UP | Universidad de Palermo
Facultad de Diseño y Comunicación

PROYECTO DE GRADUACION

Trabajo Final de Grado

Innovación de un espacio cultural

Gestión, programación e identidad

Emilce Puyada
Cuerpo A del PG
18 de Diciembre de 2009
Lic. Dirección Teatral
Facultad de Diseño y Comunicación
Universidad de Palermo

Índice

Síntesis……p. 2

Logros de mi PG……p. 5

Introducción……p. 6

Declaración Jurada……p. 11

Síntesis

El presente Proyecto de Graduación nace a partir de los conocimientos y motivaciones surgidas de las materias *Gestión y Comunicación I y II* y *Proyecto escénico I y II*.

El interés manifestado a partir de conocer qué es una organización cultural de espectáculo, cómo son los procesos que llevan a la construcción de las mismas y en qué se basa su organigrama interno, fue el embrión de este proyecto. Concebir una mirada más integral de lo que representa el trabajo de un director de teatro, y apuntar no sólo a la puesta de una obra sino también a desarrollar todo lo que tenga que ver con diagnosticar, planificar y gestionar proyecto culturales integrales. Todo esto en función de ampliar la intervención de un profesional del teatro hacia áreas de incumbencia poco explotadas como lo son la de planificar estrategias, administrar recursos humanos y financieros y generar estrategias de comunicación, entre otras.

A partir de estos conceptos, el proyecto integra pragmáticamente los procesos de la comunicación, de gestión y de creatividad artística; constituyéndose en una especie de manual de gestión ajustable a cualquier organización cultural.

Configuran este trabajo, en primer lugar, una descripción del surgimiento y características del llamado teatro independiente y de cuáles son los diferentes sistemas de producción teatral. Se describe a continuación un análisis cuantitativo en rasgos generales del mercado teatral de Buenos Aires; acerca de los nuevos espacios surgidos y de las nuevas tendencias artísticas.

Como eje central del trabajo se exponen los procesos de gestión y todo lo referido a la determinación de objetivos de una organización, al planteo de la misión y la visión, a cómo se construyen equipos de trabajo y la necesidad de generar ideas innovadoras. Como siguiente etapa está el análisis de los procesos de la comunicación en función de una organización; su vinculación con el mercado en el que se desempeña y los diagnósticos de sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

Entendiendo lo que es una organización, se realizaron entrevistas específicas a directores y dueños de salas porteñas que cuentan con una identidad a partir de procesos de gestión, señalando las diferencias en relación a Querida Elena, institución elegida para aplicar este proyecto.

Se pone en conocimiento a continuación las particularidades de dicho espacio, para finalizar con el desarrollo específico del proyecto de gestión aplicable a la mencionada institución.

El proyecto busca, de alguna manera, expresar las posibilidades que tiene el director de teatro de participar y formar parte de los procesos de gestión de una institución relacionada con el arte y el espectáculo, entendiendo que está capacitado para ocupar cargos directivos dentro de cualquier organización cultural.

Logros de mi PG

En primer lugar, resalto de entre mis logros la posibilidad de integrar mis anteriores estudios sobre comunicación y publicidad, con mi experiencia en el campo laboral de la producción en medios y gestión de espectáculos, sumándole ahora los conocimientos de la dirección teatral.

Al poder aplicar de manera estructural y totalizadora los conocimientos que van más allá de los relacionados con la creación y dirección artístico – teatral, logré resignificar conceptos que en un principio me parecían poco pertinentes y de difícil integración con mi profesión.

A partir del desarrollo de este trabajo puedo determinar con más claridad el campo profesional y los alcances de mi actividad; permitiendo apreciar nuevas salidas laborales para los profesionales de esta disciplina. Tomando mi caso particular como directora de teatro como punto de partida.

De alguna manera, la investigación y el desarrollo de este proyecto se convirtió en una espacie de guía integradora de un proceso de gestión cultural, que bien puede adaptarse a otras instituciones que quieran llevarlo a la práctica.

Introducción

Este proyecto de graduación parte de hacer una descripción contextual e histórica del surgimiento del teatro llamado independiente y de los diferentes sistemas de producción de las artes escénicas, para pasar a describir, analizar y desarrollar todo lo concerniente a un proceso de gestión aplicado a una organización artística y de espectáculos.

El trabajo, si bien está planificado para poner en práctica en una institución en particular, tiene como alcance a todas las instituciones relacionadas con la producción artística y de espectáculos. Puesto que éste proyecto parte de definir y entender una organización cualquiera, conducida por un proceso de gestión,

para llegar a entender que estos mismos procesos son necesariamente aplicables a las organizaciones artísticas.

Se explican y analizan las características de una organización, estudiando su estructura, su comportamiento dentro del contexto social, su razón de ser y sus objetivos a mediano y largo plazo. Vinculando estos conceptos con el diseño de los procesos de comunicación y marketing, donde se determina la importancia y la necesidad de cualquier organización de plantearse objetivos y gestionar para lograrlos, a partir de una elaboración adecuada de sus estrategias de comunicación.

Se plantea que toda organización tiene la necesidad de conformar un equipo de trabajo donde cada integrante aporte la estructura general de gestión.

Este proyecto cree en la importancia de entender y percibir a cualquier institución o espacio teatral como una organización, a la que le competen los mismos procesos de estructuración interna, gestión administrativa y comunicación que al resto de las organizaciones.

A partir del desarrollo de este trabajo se puede determinar con más claridad el campo profesional y sumarle otros alcances hacia aspectos de la producción de espectáculos poco explorados por la dirección teatral.

Se plantea aquí la importancia de conocer el trabajo de gestión de otros teatros o instituciones, para poder entender la implicancia en su crecimiento y desde ahí pensar y gestionar una entidad artística como una organización, y no como hechos culturales aislados. Aquí podríamos encuadrar las razones o motivos de la

elección de este proyecto. Diseñar un proyecto coherente de gestión para poder llevar a la práctica en un mercado cultural donde abundan los espacios culturales sin identidad y con políticas de producción desorientadas y heterogéneas.

Para esto se comenzó con una descripción cuantitativa del marcado teatral de la Ciudad de Buenos Aires y cómo y por qué surgen los nuevos espacios y las nuevas tendencias artísticas. Entender y definir qué es una organización, en qué consiste y cómo se lleva a cabo un proceso de gestión, es uno de los aspectos fundamentales de este trabajo.

Los procesos de comunicación y las estrategias de marketing se vinculan directamente a la construcción de la identidad de una organización cultural. Esto se pone de manifiesto a partir de una serie de entrevistas realizadas a los directivos del Complejo La Plaza, El camarín de las musas y el Complejo Ciudad Konex. Finalizando con la reseña y el planteo concreto del proyecto en función de la entidad elegida llamada Querida Elena, artes sencillas.

Buenos Aires 18 de Diciembre de 2009

Facultad de Diseño y Comunicación
Universidad de Palermo
Buenos Aires

Por la presente declaro que el Proyecto de Graduación es mi propio trabajo y hasta donde sé y creo, no contiene m aterial prev iamente publicado o escrit o por otra persona, ni material qu e de m anera substan cial haya sid o aceptado para el o torgamiento de prem ios de cualquier otro grado o diplom a de la Univers idad u otro in stituto de e nseñanza su perior, exce pto donde se ha hecho reconocimiento debido en el texto.

Autorizo a la Facultad de Diseño y Comunicación a emplear los contenidos del mismo a efectos académicos e institucionales del Trabajo Final de Grado titulado: Innovación de un espacio cultural, gestión, programación e identidad

……..…..

Saluda cordialmente

Emilce Soledad Puyada

UP | Universidad de Palermo
Facultad de Diseño y Comunicación

PROYECTO DE GRADUACION

Trabajo Final de Grado

Innovación de un espacio cultural
Gestión, programación e identidad

Emilce Puyada
Cuerpo A del PG
18 Diciembre de 2009
Lic. Dirección teatral
Facultad de Diseño y Comunicación
Universidad de Palermo

Agradecimientos

A la fundación Universidad de Palermo por darme la posibilidad de estudiar estos cuatro años.

A mis docentes y maestros de los cuales rescato enseñanzas académicas, profesionales y humanas en particular a Diego Kogan, Betti Gambartes, Carlos Coccia, Roberto Almada, Mauricio Rinaldi, Alberto Belatti y Gustavo Schraier.

A Alejandra Gargiulo por ser mi amiga y compañera de ruta en estos años.

A mi familia por el sostén permanente.

Y a Marcelo que me ordena y acompaño en el último envión.

Índice

Introducción…… p. 4

Capitulo 1: Surgimiento de salas de teatro independiente.

1.1 La teatralidad y el teatro…….……p. 10

1.2 Situación político- social junto al

surgimiento del teatro independiente en Bs. As……p.11

1.3 Sistemas de producción teatral…….……p.13

Capitulo 2: Teatro siglo XXI.

2.1 Funcionamiento de la actividad

teatral en la última década……..…p.19

2.2 Nuevos espacios y tendencias artísticas……p.23

Capitulo 3: Principios básicos de la gestión.

3.1 Definición de gestión……p. 28

3.2 Las organizaciones……p. 29

3.2.1 Objetivos……..……p.31

3.2.2 Misión y visión…….……p.32

3.2.3 Análisis (F.O.D.A)……p.33

3.3 Recursos humanos……p. 35

3.4 Estudio de mercado ……p. 37

3.5 Consumidores y Público……p. 39

3.6 Comunicación. ……p. 42

3.6.1 Marketing, una acción empresaria……p. 46

3.6.2 Estrategias de comunicación…….p. 48

3.7 Recursos Económicos……p.50

3.8 Procesos creativos……p.51

3.9 Innovar ideas……p.53

Capitulo 4: Espacios con gestión estrategia.

4.1 Salas que marcaron un estilo……p. 55

4.1.1 Complejo Paseo La Plaza. ……p. 55

4.1.2 Camarín de las musas. ……p. 62

4.1.3 Ciudad Cultural Konex……..…p. 64

Capitulo 5: Teatro querida Elena. Artes sencillas.

5.1 ¿Qué es un club de arte? ……p. 67

5.1.1 Legislación……..…p. 67

5.2 Reseña histórica de Querida Elena……p. 69

5.3 Programación……..……p. 71

5.4 Recursos humanos……p. 71

Capitulo 6: Gestión y planificación de Querida Elena.

6.1 Objetivos, misión y visión……..p. 73

6.2 Análisis F.O.D.A……..p. 73

6.3 Propuesta ……p. 74

6.4 Recursos Humanos……p. 82

6.5 Financiación……p. 83

6.6 Estudio de mercado……p. 86

6.7 Modelo de programación……p. 87

6.8 Comunicación……p. 91

Conclusión……p. 93

Referencias Bibliográficas ……p. 96

Bibliografía……p. 100

Introducción

A partir de una visión y un análisis profesional desde la dirección teatral, el presente proyecto propone la puesta en ejecución de un proceso de gestión cultural e institucional de un espacio artístico existente, que integre todo lo concerniente a las artes escénicas con sistemas de trabajo y producción cultural generadores de recursos económicos.

En sus diferentes variedades y estilos, la oferta de espectáculos y de espacios culturales en Buenos Aires es amplia, sin embargo, estos espacios se nutren principalmente por la puesta en cartel de espectáculos teatrales, dejando al margen el resto de las actividades culturales. Sin generar una política de gestión integradora, muchas de estas instituciones no logran construir una programación integral de actividades que no sólo cumplan objetivos artísticos, sino que además genere recursos económicos y construcción de identidad institucional.

Desde este proyecto, se planeta la puesta en práctica de un modelo de gestión cultural que modifique el hecho de que las artes escénicas constituyan la única actividad de una institución teatral, y transformarla así en un espacio con objetivos, identidad y sustentable económicamente.

Como se planteará en este proyecto, es necesario integrar una planificación de estrategias con el diseño de un plan de comunicación consecuente con metas prefijadas.

Generarle a la institución artística elegida una identidad dentro de la comunidad y forjar un funcionamiento integral de todas las áreas de la institución, para que cada una de sus prácticas la vinculen con la comunidad, de tal manera que satisfagan tanto las necesidades del medio social donde se encuentra como las de las propia institución, con el fin de alcanzar objetivos artísticos, económicos y de identidad.

La Ciudad Autónoma de Buenos Aires está situada en la región centro - este del país, sobre la orilla occidental del Río de la Plata. Según proyecciones cuenta con una población estimada de 3.050.728 habitantes, siendo la segunda mayor área urbana de Sudamérica y una de las veinte ciudades más importantes del mundo.

La ciudad es el centro político y sede central de casi todas las grandes empresas del país, además de ser un importante centro artístico e intelectual de Occidente. Su importancia como meca cultural se manifiesta en la gran cantidad de museos, teatros, bibliotecas y galerías de arte que existen.

Según datos de organismos oficiales como el sistema nacional de consumos culturales, dependiente de la secretaria de comunicación de la Presidencia de la Nación, no oficiales como el sitio Alternativa Teatral (que reúne a todos los teatristas, teatros y obras de la Argentina) y la Sociedad Argentina de Actores, hay mas de 350 salas de representación teatral de sistema de producción alternativo, 10 salas de

sistema de producción público y 22 del sistema de producción comercial.

Buenos Aires se ha convertido en un centro de atracción cultural, dada su gran cantidad de espectáculos y representaciones que se realizan día tras día (según carteleras de espectáculos de diversos medios gráficos se estima una oferta de más de 200 espectáculos artísticos entre recitales, teatro, café concert, etc.). Si embargo, según la SNCC (Sistema Nacional de Consumos Culturales) solo una de cada diez de personas de entre 12 y 70 años residentes en la capital federal concurre al menos una vez al año a presenciar obras de teatro. La relación entre la oferta de espectáculos y la demanda del público es desigual.

Esta realidad hace que sean muy pocos los espacios o entidades que logren instaurar un perfil estético y cultural como identidad y, a partir de esto, lograr una más amplia y variada (desde el punto de vista social, económico y cultural) concurrencia de público. Si bien esto es un aspecto positivo dentro del ámbito artístico – cultural, representa al mismo tiempo una realidad que constituye un problema estructural. Siendo que el número de salas y espacios teatrales es muy grande y la oferta de espectáculos es numerosa, la población o público consumidor habitual o circunstancial llega a conocer solo una mínima cantidad de dichos espacios y de los espectáculos que se ofertan. Esto se

debe, en gran medida, a que los grupos teatrales son los encargados de pagar la prensa y difusión de las obras, y al momento del estreno el presupuesto para invertir en comunicación es insuficiente o inexistente. Sólo las obras pertenecientes al circuito comercial cuentan desde el comienzo con presupuesto destinado a comunicación y publicidad. El resto de las numerosas obras que se exhiben a lo largo y ancho de la ciudad de Buenos Aires no llega a ser vista más que por sus allegados o espectadores ligados de una u otra manera a los integrantes del grupo teatral o de la sala.

