad teatro independiente en la Ciudad de Buenos Aires. Han surgido problemáticas tanto internas como externas así como oportunidades y debilidades. La fuerza que tiene el sector va en contra de los obstáculos y logra que las obras teatrales se materialicen. El teatro independiente sigue generando material y pareciera que no va a dejar de hacerlo. En el marco de esta investigación se han abarcado cuestiones como, apalancamientos, amenazas, viabilidad y resultados.

En la búsqueda de comprender la naturaleza del sector surgieron nuevas discusiones, una de ellas es el trasfondo de las salas teatrales. No sólo se necesitaría entender la crisis que se percibe que atraviesan sino también comprender qué estrategias deberían adoptar en pos de mejorar su situación dadas las circunstancias y por sobre todas las cosas, poder generar un público cautivo. En cuanto a este punto surge otro tema relacionado con el teatro independiente para indagar que consiste en la problemática de la falta de gestión de públicos.

Por otro lado, el manejo de comunicación y difusión de cada obra en particular parecería no tener un análisis e investigación detrás de técnicas y herramientas que se adapten de mejor manera al proyecto. Tomar iniciativas con mayor planificación y con objetivos claros detrás, entendiendo qué método de comunicación es ideal para el sector, podría impactar positivamente en el segmento al que se busca llegar.

Dentro de la investigación se han detectado las condiciones laborales críticas a la cuales se subordinan los artistas para la realización de teatro independiente. Esta cuestión resulta llamativa si se presta atención a la motivación y dedicación que precisa el sector para poder desarrollar su labor. En otras industrias es difícil imaginarse que haya percepciones de satisfactorias en relación al trabajo si no hubiera un marco legal que lo circunde.

5.2 Respuestas a las preguntas claves

En los siguientes párrafos a los fines de esta investigación se propone responder a las preguntas de investigación planteadas.

5.2.1 Pregunta uno: ¿Cómo opera en la actualidad el entorno para la realización de teatro independiente?

A la hora de analizar el entorno se ha encontrado mediante el modelo expuesto por Michael Porter que el sector cuenta con una alta presión de productos sustitutos, un alto grado de ingreso de potenciales participantes, un bajo poder de negociación de los compradores, un alto poder de negociación de proveedores y un alto grado de rivalidad entre competidores actuales. En rasgos generales desde la perspectiva del modelo expuesto, se percibe un entorno que opera agresivamente en el desarrollo del teatro independiente.

De acuerdo con los expertos consultados el contexto para la realización de teatro en el sector independiente se percibe complejo, pesimista y crítico. En primera parte en el último período se ha dado un ajuste en la cultura notorio, representado por el cierre del Ministerio de Cultura que se llevó a cabo en el año 2018. Por otra parte el factor de la inflación atenta contra el desarrollo de la actividad, dificultando la cotización de materiales y recursos necesarios en pos de generar un presupuesto y estructura de costos de cada proyecto de manera individual. Asimismo la situación económica que se percibe impacta en el tiempo que dedican los individuos a realizar actividades de ocio como por ejemplo ir al teatro y esto impacta disminuyendo considerablemente el público disponible.

A su vez los subsidios que otorgan organismos como el Fondo Nacional de las Artes y Proteatro, entre otros, representan un factor no tan beneficioso dado que los valores no han sido actualizados respecto a la inflación del último tiempo. Por otra parte, el tiempo de otorgamiento del mismo puede demorarse un tiempo significativo que represente una pérdida de valor monetario. A su vez, los

subsidios existentes resultan muy complejos de ganar así como también suelen ser adquiridos por las mismas personalidades que ya son reconocidas en el ambiente, no dando lugar de recibir el financiamiento a nuevos participantes que recién empiezan.

En contra partida a los puntos mencionados las dificultades encontradas para hacer teatro independiente se perciben como una fuerza que obliga a los creadores a redoblar la puesta en materia de creatividad para resolver las circunstancias que surjan ante la falta de inversión y apoyo por parte del Estado. Ante ese panorama se da lugar a la generación de vínculos y redes de colaboración de los profesionales más fuertes.

5.2.2 Pregunta dos: ¿La implementación de un plan de producción potencia el desarrollo del proyecto escénico?

Como se ha comentado con anterioridad, la producción considera una serie de prácticas técnicas, administrativas y artísticas con el fin de materializar un proyecto escénico. Dentro de esta etapa, según los expertos mencionados, existen algunas tareas específicas que deberían ser ejecutadas tales como una evaluación económica, las contrataciones artísticas y técnicas, los diseños creativos y la descripción de tareas medibles, así como también la definición de la naturaleza del proyecto para comprender qué es lo que se quiere lograr.

En cuanto a la gestión de proyectos se establecen como puntos clave la definición del alcance, el marco temporal y los recursos que deberán ser asignados para el mismo. La planeación es parte fundamental de la gestión de proyectos y se considera como una de las funciones gerenciales de mayor relevancia. Esta etapa se encarga de describir el marco de trabajo que define al proyecto y puede realizarse tanto de manera formal como informal. La planeación informal implica tener el alcance del proyecto en mente pero sin contar con todas las metas especificadas y no tiene una continuidad a lo largo del tiempo. Lo que tiene como consecuencia una duplicación y redundancia en las actividades al no desarrollarse una estructura desglosada de trabajo.

Los conceptos clave de la gestión de proyectos y la producción artística se encuentran directamente articulados entre sí. Comprendiendo su naturaleza se entiende que la aplicación de un plan formal de producción potenciaría el desarrollo de los proyectos escénicos enmarcando el trabajo que se realiza. La definición de un plan de producción específico brinda claridad respecto a la forma en la que se desencadenará el trabajo pero una vez que el proceso es ejecutado, se prioriza la atención en aquellas cuestiones que surgen en cada momento en particular, dejando lo planificado en un segundo plano. Como resultado, la etapa de producción no se ejecuta por completo considerando lo que realmente debería ser. En la práctica, a su vez, la producción tiende a ser ejecutada sin conocimientos previos específicos del área, salvo aquellos que se han adquirido en base a la experiencia.

La producción artística en la práctica suele ser ejecutada por una única persona que también coordina las tareas de producción con otro rol o bien varias personas se dedican a hacer tareas de producción a la par que realizan otro rol dentro del equipo de trabajo. Ejecutar dos roles a la par en un mismo proyecto implica accionamientos que pueden ser contradictorios y por otro lado, que varias personas realicen tareas de producción puede implicar que no haya una visión más generalizada de la función. Se debe considerar también que la producción está subordinada a la necesidad artística que suele surgir por los integrantes del proyecto que se encargan de gestarlo desde un primer momento. Con lo cual las tareas de producción son absorbidas a medida que surgen por los miembros del equipo.

5.2.3 Pregunta tres: ¿Qué supuestos condicionan a la producción teatral?

Como factor que condiciona negativamente al desarrollo de teatro independiente ha surgido la limitación que genera el trabajo no remunerado en el sector. Por lo general el trabajo artístico de los integrantes del proyecto coexiste a la par con otro que otorga una remuneración para poder subsistir. Desde el inicio de los ensayos, en la etapa de preproducción y producción, el proyecto sólo genera egresos monetarios y en mayor medida se requiere de un capital previo para poder

hacerle frente a las inversiones y recursos implicados en el desarrollo de la obra teatral. Luego en etapas de funciones se puede llegar a percibir una remuneración pero el monto adquirido no basta como para que un artista pueda vivir con eso en la actualidad.

Es por esto que no cabe posibilidad alguna de que cada integrante del equipo pueda percibir una remuneración a pesar de la entrega de actividad productiva y creativa. Como consecuencia, por más comprometido que esté con el proyecto, el mismo deberá quedar en segundo plano si surge alguna eventualidad con algún trabajo remunerado. Esto condiciona entonces la disponibilidad y coordinación de tiempos para dedicarle al proyecto.

Asimismo la sala teatral de ensayos forma parte de la serie de factores que obstaculizan en el proceso. No sólo porque no suele haber dinero para poder pagarla, sino también porque la percepción es que no existen salas que puedan adaptarse en su totalidad a las demandas existentes dentro del sector para la investigación y desarrollo de teatro.

Considerando el esfuerzo que implica para los trabajadores el hecho de hacer teatro independiente, si no hay un deseo sustancial en el hacer, se crea una barrera evidente para la ejecución. Por ende como obstáculo también surge la falta de motivación de los integrantes de encarar el proyecto y llevarlo a cabo durante todo el proceso en el caso de que se de esa eventualidad.

Al mismo tiempo, existe una incertidumbre establecida en relación a la cantidad de funciones que van a poder ser llevadas a cabo y el público disponible para verlas y apreciarlas. Se ha dado aparentemente un cierto agotamiento del teatro en rasgos generales que se ve reflejado a modo de ejemplo en la encuesta realizada por el SICA en 2017 en donde se percibió una reducción del consumo del teatro en el país del 40%. Considerando que esta encuesta pudo contemplar en mayor medida a lo que es el teatro comercial, si el teatro independiente cuenta con menores recursos y mayores obstáculos el número de reducción sólo podría ser mayor.

5.2.4 Pregunta cuatro: ¿Cuáles son las variables que contribuyen a la producción de artes escénicas?

Si bien el entorno ha sido descripto como complejo y pesimista, también ha sido considerando como un apalancamiento que le da fuerza al sector y a los proyectos escénicos. Con el contexto tal cual es, el grado de exigencia en relación al material que se está trabajando, se eleva para subsanar las faltas existentes. Así es que se traduce en un contenido de alta calidad percibida que demanda de una creatividad superior para poder resolver, por ejemplo, la falta de recursos económicos.

A su vez el entorno crítico es determinante a tal punto que se necesitan inevitablemente de individuos motivados y comprometidos con el proyecto para poder llevarlo a cabo. La constancia, el foco en el trabajo y el compromiso son cuestiones que logran apalancar al proyecto hacia su realización. Este punto, también se encuentra relacionado con la confianza que suelen tener los integrantes de los proyectos, tanto de manera explícita como implícita, respecto a que ese trabajo en particular va a funcionar en el mercado en el que se desenvuelve. La idea de que la obra puede resultar como un momento significativo para la carrera profesional es un factor que ordena el trabajo y aporta a su materialización.

En última instancia se considera que el desarrollo del teatro independiente es posible en la medida en la que existe y se expande una red de trabajo por intercambio. La idea detrás es la ventaja que genera la colaboración entre artistas de distintas disciplinas que logran potenciar el proyecto aportando trabajo y siendo retribuidos de una forma tal que no hay dinero de por medio, sino una disponibilidad de actividad creativa o productiva de quien recibe el recurso solicitado.

5.2.5 Pregunta cinco: ¿Existen factores imprescindibles a considerar a la hora de encarar un proyecto de artes escénicas?

Las variables que ahora serán mencionadas operan generando un marco de trabajo y estructuran las bases sobre las cuales se desarrollará la actividad una vez gestada la idea de emprender el proyecto.

Todas estas tareas forman parte del diseño y la planificación y logran entramar una serie de definiciones que hacen posible la materialización de la obra teatral.

A la hora de gestionar cualquier tipo de proyecto resulta imprescindible poder definir al mismo en términos de su alcance. En la práctica del teatro independiente esto se ha cumplido, habiéndose dado discusiones en los proyectos en relación a su razón de ser así como también respecto a las expectativas implicadas. A su vez, se tiene en consideración al contexto escénico de actual que rodea a la obra teatral y tiene que ver con entender qué temáticas se están abordando en los materiales representados.

La definición del marco temporal también es una variable clave cuando se trata de gestionar proyectos, dado que los integrantes, espacios y materiales necesarios deberán subordinarse al tiempo específico disponible para su ejecución. En este sentido, para las artes escénicas se definen en las conversaciones previas a iniciar las actividades cuestiones en relación a proyección temporal de ensayos, fechas estimadas para estrenar y ejecutar la etapa de explotación del proyecto.

Los recursos asignados al proyecto deben ser contemplados de antemano dado que dan información respecto a la complejidad y naturaleza del mismo. Esta variable no puede ser generalizada a todos los proyectos dado que cada uno de ellos requiere de distintas combinaciones de recursos y habilidades. De todas maneras, los hechos que se dan en el teatro independiente tienen que ver fundamentalmente con la consolidación del equipo de trabajo tanto desde los intérpretes hasta el equipo artístico y técnico. Asimismo se define la viabilidad en materia de financiamiento disponible ya sea a través de fuentes internas como externas. También se contemplan cuestiones en relación a la sala que albergará al equipo en los ensayos por un lado y en el período de funciones por el otro.

5.2.6 Pregunta seis: ¿Los proyectos escénicos pueden ser evaluados desde un punto de vista objetivo?

Todas las actividades que se realizan en el marco de un proyecto buscan vincular un punto de inicio con otro final, que se entiende como un resultado que se ha determinado previamente y es único. A su vez para el desarrollo de proyectos, se ha planteado la importancia de custodiar que el mismo cumpla con los requisitos establecidos para la satisfacción del cliente. Para evaluar cualquier proyecto es necesario entender sobre qué variables va a ser analizado el mismo.

En la medida en la que cada equipo de trabajo haya mantenido conversaciones sobre las expectativas y objetivos específicos de la obra teatral, será más o menos visible la comprensión y el análisis del resultado que se ha obtenido al final del proceso. Como punto básico a ser alcanzado se puede encontrar en primer lugar el hecho de que la obra se estrene y realice una cantidad de funciones. La cantidad no es un factor que pueda generalizarse dado que depende de la visión de quien la desarrolle. Algunos artistas, por ejemplo, ven satisfecha esa necesidad si la cantidad de funciones equipara a la cantidad de tiempo que se ha ensayado.

La devolución que da el público y el entorno en relación a la obra es otro eje que da lugar a entender la conclusión del proyecto. El hecho en concreto es que la obra y su proceso sean abiertos y compartidos al público para que se dé una retroalimentación y se complete la actividad teatral mediante la exposición del trabajo. Como paso siguiente para terminar con el ciclo mencionado la obra debería funcionar de manera tal que tendrá repercusiones suficientes como para que los individuos que hayan vivido la experiencia la recomienden a conocidos para que vayan a verla. Así se dará la difusión y expansión de la misma.

Adicionalmente es sumamente valiosa la visión artística de la obra. En estos términos incluso resulta más relevante que la evaluación desde un punto de vista económico. Si bien es ideal que la obra pueda generar un ingreso o bien balancear las inversiones y los gastos a cero, es definitivamente más relevante en la práctica el hecho de que el proyecto de una devolución desde lo artístico sumado

a el reconocimiento de los pares y el público. Asimismo se busca que los proyectos potencien el desarrollo profesional de sus integrantes y que sean medios para repensar al teatro en sí mismo y a los artistas.

5.2.7 Pregunta siete: ¿Cómo se estructuran los equipos de trabajo en relación a la toma de decisiones?

El desarrollo de proyectos escénicos dentro del teatro independiente suele estructurarse mediante organizaciones de índole orgánica, que se logran adaptar fácilmente, mantienen una comunicación informal. Su estructura es simple y tienen un tamaño reducido.

Existen dos participantes principales dentro de los proyectos escénicos. Por un lado el director y por otro lado el resto del equipo de trabajo. El director ocupa el rol de ser el administrador del proyecto. Es él quien define el grado de participación que se dará para el resto de los integrantes y dependiendo de su visión la voz del equipo estará más o menos validada.

El equipo de trabajo en su totalidad en todos los casos en los que se esté trabajando en cooperativa tiene absoluto poder en la toma de decisiones en cuestiones económicas. El director, en contrapartida, tiene el poder de elegir que cuestiones va a decidir de manera individual y por lo general dentro de este aspecto se encuentran las decisiones del proceso de creación artística. En algunos casos incluso, el director opta por seleccionar un nuevo equipo más reducido de colaboradores para que contribuyan a este proceso.

5.3 Cumplimiento de objetivos

Se han establecido para esta investigación los objetivos generales que consisten en examinar los proyectos escénicos y su estructura en función de la implementación de la etapa de producción así como también definir la potencialidad de uso de conocimientos de administración empresarial para

entender la ejecución de proyectos en el teatro independiente. A continuación se procederá a desarrollar el cumplimiento de cada uno de ellos a través de los objetivos específicos establecidos.

5.3.1 Objetivo uno: Examinar los proyectos escénicos y su estructura en función de la implementación de la etapa de producción.