La comunicación (avisos, afiches, gacetillas, etc.) es un aspecto no tenido en cuenta, en general, por estos espacios, ya sea por desconocimiento de los valores de una comunicación permanente, o por falta de presupuesto para destinar a tal fin. Esto trae como consecuencia el limitado contacto de muchos de estos espacios a un grupo de pertenencia.

Fuera de los directores, actores y autores habituales de cada institución, pocos son los espacios que tienen una identidad definida e instalada en el imaginario social. No existe ni desde el estado ni desde el seno de la mayoría de las instituciones artísticas una política de gestión integral que siente las bases en la sociedad para una nueva generación de público, que permita a las instituciones teatrales planificar

a largo plazo y poder sustentarse económicamente sin subsidios del estado.

La institución elegida para plasmar este proyecto es “Querida Elena, sencillas artes”, ubicado en las calles Pi y Margall 1124, en el barrio de la Boca. Este espacio funciona en la parte baja de una casona antigua que cuenta con cinco cuartos y un patio. Uno de estos cuartos cumple el rol de sala de teatro, otro funciona como sala de yoga, dos para muestras de arte y los restantes como depósito. Todos estos cuartos, sin embargo, se pueden integrar para alguna performance que lo disponga.

Fundado hace dos años por Eduardo Spindola (actor) que junto a su mujer diseñaron un *espacio para amigos*. El primer año se puso solo una obra en cartel y recién para el segundo año se estableció una programación para los días sábados y domingos. No cuenta con una estructura de gestión más que el propio Eduardo Spindola, quien selecciona y planifica la programación del espacio a partir de un criterio estético personal en donde la casa sea uno de los protagonistas dentro de las obras.

Entre otros objetivos que se plantea este proyecto está el de crear un equipo de trabajo operativo dentro de la institución, determinar objetivos a corto, mediano y largo plazo, establecer metas, desarrollar ideas innovadoras, consolidar una identidad institucional, vincularse con el

público real y potencial, llegar a nuevas audiencias y fidelizar al público que se acerque al lugar. Establecer, para esto, un plan de comunicación adecuado para hacer de la actividad cultural una actividad rentable sin ceñirse por eso a las estructuras de producción del denominado teatro comercial.

Utilizando la metodología de investigación y entrevistas específicas, se tomarán como muestras algunas experiencias de personas y entidades que lograron abrir camino en este sector de la cultura a través de introducir pautas de gestión y comunicación institucional. Se analizarán los procesos comunicacionales y de gestión institucional para conocer cuales son las herramientas de comunicación y marketing con las que una organización cuenta, lo que permitirá desarrollar la propuesta de este proyecto a partir de elementos concretos y factibles de ser gestionados en dicha institución.

Capitulo 1: Surgimiento de salas de teatro independiente.

1.1 La teatralidad y el teatro.

> El origen griego de la palabra teatro,… pone en manifiesto una propiedad fundamental de este arte: Es el lugar donde el público contempla una acción que le es presentada en otro sitio. El teatro es un punto de vista sobre un acontecimiento: una mirada, un ángulo de visión,…
>
> Sólo en la medida en la que desplaza la relación entre mirada y objeto mirado se convierte en el edificio donde tiene lugar la representación. (Pavis, 2007, p.435)
>
> El denominador común a todo lo que solemos llamar "teatro" en nuestra civilización es el siguiente: desde un punto de vista estático, un espacio para la actuación (escenario) y un espacio desde donde se puede mirar (sala), un actor (gestualidad, voz) en el escenario y unos espectadores en la sala. Desde un punto de vista dinámico, la constitución de un mundo "ficticio" en el escenario en oposición al mundo "real" de la sala y, al mismo tiempo, el establecimiento de una corriente de comunicación entre el actor y el espectador. (Girault Alain, 1975).

1.2 Situación político - social junto al surgimiento del teatro independiente en Buenos Aires.

En 1928, Hipólito Yrigoyen llegó por segunda vez a la presidencia de la República a los 77 años, dos años después (6 de septiembre de 1930) tiene una caída violenta. Como lo expresa Gustavo Levente: “terminó el desorden de Yrigoyen y comenzó el orden de Uriburu: ley marcial, estado de sitio, prohibición de huelgas obreras e intervención militar en los sindicatos, deportación de dirigentes proletariados, prohibición de huelgas estudiantiles y exclusión de profesores y alumnos universitarios disconformes” (Ordaz, 1999. p. 177)

El concepto teatro independiente surge a fines de la década del 20 como manifestación ante el agotamiento estético de las poéticas más representativas del teatro argentino como el sainete, uno de los géneros más representativos en la etapa emigratoria europea de entre los años 1871 y 1920. “La comercialización desaforada produjo el bastardeo de una expresión artística que fue perdiendo su firme atracción popular… Primaban la payasada escénica y los espectáculos del mas burdo pelaje” (Ordaz Luis, 1999, p. 99)

En este sentido, en muchas de las poéticas de drama realista también había una repetición desde la dramaturgia, y una falta de criterio en la poética corporal y en la puesta en escena. Esto sumado a un aletargamiento en todo lo que

respecta a las artes escénicas en relación a la vanguardia europea; sólo evidenciado por los viajes de ciertos elencos, directores, actores y escritores.

Surgía una idea de romper con las formas dominantes y buscar nuevos caminos para transitar; esto tenía que ver más que nada con posiciones ideológicas – estéticas y la militancia de alguno de los actores sociales que van a tener influencia dentro del campo. En este sentido, la palabra o el sentido de arte escénico independiente en realidad nunca estuvo bien definida.

Por estos tiempos surgen expresiones destacadas como la generada por el dramaturgo Leónidas Barletta, a través de su teatro del pueblo, que llegará a influir en diversas expresiones culturales como la danza y la literatura.

El teatro de Barletta impuso lo que se llamó teatro independiente a partir de no regirse de los cánones estéticos que dominaban la escena de aquellos años.

Hacia finales de 1930 nace lo que se conoció como el teatro del pueblo, agrupación que se regía por un pensamiento de Gohete que decía: “avanzar sin prisa y sin pausa, como la estrella”.

Su fundador Leónidas Barletta, integraba un grupo de intelectuales que por aquellos años buscaban impulsar una revolución social, tomando el arte, y por sobre todo, el teatro popular, como herramienta principal.

Ese movimiento socio – cultural sentó bases de formación para dramaturgos, directores, actores, etc., con conciencia social.

Gustavo Schraier tomo los siguientes ítems como características de teatro independiente “mística de trabajo grupal y sin jerarquía preestablecidas, en contra del modelo teatral dominante, innovadora y constante formación de actores, modos de producción, creación novedosa bajo un modelo de autogestión”. (2006, p. 31) Esto fue el puntapié inicial para abrir el juego a otras corrientes independientes que se manifestaban en esa época como lo fue

La agrupación Juan B. Justo; nombre surgido como homenaje al creador del Partido Socialista. Esta agrupación artística y social se popularizó a partir de su trabajo social llevando funciones en centros culturales, fábricas, etc.

1.3 Sistemas de producción teatral.

Para concretar la representación de una obra artística, siempre es necesario un proceso de producción “La producción teatral puede ser definida como una proceso complejo que emprenden las organizaciones teatrales. Estas poseen ciertos rasgos generales: todas parten de proyectos, requieren de personal artístico, técnico, administrativo y de gestión para llevar a cabo el proceso de producción, y tienen un objetivo básico: producir espectáculo” (Schraier, G. 2006, p.25)

En las Artes escénicas existen dos grandes sistemas de producción: pública y privada; que están a su vez integrados por otros sistemas y subsistemas.

Sistema de producción Pública

Sistema de producción Privada

- . Empresarial o de empresa de espectáculos
- . Inversor ocasional o empresario independiente
- . Alternativo

Fuente: Schraier, G Laboratorio de producción teatral (2006)

El sistema de producción pública está integrado por teatros públicos o estatales financiados por el estado, para producir, exhibir, difundir, y promover la cultura a través de las artes escénicas, a nivel profesional, como una forma de servicio público.

A los objetivos de este trabajo, es el sistema de producción privada el que presenta mayor interés. Está regido por empresarios y empresas de espectáculos que pueden o no asociarse con terceros para financiar producciones teatrales arriesgando capital. Es el teatro pensado como negocio, mal llamado teatro comercial. Sistema de producción que tiene como objetivo primordial la rentabilidad económica.

En contraste a los otros sistemas de producción, cuyos fines son, en teoría, únicamente artísticos.

En la ciudad de Buenos Aires existe lo que se llama el circuito comercial del teatro, ubicado en las adyacencias de

la Avenida Corrientes, donde se encuentran la mayor cantidad de salas. Integrantes del sistema de producción privado, los dueños de estas salas están obligados a pagar a sus empleados salarios durante los períodos de ensayo y funciones, aguinaldos y vacaciones proporcionales, entre otros beneficios laborales, según lo establecen los Convenios Colectivos de Trabajo de cada sector. Aunque en algunos casos, con el final de reducir costos fijos, los empresarios suelen contratar a alguno de los integrantes del equipo creativo (director, escenográfo, iluminador, etc.) y a los actores protagónicos, asociándolos a riesgo de la producción. Un subsistema menos habitual es el de inversor ocasional o de empresario independiente. Esto supone la participación de un empresario capitalista ajeno al mundo teatral, que decide invertir y producir un espectáculo artístico solventando los gastos de toda la producción (salarios, sala de ensayo, músicos, bailarines, técnicos, asistentes, publicidad, etc.). Habitualmente son personas que intervienen por primera vez en este tipo de inversión y no poseen ni una estructura, ni una sala propia. Estos empresarios presentan un importante desconocimiento del medio artístico, lo que suele traer como consecuencia la no satisfacción de las expectativas económicas. Sumado a la falta de previsión en la producción y a la mala comunicación.

Llegamos así a la última variante del sistema de producción privado que definimos como alternativo. Pavis lo define:

> “La alternativa al teatro comercial y al teatro público subvencionado es, con todas sus dificultades, la que ofrecen o bien el teatro alternativo o un tercer teatro que propone una programación, un estilo y un modo de funcionamientos completamente originales. Paradójicamente, la modestia de los medios permite probar formas nuevas con mayor iniciativa, y en una total independencia tanto económica como estética”. (2007. p.437).

El financiamiento o subvenciones otorgadas a las producciones escénicas alternativas por instituciones públicas como el Instituto Nacional del Teatro (INT) y Proteatro, comienzan sobre todo a partir de los años noventa tomando mayor importancia en el año 2001. Pero sólo un cierto porcentaje de agrupaciones teatrales recibe ayuda financiera debido a los limitados presupuestos destinados a la cultura que tiene nuestro país.

En la actualidad, muchos de los procesos de producción alternativos se siguen denominando como teatro independiente. Pero aquel movimiento original y particular ha desaparecido por completo, y hoy persisten sólo algunos aspectos de lo alternativo, como la heterogeneidad, su estructura

democrática, la búsqueda de una estética particular y la independencia personal.

El teatro producido bajo este sistema recibió luego de la declinación del teatro independiente, muchas otras denominaciones: experimental, cooperativo, de nuevas tendencias, under, off, o incluso independiente. A pesar de todas sus dificultades, esta forma de producción continúa siendo el más renovador de la escena contemporánea en lo que a nuevas estéticas o propuestas narrativas se refiere. Pero en lo relacionado con sus resultados económicos deja mucho que desear.

Otro de los procesos de producción privada es la coproducción. En este proceso se vinculan dos o más fuentes productivas que se asocian e invierten recursos en común para desarrollar un proyecto teatral. Tanto los beneficios como los prejuicios económicos serán compartidos por cada uno de los miembros o partes involucradas en el financiamiento.

Este tipo de asociaciones se suelen dar, en general, en proyectos que por sus magnitudes (económicas, artísticas o técnicas) no puedan ser realizadas por una sola institución o grupo escénico. También pueden involucrar a dos o más entidades artísticas, que pueden ser de distintas ciudades, regiones o países, con el fin de promover un intercambio cultural o artístico. Estas entidades artísticas,

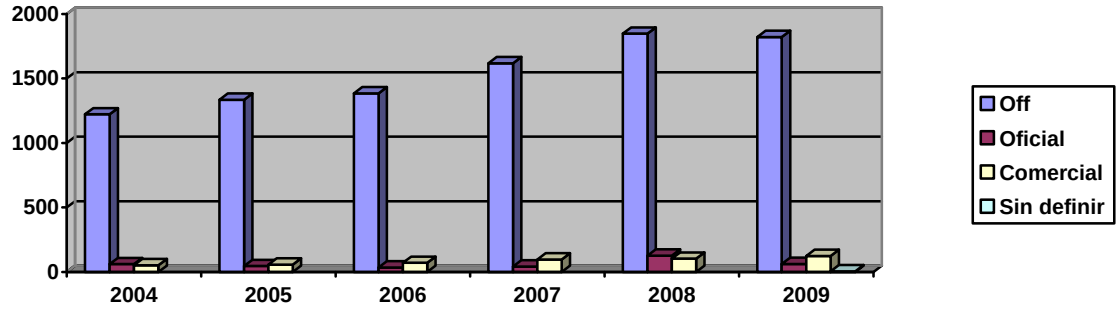
generalmente suelen compartir intereses u objetivos comunes; ya sean artísticos, institucionales, económicos, etc.

Pero además, en Buenos Aires, no sólo coexisten los ya mencionados sistemas de producción, sino que además podemos encontrar otros modelos más pequeños o con fines diferentes. Estos sistemas pueden generarse a nivel universitario, comunitario, aficionado, experimental, de estudio, etc.

Capitulo 2: Teatro siglo XXI.