Para poder examinar a los proyectos escénicos se ha evaluado la relevancia que se le da a la etapa de producción por parte de los equipos que llevan a cabo las artes escénicas. En el marco de cualquier proyecto de artes escénicas se ejecuta, de manera consciente o inconsciente, actividades que hacen a la materialización del producto cultural. La producción abarca una gran variedad de acciones, algunas más imprescindibles que otras y la cuestión en el caso del teatro independiente es que sin lugar a dudas se comprende que es importante para los proyectos poder desarrollaras dado que dan información respecto a formas de concretar el proyecto, evaluaciones económicas, definiciones respecto a las razones de ser, tareas a ser ejecutadas, etc. En la teoría estas tareas como en todo proyecto deberían ser encabezadas y supervisadas por una única persona que tenga el rol de productor, en este caso, que atienda a las necesidades de la obra como administrador del proyecto. En la práctica, ya sea por decisión propia o por falta de productores que accedan a trabajar en las mismas condiciones que el resto de los integrantes de los equipos, este rol no existe con frecuencia. Lo que se traduce en dos alternativas distintas. O bien todo el equipo se hace cargo de las actividades de producción que van surgiendo o una única persona se encarga de la producción en su totalidad. Ambas situaciones significan una única cosa: el rol de la producción es compartido en conjunto con otro rol para el cual se convoca a los individuos en el marco del proyecto. Adicionalmente la implicancia detrás es que muy probablemente quien se hace cargo de la producción lo hace desde la experiencia, o falta de ella, y no se ha formado para dedicarse a ello ni tiene los conocimientos ni capacidades requeridas para ejecutar tales tareas. Por todas estas cuestiones la implementación correcta de la producción queda en un plano de lo ideal y no puede

ser gestionada en la forma en la que debería hacerse para potenciar a los productos culturales que buscan gestarse.

En pos de estudiar a los proyectos de artes escénicas también se buscó enumerar a las limitaciones y los potenciadores que se dan a lo largo de los proyectos escénicos. Para ello el entorno se volvió un factor fundamental a entender dado que opera de dos maneras opuestas en el teatro independiente. Por un lado a causa de la falta de un rol estatal fuerte y proactivo en cultura el sector se ve perjudicado. A su vez dentro de las posibilidades de subsidios que si existen, la inflación, el tiempo en el que llega el dinero y no ser un personaje reconocido en el sector deterioran su cualidad potenciadora. Esta situación genera que el desarrollo sea más complejo pero también impacta positivamente en el teatro independiente. Esto es a causa de que se reemplaza la ausencia de dinero por exigencias para con el material y proceso creativo. Por otro lado, la falta de capital para desarrollar los proyectos genera una red de contactos fuerte que se prestan a trabajar por intercambio para colaborar entre sí desde distintas áreas. Siguiendo con los limitadores del teatro independiente surge la cuestión de los tiempos disponibles que son bastante acotados considerando que la actividad teatral cabe dentro de un marco de trabajo que no es remunerado. Por último, la tendencia de consumo del teatro como producto cultural ha decaído en el último tiempo, producto también de la falta de políticas culturales, y este factor tiene como consecuencia la incertidumbre respecto al público disponible que opera como demanda en el teatro independiente. Las cuestiones que operan en contra de la gestión de estos proyectos se entiende que son sostenidas por equipos de alto rendimiento altamente motivados por hacer lo que hacen, enmarcados en un trabajo con mucha colaboración, donde el conflicto se maneja de manera abierta, la diversidad es valorada generando una atmósfera positiva, focalizada, libre, espontánea y de mucho respecto.

5.3.2 Objetivo dos: Definir la potencialidad de uso de conocimientos de administración empresarial para entender la ejecución de proyectos y realizar aportes al teatro independiente desde esa disciplina

Ha quedado expuesta la necesidad de aumentar y potenciar el valor existente dentro del teatro independiente para que sea reconocido como un sector de mayor interés y pueda funcionar pese a la cantidad de obstáculos presentes para su ejecución. Es elemental que el sector pueda potenciar todas las capacidades que tiene, para poder mantener el ambiente lo menos crítico posible y cumplir sus metas específicas de manera eficaz con los recursos que están a su disposición. Así pues la utilización de metodologías de administración podría favorecer a la producción de teatro independiente.

Por esta razón es que se da lugar a realizar una interpretación en base a algunos módulos del Modelo Canvas en pos de analizar aquellos aspectos básicos que impactan en mayor medida al modelo de negocios corriente dentro del teatro independiente. Pareciera llamativo el uso de la palabra negocios para el sector dado que sus intereses estéticos se sobreponen a los económicos. Es por esto que resulta de gran importancia entender que el teatro independiente se encuentra sumergido en un contexto donde rigen leyes de mercado específicas que inevitablemente no puede obviar dado que requiere de recursos para llevarse a cabo. Entonces en pos de mejorar las condiciones de trabajo de los artistas y a los proyectos escénicos en sí mismos, resultaría útil hacer aportes desde ciertos conocimientos del área de administración.

El segmento de mercado para el teatro independiente resulta una fortaleza, dado que se encuentra correctamente segmentado, aspecto que da lugar a que se concentren energías y esfuerzos en captar a un público nuevo todavía no abarcado. Cabe aclarar la importancia de que estos esfuerzos sean acompañados por un marco de políticas estatales que permitan la generación de públicos para las artes escénicas en rasgos generales. En relación con el segmento del mercado se encuentran las relaciones con los clientes. Respecto a este punto cabría la posibilidad de estrechar aún más los

vínculos con ellos para que dentro de la amplia variedad existente de productos culturales elijan con mayor frecuencia asistir al teatro independiente por sobre otras alternativas.

En el marco de los recursos clave para el teatro independiente están presentes los recursos humanos. La base de esta cuestión consiste en poder mejorar las condiciones laborales de los artistas e integrantes de los equipos y para ello es determinante un rol del Estado más presente que garantice derechos para ellos. Si se dieran mayores oportunidades para que se pueda sostener una vida en la actualidad trabajando del arte, se eliminarían en gran medida las dificultades existentes en relación a los tiempos y las disponibilidades de los individuos. Como otro aspecto fundamental surge la necesidad de que se adhiera a los equipos de trabajo el rol de un productor ejecutivo que pueda planificar, organizar, coordinar y controlar al proyecto para liberar a los demás integrantes de tareas para las cuales no fueron convocados ni se han profesionalizado. Este individuo debería trabajar dentro del proyecto escénico bajo las mismas condiciones que el resto de los integrantes sin lugar a discusión, entendiendo y balanceando las necesidades estéticas, creativas, económicas, de organización y coordinación.

Por otro lado, dentro de los recursos físicos la más relevante es la sala teatral. Aquí surge la necesidad de que las salas puedan mejorar su situación que hoy por hoy resulta muy compleja dados los altos costos de mantenimiento y actividad que tienen. Si pudieran mejorar sus condiciones, esto impactaría directamente en la realización de teatro independiente dando lugar por ejemplo, a mayor cantidad de desarrollos de obras desde la coproducción con las salas teatrales. Respecto a las actividades clave se considera sustancial ordenar y planificar el trabajo de manera tal que la cantidad de ensayos a realizar se mantenga en el menor número posible para así impactar directamente en la estructura de costos manteniendo al mínimo la mayor fuente de egreso de dinero. Relacionado a lo mencionado con anterioridad, es conveniente a través de la existencia del rol de productor ejecutivo en los proyectos de teatro independiente formalizar todas las actividades de producción necesarias para la materialización de la obra.

Como último punto a ser mencionado del Modelo Canvas se encuentran las asociaciones clave. A los fines de esta investigación este punto resulta el de mayor potencialidad para ser desarrollado y profundizado para impactar positivamente al teatro independiente favoreciendo desde la reducción de costos, la ampliación de oportunidades, mayor difusión, visibilidad y la generación de un gran flujo de información y contactos. El propósito consiste en generar redes en donde distintos equipos de trabajos que se plantean realizar obras de teatro se organicen entre sí para compartir capacidades y alcanzar propósitos comunes. A través de un riguroso mecanismo de cooperación, trabajo en equipo y manteniendo la interdependencia las distintas obras podrían compartir recursos, habilidades, conocimientos, compras de insumos y contactos. A su vez si la red genera un alto grado de colectividad logrará tener una visibilidad tal que su oportunidad de tener apoyo de entidades gubernamentales crecería. Si distintos equipos de trabajo operan en conjunto se distribuirían los riesgos, se combinarían las fuerzas dando lugar a la creación en conjunto y a un fortalecimiento del sector del teatro independiente en donde el éxito sería compartido. A su vez el desarrollo profesional y el crecimiento de cada integrante se ampliarían por compartir experiencia e información con otros así como también se daría un mayor conocimiento del mercado en el cual se está trabajando.

“en la tumba no habrá más que vestuarios en desuso

cuadernitos autobiográficos

y la soledad petrificada de la que sueña en La Martin Coronado con un premio de cristal

mientras la pierna real se estremece en la várice de Alsina 1762

siendo una más entre el glitter y el cotillón

‘Bienvenida al vacío chiquita,

nunca nada te vuelve con la misma cantidad con la que das

y ésta es tu gran traición.’ ”

Federico Pereyra y Leticia Coronel, 2019 HIJAS

6 Conclusiones

En esta investigación se han planteado y cumplido con los objetivos de examinar a los proyectos escénicos y su estructura en función de la etapa de producción así como también definir la potencialidad de uso de conocimientos de administración. Asimismo se plantearon como preguntas de investigación si la implementación de un programa de producción potencia el resultado final, cómo opera en la actualidad el entorno para la realización de teatro independiente, qué supuestos condicionan negativamente a la producción teatral, cuáles son las variables que contribuyen a la producción de artes escénicas, cómo se estructuran los equipos de trabajo en relación a la toma de decisiones, si existen factores imprescindibles a considerar a la hora de encarar un proyecto de artes escénicas y por último si los proyectos escénicos pueden ser evaluados desde un punto de vista objetivo. Todas las preguntas han sido respondidas y como consecuencia se ha encontrado que en rasgos generales para realizar teatro independiente se vuelve necesario definir el alcance de cada proyecto en particular así como también realizar una observación del contexto escénico y de lo que se está hablando. A su vez se ha distinguido que el contexto para el desarrollo en el sector de teatro independiente es percibido como complejo. De todas formas en relación al entorno crítico, se ha destacado que esa complejidad percibida actúa en forma contrapuesta concediendo a los proyectos una calidad artística que da lugar a obviar ciertos recursos que en primera instancia se buscan para concretar ideas creativas. Se ha inferido de igual manera que gran parte del proceso de desarrollar una obra teatral en el marco del circuito independiente se considera como trabajo que no es remunerado, cuestión que impacta directamente en los recursos humanos clave. Esta cuestión, habla de un alto grado de dedicación y motivación de los individuos que opera como un potenciador para el teatro independiente. Se ha encontrado una crisis existente dentro de las salas teatrales que tienen dificultades para mantenerse sostenibles a lo largo del tiempo y que al ser recursos clave para la realización de obras teatrales juega un rol limitante e impacta directamente al sector.

Internamente los equipos se estructuran de forma tal que las decisiones relacionadas con cuestiones económicas ciertamente van a ser discutidas y tomadas de manera democrática. En contra partida, todas aquellas decisiones de índole artística pasan por un grupo más reducido así como también a través de una única persona que suele ser el director teatral del proyecto. También se ha inferido respecto al resultado de los proyectos escénicos y ha surgido como sustancial en primer lugar que el equipo en conjunto llegue a explotar la obra teatral, abrirla al público y recibir un feedback positivo sobre la misma.

La producción dentro del teatro independiente cuenta con la problemática de no ser ejecutada por una persona que se dedica únicamente a ella. Esta cuestión da lugar a replantear la forma en la que se hace teatro para de aquí en adelante plasmar la necesidad e importancia de contar con un productor ejecutivo que pueda acompañar a los equipos de trabajo en el complejo proceso que implica desarrollar teatro independiente. También tiene una implicancia para aquellos que tienen como profesión la de ser productores quienes podrían enriquecer al sector y brindar sus conocimientos ajustándose a las posibilidades que tienen las cooperativas y configurándose como un integrante más de los equipos.

Se destaca mediante la investigación que la gestión de artes escénicas puede encontrar similitudes con la gestión de proyectos y que un aporte desde la administración de empresas le permitirá a las organizaciones que realizan teatro independiente potenciar su gestión interna para conseguir adaptarse al entorno crítico que lo rodea.

6.1 Palabras finales

En pos de enriquecer al desarrollo de artes escénicas dentro del sector independiente y entendiendo que el contexto es un factor que no es controlable para las organizaciones, queda un amplio camino por recorrer para seguir indagando y repensando cómo es el hacer hoy en día.

En este sentido es de vital importancia hacer inferencias en relación a cómo se da en la actualidad la gestión de públicos. Es necesario que para las siguientes etapas se puedan generar audiencias que estén formadas para poder apreciar los niveles de novedad e innovación que se dan dentro del teatro independiente. Para ello debe haber una búsqueda profunda en relación a qué vínculos formar con los segmentos y cómo comunicarse con ellos eficientemente.

Asimismo cabe destacar que las salas teatrales precisan de una mejora en su situación actual para poder garantizar la sostenibilidad a lo largo del tiempo. La gestión de salas teatrales hoy en día es muy compleja. Requiere de un análisis en profundidad para entender de qué manera este sector, que es el recurso físico clave más relevante para el sector, puede mejorar su imagen, generar relaciones más fidelizadas con los espectadores y diferenciarse mediante una imagen favorecedora.

7 Referencias

24.800, L. N. (19 de Marzo de 1997). Obtenido de Infoleg: http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/40000-44999/42762/norma.htm

24.800, L. N. (19 de Marzo de 1997). Obtenido de Infoleg: http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/40000-44999/42762/norma.htm

ACKERMAN, P. L., & BEIER, M. (2003). Trait Complexes, Cognitive Investment,and Domain Knowledge. En R. J. STERNBERG, & E. L. GRIKORENKO (Edits.), *The Psychology of Abilities, Competencies, and Expertise* (págs. 1-30). Cambridge, UK: Cambridge University Press.

AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION. (2010). *Manual de publicaciones de la American Psychological Association* (Tercera edición traducida de la sexta edición en inglés ed.). (S. V. Fuentes, Ed., & M. G. Frías, Trad.) México DF: El Manual Moderno S.A. de C.V.

Aravena Gamarra, C. J., & Barra Novoa, P. A. (Abril de 2014). Inestabilidad y precariedad teatral. *Desarrollo de un modelo de sostenibilidad para la creación de compañias teatrales en Chile*. Santiago de Chile, Chile.

Argentores. (s.f.). *Argentores*. Obtenido de Institucional - Marco legal - Ley 20115/73 - Artículo 1ro.: https://argentores.org.ar/institucional/marco-legal/

Arrojo, V. (2014). *El director teatral ¿es o se hace? procedimientos para la puesta en escena.* Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Inteatro.

Asociación Argentina de Actores. (s.f.). *https://actores.org.ar*. Obtenido de https://actores.org.ar/asociación-argentina-actores

Asociación Argentina del Teatro independiente. (05 de Mayo de 2019). *artei.com.ar*. Obtenido de https://artei.com.ar/documento-y-algunos-graficos-que-se-dieron-a-conocer-en-la-conferencia-de-prensa-realizada-el-3-5-19-en-timbre-4/

Asociación Argentina del Teatro Independiente. (s.f.). *http://artei-artei.blogspot.com/*. Obtenido de http://artei-artei.blogspot.com/

AURIK, J., FABEL, M., & JONK, G. (2014). *The History of Strategy and Its Future Prospects.* A.T. Kearney Inc.

Buenos Aires Ciudad. (s.f.). Obtenido de https://www.buenosaires.gob.ar/cultura/impulso-cultural

Buenos Aires Ciudad. (s.f.). *Bienal*. Obtenido de Bienal: https://bienal.buenosaires.gob.ar

Buenos Aires Ciudad. (s.f.). *buenosaires.gob.ar*. Obtenido de Subsidios Fondo Metropolitano: https://www.buenosaires.gob.ar/cultura/fomentodelacultura/fondometropolitano/recursos

Buenos Aires Ciudad. (s.f.). *Festivales*. Obtenido de https://festivales.buenosaires.gob.ar/2019/fiba/es/acerca#acercade

Cámara de Comercio de Bogotá. (2008). *Redes empresariales. Alianzas productivas, colaborar para competir.* Bogotá: LEGIS S.A.

Cañeque, M. (2013). *Aprender a construir equipos. Manual de desarrollo gerencial* . Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.

Cañeque, M. (2013). *Aprender a construir equipos. Manual de desarrollo gerencial.* Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.

Ciolli, V. (2015). *La economía social como herramienta de política estatal: un abordaje desde el Plan manos a la obra (Argentina 2003-2009).* Ciudad autónoma de Buenos Aires: CLACSO.

Coraggio, J. L. (2011). *Economía social y solidaria. El trabajo antesa que el capital.* Quito: Ediciones Abya-Yala.

De León, M. (2012). *Producción de espectáculos escénicos.* Caseros: RGC Libros.

Getino, O. e. (2014). *Economía creativa : ponencias, casos, debates.* Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.

Hernández Cruz, 2. O. (s.f.). Diagnóstico a organizaciones sin fines de lucro: estudio de caso a organizaciones que sirven a las personas sin hogar en la municipalidad de San Juan. *Tesis de Maestría.* Universidad de Puerto Rico. Facultad de Ciencias Sociales. Escuela graduada de administración pública Roberto Sánchez, Recinto Río Piedras.

Instituto Nacional del Teatro. (s.f.). *http://www.inteatro.gob.ar*. Obtenido de http://www.inteatro.gob.ar: http://www.inteatro.gob.ar/BecasConcursos/PlanesPromocionDesarrollo

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2008). *Administración. Una perspectiva global y empresarial.* McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.

Krajewski, L., Ritzman , L., & Malhotra , M. (2013). *Administracion de operaciones : procesos y cadena de suministro [ebook]*. México: Pearson Educación.

Ley 27.203 de Actividad Actoral. (28 de Octubre de 2015). *Infoleg*. Obtenido de Infoleg: toda persona que desarrolle las tareas de interpretación de personajes, situaciones ficticias o basadas en hechos reales, o que sustituya, reemplace o imite personajes, así como aquella que efectúe interpretaciones de sí mismo, a través de un libreto, lib

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio* . Barcelona: Centro Libros PAPF, S. L. U.

Porter, M. (2006). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.* México DF: Compañia Editora Continental.

Quiroga Diaz, S. N. (s.f.). Economía feminista y economía social y solidaria. Contribuciones a una crítica de las nuevas políticas de combate a la pobreza. *Tesis de maestría en economía social.* Universidad Nacional de General Sarmiento, Buenos Aires.

Robbins, S., Decenzo, D., & Coulter, M. (2013). *Fundamentos de administración. Conceptos esenciales y aplicaciones.* México: Pearson education.

Schraier, G. A. (2008). *Laboratorio de producción teatral 1. Técnicas de gestión y producción aplicadas a proyectos altrenativos.* Buenos Aires: Atuel.

Secretaría de Cultura de la Nación. (s.f.). *cultura.gob.ar*. Obtenido de cultura.gob.ar: https://www.cultura.gob.ar/anotate-en-el-mica-2019_7335/

Sistema de Información Cultural de la Argentina. (2017). *Encuesta nacional de consumos culturales.*

UNESCO. (2000). *Cultura, comercio y globalización.* París: Ediciones UNESCO/CERLALC.

UNESCO. (20 de Octubre de 2005). *Convención sobre la protección y la promoción de la diversidad de las expresiones culturales.* Obtenido de http://www.unesco.org/new/es/culture/themes/cultural-diversity/cultural-expressions/the-convention/convention-text/

8 Anexos

8.1 Entrevista a Mónica Acevedo directora, productora y actriz.

¿Cómo se percibe el contexto para hacer teatro independiente?

Una de las grandes fortunas que tiene Buenos Aires es que hay un deseo muy grande de creación. Hay un involucramiento muy grande de la ciudadanía que no necesariamente se dedica profesionalmente al teatro. El teatro es una actividad que está muy plasmada en el cotidiano. Lo cual genera como una vinculación con el teatro como espectador mucho más activa y más interesada en asistir. Entonces hay como todo un sistema, un contexto donde hay muchísima producción de teatro a la vez que hay muchos espectadores. Sin embargo no son suficiente para la cantidad de oferta que hay. Hay muchísimas funciones por fin de semana. Yo el año pasado por ejemplo hice un taller con Alternativa Teatral y ellos me decían que ellos contabilizaron alrededor de 850 funciones por fin de semana, solo en capital. Entonces público para eso no hay. Luego también desde la perspectiva de los espacios hay espacios muy variados. Lo cual da mucha libertad de creación pero no todos los espacios tienen como un nivel de respuesta del espectador muy constante. Son pocos los espacios que tienen un público cautivo y que están enfocado en trabajar y en potenciar esa relación. Todo lo que tiene que ver con el mundo de las audiencias o el estudio de público es algo que es relativamente nuevo. Entonces en ese sentido lo que sucede es eso, que hay muchos espacios pero no todos tienen la posibilidad de sustentarse. Y si no está acompañado de una actividad que le dé como cierto piso económico es difícil sostener un teatro que sea solo teatro. Porque tienen gastos muy grandes. Los espacios que tienen más estabilidad son los que tienen o una escuela o un bar o un restaurant, en sí mismo el teatro no es un espacio que genere dinero. Existe todo el concepto de la industria creativa, pero como negocio no es un buen negocio tener solo un teatro. Lo cual te obliga a pensar en muchas cosas, respecto al público, como programar, que tipo de obras programar, si es variado o no es variado, donde está ubicado. En este momento

me parece que hay una gran crisis en ese sentido. No me parece que sea un momento de oro. Al contrario, me parece que es como un momento de hacerse muchas preguntas. Estamos en un contexto donde estamos en una gran crisis en estos últimos cuatro años, entonces empezó a pasar que el espacio del ocio es lo primero que desechas dentro de tu presupuesto. Entonces los teatros se ven súper afectados por la baja de público, por el recorte presupuestario, por el alca de las tarifas de luz y de muchas otras cosas. Entonces es un momento donde también, creo que tanto para los espacios como para los creadores hay mucho para reflexionar. Porque una obra supone una inversión muy grande de energía y de recursos. En general el teatro independiente funciona invirtiendo el tiempo de los actores y el tiempo de los directores y nadie paga ese tiempo de ensayo. Las escenografías y las producciones y las comunicaciones son inversiones adelantadas que después se recuperan del borderaux. Entonces es un espacio del deseo muy grande que muchas veces supera la rentabilidad de cualquier proyecto. Son casos súper específicos en los que se vuelve sustentables y tienen una larga vida o giran y se les abren otras puertas como para sostener económicamente el proyecto y que los creadores reciban un sueldo digno. Me parece que esa es un poco la situación. Un momento de repensar tanto desde las lógicas de producción como desde las mismas lógicas creativas. Porque ya no estas pudiendo tener la libertad de soñar una muy grande escenografía. No están en la libertad de poder escoger una sala que te encantaría porque se te hace enorme y vienen 30 personas a una sala de 200.

¿Cómo se ejecuta la etapa de producción en tus proyectos?

En el teatro independiente mucho se hace a pulmón e implica el compromiso muy grande de un equipo creativo que esté dispuesto a sostener determinado tiempo de ensayo y luego de función y comprometer su tiempo para eso. Y también de alguna manera lo que se ha generado últimamente es que hay como ciertas estructuras dentro de la producción que escoges en la medida en la que tengas recursos, sacas adelante para apoyar el proyecto. Ahí hay mucho que reflexionar también porque en general uno tiende a partir de un deseo. Quiero hacer esto, nos juntamos armamos esto y

vemos como lo hacemos. Pero no existe mucho el entrenamiento de como pensar un proyecto a largo plazo. Decir, bueno que es lo que necesito para esto, que tipo de sala, que margen de entradas tengo y que proyección tengo respecto de una temporada. Si ensayo dos meses, cuanto tiempo la quiero tener y cuanto de ese tiempo me va redituar la inversión o para superar y sostener en el tiempo la obra. Eso creo que no existe. La figura del agente de prensa es una figura que también ya está muy instalada en capital y que es como una manera de atraer a la gente que te genera crítica y comentario para que se haga una onda expansiva de la comunicación de la obra. Pero lamentablemente es bastante caro el presupuesto, entonces estas como muy supedita a tener esos recursos y tomar ese riesgo sabiendo que también no siempre te asegura que triunfe, ni tampoco que la calidad de la obra sea buena. Eso también es súper relativo, que guste. Capaz que es buenísima y a la gente.. No sé, como que hay muchas variables. Pero creo que en general sucede de esa manera. La técnica suele ser acá postular en todos los subsidios posibles o que la misma compañía que en este caso desde ahí yo creativamente es dese donde intento activar. A través de las herramientas que he ido encontrado buscar todas las posibilidades de financiar y dentro de lo que salga tener una proyección que me permita vivirlo sin angustia. Sin la angustia de decir no llego, no puedo pagarle al diseñador de luces. Entonces uno elige. Lo cual es complejo porque a veces te obliga a tomar decisiones. O te invita a ser muy imaginativo o acudir a amigos o decir me meto, lo investigo y lo resuelvo yo. Hay muchas maneras de resolverlo pero en general yo en los últimos años tiendo a fortalecer mis herramientas para poder resolverlo, sabiendo todas las dificultades que implica sacar adelante un proyecto.

¿Cuáles son las cuestiones que apalancan el proyecto a su realización?

Y tienen que ver muchos factores hoy en día. En primer lugar tener posibilidad de financiar lo mínimo que te exige el proyecto. Esto siempre dicho desde un punto de vista muy general. Hay gente que si tiene posibilidad de invertir y otros que no tenemos posibilidad de invertir entonces medio que tenés que ingeniártelas. Por un lado también siempre es una puesta muy grande tanto

desde el momento que decís quiero hablar de esto o quiero hacer este texto, tienen que ver mucho con también estar conectado con el contexto y saber si el contexto va a entender tanto la traducción o si le va a interesar el tema. Depende desde lo pienses. Porque desde el punto de vista artístico uno responde a un deseo. Ese deseo cuando es creativo y más ideológico y lo empezás a aterrizar y decís bueno de la perspectiva de la producción con quien tengo que dialogar es pertinente o no es pertinente. A veces hay obras que son muy riesgosas de hacer y hay otras que enganchan justo con el contexto y sucede algo mágico que se vuelve un éxito. Y luego con quien voy a trabajar, que tipo de equipo quiero formar. Que ahí también a veces sucede, es una lógica muy del comercial, que tengan rostros los protagonistas, que sean gente conocida. En el teatro independiente hay muchísima gente súper talentosa, mucha gente con mucha trayectoria y muchas nuevas generaciones súper activas. Entonces dependiendo de ese tipo, donde vas a instalarlo, cual es el escenario para tu proyecto. Si es de corte más perforMatíasco, tal vez tiene que estar en un espacio a ese tipo de producciones. Si es de corte más comercial bueno por ahí alguien que ya tenga un público más cautivo donde es más infalible la puesta artística porque le público ve igual. Y luego como lo comunico, como difundo mi proyecto, como dialogo con la cantidad de información que estamos a diario combatiendo. Porque prácticamente ya es que te invade la información. El cómo comunicar también es como una parte súper fundamental. Entender qué tipo de comunicación, porque tampoco es lo pongo en redes, sino de qué manera, que tipo de corte editorial va a tener esa comunicación.

¿Qué obstáculos te encontrás a la hora de realizar un proyecto nuevo?

Primero como conjugar tiempos de todo el equipo, encontrar un espacio que permita sostener los ensayos porque generalmente se tiene que pagar entre la propia cooperativa. Hay salas que te reciben un proyecto en ciernes y hay salas que solo te reciben obras estrenadas. Ahí también el cómo comunicarlo, no desde el estreno, sino desde antes desde esa etapa previa de decir. Estoy armando este proyecto, como te lo vendo, como te convenzo de que tienen que estar en tu espacio. Ese también es otro mundo importante de atender porque también implica que tenés que ofrecer un

producto que no está hecho, que no sabes cómo te va a quedar. Entonces de que herramientas te vales para convencer al dueño de un espacio de que aquí va a estar bien y va a funcionar. Eso es como un gran obstáculo, luego las condiciones de la sala. Porque también hay muchas variables de condiciones. Hay muchas salas que te piden un seguro, si no va un mínimo de gente tenés que pagar un mínimo de plata. Otras que son 70/30, otras que son a la gorra. Que también la gorra es una práctica que estos últimos años se ha vuelto súper legitimada, pero que viene arrastrando también una tradición también muy de poca confianza, como si porque fuera a la gorra es cómo que es menos de calidad. Como que hay un perjuicio frente a eso. Que en contextos de crisis cobra una relevancia ideológica muy grande. Y cuando ya estrenas, cómo se posiciona la obra y cómo se sostiene en el tiempo. Porque también empieza a suceder mucho bueno arrancas y te vales de tu red de contactos más familiar, más de amigos, más inmediatos y llega un punto en que ese público cercano se agota entonces como se sostiene en el medio. Y empieza a suceder bueno la promoción, el sorteo. Entonces pensar con antelación todo eso te baja un poco la angustia.

¿Cuándo es satisfactorio el resultado final?

Eso me parece que es súper relativo, porque tiene que ver con muchas cosas. Es interesante pensar hoy. Porque si hablamos solo de la obra creo que tiene que ver principalmente con una experiencia que cautiva al espectador, que le haga llamar su atención , que lo sostenga en la duración del espectáculo y que idealmente lo deje de alguna manera modificado. No digo que le cambie en la vida ni nada, pero que en la percepción de que esa experiencia fue significativa. Y si fue significativa en el ideal de los casos seria hermoso que esa persona sea capaz de decirle a alguien más che esto te moviliza de alguna manera, está bueno vivir la experiencia. Pero tiene que ver con muchas cosas, con el gusto, con la pertinencia de la obra, con las decisiones, con el tipo de actuación, el tipo de dirección, con la estética. A veces hay obras muy simples que te vuelan la cabeza y otras que tienen una gran producción y decís bueno ¿para qué? no me mueve nada, no me mostro nada nuevo, no me modifica. Para mi tiene que ver con que sea capaz de modificar de alguna

manera el antes y después de la experiencia. Que te haga como valorar esa experiencia como necesaria para nutrirte de alguna manera con el trabajo de otros.

8.2 Entrevista a Noelia Morales, directora y productora.

¿Cómo se percibe el contexto para la realización de teatro independiente?

Ahora es como un momento mega cuesta arriba. Sucede algo que es básicamente la inflación, más allá de lo difícil que es costear una obra de teatro te encontrás con el problema que haces un listado de gastos y demás y después cuando llega el momento de ir y pagar, se actualizan todo el tiempo y bueno. Básicamente es muy difícil. En el contexto eso, después, todo lo que sucede en relación a los subsidios que cada vez son menos, cada vez otorgan menos, no hay una actualización de inflación con respecto a los subsidios que dan las entidades como Pro teatro. Proteatro es un organismo que funciona acá en Ciudad de Buenos Aires que generalmente casi todas las obras reciben de Proteatro. Tienen esa idea un poco más de repartir menos pero a todos. Y el Instituto Nacional del Teatro es mucho más selectivo, es muy difícil que te den ese subsidio, pero son más grandes. Después está el Fondo Nacional de las Artes que es como un intermedio entre Proteatro e INT pero tampoco es seguro que te den. Eso como los financiamientos comunes, después podes llegar a tener otro tipo. Con creatividad buscar otro tipo de financiamiento. Con los subsidios lo que sucede es que, vos presentas por ejemplo no sé, necesito $100.000 para esta obra, bueno te dan 50. No es que esos 50 se te acreditan enseguida. Entonces otro problema también es que siempre tenés que tener un dinero para vos en un principio pagar y que después te lo reintegren. Y cuando te lo reintegran ese dinero también se des actualizó. Entonces siempre hay un monto de dinero que se pierde.

¿Y, además de lo económico, hay otro factor que condicione desde el contexto?

Lo que pasa es que el teatro independiente generalmente está muy asociado lo que sucede socialmente. En general no esta tan desligado. Por ejemplo, este fin de semana, Encuentro Nacional

de Mujeres, yo tuve tres ensayos porque estamos por estrenar, pero en otro elenco puede pasar que este fin de semana no se ensaya. Ese tipo de cosas, como atender un poco a la agenda. Algo que sucede en el teatro independiente que de nuevo es una variable económica es el trabajo remunerado de los actores. Un 20% de los ensayos se puede llegar a cancelar porque le sale trabajo remunerado y como este no es remunerado, pasa a un segundo lugar.

¿Cómo se ejecuta la etapa de producción en tus proyectos? ¿Te encontraste realizando tareas que vos como directora percibís que no deberías estar realizando porque son parte de producción?

Todo el tiempo. En teatro independiente es el menor porcentaje en las obras que trabajan con un productor, o sea con alguien que haga el rol de producción. La mayoría de veces siendo asistente haces tareas de asistencia de dirección y producción. Y desde la dirección estas todo el tiempo haciendo producción. Estas pensando en organizar un ensayo y al mismo tiempo cuanto sale ese ensayo.

¿Y por qué pensás que no se integra una persona para que se dedique específicamente a esa función en la cooperativa?

Porque no se bien históricamente que sucedió pero generalmente las personas que se dedican a la producción cobran sus honorarios a diferencia de todos los otros. A no ser que este empezando, que quiera aprender ahí no, pero sino cobran. Entonces generalmente no hay dinero para eso. Y también así como otros no cobran seria como debatir un poco porque alguien que produce cobra y todos los otros no. Aun teniendo dinero. Igual nunca me paso tampoco poco de tener dinero pero no sé, me lo preguntaría.