2.1 Funcionamiento de la actividad teatral en la última década.

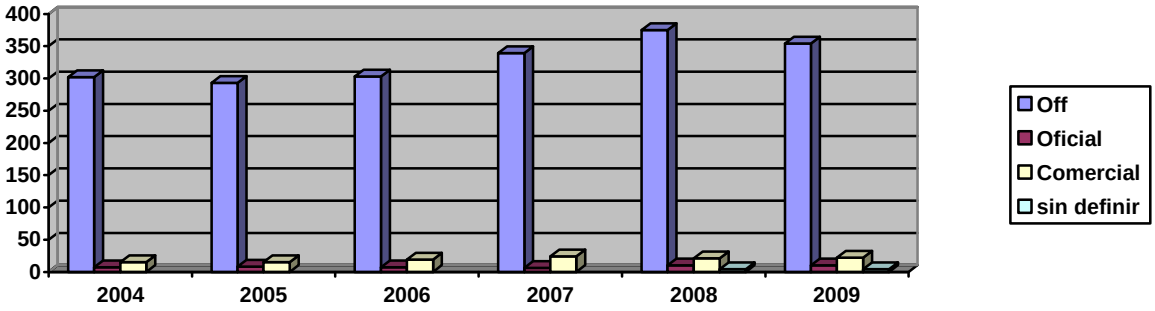
Cantidad de espectáculos estrenados en la Ciudad autónoma de Buenos Aires



Fuente. Alternativa teatral. (28/10/09) disponible en:

http://www.alternativateatral.com/estadisticas.asp

Cantidad de espacios en la Ciudad autónoma de Buenos Aires



Fuente. Alternativa teatral. (28/10/09) disponible en:

http://www.alternativateatral.com/estadisticas.asp

Cantidad de salas por provincia y cada 100.000 habitantes

Argentina año 2007

Provincia	Total habitantes	Salas de teatro	Cantidad de salas de teatro cada 100.000 hab.
Ciudad Autónoma de Bs. As.	3.034.161	431	14,2
Provincia de Bs. As. (Sin GBA)	4.834.000	640	13,2
Gran Buenos Aires	9.950.000	236	2,4

Fuente. SInCA. (15/10/09) Disponible en:
http://www.sinca.cultura.gov.ar/sic/estadisticas/recdatos/results.php?idCategoria=21

Asistencia a las salas según región geográfica en la Argentina.

Región Geográfica	2006		
	No asiste	Asiste	No hay teatro donde vive
AMBA (Ciudad Bs. As. + GBA)	85,6%	13,2%	0,7%
Región Pampeana	83,2%	16,4%	0,1%
NOA	87,7%	9,8%	2,5%

NEA	80,8%	4,0%	6,4%
CUYO	87,0%	9,7%	3,3%
Región Patagónica	80,8%	4,1%	14,9%
TOTAL	85,5%	11,1%	3,1%

Fuente: sistema nacional de consumos culturales.

http://www.medios.gov.ar/images/stories/documentos/sncc%20final.pdf

El informe del Sistema Nacional de Consumos Culturales en un encuesta realizada en el año 2006 bajo una muestra de 508 entrevistados de entre 12 y 70 años de ambos sexos y todos los niveles socioeconómicos, en la región AMBA (Área Metropolitana de Buenos Aires) que forman la ciudad de Buenos Aires y Gran Buenos Aires (primer y segundo cordón), por lo menos uno de cada diez entrevistados afirma concurrir a espectáculos teatrales con cierta frecuencia. En esta categoría sobresalen los mayores de 50 años y los de nivel socio-económico alto medio. Respecto a la gran mayoría que dice no asistir sobresalen los hombres, los adolescentes de 12 a 17 años y los de nivel socio-económico bajo".

Análisis:

En el AMBA (Área Metropolitana de Buenos Aires) hay 12.984.161 habitantes, de los cuales el 13,2% concurre al teatro. La cantidad de habitantes que asisten al teatro en el año 2006 fue de 1.713.909. Hay 1400 estrenos en teatros alternativos y 106 estrenos en teatro comercial y oficial.

A partir de estos datos se plantea la siguiente hipótesis por falta de estadísticas oficiales:

En el Teatro alternativo se producen 1400 estrenos; por lo que suponiendo que las obras estén en cartel durante tres meses con una función por semana, requerirían 40 asistentes por función para subsistir.

En base al anterior supuesto, si hay 1400 estrenos al año hay 350 estrenos por trimestre; a un promedio de una función por semana con 40 asistencias, esto implicaría una necesidad de 480 asistentes por trimestre por obra. Esto da un total de 168.000 asistentes esperados por trimestre, lo que hace un total de 672.000 asistentes esperados al año.

En el Teatro comercial y oficial hay 106 estrenos: Entonces, suponiendo que están en cartel durante seis meses con cinco funciones por semana y que requieran para subsistir 100 asistentes por función, daría como resultado 58 obras estrenadas cada seis meses, lo que a cinco funciones por semana con 100 asistentes implica una necesidad de 12.000 asistentes por obra cada seis meses. O sea, 696.000 esperados en seis meses. Por lo tanto 1.392.000 por año.

Conclusión:

Asisten al teatro 1.713.909 en el área metropolitana de Buenos Aires y se necesitan 2.064.000 asistentes para

subsistir sólo en teatros de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Por lo que cabe señalar que, a partir de la hipótesis aquí planteada, se observa que la relación necesidad/expectativa está desfasada.

Por lo tanto, la relación entre la concurrencia y las expectativas sería mayor que la observada a partir del AMBA si la planteamos únicamente en el área de la Ciudad de Buenos Aires.

2.2 Nuevos espacios y tendencias artísticas.

Modelo de vanguardias la década del ochenta en la Ciudad de Buenos Aires se caracterizó por la masiva incorporación de nuevos artistas a la escena y cultural. Esto se manifestó no solo dentro de la actividad teatral sino también en otras ramas del arte como la música, la danza, la fotografía, el dibujo, la pintura, etc. Nuevas generaciones de artistas con ideas innovadoras. A lo largo de la historia los dramaturgos han desarrollado sus obras pensando siempre en una determinada forma de teatro: escenario, platea, público. La enorme cantidad de salas estructuralmente clásicas son el reflejo de tiempos pasados. Los arquitectos continúan diseñando teatros a partir del viejo concepto de una forma inmóvil dividida en dos partes: escenarios para actores móviles y butacas para espectadores inmóviles (Manifiestos

teatrales. 1967. p.119) espacios donde la concepciones teatral a la italiana.

Hoy en día, la incorporación y mixtura de distintas expresiones del arte en un mismo espectáculo es habitual; generando resignificaciones de las expresiones artísticas tradicionales y, al mismo tiempo, la utilización de espacios físicos alternativos (Fábricas recuperadas, medios de transportes, calles, habitaciones de casas, ascensores, calesitas, etc.) que sean aptos para estas nuevas expresiones y actúen también como parte integral de las mismas.

La aparición o re utilización de estos espacios alternativos, funcionan además como motivadores para la producción de espectáculos artísticos que se generan especialmente para ser presentados en estos sitios.

Las video proyecciones dentro de una obra de teatro, el arte digital fusionado con la pintura, la ilustración incorporada a un espectáculo musical, el circo y la danza integrados a una obra teatral, etc., son algunas de las múltiples oportunidades que brinda la conjunción de diferentes artistas en función de la generación de ideas innovadoras y creativas.

La danza, por nombrar una de las tantas expresiones artísticas que ha sumado elementos de otras artes, necesitó despegarse de los espacios convencionales de presentación a partir de la incorporación de nuevas ramas como la danza teatro, danza contemporánea, performance, danza fusión, por

ejemplo, y ha ido saliendo de los teatros clásicos para exhibirse en sitios de diferentes características y dimensiones, como fábricas o estaciones de subte, entre otros.

La performance es, según lo mencionado anteriormente, otra de las tendencias que toman elementos de diferentes expresiones artísticas y utilizan espacios escénicos de los más variados, de hecho esta actividad nació para manifestarse dentro de museos y salas de exposiciones, fuera de las salas tradicionales de teatro. Es una actividad artística que no se genera aislada de su contexto, sino que lo asume como parte integrante, aprovechando todos los canales perceptivos, como lo táctil, lo acústico, lo sonoro y lo visual.

> Glusberg define performance "La etimología de este vocablo en ingles que significa desempeño, cumplimiento, actuación, funcionamiento, acción, capacidad, representación teatral, ejecución musical, acrobacia, espectáculo. Al parecer llegó al inglés desde el francés antiguo (siglo XVI: performance) en todo caso, deriva del latín per - formare, realizar." (1986 p. 58)

Es claro que la actividad teatral no ha permanecido al margen de este fenómeno de expresiones artísticas múltiples; lo que ha permitido la transformación de muchos de los viejos conceptos teatrales y la aparición de nuevas tendencias y dramaturgias.

Nuevos grupos teatrales se han ido consolidando. Nuevas miradas hacia el arte teatral han ido desarrollando originales y variados espectáculos. Espectáculos y textos que se han ido adaptando por medio de la creación colectiva a los

espacios con los que se cuenta para su presentación. En este sentido, Pavis define a la Creación colectiva de la siguiente manera:

> Espectáculo que no está firmado por una única persona (dramaturgo o director de escena), sino que ha sido elaborado por todos los miembros del grupo que interviene en la actividad teatral. A menudo, el texto ha sido establecido después de improvisaciones en los ensayos, con las modificaciones que propone cada participante. (2007, p 100).

De esta manera, a las expresiones artísticas tradicionales se han ido sumando a la escena artística porteña en las últimas décadas una gran cantidad de nuevas formas de expresión artística. Esto no solo ha ampliado la oferta de espectáculos sino que ha generado el surgimiento de una gran cantidad de ámbitos culturales de los más variados estilos y formas. A partir de esto, la actividad teatral se caracteriza más por la oferta y variedad de espectáculos que por la demanda y concurrencia de espectadores a los mismos.

Capitulo 3: Principios básicos de la gestión.

3.1 Definición de gestión.

“Gestión, según la real academia española acción y efecto de gestionar, acción y efecto de administrar. Gestionar: hacer diligencias contundentes al logro de un negocio o un deseo cualquiera”. (Real academia española. 03.10.09)

Un proceso de gestión responde a ciertas premisas: un objetivo se consigue mediante lo que se hace, por la manera en que se hace, por el dominio y control de las actividades y su combinación mediante las cuales pueden alcanzarse objetivos estratégicos.

Una buena gestión no se trata de una simple superposición de actividades bien administradas aisladamente, sino en la combinación e interrelación de las mismas.

La gestión en el campo de las artes escénicas presenta ciertas características, a saber: El producto es único. Es

decir, una función no se vuelve a repetir de la misma manera, ya que no sólo está determinado por su inmediatez y espontaneidad, sino además por el sentido propio y personal que le da el espectador en ese momento, condicionado por sus propios cocimientos y estados de ánimo. Es sensible, porque genera empatía con la audiencia y está afectado por un contexto (otros espectadores), por los actores, que tienen un público diferente cada día y una forma de representación, por la relación en escena de los actores, etc. Es efímero, ya que dura un determinado período de tiempo establecido. Es artesanal, ya que está producido y presentado por sus propios creadores. Es intangible.

Hay diferentes modalidades de gestión, que se representan a través de las modalidades de producción. La gestión privada presenta diferentes modalidades: las que se ocupan de alquilar su espacio sin contraer compromisos artísticos ni de otro tipo con los grupos teatrales, las que producen espectáculos propios, las que se basan en coproducciones ya que comparten gastos y ganancias con las compañías teatrales y las salas independientes, que no tienen como finalidad el rédito económico sino una finalidad artística. Por otro lado existen los teatros de gestión pública, que pertenecen a las área de gobierno, ya sea nacionales, provinciales o municipales. Dependiendo directamente de los presupuestos asignados por las distintas áreas de cultura.

3.2 Las organizaciones

Una organización es una formación social compleja y plural, integrada por individuos o grupos que pueden o no tener un origen social, político, económico o religioso en común, pero que persiguen ciertos fines y objetivos específicos. Tiene una necesidad de diferenciarse por lo que las hace compartir roles, valores y normas. Elementos que generan un significado en común para todos sus miembros. Un sistema de actividades conscientemente coordinadas por sus miembros en función de un resultado en particular que transita hacia la prestación de servicios, la información y la producción sistematizada.

Las organizaciones son estructuras heterogéneas que comparten una identidad social y construyen un lazo psicológico entre sus integrantes, cuya conducta está coordinada de una manera particular por los objetivos y valores de la organización, que tiene que complacer las demandas de sus miembros y las de la comunidad, sin perder su identidad.

En resumen, las organizaciones son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos, con un convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico tendiente a producir bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno y así poder satisfacer su propósito distintivo que es su misión. Se conforman para que las personas que trabajan allí alcancen objetivos que no podrían lograr de manera

aislada, debido a las limitaciones de cualquier individuo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas.

Las organizaciones de las artes escénicas presentan diferentes particularidades: Son dinámicas, ya que tanto sus estructuras como sus miembros pueden irse modificando a lo largo del tiempo y según necesidades específicas. Son heterogéneas, ya que pueden estar integradas por personas de diferentes orígenes sociales, políticos, profesionales, etc. Son escasamente burocráticas y con problemas de auto sustentación. A su vez, las organizaciones teatrales privadas pueden basar su existencia en objetivos comerciales y/o artísticos. Suelen llevar a escena proyectos que el sector público, normalmente, no produciría. Su programación puede seguir la visión de esta organización, del dueño u otros. No se preocupan por facilitar la accesibilidad a propuestas artísticas para la comunidad en general, sino más bien, para quien esté dispuesto a seguir la propuesta independientemente del valor de la entrada.

Componen las organizaciones privadas: salas comerciales, salas de alquiler de paredes, complejos teatrales, salas independientes, clubes de arte, colectivos artísticos, compañías, cooperativas, salas de ensayo.

3.2.1 Objetivos

En cuanto a los objetivos, las organizaciones de artes escénicas apuntan a motivar, coordinar actividades y asignar recursos. Los objetivos son el alma madre de todas las acciones que se van a realizar. Estos suelen establecerse a mediano o a largo plazo. En el camino hacia éstos, a su vez tiene que haber objetivos específicos, o más pequeños e inmediatos, que se irán planteando a corto plazo. Si hacemos una analogía de este proceso comparándola con un viaje en tren, éste será el medio, las estaciones serán los objetivos intermedios y la terminal el objetivo final.