¿Hay algunas variables que consideres antes de encarar una nueva obra?

Si, más allá del interés propio que yo pueda tener por hacer ese material hay como, va por lo menos yo, todo el tiempo pienso que está pasando, cual es la coyuntura. Y a partir de eso, ese proyecto

desde donde es viable, donde es posible, para que publico también es posible por más de que después a veces no sea tan ideal como se pensó. Hay algo de ese carácter de esa obra, en la que esa obra puede ser posible. En un museo o en un sótano, donde vamos a hacerla ahora. Y en relación a lo que está pasando en el teatro, de que se está hablando. Como que siempre están los síntomas de época que de pronto no se hay diez obras en cartel de Evita, de pronto hay diez obras hablando sobre el teatro. Bueno, ¿por qué será? Por algún malestar.

¿Qué obstáculos aparecen a la hora de realizar la obra?

Uno de los principales es coordinar horarios, en un equipo tan grande teniendo en cuenta que no es remunerado. Tienen que ser horas disponibles, como las horas libres de un equipo de diez personas. Eso es lo más difícil. Después de que se lograron acordar horarios, bueno como solventar eso, de qué manera, si se cuestiona el lugar, si se paga. Después, si bien se puede planificar lo necesario, siempre hay un margen de cosas que van surgiendo y cuando están tan apretados los horarios y los gastos y todo eso, cada cosa nueva que se sume es difícil. Como que es difícil adaptarse, hay algo medio vertiginoso viste en el periodo que empiezan a surgir más tareas, o más ensayos o hay que poner más dinero. Está todo tan justo para todos que se pone intenso.

¿Cuáles son las cuestiones que apalancan a la obra para que termine sucediendo?

Yo creo que pasa algo medio inusual, hay algo medio atípico en esta ciudad que creo que también pasa por ejemplo en el ámbito de la militancia. En otros países la gente que milita en un partido generalmente percibe un sueldo y a nosotros nos parecería delirante. Y acá hay un nivel de compromiso e interés en la política que lleva un montón de tiempo de tu vida, donde no recibís nada a cambio, lo haces por qué querés. Yo creo que eso es bueno, trasladado al teatro, porque hay un deseo, no tan capitalista, no tan interesado, pero a su vez es como un arma de doble filo porque bueno, me parece que está bien desde el lado del deseo pero después llega un momento que quien decide profesionalizarse en ese ámbito es difícil. Porque hay sobre producción de obras entonces

bueno, ¿quién las necesita? Si ya están, no tienen que salir a decir te compro una obra, si está lleno. Entonces como que ahí se pone más difícil.

Sin esa fuerza similar a la de la militancia sería inviable?

Sí, sí. Somos una de las ciudades con más obras de teatro por fin de semana. No existe el teatro independiente en otros lugares, acá hay todo un armado. Sí. Yo creo que sin el deseo, sin las ganas sería totalmente imposible porque tenés todo en contra. No hay nada que te ayude

¿Tenés en cuenta valores positivos y negativos a la hora de conformar un equipo de trabajo?

Si en general me parece que el mudo de los actores y las actrices es complejo. Por lo menos yo busco que puedan salirse de verse solamente a sí mismos. No. Como que hay algo con lo que cuesta mucho lidiar que es una mirada individual y esto es un proyecto colectivo. Entonces hay cosas en las que hay que ceder a veces y a veces vas a hacer algo que no te gusta y otras veces vas a hacer algo que te gusta y no es algo que todos pueden manejar sobre todo los actores que se exponen, que están en escena, que el público los ve. Eso, después dentro de los actores también, la disponibilidad, la confianza en la dirección. Hay gente que no se deja dirigir y que se hace muy difícil trabajar. Eso igual, lo sabes trabajando con la persona y viendo si eso sucede o no, una cosa miedo de empatía, transferencia. Es como todo un tema, en ciertos momentos digo, ya se sabe que hay momentos que van a pedir más. Hay algo de mucha contención y a veces es posible de dar y otras veces no es posible de dar. Porque bueno, la vida, nunca nadie te va a dar todo. No es posible satisfacer esas cosas. Pero en pleno proceso creativo eso se pone más en evidencia y bueno eso. Como, con quienes podes pasar por ese momento medio de crisis que para mí es más personal que otra cosa y quiénes no. Y también, lo sabes cuando ya trabajaste con esas personas y con quienes lo pudiste hacer bueno seguís trabajando. Y después, en general el compromiso con todo el equipo. Hay algo de compromiso, sensibilidad, dialogo, gente con la que podes hablar, como de todas las áreas. Gente que no trabaje sola, que pueda trabajar en equipo, que pueda ser parte, está bueno. Digo, son cosas que se pueden hablar pero bueno a veces todo el mundo te dice que sí y después no pasa. Y bueno

como negativo que no suceda eso, que no se dirijan a la gente con respeto. Hay algo de tratar lo más posible cuidar y siempre medio que se van armando los roles, quien puede mediar mas, quien es un toque más caliente y lo va a decir y después va a decir bueno tal cosa. En todo desde los actores, dirección, asistente. Y después las otras áreas bueno, según quien sea se va a comprometer más, va a asistir más, va a delegar más, como que ahí es un poco más difícil pedir, porque las otras áreas generalmente están remuneradas. Entones quien forma parte del proyecto es porque quiere, tiene tiempo. Está instalado que se les va a pedir menos a ellos,. Y que lo que no puedan se va a cubrir por el otro lado.

¿Qué tipo de decisiones se toman a la hora de realizar la obra y como es el proceso?

Generalmente yo creo que hay cosas que se pueden abrir a votación y hay otras que no. O se filtra primero entre el equipo de dirección y después se comunica y no se dan veinte posibilidades, se dan tres. Justamente por eso que te decía antes, a los actores les cuesta mucho ver lo total, se están viendo a ellos. Algo de cómo me veo yo en la obra, bueno no estamos viendo cómo te ves vos en la obra, sino como se ve la obra. Digo, ejemplo con fotos. Estas una sesión de fotos, bueno se están viendo ellos como salieron si tienen el cachete inflado no. nosotros no estamos viendo eso, estamos viendo la imagen de la obra, sirve o no sirve, comunica, es raro. Bueno, eso, entonces así obviamente es como medio hacer un filtro y se decide sobre menores opciones. Después, también, otra cosa que yo veo es que actores generalmente no saben mucho sobre producción entonces en el momento del proceso en el que estamos contrarreloj a veces lo pierde más una reunión de producción porque quedan abombados de data que decir bueno hay que poner quinientos pesos para el ensayo. Hay que simplificar la información, tratar de no abrumar porque bueno están como con la cabeza en otra cosa. Que a veces es muy difícil eso justamente desde la dirección, a mí también me gustaría no abrumarme pero indefectiblemente termino abrumada por eso y encima tengo que dirigir. Desde lo creativo igual también, generalmente a mí lo que me gusta es no tomar una decisión

sola porque también desconfío de mi percepción. Pero algunas se abren y bueno quedamos entre todos si agregamos una escena o no y otras no.

¿De qué depende decir que la obra fue bien?

Es complicado porque hay veces que obras que están, me paso en otra obra como asistente, un proceso bastante largo de ensayo de investigación, se estrenó porque ya estaba la fecha de estreno en una sala que estaba bastante buena y se estrenó mal porque la obra no estaba, nadie estaba contento. Fue bastante gente a esa temporada, porque sí. Después cuando la obra se siguió ensayando, etc. se reestrena, la obra estaba buenísima pero ya no había nadie para que la viera. Entonces es como complicado ahí medir el éxito. Es, que venga la gente pero la obra todavía no está o que la obra este pero después no venga nadie. No es una película que bueno la podes ver en cualquier momento. Necesita de la asistencia del público para que se complete la obra, pero a su vez si hay mucha gente pero la obra no está lista, tampoco. Medio que está instalado que la repercusión se da en el boca en boca, bueno cuando la gente empieza a recomendar.

8.3 Entrevista a Leticia Coronel, actriz, directora y productora

¿Cómo se percibe el contexto para hacer teatro independiente?

Está difícil porque primero por la situación socioeconómica impacta directamente en el ánimo de cada persona. O sea no es lo mismo ir a emprender un proyecto con un sueldo que llegas medianamente bien a fin de mes que te dan ganas de hacer cosas a no tener un mango y encima tener que estar apostando a un proyecto. Eso ya te cambia la energía para todo lo que te va a acompañar en el proceso. Y después todo lo que son los subsidios las instituciones a nivel subsidios bajaron los valores antes el que te da 50 hora te da 40 Lucas o sea que bajaron. Sumado a eso las instituciones que dan subsidios los dan a las mismas personas hay personas x y personas consagradas. O sea que la persona desconocida que se está insertando y quiere hacer su primera obra lo que sea ya sabe que se va a postular y que por más bueno que esté el proyecto si no tiene un

nombre copado o alguna persona en el equipo que digas bueno esto se hace visible no tiene chance. Entonces eso también es un fantasma a la hora de crear que sabes que ya es muy difícil que te den dinero si no tienes un reconocimiento. Después pedir créditos, la tasa del banco es altísima. La tasa del fondo Nacional de las artes que da el crédito no está tan mal pero no te da mucho dinero.

¿Cómo se ejecuta la etapa de producción en tus proyectos?

A mí me pasa con la producción que es algo que me fascina, me produce una adicción suprema pero me pasa con trabajos míos o muy muy cercanos a mí. A mí en lo personal la producción me lleva todos los días. Primero que está en la cabeza porque es tipo tengo que hacer esto, energía esto. Después llevarlo a cabo es una rutina diaria y te diría que posta a todo ritmo porque si no estás junto con la computadora, es el celular. Es un trabajo de todo el día, todo el tiempo. Siempre que lo hice lo hice como actriz. Es difícil porque en el rol de productora te pones en otra energía que no es que ni que esté bueno ni que esté mala, pero es otra energía. Por ejemplo a mí en Carne y hueso me fue una muy mala pasada. Yo estaba ahí como actriz y productora y me jugó una mala pasada con mis compañeras porque había algo de esa energía de coordinar dirigir o que el resultado tiene que salir porque hay una preocupación el director o la directora que a veces se me filtraba en mi actriz. Entonces yo tenía más la preocupación de que el camión salga que lo que yo estaba sintiendo o el disfrute goce como actriz. Entonces a veces me aparecían rasgos imperativos.

¿Qué variables analizas antes de encarar un nuevo proyecto?

Antes yo era hay trabajo voy. O sea sí es una obra, un proyecto, me llamaste y ya que me hayas llamado entonces yo te devolvía estando. Aun así no tuviera aire para respirar. Y ahora gracias a Dios, ahora decido no trabajar más con malas personas, con personas que tengan abusos de poder, con personas que conciben los grupos desde la jerarquía, personas que tengan manejos psicópatas. Entonces eso ya se convirtió como en un patrón en el que lo excluye y después si eso hace que elija. Si el grupo humano es el que va a dar amor y realmente va haber trabajo, Eso hace que lo elija

¿Qué obstáculos te encontrás a la hora de realizar un proyecto nuevo?

En un plano más objetivo el tiempo. Ahora que te estoy respondiendo como que me sale me gana la producción. Desde productora es que todas las personas tengan esa disponibilidad horaria. Eso es al comenzar un problema terrible. Percibir si todas las personas están como con el mismo entusiasmo o qué le pasa a cada persona con el proyecto. En qué momento el proyecto empieza a ser parte de esa persona.. Todo ese proceso de gestación es un problema. Y después ya en un plano más personal miedos, ansiedad, exigencia. Está ligado directamente al resultado de que las cosas tienen que salir bien de que el resultado tiene que ser exitoso y de no permitir que vaya mal.

¿Cuáles son las cuestiones que apalancan el proyecto a su realización?

El amor en grupo fuertemente y que en el grupo de trabajo todas las personas se sientan parte del proyecto y que todas las personas se sientan valoradas con igualdad. Creo que eso es lo que hace que salga cualquier proyecto a la calle, al mundo. Que cada persona sienta que acá estoy siendo reconocida con mi trabajo a la par que fulanito de tal. Que haya un reconocimiento de equitativo.

¿Qué tipos de decisiones se toman a la hora de realizar un proyecto escénico?

Es difícil esa pregunta porque por ejemplo en hijas hay cosas que fueron absolutamente grupales y otras cosas que fueron muy acá tipo tengo que decirlo yo porque no, no sé. Por ejemplo tema de vestuarios yo sabía que la obra tenía que tener los mejores vestuarios porque sabía que se respondía al hueso de la obra al espíritu de hijas. Estas decisiones de estética pura, las tomo yo. Que me las pueden recontra criticar o no pero en eso yo decía bueno me hago cargo de la estética. Porque sabía que la obra tenía que tener de estética. Como que en ese aspecto pienso que a veces lo que es estética más relacionada a la dirección y producción. Después te lo que después todo lo que compete a lo grupal tiene que ser charlado en grupo. Pero es una línea muy fina. Después bueno si está el tema de la plata. Va a tocar a todos, eso siempre tiene que ser hablado. Cuando hay un peso, que si a esta persona ya le toca la economía, sí. Eso es como un límite. O bueno problemas personales agresiones se abre grupalmente siempre.

¿Cuándo es satisfactorio el resultado final?

En lo muy personal sentir que lo he dado todo y más de lo que tenía que no di más porque realmente no me daba el cuero. Saber que yo sentí ok yo di. Tener esa afirmación que hice de todo para que se diera a mí eso ya me dijeron una satisfacción. Después bueno, si la felicidad es compartida, si de repente la evidencia de que esto está haciendo feliz a todo el grupo, eso también entra, es otra parte de la satisfacción. Y después bueno lo que es la vida real con los espectadores que vienen y te dicen esto me genera felicidad, eso es la satisfacción suprema.

8.4 Entrevista a Matíasas Lopez Barrios y Federicorico Pereyra, actores

¿Como perciben hoy el contexto para realización de proyectos teatrales?

Matías: A mí me parece que el contexto cambio un poco en relación a ciertas oportunidades o estrategias que antes no existían que por ahí tienen que ver con la coproducción. Esto desde mi experiencia, como actor, de haber trabajado en compañías de teatro independiente tengo el recuerdo de que en un principio hace 10 o 15 años atrás era más común la manera de producir y financiar tu espectáculo pasaba en general por los aportes que podían hacer los miembros de la compañía o maneras de autofinanciarse haciendo fiestas, vendiendo rifas, o haciendo colectas para la producción o consiguiendo algún subsidio. Pero me da la sensación de que hoy en día algunas salas empiezan a ofrecer esta posibilidad de coproducción que es una manera de brindar un espacio y contener a ciertas agrupaciones o artistas que tienen ganas que laburen desde ahí y asegurarse desde su espacio un producto determinado que les interesa. Por fuera de eso diría que sí, cambio un montón el contexto a nivel socioeconómico local, global, la economía fue variando mucho. Pero no sé si cambiaron tanto las estrategias o las posibilidades de producir por lo menos desde que yo tengo consciencia de cómo se manejan las cosas en el medio ahora. Siento que empezaron a haber estas otras posibilidades pero creo que tienen que ver más con el recrudecimiento de la economía y con lo difícil que es a veces encarar un proyecto de manera independiente.

Federico: Yo creo que el contexto para la creación no es importante, en el sentido que, no es una parte esencial de la creación pero termina siendo una causa de ciertas cosas que después para el material final yo presiento que en la mayoría de las veces suele ser transformado sobre todo si el contexto es como el actual bastante pesimista en un montón de aspectos, suele ser transformado en algo artísticamente bueno, de buena calidad. También siento que históricamente los momentos más críticos a nivel sociopolíticos fueron también paradójicamente y no tan paradójicamente y consecuentemente fueron los momentos de creación artística independiente más explosivos. No se cómo en los ochenta o también ahora, en la actual hay mucha hambre de creación y siento que el contexto es como la catapulta de todo eso. No digo que sin el contexto eso no existiría pero bueno es como. Siento que hay veces que hay muy poca plata y hay que arreglárselas para hacer las cosas con poca plata, en ese arreglárselas hay una suerte de creación forzosa para solucionar algunas cosas que termina siendo más productiva que si uno tuviese muchísima plata para producir lo que quisiera y seria mucho menos costoso y quizás inteligente en algunos aspectos. Aun así, muchas veces es muy costoso emocionalmente también porque cuesta mucho.

¿Cómo se ejecuta la etapa de producción en los proyectos. ¿Se encontraron realizando tareas que piro el rol que tenían percibieron que no deberían estar realizándolas porque son parte de producción?

Matías: Si, yo creo que siempre a pesar de hacer rol de interprete siempre tem4rine haciéndome cargo de tareas que no eran específicamente de mi rol y en general las tareas que uno más asume si no entiendo mal son tareas de producción que tienen que ver con estrategias de financiación, comunicación, con estrategias de llegada al público, de convocatoria. Si de una forma u otra todos los proyectos en los que estuve siempre me hice cargo en mayor o menor medida con algo relacionado con la producción. Creo que ahora ya más de grande, más conscientemente me preocupan más siempre cuestiones que tienen que ver con la imagen de la obra, con cómo se va a comunicar la obra, de qué manera se va a comunicar teniendo en cuenta que hoy por hoy, también

no sé si antiguamente vos tenías un buen agente de prensa y eso implicaba que ibas a tener una buena llegada y comunicación de tu espectáculo. Hoy por hoy no sé si alcanza, si eso solo alcanza para llegar al público que de alguna manera también tenés que conformar. Porque también hay toda una vertiente de entender cuál es el público de tu espectáculo que, no sé yo siento que hay un montón de tareas que son súper específicas de conocimientos de producción que en general no tenemos o no tengo y cuando hablo en plural hablo de las grupalidades que conforme y que de alguna manera como no tenemos dinero para pagarle a alguien que si sabe al respecto lo terminamos haciendo un poco de oído entre lo que un poco sabemos todes, un poco las experiencias que venimos acumulando. Entonces posiblemente a raíz de todas las experiencias que ya fui teniendo este último año en los proyectos en los que estuve me vi más afianzado a la hora de tomar decisiones. Ahora, **¿**me gusta estar ahí? No. Por supuesto preferiría toda la vida no tener que hacerlo. Porque siento por un lado no me forme para eso, sino que forzosamente tuve que aprender algunas cosas en relación a eso y por otro lado no es lo que me gusta hacer. Y también siento que inevitablemente cuando uno como interprete termina asumiendo tareas que no son de interprete, hay algo de ese rol de ser interprete de un espectáculo que se ve un poco perjudicado porque hay una energía y ocupación de tu tiempo que se está yendo en otras cosas. Que entiendo que son necesaria porque bueno es la realidad que te toco. Que pesimista todo, **¿**no?

Federico: Si, siendo actor me vi involucrado haciendo tareas de producción en todos los proyectos en los que estuve. Creo que hay pocos actores que no hayan pasado por alguna tarea de producción alguna vez en teatro independiente.

Matías: incluso sin saberlo, **¿**no? Como quizás no sabes que estás haciendo producción pero lo haces igual.

Federico: y en relación a como se ejecuta la producción en una obra teatral independiente, yo siento mientras lo escuchaba a Matías y te escuchaba a vos haciendo la pregunta pensé un poco y siento que dentro del teatro independiente siempre subestimamos bastante la producción. Y no de una

manera consciente no es como que pensamos que la producción es innecesaria o poco importante, sino que generalmente las personas que quieren hacer un proyecto teatral no son productores, entonces quizás se juntan un par de actores y un director o una directora y quieren hacer un proyecto teatral y empiezan a ensayar. En el proceso de los ensayos no hace falta tarea de producción, por lo menos eso es lo que pensamos

Matías: el primer gran error, jaja.

Federico: El primer gran error, jaja. Después se empieza con el montaje, con las cosas. Hay que empezar a ensayar con vestuario, bueno se busca un vestuarista, una realizadora, realizador. Se les paga sus honorarios. En todo este momento los actores y directores, directoras y asistentes no cobraron un peso. Después hay que montar, bueno se busca un iluminador para que haga un diseño y un técnico para que haga la puesta, se busca el teatro, etc. Todo eso son tareas de producción esas búsquedas que las absorbe el equipo. Y eventualmente un diseñador gráfico para hacer una gráfica si no es que no hay plata para eso y lo hace alguien dentro del equipo. Ni hablar del tema de difusión y prensa, etc qu son trabajos muy específicos de producción que si no lo sabes medio que te volves loco tratando de encontrar estrategias absurdas a veces para que sean efectivas. Pero nunca, casi nunca, en los proyectos donde yo estuve hubo un rol de producción escindido del equipo de intérpretes o de dirección, específicamente de producción. Yo creo que es primero porque nunca hay plata para que eso suceda y segundo, a mí me parece que no hay o no nos hemos encontrado con un productor o productora que asuma estar dentro del equipo con las mismas condiciones con las que está un actor, actriz o directora desde el minuto cero. Entonces eso hace que un proyecto independiente no pueda tener una producción buena y efectiva desde el minuto cero. Y en contraposición a esto las grandes producciones del teatro comercial, no conozco mucho en el teatro oficial, tampoco conozco mucho comercial pero generalmente en el teatro comercial es totalmente lo opuesto. Se juntan los productores, eligen una obra, eligen los actores y empiezan a hacerlo. O sea la producción es la cabeza que inicia todo eso. Y en el teatro independiente es lo que falta, lo

que no hay. Pero por qué? También en el teatro comercial esos productores son lo que imagino hacen el estudio de mercado, de que es lo que la gente quiere ver entonces empiezan a buscar las obras que la gente quiere ver y empiezan a buscar a los actores que la gente quiere ver en esas obras que la gente quiere ver y empiezan a entender de donde pueden sacar sponsors y esas cosas. No sé pero hacen todo un estudio previo y nace de una necesidad de negocio y no de una necesidad artística. También siento que estaría bueno que empecemos a encontrar productores y productoras que no necesariamente vean, o sea si se necesita que el producto se vea como algo a vender porque justamente es su tarea, entre otras cosas, pero que puedan ver también lo sensible de lo que el teatro independiente defiende.

Matías: También me parece que no hay mucho conocimiento de verdaderamente lo que implica una producción. Yo si tuve experiencias de trabajar con productoras pero eran más gestoras culturales que por ahí se encargaban de poder lograr que determinado espectáculo consiguiera entrar en un pequeño festival, hacer una pequeña gira local, etc. Como insertar tu producto en otros lugares. Pero nada en el proceso, esto cuando ya está estrenado. En La Magnolia tuvimos una reunión con una productora y ella nos dejó en claro que ella era productora artística, no comercial. Que ella nos podía hacer una propuesta pero financiar la propuesta no era su tarea ni algo que ella podía asumir. Y también esa producción artística implica una serie de conocimientos y contactos que no se suelen ceder tan fácilmente. Desde ahí también hay mucho desconocimiento. Tengo el recuerdo desde gestos muy fundacionales como no se haber tenido un director que decidió pagarnos a todos los viáticos, para que ninguno de nosotros tuviera que pagar por estar ensayando. No nos podía pagar nuestros honorarios como actores durante el ensayo pero podía asegurarse de que no gastáramos dinero. Entonces el pagaba la sala de ensayo y nuestros viáticos. Pero si indudablemente esto que dice Federico de la diferencia entre lo que es el teatro con producción y sin producción porque en el fondo me parece que el teatro es un comercio siempre. El teatro siempre es comercial a menos que decidas hacer una obra de teatro y la tengas en tu casa y la hagas para tu cumpleaños. La realidad

es que todes, desde la obra más olvidada en la sala más olvidada de Buenos Aires quiere que vaya gente y que esa gente pueda pagar por esa entrada. O sea todos queremos comerciar con nuestro arte no porque queramos ser unos comerciantes de arte pero sino porque queremos poder vivir de eso y ganar un dinero en relación a eso y poder estar haciéndolo y sostenerlo en el tiempo.

¿Qué variables analizan antes de encarar un nuevo proyecto?

Matías: al principio cualquier proyecto nuevo era una oportunidad de aprender, de estar, de hacer entonces la vedad es que no se si analizaba algo. Lo único que analizaba era que pudiera hacerlo en relación al tiempo y al espacio. Creo que ahora ya habiendo pasado muchos años, una de las variables decisivas es si definitivamente es un proyecto independiente en el que sé que es un poco la ruleta de puede ser que esto funcione o no, tengo una manera de proceder distinta de si se tratara de algo con producción o en el que se me ofrecen otras maneras de contratación. Bueno citando a Vico Roland, si me pagás te actuo lo que quieras. La realidad es si, yo soy actor. Es como si vos Agus venis y tenes mucha plata para hacer una obra sobre tu vida y vos queres que yo te interprete, yo te podría interpretar por más de que me parezca una obra muy mal escrita, no conozca a nadie del equipo, etc. Probablemente lo haga igual, porque me vas a pagar y en este momento no me sobra el trabajo como actor. Entonces en un principio diría que sí, si me pagan y no va en contra de mis principios morales… No sé, no haría una obra para Macri. Que eso se sepa, no haría una obra para Macri. Pero si se trata de un proyecto independiente, suelo considerar el material, si me resulta interesante. Me parece súper importante si es una obra de texto, el texto me tiene que gustar. Y después en segunda instancia con quien estoy trabajando, quien está a la cabeza de ese proyecto, si me parece que es gente confiable, si quiero trabajar con esas personas. Y por otro lado, si me resulta o si es algo desafiante o nuevo o siento que va a aportar a mi carrera desde un lugar, porque no se tampoco quiero quedar encasillado como un actor que hace siempre los mismos materiales.

Federico: y yo, también a todes un poco nos pasa que en el pasar de los años vas cambiando las cosas que pensas antes de decir que si o que no. Hace un tiempo no tanto, era medio como si a todo

y después te vas dando cuenta que no esta tan bueno. Lo del dinero es un poco universal, que si hay dinero de por medio casi siempre es como un si, seguro que si y vemos de que se trata. Porque, pocas veces hay dinero de entrada.

Matías: y además teniendo en cuenta que somos de clase trabajadora. Porque si tuviéramos nuestra economía resuelta podríamos darnos el lujo de pensar aunque haya dinero por medio si tengo ganas o no de hacerlo. Pero si sos una persona que necesita un trabajo para subsistir…

Federico: Y lo que miro antes de aceptar, yo en primera instancia, miro el equipo, con quien trabajaría. Y después el material. El material si, es bastante importante. Y si no conozco a nadie de las personas con las que estoy trabajando, lo dudo bastante. Aunque el material esté buenísimo lo pienso un poco más.

¿Con que obstáculos se encuentran a la hora de atravesar un proyecto escénico?

Federico: Mil

Matías: Mil. Yo creo que claramente hay obstáculos que tienen que ver con las realidades de producción o con lo pobre de nuestros medio de producción. O sea de movida podés tener el problema de no tener donde ensayar, no tener el tiempo para hacerlo porque tenes que invertir tu tiempo en una actividad que si te reditúe dinero. Entonces en general me parece que tiempo y espacio suelen ser los obstáculos más guillotina, si esto no hay, si no tenes un laburo part time y no tenes la posibilidad de tener un espacio donde puedas ensayar, ahí ya está. Hasta ahí llego tu proyecto. Si eso está resuelto después todos los obstáculos son todos los que ofrece la vida. Porque la realidad es que si, la vida que es maravillas. Porque al ser uno de los trabajos de los más precarizados que hay, no se contempla nada, ni que vas a necesitar vacaciones, ni que te podes enfermar, nada de eso está contemplado. Entonces no estas dentro de un sistema laboral legitimado, entonces desde ahí todas las precariedades que existan, sos susceptible a ellas. Ni hablar la violencia laboral, el abuso laboral. Todo eso, te pueden pasar un montón de cosas horribles en el camino. Es todo tan precario que si vos estás disconforme con algo, te vas. Pero por otro lado te quedas sin

trabajo. En todo ese sentido si, los obstáculos pueden ser todos los imaginables. Desde tener un director maltratador, hasta tener un compañero con problemas psiquiátricos o tener un dueño de sala que le molesta que mojes el piso en cada función o que se te muera tu papa. Te puede pasar de todo en el medio y no hay ningún sistema de contención para eso, tenés que resolverlo todo vos. Ahí la independencia es absoluta, no hay una ley que te ampare.

Federico: Yo creo que lo de la sala de ensayo es un gran obstáculo porque es muy caro también. Es muy caro ensayar, entonces como también los procesos de ensayo son justamente el principio del proyecto, no hay plata. Entonces es difícil encontrar una sala de ensayo que pueda acoger a todo el equipo y se asemeje al espacio escénico que se está pensando. Eso es un gran obstáculo. El tiempo como decía Matu también y sobre todo la organización en el equipo es un gran obstáculo que también tiene que ver con los tiempos que no coinciden y uno termina ensayando a la madrugada un día de semana. La falta de dinero es claramente un obstáculo grande. Y después un poco lo dicho por Matu.

¿Cuáles son aquellas cuestiones que apalancan al proyecto?

Matías: Yo creo que tiene que ser la mágica coincidencia del deseo de todas las personas que participan.

Federico: si

Matías: Hay algo ahí de las ganas de que eso suceda porque de alguna manera de resuelve. Termina ensayando en un living, vistiéndote con ropa de feria americana o tu tía abuela o sea, en el fondo todo termina resolviéndose. Siempre y cuando todes tengan la voluntad y ahí hay algo de la fe férrea en el trabajo, la confianza en el material y la esperanza de que cese trabajo hecho tan a pulmón y en condiciones tan miserables va a ser como una especie de cenicienta y el príncipe va a ser el público que nos va aponer el zapato y de repente vamos a pasar a estar como ha pasado, no se Los Coleman. Yo creo que todos los espectáculos independientes más o menos conscientemente, imaginan que van a ser el capricho de la temporada y el público, los medios y la prensa los va a

colocar en un lugar de la validación absoluta. Y realmente van a pasar del fango del anonimato a estar en una sala en calle corrientes con una gran marquesina. Confiar en que tu trabajo la va a romper.

Federico: Wow.

Matías: No pasa casi nunca.

Federico: No lo había pensado nunca así.

Matías: Yo creo que sí, digo. **¿**Tanto esfuerzo para hacer cuatro funciones en una sala perdida en Buenos Aires? Quizás lo que imaginamos es que la primera temporada vaya bien y pueda haber una segunda y que empiece a llegar gente que no nos conoce.

Federico: Claro, el público verdadero.

Matías: El llamado público verdadero. Pero bueno inevitablemente si empieza a pasar eso pensas que de repente va a llegar mucho público verdadero, que la sala se va a llenar, que va a quedar chica, que vas a necesitar una sala más grande o que vas a agregar funciones por semana. Que de repente va a haber algo que se va a empezar a mover, que excede los mecanismos de producción del teatro independiente. Que sucede, no es que no sucede, pero debe suceder bastante poco.

Federico: Si, yo creo que el apalancamiento además del deseo y de la pasión etc, que si no están no comienza tampoco, muchas veces no sé si esta tan bueno igual, tiene que ver con la desesperación también. Como una desesperación de hacer para sacarte las ganas y la necesidad de mostrarlo y de llegar a esa meta para poder decir, mira como lo hice.

Matías: si y en gran medida también cuando sos artista independiente es la única manera de tener trabajo.

¿Qué valores consideran positivos y cuáles de negativo de los integrantes que conforman los equipos de trabajo?

Matías: en general por mis experiencias lo que más genera problemas son los niveles de compromiso. En gran medida también los intereses personales, porque a veces coinciden en un mismo grupo de trabajo, personas que necesitan de esa experiencia de trabajo porque no tienen mucha experiencia previa o personas que necesitan simplemente estar ahí para seguir en la vidriera o porque consideran eso como un trampolín hacia otra cosa.

Federico: yo creo que también algo conflictivo son los vínculos afectivos dentro de un equipo. Porque puede ser positivo pero puede traer muchos problemas también. Sobre todo en el proceso de creación y de ensayos, porque después vas haces la función y ya. Pero en los procesos artísticos, vínculos afectivos muy cercanos generan rispideces sobre todo cuando hay repartija de tareas y esto de los compromisos, de quien se compromete más que el otro y eso se traslada a la relación personal que tenés con ese individuo, siempre suele haber.

Se da mucho que hay vínculos afectivos muy cercanos en los equipos de trabajo?

Matías: Yo creo que sí. A mí me parece en realidad tiene que ver con que lamentablemente terminamos, pasando más tiempo. De repente cuando estás en obra o estás en un proceso de obra, las personas que más ves de tu vida en la semana son esas personas.

Federico: Creo incluso que a veces la conformación de grupos pasa por ahí. La conformación de una compañía o de una idea, lo que fuera, lo hace o una pareja o un grupo de amigos muy cercanos. Yo creo que también eso puede ser. Y eso también yendo a tu pregunta, esto puede ser bueno y puede ser malo.

Matías: Si en general también lo que hace es limitar muchísimo las posibilidades de trabajar con otras personas porque estas reduciendo tu círculo de trabajo a las personas que ya conocés. Claramente en el teatro independiente son menos las veces donde hay una situación de audición para un proyecto.

¿La red de personas que conocen tiene mucha relevancia a la hora de empezar un proyecto?