Se podría decir que un objetivo general o el objetivo mayor, se plantea a partir de la búsqueda y obtención de beneficios propios y/o de servicios que la organización brindará a la sociedad donde se desenvuelve; así como cierto nivel de rentabilidad perseguido a partir de la llegada a cierto público objetivo, determinado previamente por la organización.

3.2.2 Misión y visión

Una vez planteados los objetivos es preciso establecer cual es la misión y la visión de la organización. Ambas serán las guías para saber cuál es el camino a transitar. Volviendo a la analogía del tren, la misión y la visión de cualquier organización artística serán sus rieles. La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una organización. Esto va a definir la identidad, el objetivo

comercial, social o artístico, y cuáles son las necesidades sociales que se van a satisfacer y con qué producto o servicio va a lograrse. La misión además, tendrá que ver con el entorno o sistema social en el que actúa, lo que pretende hacer y para quién lo va a hacer. Esta misión debe ser factible, motivadora y diferenciadora de otras organizaciones.

La visión expone claramente hacia dónde se dirige la organización en el largo plazo. Esto ayudará a determinar cómo se quiere posicionar en el mercado y enuncia el objetivo global que guiará toda la estrategia de gestión a seguir.

La misión, la visión y los objetivos determinan la identidad organizacional, es decir, los valores y atributos que configuran el perfil óptimo a comunicar socialmente. La lectura o recepción social pretendida de estos valores por parte de la sociedad, configurará el imaginario social de cada organización. Esta imagen institucional social, u opinión pública de los valores y atributos de la organización, está relacionada con el vínculo que se genere entre la organización y el contexto social, dado por las estrategias de comunicación.

3.2.3 Análisis (F.O.D.A): Fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas.

Conocerse y conocer el entorno donde se desarrolla, es fundamental para cualquier organización social, cultural o

económica. La comunicación brinda ciertas herramientas para este fin. Una de ellas es el análisis del FODA. Sigla utilizada para referirse al conocimiento de las: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

A partir de la aplicación del FODA, una organización cualquiera puede examinar el vínculo entre las características particulares de su negocio y el entorno o mercado en el cual éste compite. A través del FODA se pueden analizar y estudiar cuestiones como el producto o servicio que se brinda, el mercado en el que se desarrolla, la organización interna de la institución o empresa, etc. Por lo tanto, se pueden analizar no sólo las cuestiones internas que hacen a las organizaciones, sino además, diversas variables externas a la misma, como la competencia, situación macro económica, situación social, etc.

Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA le permitirán a la organización poder establecer planes de producción, de marketing y comunicación, estrategias comerciales a corto o mediano plazo y acciones concretas para con sus consumidores o público, por ejemplo.

Desde el punto de vista del análisis interno, estudiar las fortalezas tiene que ver con conocer o reconocer los puntos fuertes y positivos de la organización y las actividades o cuestiones que la posicionan con más ventaja en el mercado.

Así mismo, es muy importante conocer y aceptar las propias *debilidades*, ya que esto abrirá las puertas para mejorar, a través de una gestión acorde, los aspectos internos que se pueden mejorar, o en los que están siendo superados por otras organizaciones.

En el ámbito externo, el estudio de las *oportunidades* está vinculado con el conocimiento de ciertos acontecimientos externos (políticos, económicos, sociales o artísticos, dentro del mercado, en la ciudad, en el país o en el mundo, según el caso) que pueden afectar positivamente a la institución, y que posibilitan un desarrollo económico u organizacional. Siempre a través de las medidas de gestión correspondientes y acordes al nuevo objetivo.

En otros momentos históricos – sociales, estas oportunidades del medio externo pueden trasformarse en Amenazas (crisis financieras, crisis política, aparición de nuevas organizaciones dentro del mismo mercado, etc.). También mediante medidas de gestión adecuadas, estas amenazas pueden no trasformarse en problemas concretos para la institución, y pueden ser amortiguadas hasta que el período de crisis se termine o se llegue a un equilibrio en el mercado.

3.3 Recursos humanos

El objetivo básico que persigue el área de Recursos Humanos de una organización es alinear las políticas y estrategias de la organización a través de las personas que integran esa

organización. Para poder ejecutar la estrategia interna y externa de la organización es fundamental la administración operativa y creativa de los recursos humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como la comunicación organizacional (sistemas de comunicación entre las distintas áreas o miembros de la organización para un óptimo funcionamiento interno), el liderazgo, el trabajo en equipo (generalmente la constitución de una organización es heterogénea, por lo que es imprescindible que el área de RRHH conozca y optimice las distintas capacidades de los miembros), la negociación y la cultura organizacional (valores morales, sociales y psicológicos compartidos por los miembros).

El área de recursos humanos define el personal de una organización, diseña los puestos y los equipos de trabajo, desarrolla las habilidades de los trabajadores, identifica métodos para mejorar el desempeño y recompensar al éxito.

Al momento de diseñar puestos y armar equipos de trabajo hay dos puntos a tener en cuenta; en primer lugar *el puesto* a cubrir, esto es, un conjunto de actividades y deberes que tienen una relación o vínculo directo entre sí. Estas actividades deberán ser claras y diferentes a las de otros puestos. Algunos de estos puestos pueden abarcar tantas actividades que pueden llegar a requerir de varios empleados que ocupen posiciones separadas y coordinadas.

El otro punto a tener en cuenta es *la posición,* que agrupa o asocia un determinado conjunto de obligaciones y responsabilidades a cargo de un sólo empleado.

Está claro que dentro de una organización, cada uno de estos puntos relevantes dentro del área de recursos humanos incluye diversas aptitudes, competencias intelectuales, vínculos interpersonales y psicológicos, experiencias y habilidades, etc.

3.4 Mercado y Estudio de mercado.

Los mercados son los consumidores reales y potenciales de nuestro producto. Los mercados son creaciones humanas y, por lo tanto, perfectibles. En consecuencia, se pueden modificar en función de sus fuerzas interiores.

El estudio de mercado se lleva cabo por una organización o institución como primera instancia de un proyecto, con el fin de prever la viabilidad de una actividad, ya sea comercial o artística. Estudia el medio o contexto donde se desempeñaría la organización, el comportamiento y las necesidades de los consumidores y la forma de satisfacerla. Esta herramienta aporta datos importantes que van a permitir un mejor planeamiento de los procesos de producción de la organización u empresa a la hora de satisfacer las necesidades de los consumidores.

En este sentido, el mercado de las artes escénicas tiene sus particularidades. No responde a las leyes de saturación del consumidor en relación a otros productos de consumo. Tiene además una oferta limitada, determinada por la cantidad de butacas o espacio disponible.

Una organización reconoce y analiza su mercado dentro del ámbito social en el que se desarrolla; ese mercado está integrado tanto por consumidores reales del producto o servicio de dicha organización, los posibles consumidores o consumidores potenciales, y la competencia (el resto de las organizaciones que brinden y/o produzcan los mismos o similares productos y servicios)

A través de un estudio de mercado pueden obtenerse múltiples objetivos, tanto a mediano como a largo plazo, que pueden aplicarse en la práctica a cuatro campos definidos. El primero es *el consumidor*, ya que mediante las herramientas correspondientes podemos llegar a conocer sus motivaciones de consumo, los hábitos de compra, las opiniones que tiene sobre el producto o servicio de la organización y los de la competencia, cuál es su grado de aceptación de precio, las preferencias de consumo o en cuanto a los productos de la organización, etc.

En el sector de las artes escénicas, el grupo de consumidores está integrado por los espectadores, los abonados, los benefactores teatrales, auspiciantes, ONG, los competidores,

los medios de comunicación, los líderes de opinión, el staff, los artistas, los trabajadores voluntarios, las autoridades, funcionarios y sindicatos.

El segundo campo es el del *producto*, donde a través de un estudio de mercado la organización puede reconocer los usos del producto o servicios en los consumidores, puede realizar test sobre el grado de aceptación del o los productos, se pueden también realizar test comparativos entre los productos de dicha organización y los de la competencia, etc.

La tercera variable es *el mercado.* Se pueden realizar estudios sobre el alcance del producto en el mercado, como también sobre la aceptación y opinión sobre los mismos en el grupo de consumidores y posibles consumidores, etc.

El último de los campos factibles de analizar en un análisis de mercado es *la publicidad*, ya que se pueden efectuar tests previos de anuncios y/o campañas publicitarias en sectores reducidos de consumidores o allegados a la organización. Se pueden hacer también estudios previos y posteriores a la realización de una campaña publicitaria determinada sobre ciertas actitudes relacionadas con el consumo hacia la marca y sobre la eficacia de alguna medida publicitaria realizada por la organización o la competencia, etc.

3.5 Consumidores y Público.

Desde el punto de vista de las ciencias económicas, se entiende como consumidor a la persona u organización que

demanda bienes o servicios que son proporcionados por el productor y/o proveedor de dichos bienes o servicios. Es decir que es un es un actor económico que presenta una serie de necesidades y deseos, y que cuenta con un dinero u otro bien económico disponible con los que puede satisfacer esas necesidades y deseos mediante de los mecanismos del sistema capitalista de mercado.

Teniendo en cuenta el área de interés de este proyecto que es el de las artes escénicas, es necesario hacer una diferenciación entre consumidores y público. El público o audiencia es un grupo de personas o espectadores reunidas en un lugar, cerrado o abierto, para presenciar un espectáculo o acontecimiento teatral. En este sentido, el público funciona como un agente colectivo y el espectador es un individuo. “El espectador - individuo es portador de códigos ideológicos y psicológicos de grupos diversos, mientras que la plantea constituye a veces una entidad, un cuerpo que reacciona en bloque (participación)” (Pavis, 2007, p.180)

El espectador es quien asiste a una obra o espectáculo. Constituye en público objetivo de la organización o entidad cultural, y del autor de la obra que se presenta.
En las artes escénicas el espectador tiene una importancia fundamental dada por la comunicación o vínculo privilegiado que se establece entre él y el producto final.
A lo largo de la historia de las artes escénicas, la relación

entre el público y el espectáculo ha ido cambiando. El teatro a finales del S. XVI era un entretenimiento por excelencia. Denominado teatro isabelino (1558-1642) ya que hace referencia a las obras dramáticas escritas e interpretadas durante el reinado de Isabel I, Jacobo I y Carlos I de Inglaterra. La particularidad de este teatro público es que los espectadores eran heterogéneos y se ubicaban en espacios según criterios de posición social, etc. Alrededor de todo el edificio se podían apreciar galerías techadas confortables, bajo las cuales se ubicaban los miembros más acomodados de la sociedad. Al pie del escenario, que era una tarima de madera rectangular, se ubicaban las clases menos privilegiadas o marginales que estaban expuestos a la intemperie.

En el teatro del siglo XX se ha modificado la concepción clásica del espectador, que era visto en el pasado como un elemento pasivo e importante solo como destinatario de una representación. Hoy en día, el espectador de muchos espectáculos escénico tiene un rol más activo dentro de las obras. En la actualidad, los actores y los espectadores se reúnen a menudo en el mismo espacio escénico. En el teatro de variedades, en el cabaret y el café concert, el espectador es de vital importancia para la representación, porque a menudo decide el resultado mismo del espectáculo: libre de silbar, reír, gritar, desvinculado de los límites impuestos por el

riguroso respeto a la platea, modifica sensiblemente el desarrollo de un evento, volviéndose parte activa del mismo. Hay que entender al público no solo como el espectador que ocupa su butaca, sino además como una figura integrante y fundamental dentro del proceso de comunicación. Los públicos no solo son receptores de mensajes de las organizaciones y las dramaturgias que se presentan, son además emisores, en cuanto expresan o manifiestan mensajes frente a la obra artística mediante gestos, aplausos, comentarios, etc. Además pueden expresar sus opiniones al finalizar el espectáculo que los protagonistas y generadores de la obra artística pueden recepcionar, conformando así el circuito de la comunicación con sus dos partes en activa participación.

3.6 Comunicación:

Se podría entender la comunicación como el intercambio de información entre una persona, empresa, institución, organización y otra/as. Este intercambio es un proceso dinámico, ya que presenta distintas etapas o momentos, y nunca es unilateral; es decir de un emisor activo a un receptor pasivo. Es un proceso reciproco en el que emisor y receptor se afectan mutualmente al enviar y recibir mensajes, hasta llegar a un punto de equilibrio en el proceso de comunicación.

Un proceso dinámico y transaccional mediante el cual un emisor transmite mensajes significativos a un receptor

> con la finalidad de hacerle llegar una determinada información que lo persuada según convenga a sus propósitos, recibiendo luego una respuesta del receptor, por inversión de orles, que determinará una nueva fase del mismo proceso. (Billorou, 2001. p. 5).

La comunicación es un fenómeno que se manifiesta en las siguientes fases sucesivas:

En primer lugar existe una información a trasmitir que le pertenece al emisor, si bien esta información puede ser elaborada por el mismo emisor o por terceros (Ej.: Una empresa que elabora la información y contrata una agencia de publicidad para emitir dicho mensaje).

Mencionamos en este proceso al emisor. El emisor es el que trasmite originalmente la información o mensaje antes elaborado. Puede ser un individuo o un grupo de personas que actuarán, en este caso, como un ente único. En una empresa, una institución artística, social o política, por ejemplo, participan varias personas abocadas a tareas específicas y en muchos casos diferentes, pero al momento de elaborar una información o contenido y trasmitirlo, deben comportarse necesariamente como una unidad coherente. En consecuencia, el emisor siempre es uno solo. Se expresa a través de códigos y subcódigos: la palabra oral, expresada a través de un idioma en común entre el emisor y el o los receptores de la información; la escritura, representación de los sonidos

orales a través de signos alfabéticos, jeroglíficos, etc. Los códigos cromáticos, que emplean el color como forma de expresión; los símbolos, generados a partir de convenciones sociales acerca de conceptos o ideas, como por ejemplo los sonoros (Aplausos, silbidos).

Estos mensajes o información se trasmiten o comunican a través de canales. Es decir, la vía de comunicación por la cual el mensaje es transportado hacia el receptor. De manera natural (a través del aire) si la comunicación es directa entre emisor y receptor, y a través de un canal técnico, si existe una mediación como por ejemplo una emisora de radio, canal de televisión, folletos, pósters, marquesinas, eventos, páginas web, etc.