Federico: Si, de hecho volviendo a la pregunta "**¿**qué ves antes de aceptar un proyecto?" yo siento que hay un punto donde empezás a pensar la expansión de esa red. Como por ahí te vuelven a llamar del mismo círculo, el mismo director pero con un giro, o con otro proyecto pero la misma grupalidad, el mismo teatro. Es como que estas entre la misma gente, te va a ver la misma gente. Si uno se lo pone a pensar, va a ser difícil expandir la carrera de uno si seguís en el mismo círculo.

¿Sobre qué variables se suelen tomar decisiones y cuál es el grado de participación que tienen ustedes?

Matías: Yo creo que ahí depende mucho, en mi experiencia, de con quien estés trabajando .En general cuando recién estas empezando, ya sea porque estas empezando tu carrera o estas empezando en un grupo, no tenés mucha injerencia porque sos la persona nueva. Entonces ser la persona nueva tiene ese costo, tu voz no está muy validada. Si ya tenés otro recorrido ven esa grupalidad o como artista, tu voz suele estar más validada pero porque cargas con esa experiencia en el medio. Y en general las decisiones que se toman a nivel grupal tienen que ver con la continuidad del espectáculo, en donde se va a hacer en qué condiciones. Me parece que ese tipo de cosas. Son menos las experiencias en las que tuve más participación desde la producción artística, de poder decidir verdaderamente como quiero que se termine mostrando algo o realizando determinado producto artístico. Uno a veces es uno o más considerado como bueno si, si no te sentís cómodo con el vestuario que te elegimos podemos ver otra alternativa pero no es que yo puedo decidir "a mí me parece que en lugar de elegante, debería ir con ropa deportiva". Te pueden tener más o menos en cuenta, y pueden ser como los dos extremos. No sé, yo he hecho funciones con botas del mismo pie. Como a ese nivel de no ser considerado. Pero me parece que en general las decisiones tienen que ver más cuando trabajas en teatro independiente trabajas en un sistema de cooperativa entonces, dependiendo la personalidad del director directora que esté a cargo puede ser que este como más validada la voz del grupo o no pero en general sí, creo que las decisiones pasa por eso continuidad, espacio, condiciones. Las condiciones de trabajo están un poco también

palanqueadas por la sala, el espacio. Vos por ahí querés que la entrada sea gratis pero el espacio no lo concibe o querés que valga mil mangos y el espacio tampoco lo concibe. Las decisiones no son tan abiertas. Poder elegir entre una serie de posibilidades y en relación a eso vos podes tomar alguna que otra decisión.

Federico: Yo en mi cabeza lo divido en dos partes, en el proceso creativo y en el proceso de funciones. Muchas veces el actor va y actúa y recibe las directivas y recibe el vestuario y bla como dijo Matu. No tiene ninguna decisión en relación a eso. Pero si el actor es parte de esas decisiones porque fue por ejemplo el que convocó al director, al vestuarista, al diseñador gráfico, posiblemente tenga un poder de decisión en algunas cosas y posiblemente decida entregar ese poder de decisión al director, por ejemplo, para ciertas cosas escénicas en las que quiera no pensar y ya. Después hay una gran responsabilidad de decisión por ejemplo cuando hay plata de un subsidio o algo, cómo se usa la plata, cómo se distribuye, todo lo que es el presupuesto etc que es una tarea de producción muy importante. Ahí si pienso que sobre todo trabajando en cooperativa debería haber una decisión colectiva y no siempre la hay. Muchas veces hay una persona del equipo que asume esa tarea y si tiene una relación medio déspota con el dinero a veces suele generar bastantes problemas. Sobre todo cuando después falta dinero, cuando después no alcanza. Que en realidad no es que no alcanza sino que podría haber alcanzado si se distribuía de otra manera o se podría haber previsto esa falta de dinero y hay se deberían tomar ciertas decisiones colectivamente para ver qué se hace con ese dinero que falta. Yo creo que es bastante importante y bastante común. Muchas veces pasa sobre todo en los roles de dirección que convocan al equipo, el director o la directora pone el dinero para producir la obra y después se recupera del borderau, no suelen haber decisiones con respecto al dinero colectivamente. Cuando después el recupero del dinero es por el trabajo colectivo. Entonces muchas veces las decisiones se toman únicamente por la persona que pone el dinero solamente porque esa persona pone el dinero, sin considerar que después esa plata va a ser devuelta con el trabajo de todo un equipo. Ahí siento que hace falta una reflexión bastante grande en esas prácticas.

Hay decisiones después cuando uno ya está en el teatro, que día y horario es la función que también es una negociación con el teatro porque no siempre está disponible lo que uno quiere. Y ya después en función creo que todas las decisiones ahí si pasan más por lago más colectivo. Pero siempre todo tiene que ver también con la conformación del equipo. Hay equipo que son mucho más horizontales y hay equipos que lamentablemente, o no, porque hay buena relación y todos conscientemente están de acuerdo con que una persona toma todas las decisiones Y todo el mundo se desliga de eso y asumen ese riesgo digamos y una única persona, que puede ser la dirección la producción, toma todas las decisiones respecto a días horarios y repartija de dinero.

¿Perciben que hay alguna urgencia puntual a resolver en el teatro independiente?

Matías: Si yo creo que tiene que ver con esto que estas investigando, con la producción. Claramente hay algo del teatro independiente que no se gesta y no se piensa desde una lógica de producción. Como siempre hay un deseo de llevar adelante un proyecto artístico, porque hay una idea, un material porque hay ganas de mostrar algo, de mostrarse pero no hay una idea de producción artística, ejecutiva y comercial previa. Entonces seguimos haciendo muchos productos para que los vean nuestra familias y nuestro amigues y que eso muera ahí. A menos que tengamos suerte de caer en algún sistema como La Bienal, como Ciudad Emergente, el FIBA, un sistema de validación, si no tenés esa suerte, o como decía antes de convertirte en el capricho de la temporada que es un poco el cuento de la cenicienta. La realidad es que pocos artistas nos planteamos como encarar un proyecto de manera tal que haya algo planificado para que funcione, para que eso se pueda sostener en el tiempo.

Federico: Yo siento también que tiene que ver mucho con el mundo de la producción pero no sé bien cuál es la urgencia. Porque uno puede ser la urgencia la producción pero y qué? Como se resuelve? No tengo mucha idea de cómo se resuelve. Si es que hay que concientizar a las grupalidades del teatro independiente de que tengan una cabeza de producción, porque muchas veces no es posible por un tema de dinero. Entonces yo siento que deberíamos entender que la

producción es importante, no subestimarla y no pensar que es de un teatro elitista o de un teatro comercial efectista sino que es importante la producción. Pero como después todo termina siendo un tema de dinero, porque como no hay dinero no tenemos producción, siento que una urgencia también es hacer que el teatro independiente tenga dinero. Hay plataformas de subsidios, digo muchos de los subsidios quedaron desfasados.

Matías: si desactualizados

Federico: Desactualizados, son muy bajos pero digo más allá de eso. FNA, INT, Proteatro, Mecenazgo, lo que yo pienso últimamente viviéndolo muy de cerca, los organismos que dan plata, le están dando y le siguen dando plata siempre a las mismas personas entonces lo que pasa es que hay poca gente que está empezando a tener mucha plata que son como poquitos creadores escénicos, mimados por estos entes y muchísimas producciones que podrían tener más dinero para producir, no lo están pudiendo tener. No digo que todas las cooperativas tienen que tener, deberían tener subsidio para hacerlo. Pero hay todos unos protocolos para presentación de carpeta, requisitos, que muchas compañías lo hacen y muy bien y que tienen muchas posibilidades de que les otorguen los subsidios, con materiales buenos y que no reciben. O que reciben pero son 20 lucas, 30 lucas que no es nada y después una persona que ya recibió mucha plata recibe 180, 200 y al rato recibe otros 100, otros 150. Entonces yo siento que el teatro independiente también necesita una actualización. Porque estas personas que siguen recibiendo subsidios permanentemente, podrían tener perfectamente podrían tener perfectamente una suerte de upgrade y empezar a recibir.

Matías: si, ser empleados del estado.

Federico: O empleados del estado o empezar a recibir aportes privados. Pienso, no? Una suerte de sponsors o cosas así. Porque les empiezan a dar más plata, más plata porque empiezan a ser una suerte de referentes del teatro independiente.

Matías: Aparte el sistema no prevé una categoría. O sea vos como artista emergente competís igual que con un artista que hace treinta años que está trabajando. Entonces, obvio desde ahí. Yo también

si me pongo en el lugar, no por defender a los entes que dan dinero, si tengo que elegir a quien le doy plata a alguien que hace 30 años que está trabajando o a alguien que recién empieza. Es toda una decisión política.

Federico: Obvio, es toda una decisión del ente que da la plata, saber dónde va a estar puesto su logo.

Matías: Si, en un lugar ya legitimado o en un lugar que no conoce nadie pero que puede ser de repente la nueva movida. En el fondo todo es riesgo y todo es política también

Federico: Todo es riesgo y todo es política.

¿Cuándo es satisfactorio el resultado final?

Matías: Yo creo que me resulta satisfactorio el resultado cuando por un lado cumple con mis expectativas respecto de la obra como producto artístico. Suelo tratar de participar siempre de proyectos que me involucran, que me interesan. Me gusta formar parte de cosas que me gustaría ver. Por otro lado, y esto va como paralelo, me resulta satisfactorio si se cumple con las expectativas de poder tener una convocatoria interesante, de que la gente lo vea, de que el proyecto pueda circular, de que no quede en algo que va a terminar viendo tus amigos y familia. Porque me parece que en el fondo los que hacemos teatro independiente lo hacemos para que algo circule, no para que queden nosotros. Porque tenemos la necesidad de contar algo y demostrar algo, porque nos resulta interesante, nos resulta importante. Entonces me parece que la convocatoria, la difusión en el sentido de que la gente lo vea me parece una de las cosas más importantes. Incluso más que el dinero en algún punto.

8.5 Entrevista a Hugo Martínez, director teatral.

¿Cómo se percibe el contexto para la realización de teatro independiente?

En la actualidad el contexto que percibo para la realización de teatro independiente es bastante complejo, siempre lo fue, pero eso nos permite como creadores redoblar la apuesta para poder hacer

frente a ese contexto. Yo entiendo que en ese esfuerzo, en ese redoblar la apuesta se vinculan otras cuestiones ya no solo para hacer una obra en sí misma, sino que lazos creas junto con tus pares, los colegas que forman parte del grupo de creación de la obra y como estableces vínculos con los organismos estatales y no estatales que intervienen en el proceso de armado de la obra. Entonces es un contexto difícil pero a la vez permite redoblar la apuesta a la hora de crear, porque cuando todos tenemos subsidios es de una forma y cuando no los tenemos es de otra. Pero en ese no tener, creo que lo importante es crear vínculos, lazos, abrazarte con los amigos, amigas y poder generar realmente una red y un entramado no solo de creación sino afectivo político para poder sortear ese contexto que se percibe difícil. Por el otro lado creo que también son contextos como para hacer creativos en el buen sentido y para poder reflexionar de cómo queremos hacer teatro y para quien queremos hacer teatro y donde queremos hacer teatro. Entonces son contextos que ayudan a pensar la práctica escénica en sí.

¿Como percibís que se ejecuta la etapa de producción en tus proyectos?

Se ejecuta de manera errática, no siempre se cumple con el plan de producción armado de entrada sino que se va ejecutando en función de micro objetivos u objetivos paso por paso. No es a veces una ejecución total, sino que a veces es parcial. Y lo que resta para poder ejecutarlo se va dando cuando la obra ya está en curso, en camino. Esto con o sin subsidios, no? Esto es independientemente de eso. Porque también la obra no se agota, entonces hay una etapa de posproducción que completa realmente a todo ese gran trabajo de producción previo. A veces tiene que ver mucho con los tiempos, en el caso de tener subsidios, con la recepción de ese dinero y otras veces tiene que ver con cómo te va de espectadores que asisten a la obra, si participas de algún festival entonces son varios los elementos que intervienen para poder llegar a una ejecución total. Nunca para mi es total, siempre es parcial. Siempre te vas acercando a una tendencia de poder cumplir con ese programa. Creo que a medida que van pasando las presentaciones o las temporadas, ahí recién vas aceitando en la ejecución total de ese plan de creación. Pero creo que es muy

importante para eso poder siempre tener un armado de un plan previo. La preproducción es muy importante para poder tener un horizonte y en el camino contexto mediante, uno va viendo cómo va sorteando esa ejecución. Si es parcial, total, si es más global, si entra por los costados o si hay que tomar decisiones muy fuertes. Siempre algo queda para la próxima creación.

¿Qué variables analizas antes de encarar un nuevo proyecto?

Generalmente me manejo por deseos, no? Primero, eso en términos personales. Tener las ganas de hacer algo. Y después es muy importante elegir el equipo de trabajo, eso es una variable que tengo en cuenta. No sólo en los términos de intérpretes o en los grupos de creación, sino en el grupo artístico, el que está por fuera. Si hay ganas de hacer eso. Eso es una variable que miro. Después miro también ahora estoy muy pendiente de los lugares donde poder realizarla porque creo que hacer teatro, hacer danza, hacer una creación escénica implica un poco más que el hecho artístico. Entonces también ver los espacios donde hacer esa obra, que implicancia tiene en el quehacer político, estético artístico entonces miro el contexto de los espacios. Sean estos independientes, oficiales, no oficiales, universitarios, comerciales, entonces veo eso. Otra de las variables es con cuanto presupuesto se cuenta para poder concretarlo y de qué manera podemos establecer líneas de financiamiento por fuera de lo oficial. No solo esperar del estado subsidios, sino que formas de financiamiento podemos tener. Y por otro lado también con qué estéticas dialoga la propuesta que tengo pensado hacer. Por ejemplo, qué están produciendo los otros actores. Con actores me refiero a directores, digamos con qué estoy dialogando, por qué decido hacer esa obra. Entonces miro un poco también el panorama del contexto escénico local para poder trabajar también en dialogo con esos artistas.

¿Cuáles son las cuestiones que percibís que apalancan al proyecto hacia su realización?

Lo que más lo potencia, y esto en relación también a la pregunta anterior, es el grupo de trabajo que te acompañe. Digamos, una de las tareas más difícil de toda creación escénica, es que el deseo que uno tiene como creador para llevarlo y ejecutarlo sea compartido. Entonces creo que algo que

potencie el trabajo en su ejecución es que todos se sientan parte de ese mismo proyecto y tengan, no sé si el mismo deseo, pero que si se sienta el grupo como actor importante de lo que está realizando. O sea una función por ejemplo de teatro, no solamente es llegar a la función sino hacer visible ese trabajo y que exista una singularidad por parte del artista en eso que está haciendo. Asique principalmente está en el grupo de trabajo. Eso es para mí algo que apalanca, tira hacia adelante al proyecto .Después también los contextos políticos, económicos, eso es algo que también puede ser determinante a la hora de desarrollar un proyecto. Si acompaña o no determinada política, por ejemplo no sé, políticas de espacios culturales. Políticas asociada a la autoría y derechos de autor, eso es algo muy importante también. Teniendo un contexto que un pueda identificar algunos problemas y poder sortearlos y un grupo de trabajo que te acompañe, vas para adelante. Y no tiene que ver con recibir o no subsidios ahí, sino de qué manera generas un entramado de afecciones o sensibilidades con un grupo para poder llevar adelante ese trabajo.

¿Y con qué obstáculos te encontrás como director?

Y en esos términos, que el grupo no te acompañe o que por ejemplo no tengan el mismo deseo o que el deseo sea netamente comercial y no sólo artístico. Me ha pasado en algunos de mis trabajos que algunos miembros no se sentían acompañados o no se sentían parte del proceso y en vez de tomar decisiones para desvincularse o yo tampoco poder resolverlas, lo he sostenido. Pero es un forzamiento que no va y hay que cortarlo. En la última que hice, Fuego Fauno tuve una decisión mucho más fuerte de desvincular a dos personas a veinte días del estreno con todo lo que eso implica. De hecho me enfrente a resolver cosas no solo desde lo escénico, sino sensibles del grupo. Entonces creo que los obstáculos que más he recibido son asociados a los vínculos y a sostener el grupo. Más que económicos y más que de ejecución de escenografía y vestuario. No, creo que el foco esta puesto en el grupo colectivo, los vínculos. En el vínculo, no solo el artístico sino personal, de creación al menos ahí están los mayores obstáculos. Ah y después también en algo que le llamo la crisis de los espacios. Creo que estamos atravesando una crisis de espacios para poder realizar

creaciones y experimentaciones que no hay muchos lugares donde te abracen de esa manera como creador para poder llevarlos adelante, o porque son muchas personas o porque no hay horarios o porque tienen unas condiciones de producción que no son compartidas, no hay lugar para ensayar o son muy caros.

¿Qué valores te interesan de los individuos que conforman parte del equipo?