Se mencionó la información o mensaje a trasmitir. Este debe tener un contenido. Ese contenido debe estar construido a partir de lo que el emisor quiere decir, de las circunstancias y/o contexto (histórico, espacial, temporal) del canal elegido y, obviamente, de las características del receptor correspondiente. El código manejado en este proceso tiene que ser común al emisor y al receptor para que los mensajes resulten comprensibles y la comunicación sea así efectiva.

Tenemos finalmente al receptor. Persona individual, grupo, institución, etc., que recibe el mensaje o información enviada por el emisor, y a su vez emite una respuesta u

opinión relacionada con el mensaje recibido. Esto permite que el proceso de comunicación sea circular y activo. Las respuestas del receptor (transformado ahora en emisor) pueden manifestarse de diferentes formas: Explícitas (Ya sea una aceptación o rechazo pleno o condicionado del mensaje expresados a través del mismo lenguaje), Implícitas (A través de una acción que indique rechazo o aceptación, o de una omisión voluntaria del mensaje).

En este caso, el receptor también es uno solo, pero de manera individual. Quiere decir que, aunque la información o mensaje se trasmita a un grupo amplio de personas dentro de un mismo ámbito o pertenecientes a la misma institución, por las características de los individuos la recepción de los mensajes es siempre único y particular. Las opiniones o expresiones acerca de la información recibida serán manifestadas y expresadas de manera individualizada por cada miembro del grupo receptor.

Para que el proceso de comunicación se concrete, el emisor debe conocer al receptor, debe tener la necesidad y el interés de hacerle llegar una información y, por supuesto, el receptor debe estar interesado en ese mensaje emitido.

Por último; hay que tener en cuenta que en estos procesos de comunicación se pueden presentar ciertos problemas o inconvenientes que perjudiquen o interfieran en el proceso. Estos problemas pueden surgir a la hora de elaborar el

mensaje, a la hora de trasmitirlo o al momento de la recepción. A estos inconvenientes se los denomina ruidos de la comunicación.

¿Cuáles pueden se estos ruidos? En la selección del código en la elaboración del mensaje, de tal manera que no sea el indicado para que el receptor se sienta interesado o comprenda el mismo. La equivocada elección del canal de emisión o, en su defecto, problemas técnicos que se puedan presentar en estos canales, puede alterar o dificultar la trasmisión de la información, y por lo tanto la comprensión del mismo por parte del receptor.

3.6.1 Marketing, una acción empresaria.

Se puede definir el marketing como el arte o ciencia de satisfacer las necesidades de los clientes a cambio de un beneficio económico. Para una organización el marketing o marketing estratégico es una importante herramienta que le va a posibilitar conocer las necesidades actuales y futuras de los clientes y potenciales clientes, identificar nuevos segmentos de mercado que le permitan a la organización ejecutar estrategias para sumar nuevos consumidores, orientar la gestión de la organización en busca de esas oportunidades y diseñar una estrategia que consiga los objetivos buscados. Los objetivos de marketing son todos los objetivos planteados por una organización a mediano y largo plazo. Son siempre factibles de ser medidos, ya sea a través de estadísticas,

porcentajes, etc. Por ejemplo, cuál es la tasa de crecimiento de la organización dentro del mercado, en qué porcentaje del mercado interviene, en qué valores han aumentado o disminuido los consumidores, etc. Para alcanzar estos objetivos hay que tomar medidas. Estas medidas son comunicacionales, porque vinculan a la organización con el mercado, su público real o potencial, otras organizaciones, etc. Por tal motivo, estos objetivos deben ser traducidos al lenguaje de la comunicación, es decir, volverlos información y contenidos institucionales que puedan ser comunicados a una audiencia o grupo receptor determinado previamente. Esto es, identificar el objetivo comunicacional.

Determinar objetivos de marketing dentro de una organización tiene que ver con definir el target o público objetivo al que la organización busca satisfacer, asignar los recursos necesarios, monitorear y medir los resultados, realizar auto evaluaciones de cada una de las acciones realizadas en función de ese objetivo y preparar informes a futuro.

Una vez determinados estos objetivos de marketing hay que establecer la estrategia de marketing hay seguir para lograr esos objetivos. Una vez definidos o definido, en el caso que sea un sólo objetivo (a mediano o a largo plazo), se analizan las medidas a tomar para alcanzarlos, y luego se seleccionan los canales de comunicación a utilizar para trasmitir los contenidos, determinados éstos por los objetivos. Pueden ser

medidas publicitarias (pautas en medios gráficos, televisivos, radiofónicos, etc.), crear alianzas estratégicas de patrocinio, o generar acciones de relaciones públicas. “Las relaciones públicas son acciones de comunicación planificadas y dirigidas a públicos definidos, con el fin de predisponerlos favorablemente (creando actitudes positivas) hacia una empresa o institución” (Lacasa, A, 1998 p. 31)

La determinación de alguna de estas llamadas tácticas de marketing, o la combinación de ellas, deben estar adecuadamente seleccionadas hacia la búsqueda de la obtención de los objetivos planteados.

3.6.2 Estrategias de comunicación

Las estrategias de comunicación de cualquier organización o institución son siempre el enunciado central que determina sus propósitos, finalidades y acciones de comunicación.

Esta estrategia general de comunicación debe exponerse de manera que no resulte una expresión de deseo sino una directriz que guíe y canalice toda la comunicación que realice la organización. Podemos conformarla a partir de tres conceptos:

El Enunciado, que es la formulación precisa de la estrategia y debe contener las directrices que orienten la comunicación, permitiendo que cada técnica (publicidad, promoción, merchandising, etc.) exprese los contenidos necesarios de manera particular para lograr los objetivos de Comunicación.

El segundo concepto es la Imagen deseada: Es la definición de la imagen que la organización desea logar mediante la comunicación. Esto puede ser una imagen original o un cambio de imagen.

El último de los conceptos es el Posicionamiento deseado (El término Posicionamiento hace referencia al *lugar* que en la idea mental del consumidor o público tiene una marca u organización): En este punto se debe definir cuál es el Posicionamiento que debe lograr o modificar la comunicación.(Billorou, O. 2001.)

Una estrategia de comunicación siempre contiene objetivos, determinados por objetivos de marketing y objetivos de comunicación (que pueden ser publicitarios o institucionales). Es necesario generar un plan en función de cuál va a ser la política de comunicación de la organización, en función de la identidad institucional que se busque generar en la sociedad, audiencias, públicos, etc. Está limitada o determinada por las estrategias de marketing, por el dinero disponible, y la duración en tiempo de la campaña.

La estrategia de comunicación bien aplicada forja una marca, que genera un vínculo de confianza entre el público y la institución, constituye un contrato implícito o explícito entre los consumidores y la entidad. Instala también una identidad como institución, que cuenta con ciertos atributos y valores (sea que están asumidos por la organización o no)

que los consumidores o el público en general tienen de la organización. Como parte de esta estrategia de comunicación están la comunicación publicitaria, que busca trasmitir ciertos valores y ventajas del producto o servicio, y la comunicación institucional que declara un universo de valores como la credibilidad, la coherencia, la legitimidad, el prestigio, etc.

3.7 Recursos Económicos

Financiamiento.

Los procesos de gestión de una organización comercial tienen que plantear dentro de sus objetivos tantos los referidos al crecimiento y desarrollo de sus productos o servicios, como los que tienen que ver con los medios o métodos de financiamiento. Cuáles son y serán los recursos económicos utilizados para el funcionamiento de estas organizaciones, es un aspecto a tener en cuenta desde las primeras medidas a tomar desde la gestión.

En lo que respecta a una organización o institución artística – cultural también es importante establecer y gestionar estos métodos de financiamiento; en definitiva, los bienes artísticos dentro de las artes del espectáculo son también un producto.

Algunos de los métodos de financiamiento son, por ejemplo, a través de establecimiento del valor de las entradas, por

medio del alquiler de las salas para actividades docentes, artísticas, eventos u otras actividades que no tengan que ver con la estructura de programación de la institución. Los subsidios estatales son, de todas las prácticas utilizadas para financiamientos, la más utilizada por la generalidad de las salas o espacios existentes. Los auspiciantes y patrocinadores (Empresas/Marcas que aportan dinero a cambio de publicidad de algún tipo, o con las que se generan canjes publicitarios donde hay una contraprestación de dinero o servicios por ambas partes) son fuentes de recursos económicos significativos para cualquier organización o espacio cultural, y están relacionados directamente con un proceso de gestión institucional.

3.8 Procesos creativos

Los procesos creativos de resolución de problemas surgen (o deberían surgir) a partir de la necesidad de encontrar soluciones a los problemas que se presenten en cualquier área de una organización, o en función de los procesos para alcanzar objetivos. Estos procesos deben generarse a partir de ciertas pautas o estructuras que ayudarán a visualizar todos los aspectos o aristas posibles de dichos problemas.

En primer lugar, es necesario tener una intención para el cambio, plantear hipótesis acerca de por dónde pasa el desafío o problema, establecer preguntas que permitan describir tanto las posibilidades como las dificultades,

buscar y estar atento a las oportunidades, y no descartar ninguna posible idea que surja de la imaginación y de estas preguntas. Una vez analizada la oportunidad u oportunidades, es importante hacer un análisis o mapeo de la situación antes de encarar el problema; establecer, por ejemplo, todas o algunas de las variables que intervienen en la situación problemática, dónde está parada la institución, con qué elementos (ya sea desde lo técnico, operacional, económicos, de recursos humanos, logísticos, intelectuales, etc.) contamos y con cuáles no.

El equipo de gestión debería hacerse preguntas como: quiénes o qué intérpretes sociales intervienen, cuáles son las posibles causas de él o los problemas, cómo se deben ordenar esas causas (en orden de importancia, por prioridades a resolver, por origen, etc.). Con este nuevo enfoque se podrá tener un mejor contacto con la realidad y una medida más aproximada del campo donde se intervendrá como gestión. Nuevos objetivos a cumplir aparecerán a partir de este conocimiento, y se reconocerán con más claridad cuáles son los elementos existentes en la organización y cuáles aparecieron a partir de este proceso. Esta estructuración de ciertas pautas para enfrentar los problemas es útil para acotar el campo de acción.

Una vez resulto el enfoque a partir del mapeo de situación, se pasa a la etapa de generar ideas, bajo cualquier técnica

que el equipo de gestión se plantee; perfeccionarlas y ordenar el material producido, buscar y reconocer *las ideas fuerza* y trasformar las ideas en soluciones, evaluando todos los aspectos necesarios para poder llevarlas a cabo, buscando criterios de selección.

3.9 Innovar ideas

"Si bien la innovación no se puede tocar, oler, oír, ver o saborear, sí se puede percibir, pensar y sentir… es una actitud penetrante que permite que las empresas (organizaciones) ver mas allá del presente y crear una visión de futuro" (Kuczmarski.T, 1997).

La innovación no es otra cosa que una manera diferente de desarrollar las actividades de la organización o institución, entender el mercado y generar productos diferenciadores. Este proceso puede incluir muchas variables relacionadas con la creatividad, como la capacidad de observación del contexto, la improvisación, la espontaneidad, las miradas alternativas y diferenciadoras de la realidad, la subversión de los procesos creativos habituales, etc.

En la mayoría de los casos, las grandes innovaciones en lo que al arte se refiere, han sido generadas por creadores o grupos de creadores que han sabido aprovechar las estructuras

y las reglas conocidas a lo largo de la historia para utilizarlas de manera distinta e inesperada; planteándose objetivos pero a través de transitar caminos nuevos o inexplorados.

Un estudio revela que el 60 % de las innovaciones en diversos campos fueron hechas por personas ajenas a la disciplina en cuestión. Dada la importancia de los enfoques multidisciplinarios, la conjunción y colaboración entre personas con múltiples y diferentes habilidades es un elemento relevante a la hora de la búsqueda de procesos creativos innovadores.

El contexto o ámbito social en donde se generan y desarrollan las actividades artísticas está en continua transformación. Los cambios en la economía del país, las influencias culturales del mundo, las propias necesidades e inquietudes, las nuevas miradas, las crisis, los nuevos desafíos, etc., hacen necesaria la capacidad innovadora de los participantes de los procesos productivos y de gestión artístico – cultural. No hay ninguna estructura organizativa, institución, artista, empresario, o cualquier tipo de emprendedor que pueda sostenerse y seguir vigente en el tiempo bajo un pensamiento o estructura de trabajo conservadora y monolítica. La capacidad de cambio, la sorpresa, los nuevos desafíos son, en definitiva, los que harán que los actores sociales (ya sean instituciones, grupos

culturales, empresas, etc.) trasciendan su tiempo y dejen una huella en la sociedad donde se manifiestan.

Capitulo 4: Espacios con gestión estrategia.

4.1 Salas que marcaron un estilo.

Dentro del circuito teatral de la ciudad de Buenos Aires, ciertas salas o instituciones se destacan por sus procesos dentro de la gestión cultural y organizacional. Para este proyecto se realizaron entrevistas a productores, dueños o programadores con el fin de conocer y entender ciertos aspectos que hacen al funcionamiento de estos espacios (como construyen una imagen de marca en el mercado, como desarrollan un estilo de programación, etc.); utilizar ciertos aspectos de su proceso de gestión para aplicar en el proyecto en el que se centra este trabajo.

Los siguientes constituyen espacios o instituciones consideradas destacadas por este proyecto a partir de sus logros de producción y gestión comercial y artística, todas del sistema de producción privado algunas más denominadas de *teatro comercial* y otras de *teatro alternativo*

4.1.1 Complejo Paseo La Plaza.

Este año La Plaza está cumpliendo 20 años, y originalmente surgió a partir de la idea de generar un espacio diferente que trate de responder a la experiencia del esparcimiento cultural fuera de casa, en ese sentido diferente a otros complejos y a otros teatros. De alguna manera trata de dar respuesta a una salida integrada, por eso incluye teatros, restaurantes, estacionamiento propio, locales de consumo; y a la vez el espacio va mutando a lo largo del día para otros eventos y otro tipo de público; funcionan como teatros a la noche y durante el día se utilizan para distintos eventos, capacitaciones, congresos, etc. O sea que en ese sentido La Plaza siempre tuvo un perfil más integrador y creo que eso lo diferencia de otros espacios. A pocos de este tipo de espacios en Argentina, y no los hay en otros países. Aunque en aquellos que sí lo tienen en general este tipo de concepto está más asociado a lo público o gestionados por comunidades, y no a lo privado, como en este caso. En este caso surgió a partir de la idea del fundador Felipe Kompel a lo largo de 20 años fue creciendo como crecen las organizaciones; inicialmente no tenía una experiencia de dirección artística, y en lo que respecta a los teatros trabajaba con contenidos desarrollados por otros productores, y con los años fue adquiriendo experiencia de gestión y también la gente que fue ingresando a la compañía le fue dando esa impronta, y hoy por

hoy sí es una compañía que produce, tanto para sus propios teatros o espacios como los bares, que no son teatros propiamente dichos pero son espacios donde ocurren acontecimientos artísticos, como también para otros teatros.