Primero lo que digo siempre, criterio, sentido común y buen gusto. Y gente que le guste hacer lo que hace, que sean no sólo artistas sino que sean buenas personas. Y a veces he trabajado más con buenas personas que con buenos artistas en los términos de talento porque creo que el talento es algo subjetivo y se construye. Para mi todos somos potencialmente talentosos. Asique primero veo que sean buenas personas, trabajadores, responsables. O sea la responsabilidad, el buen trato, que tengan deseos que tengan ganas de trabajar, que les interese hacer lo que están haciendo y que se hundan en un trabajo realmente colectivo, como valores. Soy un obsesivo para elegir a las personas, entonces no solo entro primero por la imagen o lo que creo podría potenciar como imagen a la obra, sino en los primeros encuentros cuáles son sus inquietudes y si tienen deseo realmente de formar parte de un trabajo colectivo y responsablemente. Me parece que lo importante es la responsabilidad colectiva como valor.

¿Qué tipos de decisiones se toman a la hora de realizar u proyecto escénico?

Bueno, hay decisiones que son decisiones muy del carácter artístico que creo que esas no pasan por todos. Sino que hay una decisión estética muy fuerte de quien los convoca como director o directora a los miembros que van a integrar ese grupo. Ahí hay decisiones que son realmente de un grupo chico, que tienen que ver con una decisión de la estética, de la elección de la obra, de la política de la obra. Y hay decisiones más colectivas y que se toman entre todos de forma grupal, por ejemplo no se el valor de las entradas, en que espacio nos queda mejor la obra, ahí es más semi porque es más consultiva pero a la vez uno tiene más decisiones sobre qué espacio para cada obra. Entonces hay decisiones, para mi, grupales y hay decisiones que son realmente un poco más chicas a partir

de una decisión del director. Para mí se cumple algo medio de estrella, decisiones más horizontales y decisiones más verticales entonces hay algo más 360. Suelo trabajar con un equipo de trabajo de distintas áreas que son también los que ayudan a pensar las ideas a ejecutar y después con colaboradores que me ayudan a tomar las decisiones más del lado de la dirección. Eso por un lado y después como director me gusta estar implicado en todas las áreas. O sea el vestuario también se decide en el grupo chico y desde la dirección, la iluminación también. Nada está librado al azar sino a ese grupo de trabajo colectivo. El mayor problema es que uno va con ideas y a las ideas hay que hacerles preguntas. Y eso es lo más difícil, poder rebatir tus propias ideas, no? Eso es como más difícil. Pero bueno los grupos colaboradores ayudan en esa toma de decisiones.

¿En el resultado final qué tiene que pasar para que lo percibas como satisfactorio?

Primero es dificil, en mi visión de lo que considero el arte escénico es difícil pensarlo como resultado final. Creo que nunca, por ahí tenemos que correrno s de la visión resultadista, y pensarlo como proceso, como desarrollo, como devenir y entender que no hay un resultado acabado sino que sigue conflictos, preguntas, el material. Y que en todo caso lo que no se pudo concretar o realizar en forma acabada en una creación determinada entender que puede realizarle en la próxima creación que se lleve adelante. Pero más que resultado lo pensaría como un desarrollo, un proceso y que nunca es de compartimentos estancos, siente está dialogando con tu propia creación, con la creación de otros colegas, con la próxima creación que viene adelante, existe un dialogo constante ahí. Ya creo que es satisfactorio de entrada poder juntarte a crear, eso ya es muy satisfactorio. Uno si evalúa en términos de resultados qué faltó y qué haría para potenciarlo en los términos del proceso. Sumado a eso, con los cambios de contexto políticos eso permite tener una mayor visión de cómo poder desarrollar la próxima creación. Pero creo que lo importante es llegar con todo el grupo tirando para adelante eso ya es importantísimo. Y creo que los resultados se van viendo también en el transcurso, cierta parcialidad. Creo que las obras nunca llegan a un resultado definitivo, sino que es algo más permeable. Por ejemplo en una obra que yo hice Todos los cuadernos de Belgrado, yo creo que ahí

había unas cuestiones a resolver, en los términos estéticos principalmente y en los términos de grupalidad que los pude resolver en mi actual obra o en Hijas o en Fuego Fauno pero no por eso no fue acabada o no tuvo un resultado satisfactorio. No, todo lo contario, fue satisfactorio en tanto me sirvió para hacerme preguntas y dialogar conmigo mismo, con mi grupo o con otro grupo determinadas cuestiones que en primera instancia no las podía ver o no las podía resolver. Lo pienso más como proceso.

8.6 Entrevista a Pilar Ruiz, directora, productora y dramaturga

¿Cómo se percibe el contexto para hacer teatro independiente?

Lo primero que voy a decir es que, ya lo sabemos, estamos en un momento de crisis y en los últimos años ha habido bastante ajuste a la cultura. Y acá me pongo a hablar un poco también de lo que tiene que ver con el rol del Estado en lo que es el hacer cultural y obviamente que esto que digo es un posicionamiento mío político e ideológico y el teatro independiente. Si vamos a las bases el teatro independiente no debería depender ni siquiera del estado, no necesitar de ningún capital para producirse que no sea de la autogestión. Ahora bien eso sabemos que no sucede del todo porque hay un plan de subsidios entonces la autogestión en alguna forma es dependiente de esa llegada de subsidios pero no así determinante. Que eso es lo único que aún nos sigue sosteniendo en la pata de lo independiente. Si bien de alguna forma todos los grupos que se auto gestionan en el ámbito del teatro independiente necesitan o tienen en cuenta la posibilidad de que salga un subsidio, no es determinante. Es decir que con o sin subsidio la obra se auto gestiona igual. Lo que empieza a suceder es después como un debate en relación a nuestro rol como agentes culturales y cuál es nuestra función a la cultura y a costa de que, a costa de cuanto trabajo quizás no remunerado gestionamos ese proyecto. En mi experiencia como directora siempre dirigí en el ámbito de lo independiente, todos los proyectos han o recibido más o menos subsidios. Pero si hemos sostenido el sistema de cooperativa para la autogestión en el cual el dinero sale de quienes estamos generando

el proyecto y quizás después si sale el subsidio ese dinero se recupera. Es decir que en realidad se empieza a generar antes sin contar con ese dinero, teniendo en cuenta que quizás se vaya a recuperar con un subsidio, o quizás no. Y ahí hay un riesgo que por eso es que yo digo que no es determinante. Porque si el proyecto no recibe un subsidio el proyecto se lleva a cabo igual. Lo que si va a costar mucho más es el tiempo de recupero de esa primera inversión que se hace para poder auto gestionar el proyecto. Esa primera inversión es una monetaria concreta y también de tiempo. De tiempo laboral que muchas veces no se tiene en cuenta pero ahí también hay una inversión que no tiene una remuneración de ese tiempo invertido, ni siquiera después. O sea nunca, las horas de ensayo o las horas de producción que hay detrás de eso, nunca son recuperadas aunque se reciba un subsidio y aunque después se logre repartir del borderau en las funciones. Porque el borderau de las funciones corresponde al trabajo que hago en la función porque yo estoy ocupando mi tiempo, mi calidad artística y mi formación y todo lo que yo le ofrezco a la obra. Ahora el tiempo previo de ensayos nunca se cobra. Si yo pasase la cantidad de horas semanales que trabajo en una obra y cuanto saldría esa hora de trabajo mía, nunca la veo al final del proceso de esa obra. Nunca se ve reflejada en ningún número. Es como una gran lucha y muchas contradicciones de ser por un lado trabajadores de la cultura, donde podemos no depender del Estado pero si tuviésemos un Estado mucho más presente que pudiese brindar mayores líneas de subsidio o subsidios más amplios quizás deberíamos poder cobrar esas horas de trabajo puestas al servicio de y que nunca se ven reflejadas. Porque el borderau es el cobro de la función y lo previo por lo general va a pagarle al escenógrafo, a la vestuarista al diseñador de luces, al diseñador de sonido, digo todo el equipo creativo por lo general cobran por ese tiempo de laburo. Después dejan de laburar y nosotros ese tiempo de laburo no lo cobramos y después cobramos, quizás, las funciones. Si hablamos de una buena temporada y con viento en popa. Para un administrador de empresas, no cierra el teatro independiente, no tiene lógica. Mi tío que labura de eso siempre me dice “no dan los números ¿Por qué seguís haciendo esto?” Bueno, la retribución es por otro lugar, el crecimiento es por otro lugar. Y después depende el nivel de producción que tenga la obra y depende cómo le vaya, en cuanto puede recuperar, en

cuanto no. Y por ejemplo “Los Héroes” nunca ganó y nunca terminó de recuperar. Siempre todo dinero que entro siguió pagando producción, se siguió invirtiendo también. Después también son decisiones invertir en prensa, no invertir en prensa. En otro ejemplo, “Descansa” si fue una obra que se produjo, se auto gestiono, pusimos dinero nuestro más tiempo de trabajo que después con los subsidios pudo recuperar toda la producción entonces las funciones la cooperativa las pudo cobrar. Que obviamente era una sala chiquita, tampoco es que te haces el sueldo del mes con eso.

¿Cómo se ejecuta la etapa de producción en tus proyectos?

Mira yo todo lo que es producción lo fui aprendiendo como a las piñas, haciendo. Recién desde “Los Héroes” y ahora que estoy con un nuevo proyecto que lo estoy ensayando y lo estoy produciendo, recién ahí empecé a decir “Ah, la producción es un laburo diferente al de dirección” empecé a poder separarlos. En “En El Fondo” y en “Descansa” por la vorágine del hacer medio que hacia las dos cosas y entendía que era así. Recién con “Los Héroes” empecé a decir una cosa es producción y otra cosa es dirección. En realidad es entender que dirección tiene que ver con todas las decisiones artísticas en relación a la obra y que producción tiene que ver con todas las decisiones monetarias, económicas en relación a la obra. Todo eso es como un aprendizaje, son dos roles que dialogan pero que son dos, dos instancias separadas. Eso yo lo aprendí muy poco. Es pensar bueno si en esta cooperativa hubiese alguien con la figura de productora, que nos estaría diciendo más allá del delirio artístico que queramos o lo que soñemos. De hecho esta es la primera vez, que va a ser mi cuarto proyecto dirigido, que le plantee a la cooperativa, si yo desarrollo dos tareas, bueno dos puntos. Como entender que son diferentes roles y profesionalizar un poquito el rol de la producción que hoy se está dando mucho más. Porque además la producción es muchas cosas que no vemos, sobre todo cuando un director se hace cargo de todo. Hay como un montón de tareas que a veces quedan mezcladas que me parece que está bueno decir: bueno esta tarea es un montón. Y yo no estoy tan de acuerdo con todos hacen todo. Yo no estoy muy de acuerdo con eso. Pero no tiene que ver con un lugar de ay vos no. Yo laburo mucho la horizontalidad un montón al momento de trabajar

pero si como en claro el rol de cada uno. Cooperativa u horizontalidad no es todo en todo sino es todes estamos para un objetivo común. Mi filosofía es cuanto más podamos despejar los roles para que cada une pueda dar al 100% su rol, mejor. Eso no significa que después no podamos debatir, intercambiar ideas y generar una horizontalidad desde la dirección o desde la producción. Y eso no significa que cada toma de decisión a nivel producción no va a ser consensuada por la cooperativa porque a la larga es plata de la cooperativa. Yo valoro mucho los espacios de cada une, para que cada une pueda dar al 100% entonces eso me hizo entender ah la producción es todo un mambo, todo un laburo. No sé, digo un rol que me parece que está bueno que este puesto en palabras. En el sentido de si alguien de la cooperativa comparte ese rol, igual esta bueno poner en palabas soy dos roles. Y a veces estoy pensando o estoy hablando más desde este rol de productora y a veces estoy más desde dirección.

¿Qué variables analizas antes de encarar un nuevo proyecto?

Lo primero que analizo es la viabilidad, si es viable eso que quiero proponer. No me sale hacerlo de otra forma, quizás hay otras formas pero a mí me interesa generar el marco de trabajo antes de arrancar. No me sale decir che nos juntamos y vamos viendo.. No puedo, no lo he hecho todavía nunca. A mí me interesa decir hola Agustina mira vamos a trabajar juntas yo te ofrezco esto, este texto, voy a dirigir, tengo esto, tengo otro, va, no va, sistema de cooperativa. Digo, enmarcar el trabajo para mí eso es lo que da la viabilidad. Generar un monto de marcos, un encuadre, encuadrar el proyecto. Para mí si hay un encuadre claro es viable. Y el encuadre claro tiene que ver mucho con proyectar cantidad de tiempo de ensayo y que esa persona que va a estar involucrándose en el proyecto sepa cuanto tiempo va a estar involucrada en eso. Obvio que en el medio después pueden pasar mil cosas, la Argentina, el país. Pero si generar un encuadre, cuantas veces yo calculo que esta bueno ensayar, si eso es factible para las personas que nos estamos juntando, como se piensa hacer la producción, si hay un capital externo o si yo te voy a pedir a vos Agustina que pongas

dinero o yo tengo un capital con el que yo puedo poder dinero y en el caso que sea necesario acudiré a los actores o no. Para mí un buen encuadre de laburo posibilita una hacerlo posible.

¿Cuáles son las cuestiones que apalancan el proyecto a su realización?

Bueno para mí esto del marco es fundamental, como generar un marco de trabajo claro para todo el equipo. La comunicación para mí también es muy clave para que un proyecto se pueda concretar. Como un nivel de comunicación amplio, libre, con posibilidad de conversar y debatir lo que haya que debatir con todas las partes del grupo y de mucha escucha. Porque en un grupo hay muchas singularidades. Y mucha constancia y trabajo. Para mí eso es lo que nos termina emancipando de lo económico. Así y todo me parece que está bueno decir que estoy hablando de gente de clase media, no me parece menor lo que estoy diciendo porque si no es: ah bueno con esfuerzo y ganas generamos.. No. En realidad, si nos tenemos que poner en un área más política a hablar es gente de clase media haciendo arte, es decir que somos una clase de privilegio y lo que estamos haciendo es un privilegio. Digo, eso me parece que está bueno ser conscientes. Digo, poder destinarle 8hs semanales a mi vida para ensayar algo y no ver un peso quiere decir que yo tengo otra estructura atrás que me puede sostener esas 8hs sin que tenga un ingreso. Digo hay gente que no puede destinar 8, 12hs semanales a algo que no le genera ingreso. Hay gente que las horas de la semana las tiene que destinar para que haya un ingreso en su casa. Eso me parece que está bueno enmarcarlo siempre, ser consciente del lugar de privilegio. Y así y todo ser consciente del lugar de privilegio no significa que no tengamos derecho a reclamarle al Estado nuestro rol en la sociedad y como agentes culturales que somos.

Y después mucha creatividad en el sentido de a falta de dinero creatividad. A falta de dinero resolución de otras formas. A falta de dinero hay que abrir otras zonas. Que a la vez a la larga, un poquito nos hacen un favor. Igual no está bueno que lo diga, pero como tenemos que ponernos muy creatives claro, nuestro teatro en el mundo es interesante. Digo, nos obliga a pensar otras opciones o a pedirles más a los actores o actrices porque es el cuerpo de ustedes, tiene que estar ahí o estar

ahí. Nos obliga a generar otra teatralidad, terminamos generando otra calidad artística por la falta de presupuesto. Obviamente no es el ideal, pero a la larga nos obliga a ponernos en ese lugar.

Y después no sé, el mundo del trueque, el mundo del favor. El trueque en el buen sentido de bueno, vos saca fotos, yo necesito un fotógrafo. Venite saca fotos, no tenemos plata en la cooperativa para pagarte pero tenemos un elenco de diez actores que están disponibles para vos que si haces cine puedas filmar con ellos cuando quieras. Digo, el trueque en el buen sentido. No en te chicaneo, no sé qué. De verdad digo, el laburo ahí del intercambio que arma otro sistema de relaciones que no es el del mercado y las lógicas del mercado que hace que podamos seguir construyendo o haciendo. Digo eso también me parece que está bueno y hace que un proyecto pueda terminar.

¿Qué valores buscás en los individuos que forman parte del equipo?