A partir de ir adquiriendo conocimiento de los procesos productivos, la experiencia y las inquietudes artísticas de quienes conducen la compañía, la Gestión del Paseo La Plaza pasa a generar sus propios proyectos artísticos.

La conjunción de un deseo y la capacidad de producir hicieron surgir el perfil y el rol de productores. Esto comenzó hacia la primera mitad de la existencia de la compañía y con mayor énfasis a partir del año 2000, donde la organización empezó a producir no sólo para los teatros propios sino para otros teatros de Buenos Aires. Y desde hace unos años atrás la expansión ya se concreta también hacia el exterior del país, en países como España y Brasil. Hoy día, el Complejo se ha transformado en lo que la Gestión denomina la primera ventana de distribución de ciertos proyectos propios, que luego continúan su vida en otros territorios.

El cambio principal se produjo a partir de cuando la Gestión del Complejo decidió conjugar la gestión artística con la gestión comercial, y maximizar así las oportunidades que eso genera.

No cuentan con un departamento formal o específico de comunicación; en general eso lo manejan entre el área de

producción y el área de comercialización. Todo lo relacionado con la Publicidad, promoción o rrpp está tercerizado en agencias de comunicación y coordinado por el área de producción.

Hay un Departamento de Administración y uno de Finanzas, ya que no sólo se administra lo que tiene que ver con las boleterías, sino además todo lo relacionado con los comercios que hay en el Complejo y las actividades paralelas como conferencias, congresos, etc.

Un área más trasversal es la Gerencia técnica, que trabaja para todas las gerencias y brinda soporte técnico a las producciones, tanto en lo que tiene que ver con los empleados fijos o eventuales, los espectáculos, etc.

Hace varios años que el Complejo La Plaza propone una programación anual, que es diferente a la programación anual de los espacios sin fines de lucro, en donde las temporadas son limitadas por la gran rotación de espectáculos. Aquí las temporadas se limitan o extienden en función a su éxito comercial; en ese aspecto hay un criterio de generar un paquete de contenidos artísticos en función de una programación anual, que permite gestionar comercialmente ese paquete hacia un público corporativo que permite tener ingresos adicionales al éxito o fracaso de la venta de entradas.

Controlar la distribución, a partir de contar con teatros propios, también permite que esas decisiones sean factibles. Al tener el control sobre la gestión de producción y distribución, y a su vez una gestión comercial paralela a esa gestión, permite a la organización planificar a largo plazo. Establecer objetivos a largo plazo. Ciertos proyectos exitosos que se extienden por sobre su primera temporada, les permite pensar en una distribución a otros países, en una gira posterior, etc. Esa planificación a largo plazo les permite presentar comercialmente a los auspiciantes actuales o posibles un calendario que de certidumbre para poder llegar a un acuerdo comercial duradero y beneficioso.

La Gestión del Complejo suele ir en busca de cierto tipo de espectáculos a partir de un criterio más o menos amplio. Con textos que traten sobre temas contemporáneos, que reflejen la realidad o que evadan de ella; Como dijo Ariel Stolier: “Ambas dualidades nos interesan”. (Entrevista)

Referido a los criterios estético, la Gestión hace un seguimiento de autores contemporáneos que interesan, generan intercambios de proyectos teatrales con otros países y con agencias literarias que representan a ciertos dramaturgos. A partir de esto generan vehículos artísticos interesantes para convocar a actores y directores de su interés.

Entonces, en los últimos años se pueden encontrar ciertos artistas que ya son nombres propios en la cartelera del

Complejo. Fuera de eso, hay un espacio que se inició hace ya diez años que tiene que ver con una programación más alternativa, que tiene también un horario alternativo al que producen y presentan habitualmente. Estos espectáculos tienen que ver más con las tendencia, o con el humor, o la música, o con la danza – teatro.

Los directivos del Complejo La Plaza no se plantea discusiones acerca de las separaciones ideológicas o estéticas del teatro. Cuando les interesa la forma de trabajar de algún director, provenga del sistema de producción que sea, se ponen en contacto y si ese director tiene la amplitud para ubicarse en el rol de director por encargo, simplemente se ponen de acuerdo en encontrar una obra que los motive para encarar juntos un proceso de producción artístico acorde. Con Veronesse y Duolte, por ejemplo, ya han realizado varios proyectos juntos y han sido buenas experiencias en lo artístico y en lo económico.

En general, el área de producción artística y administrativa genera vínculo o herramientas de intercambio con editoriales o autores extranjeros, como para saber qué están escribiendo aquellos autores que despiertan su interés. En el caso de producciones internacionales que están dando vueltas por el mundo, la producción analiza cuales de esas obras son viables de hacer en el Complejo, luego adquieren los derechos y la producen.

Hoy en día, al contar con un experimentado equipo de trabajo, pueden enfrentar mayores desafíos desde el punto de vista de la producción y desde lo artístico.

En cuanto al aprendizaje y los resultados que puede obtener una gestión, Ariel Stolier afirma: “A mi me gusta mucho el proceso que implica llevar una idea al escenario y ver qué resultado genera. En las ocasiones en donde esto sale muy bien, se siente mucho orgullo, y en las ocasiones en donde no, lo tomo como parte del replanteo que conlleva esta profesión, donde uno trabaja con intangibles, con ideas, entonces siempre sigue siendo un proceso con mucho de lo personal. Hay muchas maneras de gestionar, porque no estás trabajando con recursos duros sino que es una combinación de la capacidad y la identidad de cada uno para registrar temas que puedan tocar una cuerda en la comunidad donde uno vive. El público sigue viniendo por los títulos, pero no es enteramente leal. Hay cierto crédito, pero si no lo renovamos eso se pierde. Es una combinación entre haber encontrado obras que hayan captado la atención y en entender al cliente, ya que no sólo es un espectador sino que también puede formar parte de otros aspectos de servicios o edilicios del Complejo que excedan a la obra. No todo es relevante para todos, y más allá del conocimiento y cierta planificación, hay mucho también de la personalidad de cada uno y como le pueda agregar valor que ayude a que un proyecto tenga ciertas

características que lo diferencien de otro; eso es muy difícil de desarrollar. Después hay un gran esfuerzo de estudio, hay que saber un poco de todo; tener conocimientos de administración, de comunicación, de organización de recursos, saber de números, saber relacionarte con gente de distintas personalidades y tener la capacidad de observar. Todo esto, en parte se aprende y en parte tiene que ver con que si uno tiene o no pasta para eso; pero desde el teatrito más chiquito a este Complejo, en proporción todo pasa por los mismos dilemas: Tener claros cuáles son esos conceptos te ayuda a ser más profesional". (Entrevista)

4.1.2 Camarín de las musas.

Ubicado en la zona de Abasto, El camarín de la musas es un teatro surgido hace ocho años, a partir de la necesidad de los socios de generar nuevos ingresos. En un comienzo funcionaba como escuela de arte, y no estaba en los planes contar con el bar que hoy día integra el mismo espacio; pero a través de la experiencia, se transformó en un lugar común al público que asistía a la sala. Ahí los alumnos comparten horas de clases, el público discute lo que vio en el escenario, y es por sobre todo, el lugar donde se desarrolla la vida social del lugar.

La idea original de este espacio de arte se adaptó a las condiciones físicas y espaciales del lugar. La particular

estructura tiñó todo el desarrollo y el planteo de las actividades.

“Contamos con dos salas pequeñas de no más de 60 espectadores, donde se privilegió el espacio escénico. Algo así como el 70% para el escenario y el resto para la platea. Esto sumado a dos estudios de danza y una sala que usamos para eventos, es lo que teníamos cuando empezamos. Con el tiempo pudimos adquirir dos salas linderas más” (Entrevista)

Las actuales dos salas se consolidaron como tal al tercer año de inaugurado, a partir de subsidios para el equipamiento otorgados por Proteatro.

En lo referente al diseño de programación, Daniel Genoud dice: “Para armar la programación tenemos un criterio estético, no académico, pero sí estético. Que está determinado por afinidades y criterios personales que no están especificadas, por ejemplo: No tengo preferencias por autores nacionales o autores extranjeros, sin embargo, en concreto, en 90% de nuestra programación son autores nacionales” (Entrevista)

Dentro de esas pautas, hay actividades a las que El camarín no se dedica, como el circo, el stand up y la música de bandas, aunque a veces hay lugar para la música de cámara. Por lo demás, “nosotros privilegiamos mucho la actuación y le escapamos a los efectos, al abuso de la tecnología. Buscamos

siempre que las historias tengan espesor aunque sean de humor.” (Entrevista)

Iniciando un nuevo camino, a comienzos del año 2009 se incorporó a la programación la proyección de cine narrativo. “El tema de programar es algo complejo y mixto, pero en general no programo nada que no me guste, salvo que se me escape porque son materiales que no están terminados, o están en proceso de escritura pero no en producción y terminan llegando a un lugar que yo no esperaba. Cuando una obra está lista, te gusta o no te gusta y ya está. Todo esto lo evaluamos yendo a ensayos, leyendo los textos, mirando videos, y analizando todo lo que esté disponible en ese momento.” (Entrevista)

El bar también funciona como un espacio para muestras permanentes de cuadros, que surgió del mismo modo como una nueva aproximación a otro arte, y en la actualidad ya se incluyen entre diez y quince muestras por año.

La combinación y planificación de todos estos elementos le otorga hoy al Camarín de la musas un lugar de referencia en el circuito de teatro alternativo de Buenos Aires.

4.1.3 Ciudad Cultural Konex.

Inaugurado en el año 2004, el complejo Ciudad cultural Konex está ubicado en el barrio del abasto, en lo que antiguamente era una fábrica y deposito de aceites construida en 1920. Dentro de Ciudad cultural Konex S.A funcionan 4 salas, un

bar, un gran patio. Dentro del complejo se mezclan diferentes estilos teatrales.

Integran el organigrama del Konex un departamento de producción y programación, el departamento de marketing, el de venta y por último, el departamento de prensa y comunicación que está tercerizado.

Los criterios para la selección de espectáculos están más basados en una intuición o gusto personal de las organizadoras, que por algún criterio determinado previamente. “Cuando me presentar un proyecto ya se si es para representarse en la sala o no, somos un grupo de trabajo que nos conocemos” (Laura Chiarito entrevista personal)Por otro lado, las características arquitectónicas y de cantidad de butacas de las salas también funcionan como una variante a la hora de seleccionar las obras que se pondrán en cartel.

Ciudad cultural Konex funciona a partir de diferentes vías de financiamiento: *Coproducción* (A partir de convenios entre el Konex y la compañía de teatro se determinan, por ejemplo, diferentes aportes monetarios, financiamiento de la comunicación y la prensa de la obra, etc.), Convenio de porcentaje entre el grupo de teatro y la sala, que suele ser 70% de la recaudación para el grupo y 30% para la sala o espacio teatral. *Alquiler de paredes (alquilan el espacio para eventos que nada tienen que ver con espectáculos o parte de la programación, o que si van a ser parte de la*

programación pero esta autorizado por la programadora de la sala) y *seguro de sala* (La sala se asegura un monto mínimo independientemente de la cantidad de espectadores que concurra al espectáculo).

También es importante dentro de estos métodos de financiamiento la participación de diferentes empresas como sponsor y/o patrocinantes. Sin embargo, este método no está siendo bien aprovechado ya que la planificación de la programación no está determinada más allá de los seis meses, lo que hace inestables y complejos los acuerdos con las posibles empresas interesadas. Esto es por un déficit en la organización de la gestión en el área de competente.

Cuentan con sistema de venta de entradas tercerizado.

Capitulo 5: Teatro querida Elena. Artes sencillas.

5.1 ¿Qué es un club de arte?

Según la legislación de salas de teatros independientes Ley CABA Nº 2806 según boletín oficial Nº 2997 el 21-08-08, los teatros independiente deben cumplir los siguiente puntos para su funcionamiento: Capacidad máxima de 350 espectadores que se realicen manifestaciones artísticas con participación real y directa de interpretes, en cualquiera de sus modalidades, sea comedia, drama, teatro musical, lírico, de títeres, leído, de cámara, varieté y espectáculos de danzas. De existir dos o más salas en el mismo establecimiento, cada una de ellas será considerada como una sala de teatro independiente. Son compatibles con el uso del Teatro Independiente, café, bar, restaurant, venta de libros y discos, galerías de comercio, de arte, salones de exposiciones, de conferencias, estudios profesionales,

clubes, instituciones, y todo local que sea utilizado como manifestación de arte y/o cultura. Por lo tanto, dichos usos pueden coexistir en un mismo edificio o predio y estar comunicados. Ancho de pasillos de salida de sala tendrán un ancho mínimo de 0,80 m para los primeros 100 espectadores, incrementándose hacia la salida a razón de 0,0075 por cada localidad que supere los 100 espectadores. Asientos, mobiliario de sala: Reserva de espacios para discapacitados. Inexistencia de sillas o asientos dentro de sala fuera de los autorizados.

Sistema de iluminación de emergencia señalización de medios de salida. Medios de egreso libres, sin obstrucciones con elemento alguno que modifique el ancho establecido. Ancho de medios de egreso será calculado teniendo en cuenta la capacidad de la sala: para establecimientos de hasta cincuenta (50) espectadores: 0,80m. Prohibición de puertas giratorias. Capacidad hasta doscientos (200) espectadores cuatro (4) matafuegos, uno (1) a cada lado del espacio escénico y dos (2) en sala puerta de acceso. Capacidad mayor se agrega un (1) matafuego. Cabina de luces con extinguidor de anhídrido carbónico de 3,5 Kg. de capacidad. Tarjeta de matafuego vigente. Servicio de salubridad: Sala de hasta cincuenta (50) espectadores: deberá contar como mínimo con un (1) baño. A partir de cincuenta y una (51) localidades deberá contar con baños separados por sexo. Botiquín de primeros

auxilios. Bares y servicios de bebidas Provisión de agua fría y caliente y desagüe conectado a red cloacas. Instalaciones eléctricas e instalaciones complementarias (220 V / 380 V) protegida con materiales aislantes y de cualquier contacto casual. Disyuntores diferenciales. Tapa y contratapa protectora en tablero eléctrico. Instalaciones complementarias.

5.2 Reseña histórica de Querida Elena.

Querida Elena, Artes sencillas esta cumpliendo en agosto de este año su segundo aniversario. Su nombre nace como producto de un homenaje a la casa; cuando el actor Eduardo Spíndola y su mujer compraron la propiedad para vivir, la vieja casona era un lugar muy deteriorado, en el interior de la vieja casona derruida había una gran cantidad de cartas todas encabezadas con la frase *Querida Elena*, lo que motivó el nombre del lugar. Una de estas cartas integra hoy en día parte de la decoración del lugar, junto con un plano que muestra el futuro de las habitaciones.

La casona cuenta con dos pisos, en la planta alta está lo que hoy en día es la vivienda de Eduardo y su esposa, y la parte de abajo se pensó como un lugar de esparcimiento para reunir amigos y que estos puedan manifestar sus expresiones artísticas libremente. Así nació lo que hoy es Querida Elena.

Es un espacio pequeño, con una capacidad para unas 35 sillas. Con planos y proyección de obra para realizar una sala grande en tres habitaciones actualmente utilizadas como deposito.

La programación esta compuesta por una muestra permanente de cuadros, esculturas, muestras fotográficas e instalaciones artísticas que acompañan y decoran el lugar. En la actualidad se presentan tres obras en cartel, dos el día sábado y una el domingo, y durante la semana en una de las salas se dictan clases de yoga.

La política de su dueño es trabajar de modo cooperativo; la sala no esta inscripta bajo ninguna ordenanza y no acepta ningún subsidio para no tener que adaptarse a las normas del instituto nacional de teatro (Por ejemplo, que se presenten obras de viernes a domingo). Eduardo Spíndola afirma que el cronograma se va armando según las necesidades de espacio y según el proceso creativo de los directores y actores. Dice Eduardo en una entrevista realizada: “Una obra que tendría que estrenar el 16 de octubre, su director no termino el proceso creativo por eso se suspende su estreno un mes, yo no puedo obligar al director a que estrene si no cree que su obra esta terminado, por esto la programación nunca esta definida.”

La propuesta del lugar es el protagonista de las obras sea el lugar en si mismo.

“Puede ser la sala o intervención de todos los espacios, no hay condiciones, todo es movible y se puede montar y desmontar mientras que la propuesta estética incluya a todas las áreas de querida Elena como parte del proyecto, eso es la única coherencia estética que busco para saber que obra va dentro de mi casa” (Eduardo Spindola entrevista personal).

En referencia al trabajo cooperativo, en un comienzo se planteó desde la dirección del lugar no cobrarle a los elencos por la utilización del espacio para ensayos, ya que el lugar no contaba con instalaciones adecuadas para tales fines. Las condiciones fueron entonces que cada grupo proveyera de los distintos elementos que fueran necesarios para el proceso de trabajo de cada grupo, desde productos de limpieza hasta las luces. De esta manera Querida Elena se fue constituyendo como sala.

5.3 Programación

Esta conformada por la elección por Eduardo Spindola como director de la sala, en base a su participación activa dentro de los proyectos. Sin fundamentos de programación en base a una apreciación sumamente personal. En la actualidad presenta: viernes 22hs. *La niña cautiva,* valor $20/$30. Sábado 18hs. *Tierra adentro (una metáfora de la memoria)* $20/$15, 22hs. *Áspera y sensible* $20 y domingos 19hs. *Opus 4 pelicano.* $25/$15.

5.4 Recursos humanos

La sala no cuenta con una estructura de gente ni de puestos operativos. Su dueño se ocupa tanto de recibir al público o alumno que llega, como de vender y cortar los tickets.

Los artistas o grupos de teatro que participan actualmente con sus obras dentro del espacio, cumplen algunas tareas acordadas de manera cooperativa para la sala, pero sin ningún criterio de gestión ni de organización funcional de puestos. Una directora se encarga, por ejemplo, de armar el blog con la programación actualizada de la institución, alguna actriz cubre tareas de recepción o ayudante en alguna sala, la esposa del dueño atiende los llamados telefónicos y algunas cuestiones administrativas y otro director que colabora con la parte técnica de montado de luces y escenografía.

Capitulo 6: Gestión y planificación de querida Elena. Artes sencillas.

6.1 Objetivos, misión y visión

Objetivo: Generar una nueva propuesta de centro cultural. Única dentro de las artes del espectáculo porteño. Posicionar a *Querida Elena, sencillas artes* como una marca cultural dentro de los referentes culturales del país.

Objetivos específicos: Crear un perfil e identidad único. Diseñar una programación exclusiva. Lograr un acercamiento con nuevas audiencias.

Enunciado de misión: Somos el único espacio abocado a la expresión artística. Que propone y ofrece un espacio abierto, exclusivo en su género. Nos destacamos por presentar una amplia variedad de manifestaciones artísticas, que invitan a

todo el público a vivir una experiencia única, transitando nuevas emociones.

Enunciado de visión: Ser por excelencia el referente de trabajo cultural. Icono y representante de la vanguardia en espectáculos performáticos. Sinónimo de calidad, pertenecía, e innovación.

6.2 Análisis F.O.D.A

Fortalezas: es nuevo por lo que todo esta por desarrollarse. Su dueño esta predispuesto a nuevas propuestas de gestión. Tiene una arquitectura interesante que lo hace un espacio acogedor. El espacio tiene muchas posibilidades para realizar diferentes actividades artísticas y educativas. Tiene una buena ubicación con opciones de transporte y próxima a zona turística. Programación de alto nivel interés y cultural.

Debilidades: No es conocido. Esta manejado por su dueño como un *hobby*. No cuenta con fuerza de recursos humanos. Poca difusión en los medios. Pocas localidades. Factores climáticos, ya que la mayor parte del espacio utilizable para las actividades no está bajo techo. La zona no cuenta con un circuito artístico y cultural. En horarios nocturnos desde el punto de vista del imaginario social es una zona insegura. Tiene una programación escasa a lo largo del año sin una planificación anual. No se realizan otras actividades. Falta de presupuesto. Cancelación de funciones por falta de público. Falta de equipamiento técnico.

Oportunidades. No hay mucha competencia en la zona. Posibilidad de captar turistas de la zona. El Museo Nacional esta en el parque a dos cuadras.

Amenazas. El óseo y las actividades culturales ante la crisis son los primeros recortes presupuestarios que hace la sociedad.

6.3 Propuesta

Como objetivo principal, este proyecto planeta diseñar y producir una programación en Querida Elena, que aproveche y optimice todos y cada uno de los variados espacios con los que cuenta la sala. Optimizar los espacios significa incorporar actividades culturales de las más variadas, ya sean obras de teatro y demás artes escénicas dentro de las cuatro salas, como muestras, eventos, talleres, etc.; de esta manera se logrará captar la atención del público y eso lo motivará a acercarse al lugar y encontrarse con una gran variedad de actividades.

Aprovechando la interesante arquitectura y las diferentes especialidades que tiene la casona de Querida Elena, se va a resaltar esto a partir de nombrar a cada sala con un nombre de flor diferente. Acompañando esto con una decoración y detalles particulares, le conferirá al lugar una peculiaridad y un rasgo de identidad ya desde su arte interior.

Una de las particularidades que tiene hoy día el espacio Querida Elena es que muchos de los objetos que hacen al lugar (sillas, macetas, esculturas, mesas, cuadros, etc.) están a la venta para cualquier concurrente al que le interesen. Si bien no tienen carteles de venta ni precios señalados, si alguna persona le llama la atención algo de lo que hay dentro de la casa puede hacer una oferta y se lo lleva. Todo esto tiene que ver con un concepto de reciclar el espacio, de renovarlo continuamente y donde nada es eterno. Esta práctica es interesante y hay que mantenerla. Mediante una estrategia de comunicación adecuada esto se puede llevar a los extremos deseados. Con anuncios y una organización adecuada se puede hacer de esto un evento único dentro de las instituciones artísticas.

Este proyecto plantea utilizar cada una de las salas de Querida Elena con obras de teatro que se encuadren dentro de una planificación anual. Teniendo una mayor atención en que estas actividades no se superpongan en afluencia de público, ruidos y disposición de las salas que requiera utilizar cada espectáculo.

Poner en valor cada espacio y cada sala, en los diferentes horarios y días de la semana, activará la generación de recursos económicos y, además, le brindará al público una variedad de opciones de calidad.

Las estrategias de programación no sólo tienen como fin el rédito económico, tienen además directa relación con el diseño de una imagen y una identidad que se quiera generar a la institución. Es también una forma de comunicación.

Es necesario, como parte de esta propuesta de comunicación integral, redecorar y vestir la fachada del lugar, volverla interesante, agradable y llamativa para cualquier persona, de tal manera que invite a la gente a entrar y conocer el lugar.

Desde la planificación y puesta en práctica de las actividades de Querida Elena se buscará llegar a nuevas audiencias y públicos que hasta hoy son ajenos a concurrir al lugar o a su conocimiento.

ACTIVIDADES:

Ferias:

Incorporar ferias de diseño y moda los días sábados y domingos. Este es un proceso a largo plazo que pretende integrar a Querida Elena dentro del circuito de las nuevas ferias de diseño de la Ciudad de Buenos Aires. Esto no sólo incorpora nuevos públicos de la "vanguardia" sino que hará presente a la institución en medios de comunicación relacionados, revistas de diseño, de moda, etc.

La sala puede abrir sus puertas en horarios en los que hoy no funciona para convocar diseñadores vanguardistas e innovadoras del medio local que podrán exponer y vender sus productos en la entidad, lo que redundaría en beneficios

tanto para estos diseñadores como para Querida Elena. Por un lado, la institución se trasformaría en un nuevo y único espacio de exposición y venta para los nuevos diseñadores. A su vez, esto permitirá que nuevos públicos se acerquen y conozcan la institución. Esto representa una actividad generadora de recursos económicos y de posicionamiento en el mercado.

Ampliando el flujo de público a una audiencia diferente a la teatral y optimizando el funcionamiento en horarios en los que hoy en día no funciona, se generarán beneficios económicos y se mejorará la comunicación.

Clases y talleres:

Además de los talleres relacionados con la actividad teatral, este proyecto propone incorporar a la institución talleres y cursos de: escultura y artes plásticas, Yoga, reciclado de materiales de uso cotidiano, danzas en todos sus estilos, entrenamiento corporal, contact, improvisación, taichi, escritura, fotografía e historieta; que también sumarán a Querida Elena un público alternativo y una nueva área de vinculación con la actividad cultural y artística.

Intercambio con escuelas:

Desde la gestión, diseñar y constituir un equipo de trabajo dedicado a las relaciones con la comunidad. Este equipo de gente se ocupará de vincular a Querida Elena con escuelas

primarias que cuenten con alguna materia artística dentro del programa de estudio, para coordinar visitas de los estudiantes a preenviar sus primeras obras perfomáticas. Esta actividad está pensada con el fin de hacer conocer el lugar a chicos que el día de mañana puedan acercarse a la institución por su propio interés, ya sea como artistas o como consumidores de las distintas propuestas de Querida Elena; y a su vez, como actividad que vaya generando identidad social en la zona.

Convocatorias / Coproducciones:

Convocar una vez por año a la presentación de textos para obras teatrales que integren en su puesta en escena a los distintos espacios de Querida Elena. Esta propuesta apunta a que los distintos grupos de teatro que postulen sus obras, integren al espacio como parte indisoluble de una puesta en escena que sume creatividad a la obra y profundice la identidad de la institución a través de los productos que se ponen en cartelera.

Una vez seleccionadas las tres obras a programarse durante todo el año, a cada grupo de teatro se le brindarán tres meses de ensayos (tres veces por semana por dos horas cada día) y tres meses dentro de la programación de Querida Elena. La institución no cobrará por estos servicios pero, gestionando en forma cooperativa, estos grupos tendrán el compromiso de brindarle a la sala recursos humanos para la

recepción de la gente, la limpieza, el armado y desarmado de escenografías, etc. En estos casos el equipo de gestión siempre tendrá la supervisión del trabajo realizado.

En este sistema de trabajo se mantendrá la participación por el valor de las entradas teniendo en cuenta el sistema bordereaux.

Por otro lado, se proyecta la convocatoria y el llamado a concursos para muestras fotográficas, de pinturas y esculturas relacionadas con la ciudad de la Boca y el Parque Lezama, como otra manera de vincular a la sala con la comunidad, y fomentar la participación e integración de los actores de la cultura y el arte de la ciudad.

Eventos especiales:

Dentro de la idea de optimizar y utilizar todos los espacios posibles de Querida Elena, se propone desde este proyecto el alquiler del espacio para eventos que estén por fuera de la programación de la sala. Algunas de estas actividades pueden ser, por ejemplo, presentaciones y ventas de libros y discos o charlas con alguna personalidad de la cultura o el arte que tenga vinculación con los objetivos y la propuesta estética de la institución (Un dramaturgo, un actor, un director, un artista plástico, un fotógrafo, etc.). También se podrán alquilar los espacios de la institución para la realización de seminarios sobre algún aspecto del arte o la cultura de la ciudad, para la filmación de comerciales o películas, fiestas

privadas o lanzamientos de productos, etc. Este tipo de eventos permitirá optimizar el funcionamiento del lugar en días y horarios libres de las actividades programadas dentro del cronograma anual, y será también un ingreso directo de recursos económicos a la sala.

Muestras permanentes:

Se propone incorporar dentro de los distintos espacios de la institución, muestras permanentes de cuadros, esculturas, fotografías, etc. Esto, también con el objetivo de atraer y convocar a un público diferente del relacionado a las artes escénicas, que se vaya integrando a Querida Elena desde otro espacio u actividad más circunstancial u ocasional. Estas muestras serán de libre acceso al público, que podrá transitar libremente por las instalaciones del lugar; integrando el espacio interno con el espacio público de la ciudad, ya que se colocarán anuncios o letreros que invitarán al ingreso de cualquiera que pase caminando.