Necesito que de alguna forma quienes conforman el proyecto dialoguen o tengan un posicionamiento en relación a nuestro hacer muy parecido. Ósea que podemos encontrarnos ahí. Para mi ese punto es fundamental. Posicionamiento en relación al hacer y hasta artístico creativo. No sé si puedo trabajar con personas con las que no puedo dialogar artísticamente y eso no significa que les tenga que buscar lo mismo que a mí pero si bueno que entendamos el teatro de la misma forma, la actuación de la misma forma, el trabajo colectivo de la misma forma. Eso me parece fundamental. Que eso no significa que no pueda haber roces o desentendimientos, eso en el hacer puede surgir. Pero ya desde la base que entendamos que es la autogestión, que es una cooperativa, que es hacer hasta recuperar, cuando es ganar, cuando empieza a ser ganancia, en que contexto se inscribe el teatro independiente, porque lo hacemos. Y después otras cuestiones como más específicas en relación a la responsabilidad, para mí son clave. Y de hecho pienso que a veces en los tiempos que corren se está perdiendo. Es muy necesario ese cuerpo ese día en ese ensayo. No me da lo mismo si está o no esta. Es necesario que estemos juntxs, que tengamos la reunión de cooperativa y todo eso implica el trabajo. Y porque no sea remunerado no significa que no es trabajo. Cuando se ensaya, se está trabajando. Que no nos paguen estas horas, no significa que esto

no sea trabajo. Me interesa que las personas con las que labura, pongan nuestro hacer en ese lugar. Es un trabajo. Mas menos legitimado por el estado, más menos mirado, lo que fuera. No deja de ser un trabajo. Y después en ese orden responsabilidad, la noción del trabajo y la entrega. Acá hablo en términos artísticos, para mi tiene que haber mucha entrega en un trabajo artístico. Y después el orden de la confianza. Construir confianza. Y después bueno, calidad artística ni hablar. Me interesa que sean personas que tengan formación, que hayan pasado por ciertos lugares, para mí la formación no es un dato menor. Esta bueno que el artista se forma tenga maestros, referentes maestras.

¿Qué tipo de decisiones se toman a la hora de realizar un proyecto escénico? ¿Las tomás sola o en conjunto con el equipo?

Depende cuál. Para mi esta bueno respetar los roles. Es no significa que un rol no pueda dialogar con otro rol pero si respetar los roles. Si lo que no da lugar a debates es que todas las decisiones económicas si conformamos una cooperativa, son decisiones conjuntas. Y son por voto. Yo creo que muchas veces no se puede llegar a un consenso. Si no hay consenso se vota. Antes se da el debate, el espacio de que cada uno argumente y una vez que se votó, se votó. Y a eso se le pone la mejor. Y después hay decisiones que son más unilaterales que tienen que ver con decisiones artísticas o de la dirección y que me parece que está bueno que sea una decisión de quien dirige porque es un posicionamiento de esa persona. Por eso yo hablo mucho de respetar los roles. Confiar que hay gente que estudio eso y por algo está ahí y hay gente que tiene más capacidad para esto y por algo está ahí. Porque si no también se entra en un idílico de bueno todos opinamos. Se malentiende la horizontalidad. La horizontalidad no es todos todo, ni en cualquier momento. Hay momento para algunas cosas, hay momentos para otros. Hay decisiones que son más del orden de un área y está bueno respetarlo. Y hay otras decisiones que si nos involucran a todes serán consensuadas, votadas o discutidas la cantidad de veces que se tengan que discutir.

¿Cuándo percibís como satisfactorio al resultado final?

Bueno es complejo porque a veces depende de dónde se lo mire. Desde una mirada artística o de una mirada económica. Cuando esas dos dialogan, hermoso. Creo que eso es un ideal. Lo pongo en términos de lo ideal pensaríamos que siempre tiene que suceder eso para que algo sea satisfactorio. Si sucede está buenísimo. Par mí que algo sea satisfactorio, depende el posicionamiento. A mí no me seria satisfactorio si una obra compensa la parte económica pero no la parte artística. Yo prefiero no cumplir con las expectativas económicas del proyecto pero cumplir con las expectativas de calidad artística. Que es el caso de Los Héroes. Los Héroes ya hizo su tercera temporada, no llego a recuperar pero yo no me arrepiento de nada artísticamente de esa obra. Entonces para mí cumplió sus objetivos. Si la obra bajase hoy definitivamente estaría bien. No hay nada en lo artístico que me arrepienta entonces es satisfactorio para mí. Y quizás no hay un crecimiento económico pero hay un crecimiento artístico mío, del actor, de la actriz. Si este trabajo me abrió otros trabajos, también es exitoso de alguna forma. Quizás no me dio el rédito económico en el momento, pero me lo da en cinco años porque me abrió otro trabajo. A veces no es ya en el arte. Para mi es mucha puesta, mucho trabajo constante y mucho poner el eje en lo artístico por sobre lo económico. Yo quizás prefiero seguir creciendo en mi rol artístico de directora, dramaturga, de gestora cultural o lo que fuera y que el rédito venga en unos años y no arrepentirme en na da de lo artístico de ese proyecto. Si evaluar y decir bueno en que nos equivocamos que quedamos diecisiete o siete lucas abajo. Después que esa obra sea un espacio de mucho placer y disfrute para quienes la hacemos. Ahí también me parece que esta la satisfacción. Hacemos teatro independiente, si no lo estamos disfrutando no tiene sentido. Tiene que ser un espacio de goce, de deseo. Todo eso es un enriquecimiento en otro plano que muchas veces es difícil de explicar por qué preferís volver a hacer una obra de arte cuando en la otra quedaste en rojo en vez de irte de vacaciones tranquila. Y bueno quede en rojo para alguien que mira la planilla pero en otra área tengo todo verde legal. Pero bueno también son elecciones. Y reflexionar obviamente, nadie dice que no pueda hacer un análisis de que paso o que puede pasar y en el próximo proyecto no tener un montón de cosas.

8.7 Entrevista a Jimena Aguilar, directora y dramaturga

¿Cómo se percibe el contexto para hacer teatro independiente?

La verdad es que es una época muy difícil. Sabemos que bajo un montón el público por un lado, por la crisis. Pero también hay como un decaimiento el gran boom que fue después del 2001 donde todo el mundo estaba haciendo teatro. A pesar de que no había dinero había mucho público. Fue como una explosión, estaba buenísimo. Nos mandamos todos ahí a hacer teatro desde donde fuera. Ahí es también cuando empezó esto también de algunos que actuábamos empezamos a escribir, a dirigir. Hace relativamente poco un amigo me dijo como no yo no voy más al teatro, me aburrió. Hay una sensación de agotamiento viste. Yo creo, no tiene que ver solo con el dinero porque incluso me ha pasado en obras que estamos haciendo a la gorra. O incluso hay veces que le decís a algún amigo che te puedo dejar la invitación gratis y no vienen igual. Hay algo que está un poquito agotado creo. Suena bastante pesimista pero a la vez no podemos dejar de hacerlo. No sabemos porque lo seguimos haciendo, pero lo seguimos haciendo. El contexto no lo veo muy optimista.

¿Qué variables analizás antes de encarar un nuevo proyecto?

Sabes que cada vez más gente con la que me divierta estoy pensando. Suena poco profesional pero cada vez más pienso en eso. Me di cuenta con los años que, no sé si esta bueno o esta malo, que por lo general suelo llamar nueva gente, pero no porque no me guste el proceso que haya tenido con otra gente sino porque me encanta conocer gente nueva. Siento que está lleno de gente tan talentosa y con ganas, que me mata. Si, el grupo humano más que nada.

¿Cómo se ejecuta la etapa de producción en tus proyectos?

Y esas son cosas que fui afilando con los años. Antes me mandaba a ensayar, bueno después veremos. Y ahora me di cuenta que esta bueno, que lo necesitan un poco los actores. Cuando vas arrancando ir como dando algún panorama, la idea s estrenar maso menos en tal fecha, estamos averiguando estos lugares. Si, le estoy dando mucha más67 importancia a ello. Y nunca al final por

una cosa o la otra llegue a trabajar con alguna o algún productor. Pero ahora en particular en un proyecto que estoy empezando ahora ya estoy contactando a alguien para a ver si me puedo desligar porque siempre soy yo haciendo todo, con la ayuda de algún asistente. Pero si es ocuparse de todo y quita mucho tiempo y mucha energía.

¿Qué obstáculos te encontrás a la hora de realizar un proyecto nuevo?

La verdad que ya te digo, está bueno que como justo estoy empezando uno nuevo… te soy sincera que el día que iba a ir al primer ensayo decía, que hago si, más que nada sabiendo que una le pone tanto amor, energía y tiempo y no sabes cuantas funciones vas a poder hacer. Volvió un poco eso de antes, porque en otro momento sí. Por Ahí yo tuve suerte y se me armó un poquito m[as pero ahora sinceramente esta tan difícil que te soy sincera, el mayor obstáculo.. Porque las obras salen. Yo de lo que estoy bastante orgullosa es que todas las obras que empecé a ensayar, todas se hicieron. Eso sí me copa, voy hasta el final, las hago. Tuve miles de problemas, de lo que sea y eso siempre se solucionó pero la verdad que hoy en día creo que el mayor obstáculo es que no se si vamos a poder hacer funciones, porque no sé si va a haber público.

¿Cuáles son las cuestiones que apalancan el proyecto a su realización?

Yo creo que de verdad, aparte de esto de que me encanta trabajar con gente, creo que va más por la negativa en algún punto. No me bancaria que escribí un texto que me gusta mucho que me quede guardado en la compu. Va más por el “no me bancaria eso”. Y que siempre después de cada ensayo me voy más contenta de lo que empecé, siempre. Eso es así, hasta me emociona un poco, me siento una cursi. Es ley.

¿Qué valores son los que buscás o te interesan de los individuos que conforman parte del equipo?

La verdad es que le doy mucha bola, a sentir que es gente con la que voy a tener onda, onda de laburar. Muchas veces por ahí tenía ganas de preguntarle a alguien pero sentía que mm no, siento

que no vamos a fluir. Y no, eso lo evito, me es imposible. Si hay alguien muy grosa, muy groso pero creo que no vamos a fluir no, no puedo ahí tranzar con eso. No me interesa para nada.

¿Qué tipos de decisiones se toman a la hora de realizar u proyecto escénico? ¿Las tomas vos o las abrís a todo el equipo?

Abro un montón al equipo, abro un montón. Tengo mucha fe en la creatividad de las actrices y los actores y de quien se vaya sumando. Creo que siempre suma. Si como cabeza de equipo sí, tengo la última palabra cuando hay algo que me interesa mucho quiero mantenerlo. Pero escucho un montón. Pero ya te digo, no es que porque soy re buena onda escucho un montón, sino porque posta han salido cosas muy interesantes de escuchar. No me creo para nada que pensando yo sola van a salir las mejores cosas. Siempre en el intercambio surge algo más creativo, mas flashero. No sé, algo que por ahí a mí no se me hubiese ocurrido. Ni hablar, eso está comprobadísimo, para mí al menos.

¿Cuándo es satisfactorio el resultado final?

La verdad es que no me voy a hacer la hippie y decir simplemente hacer, que la pasamos lindo. Yo necesito que un mínimo de funciones se hayan hecho. Eso, no pretendiendo viajar por Europa con la obra. Pero si pretendo que se hagan yo que sé, cuatro meses, tres meses de funciones o el mismo tiempo que ensayaste que sea el mismo tiempo de funciones. Sino yo la verdad no me quedo contenta, más allá de si te hiciste amigos, si hiciste un lindo proyecto. En eso si me pongo más, como sería la palabra como que buscas un fin. Si, la verdad que quiero un feedback. La verdad que hacer una obra para después hacer dos, tres funciones, me angustia. El resto de las obras que una ensaya meses y meses y pensó meses y meses y que se yo, la verdad que me entristece un montón si no podemos hacer un par de meses, que la vea un pequeño caudal de gente. Compartirla, abrirla.

8.8 Documento conferencia de prensa ARTEI, Mayo 2019

ARTEI, Asociación Argentina del Teatro Independiente en su 21º aniversario 1998-2019

Denunciamos la situación límite que está atravesando el sector teatral independiente

ARTEI, organización que nuclea a 100 salas de teatro independiente de CABA, expone la cantidad de circunstancias que, en su conjunto, afectan de forma simultánea el desenvolvimiento de nuestra actividad y los principales motivos por los que llegamos a esta situación límite.

Hoy nos encontramos, como gran parte de la Cultura Independiente de esta ciudad, en estado crítico.

En nuestros espacios trabajamos más de 25.000 personas, entre actores, actrices, vestuaristas, iluminadores, productores, sonidistas, docentes y muchos más. En nuestro circuito se realizan más de 700 funciones semanales llegando a miles de espectadores.

Muchas de nuestras salas hoy no sólo son espacios de producción de obras sino también espacios de trabajo y formación para nuevas generaciones de artistas.

Somos parte de un movimiento de gran envergadura y reconocimiento tanto en nuestro país como en el exterior.

Es importante destacar que nuestra actividad está protegida y fomentada por ley lo que nos permite acceder a subsidios para el funcionamiento de nuestros espacios. Subsidios que tan solo cubren entre el 5 y el 30% de nuestros costos de funcionamiento y a través de los cuales nos comprometemos a brindar una contraprestación que favorece el desarrollo de la actividad teatral.

Como consecuencia de la grave situación económica que atraviesa el país, el valor promedio de nuestras entradas no logra superar los $200 (cuando para la subsistencia y mantenimiento de las salas queda menos del 30% de ese monto). Esta circunstancia, sumada a las otras que se denuncian en este documento, ha tornado inviable el desarrollo de la actividad en nuestros teatros.

El cierre y la desaparición de nuestros espacios no solo generaría una mayor cantidad de desocupados sino también una pérdida en el debate y la pluralidad cultural afectando a toda la comunidad teatral en su conjunto.

Los espacios hemos disminuido la cantidad de funciones, cursos y ensayos, por lo que estamos funcionando de hecho con cierres parciales.

Defendemos nuestra existencia porque en ella se aloja la posibilidad de que el acto creativo NO quede reducido meramente al rédito económico. Defendemos nuestra existencia porque formar parte de la escena independiente es una elección de trabajo autogestionado, de creación colectiva y de cómo vivir el teatro.

Es el Estado quien tiene el deber de proteger, acompañar y fomentar nuestra actividad y nuestros espacios. Nuestros institutos fueron creados para eso y sus leyes están vigentes. Exigimos su cumplimiento!!!

Denunciamos la constante disminución en el presupuesto de Proteatro en términos reales provocando un desfinanciamiento del instituto que redunda negativamente en el otorgamiento de subsidios a la actividad y en el cumplimiento efectivo de su función.

Denunciamos el atraso sufrido en los pagos de los subsidios del año 2018 del INT debido a su crisis institucional y por la cual no se pudo ejecutar el total de su presupuesto.

Denunciamos la falta de pago de las prestaciones que las salas han brindado y brindan a distintos organismos del Estado para la realización de Festivales como el Fiba.

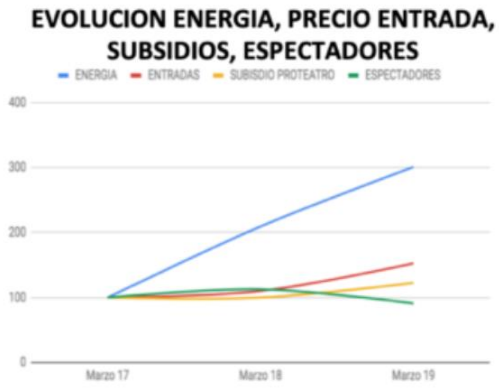
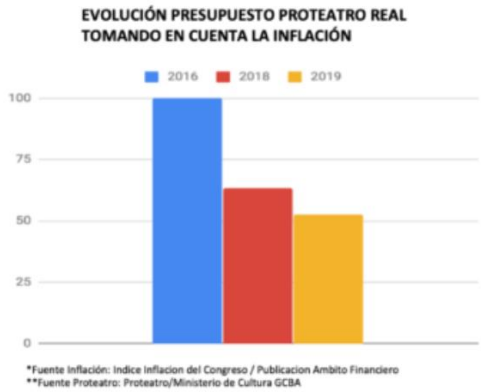
Exigimos (como lo venimos pidiendo desde hace años) el pago en tiempo y forma de los subsidios de los distintos institutos antes mencionados.

Denunciamos el grosero aumento de las tarifas de servicios eléctricos que nos arrojan de una manera violenta al cierre de nuestros espacios.

En los últimos 2 años el aumento de la tarifa eléctrica fue del 300% y el aumento del valor de las entradas no logró superar el 25%.

Responsabilizamos al Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires y al Gobierno Nacional por la situación de emergencia y precariedad que estamos viviendo todos los que trabajamos en el Teatro

Independiente y por poner en riesgo todo el aporte que nuestro sector realiza al desarrollo económico, social y comunitario y a la cultura independiente de nuestra ciudad.

Expresamos la necesidad de poner un freno y hacemos llegar nuestro reclamo a las autoridades gubernamentales que tienen el deber de sostener políticas culturales que fomenten, protejan y mantengan la relevancia que tiene el sector teatral independiente como patrimonio cultural de la Ciudad de Buenos Aires y el país en su conjunto.

#EL TEATRO INDEPENDIENTE DICE BASTA