Todas las obras que se expongan en la sala estarán a la venta o no según el interés del propio artista, para lo que se acordará una participación de la institución en cuanto a lo económico.

Música:

La música es una actividad artística que convoca una audiencia de lo más heterogénea. A la vez que confiere al lugar una identidad distintiva según los estilos musicales

que promueva. Así, los días domingos se proyecta la presentación de espectáculos de jazz, vossa nova, conciertos de piano, recitales acústicos y tango. Estas veladas musicales pueden estar acompañadas de algún aperitivo o copa de vino que matice un momento espacial dentro de Querida Elena.

Estos estilos musicales apuntan a un público tanto heterogéneo como refinado, que irá adquiriendo un sentido de pertenencia con el lugar, lo que le conferirá a Querida Elena esa imagen e identidad de espacio único y destacado.

Teatro leído: Convocar a diferentes referentes teatrales, (que pueden ser profesores de la sala o artistas populares) para una vez por mes dentro de los eventos especiales leer teatro o narrar cuentos. Este tipo de teatro no lleva mucho tiempo de preparación así que es una opción que no requiere de mucho tiempo de ensayo.

6.4 Recursos humanos

Para desarrollar la gestión del club de artes se va diseñar un organigrama acorde a las necesidades y presupuesto, que se va a modificar en función de los ingresos de la sala.

En toda organización o institución es fundamental crear un equipo de trabajo que coordine y ponga en práctica las actividades o acciones que tengan que ver con objetivos

planteados desde la dirección de la entidad. Este equipo de trabajo puede constituirse a partir de una convocatoria de personas, que sumen aptitudes, capacidades y experiencias según las necesidades de gestión. Esta convocatoria puede hacerse a partir de una forma de trabajo cooperativista o por pasantías rentadas en función de objetivos cumplidos. Esto como una manera de generar puestos y roles dentro de Querida Elena sin la utilización de recursos económicos con los que la entidad no cuenta hoy en día.

Con nuevos integrantes, más una redistribución y adjudicación de obligaciones, actividades y responsabilidades entre los miembros actuales de la institución, se puede constituir un equipo de trabajo acorde a las necesidades y objetivos.

Inicialmente este equipo de gestión estará conformado por:

Director General: Llevar adelante la gestión de la organización, armar propuesta de programación en base a la misión y visión de la organización. Tomar el personal para formar su equipo de trabajo. Coordinación de presupuesto y contaduría.

Director artístico: Armar la programación junto con el director general. Contacto directo con los artistas, búsqueda de espectáculos. Formación y organización de talleres.

Equipo de gestión: Búsqueda de auspiciantes, comunicación interna y externa de la organización. Contrato y supervisión del equipo de prensa, difusión y diseño.

Jefe de sala: Verificar todas las condiciones de la sala, más la asistencia técnica de la sala si es necesario.

Colaboradores/pasantes: boletería, acomodadores.

6.5 Financiación

Todas las actividades planificadas para desarrollar en Querida Elena apuntarán tanto a generar una identidad como a la generación de recursos económicos que hagan del espacio un lugar sustentable y con objetivos de crecimiento a mediano y largo plazo.

Será fundamental poner al máximo posible de su funcionamiento a todas las salas del espacio, para optimizar el ingreso de dinero por medio de la venta de entradas. En relación con ese aprovechamiento de los espacios a través de actividades planificadas, se generarán ingresos a partir de las cuotas de los alumnos que concurran a los diferentes cursos y talleres.

Desde el equipo de gestión se trabajará en la búsqueda de empresas o instituciones que auspicien determinados espectáculos, muestras, eventos, etc.

A través de padrinos de sala se concretarán vínculos específicos con miembros de la comunidad cultural que hagan donaciones (dinero, equipamiento, obras de arte, etc.) a la institución.

Las muestras y los eventos especiales son otra de las formas de producción de recursos económicos; ya sea a través de los

porcentajes por la venta de libros y discos expuestos en las presentaciones, como a partir de la venta de cuadros, fotografías y esculturas de los distintos artistas que expongan en el lugar.

El alquiler de salas para ensayos de obras o para docentes interesados en brindar talleres dentro del espacio, es otro de los métodos de financiamiento posibles.

Siendo Querida Elena un lugar con una arquitectura interesante, el alquiler a productoras como locación para filmaciones de películas y comerciales es un método de financiamiento aprovechable.

Las salas de Querida Elena también se alquilarán para las escuelas de teatro que quieran hacer sus muestras de alumnos, la presentación o lanzamientos de productos y marcas, eventos empresariales y sociales, fiestas, etc.

Dentro de las estrategias de marketing y comunicación es importante la vinculación de Querida Elena con otras instituciones y empresas. Generar alianzas estratégicas es una manera de producir beneficios económicos en común y construir idea de marca y posicionamiento social, a partir de las empresas con las que se elija vincularse.

En estos contactos con empresas/marcas, el equipo de gestión tendrá como uno de sus objetivos motivar el interés y acercar a ciertas empresas a que auspicien los eventos que produzcan dentro de Querida Elena. Bodegas que auspicien las veladas de

música de los domingos, editoriales que auspicien y apoyen las actividades relacionadas con las escuelas de artes y marcas que auspicien las exposiciones y muestras permanentes, son modos de financiamiento que no sólo vinculan a la institución con el contexto social – empresarial, sino que abre las puertas a una amplia posibilidad de estrategias beneficiosas y redituables.

Como ocurre con la mayoría de las instituciones teatrales o de artes escénicas, los subsidios estatales son otro de los métodos de financiamiento para casos particulares como pueden ser mejoras en la infraestructura, compra de equipos, etc.

En relación al plantel de docentes que dicten talleres y cursos en Querida Elena, habrá dos modalidades de gestión; por un lado los profesores contratados directamente por la institución, que recibirán un sueldo independientemente de los alumnos que asistan a las clases, y por el otro, podrán integrar la plantilla de profesores aquellos que alquilen alguno de los espacios de la institución por cierta cantidad de horas y días al mes.

Todos estos métodos o estrategias de financiamiento serán generados a partir de la puesta en marcha de la gestión institucional.

6.5 Estudio de mercado

Uno de los primeros objetivos de la gestión proyectada para Querida Elena será el de definir su público objetivo o target. Buscar, analizar y conocer su audiencia específica dentro del mercado. A esta audiencia irá dirigida la comunicación. La razón de ser de la institución.

La identidad y la vinculación con el target se irán generando a partir de la variedad de actividades y propuestas. Dentro del mercado de las artes y la cultura, no es posible conservar al público únicamente con espectáculos teatrales, y mucho menos ampliar la concurrencia de público. La diversificación en lo que respecta a actividades y espectáculos, no sólo permitirá crear un lazo de pertenencia e identidad con la audiencia, sino que será indispensable para ampliar ese público.

Por ejemplo, el grupo formado por menores de 20 años es un público no tenido muy en cuenta por los espacios culturales centrados en las artes escénicas; la gestión de Querida Elena, mediante vínculos con escuelas de arte, irá construyendo un sentido de pertenencia con estos jóvenes, para que en un mediano o largo plazo pasen a ser parte de el público concurrente al espacio.

El mercado cultural porteño es frecuentado por el turismo internacional. En los últimos años este público ha generado toda una variedad de emprendimientos en función de captar esta audiencia. Desde los petit hoteles, diseños de ropa

vanguardistas, fiestas electrónicas, festivales de cine, etc. Por lo tanto, y teniendo en cuenta la zona en donde está ubicada Querida Elena, los turistas son otros de los potenciales consumidores a los que hay que dirigir las estrategias de comunicación y marketing.

6.7 Modelo de Programación

En los cuadros siguientes se han diseñados esquemas tentativos de programación por semana y según cada una de las salas o espacios de Querida Elena. Esta programación está pensada ya en función de la primera etapa de trabajo de gestión.

En cuanto a la identidad de cada sala/espacio de Querida Elena, se denominará *Magnolias* a la sala principal de teatro, *Orquídeas* se llamará la sala más chica, donde se realizaran las clases relacionadas con la actividad física como Taichi o yoga. El espacio *Tulipanes*, contará con una muestra permanente y un clima acogedor y cálido para una charla o un momento de relax. Por último, el espacio llamado *Amapolas* estará dedicado a las actividades/clases como pintura, escultura, reciclaje, historieta, por ejemplo.

Los espacios en blanco dentro de los cuadros se refieren a horarios flexibles en donde se pueden reacomodar actividades planificadas o ubicar circunstanciales como eventos, fiestas, etc.

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
9						Feria	Feria
10	Ensayo	Ensayo	Ensayo	Ensayo	Ensayo	Feria	Feria
11	Ensayo	Ensayo	Ensayo	Ensayo	Ensayo	Feria	Feria
12						Feria	Feria
13						Feria	Feria
14	Ensayo	Ensayo	Ensayo	Ensayo	Ensayo	Feria	Feria
15	Ensayo	Ensayo	Ensayo	Ensayo	Ensayo	Feria	Feria
16	Danza	Danza	Danza	Danza	Contact	Feria	Feria
17	Contact	Danza	Contact	Danza	Contact	Feria	Feria
18	Contact	Danza	Contact	Danza		Feria	Feria
19	Clases T	Clases T	Clases T	Seminario	Teatro	Teatro	Música
20	Clases T	Clases T	Clases T	Seminario	Teatro	Teatro	Música
21	Clases T	Clases T	Clases T	Seminario	Teatro	Teatro	Música
22	Clases T	Clases T	Clases T	Seminario	Teatro	Teatro	Música
23					Teatro	Teatro	Música

Modelo programación sala Magnolias. (sala de teatro)

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
9	Yoga	Taichi	Taichi	Yoga		Feria	Feria
10		Yoga				Feria	Feria
11	Ensayo	Ensayo	Ensayo	Ensayo	Ensayo	Feria	Feria

12	Ensayo	Ensayo	Ensayo	Ensayo	Ensayo	Feria	Feria
13						Feria	Feria
14					Muestra	Feria	Feria
15	Taichi				Muestra	Feria	Feria
16					Muestra	Feria	Feria
17					Muestra	Feria	Feria
18					Muestra	Feria	Feria
19	Yoga	Yoga		Taichi	Muestra	Deposito	
20	Taichi	Taichi		Yoga	Muestra	Feria	
21	Ensayo	Ensayo	Ensayo	Ensayo	Muestra		
22	Ensayo	Ensayo	Ensayo	Ensayo	Muestra		
23					Muestra		

Modelo programación sala Orquídeas.

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
9	Muestra	Muestra	Muestra	Muestra	Muestra	Feria	Feria
10	Muestra	Muestra	Muestra	Muestra	Muestra	Feria	Feria
11	Muestra	Muestra	Muestra	Muestra	Muestra	Feria	Feria
12	Muestra	Muestra	Muestra	Muestra	Muestra	Feria	Feria
13	Muestra	Muestra	Muestra	Muestra	Muestra	Feria	Feria
14	Muestra	Muestra	Muestra	Muestra	Muestra	Feria	Feria
15	Muestra	Muestra	Muestra	Muestra	Muestra	Feria	Feria
16	Muestra	Muestra	Muestra	Muestra	Muestra	Feria	Feria
17	Muestra	Muestra	Muestra	Muestra	Muestra	Feria	Feria
18	Muestra	Muestra	Muestra	Muestra	Muestra	Feria	Feria
19	Muestra	Muestra	Muestra	Muestra	Muestra	Muestras	Muestras
20	Muestra	Muestra	Muestra	Muestra	Muestra	Muestras	Muestras
21	Muestra	Muestra	Muestra	Muestra	Muestra	Muestras	Muestras
22	Muestra	Muestra	Muestra	Muestra	Muestra	Muestras	Muestras
23	Muestra	Muestra	Muestra	Muestra	Muestra	Muestras	Muestras

Modelo programación sala Tulipanes. (Sala de estar)

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
9	Clases	Clases	Clases	Clases	Clases	Feria	Feria
10	Ensayo	Ensayo	Ensayo	Ensayo	Ensayo	Feria	Feria
11	Ensayo	Ensayo	Ensayo	Ensayo	Ensayo	Feria	Feria

12	Clases	Clases	Clases	Clases	Clases	Feria	Feria
13	Clases	Clases	Clases	Clases	Clases	Feria	Feria
14	Clases	Clases	Clases	Clases	Clases	Feria	Feria
15	Clases	Clases	Clases	Clases	Clases	Feria	Feria
16	Clases	Clases	Clases	Clases	Clases	Feria	Feria
17	Clases	Clases	Clases	Clases	Clases	Feria	Feria
18	Clases	Clases	Clases	Clases	Clases	Feria	Feria
19	Ensayo	Ensayo	Ensayo	Muestra	Muestra	Muestras	Muestras
20	Ensayo	Ensayo	Ensayo	Muestra	Muestra	Muestras	Muestras
21	Ensayo	Ensayo	Ensayo	Muestra	Muestra	Muestras	Muestras
22	Ensayo	Ensayo	Ensayo	Muestra	Muestra	Muestras	Muestras
23	Ensayo	Ensayo	Ensayo	Muestra	Muestra	Muestras	Muestras

Modelo programación sala Amapolas.

6.8 Comunicación

"Hay dos modelos por lo que la comunicación se manifiesta y se realiza, por medio de los mensajes y por medio de los actos. Estos modos son indisociables y juntos forman la comunicación y la acción" (Costa J. 1999 pag. 82)

El modelo de comunicación de una organización cultural como Querida Elena debe tener como pilar las actividades y obras que integren su programación. Serían estas las acciones por medio de las cuales la institución comunica a su audiencia y posibles audiencias. Estas acciones manifiestan intereses, sueños y objetivos. A partir de ahí, se tendrán que establecer las estrategias de comunicación en donde se construirán los mensajes y se utilizarán los medios de comunicación necesarios para llegar a las audiencias.

La elección de los medios de comunicación tendrá que ver con una estrategia de medios que esté en función de cada mensaje y cada intención particular de la institución. Esta estrategia de medios puede ir desarrollándose a medida que las posibilidades económicas de Querida Elena aumenten.

El público consumidor y el posible consumidor de productos culturales y/o artísticos suele vincularse con medios y espacios de comunicación relacionados o específicos, por lo que Querida Elena tendrá que mantener una presencia ágil y constante en estos medios. Esta estrategia de comunicación y medios determinará en cuáles habrá que tener presencia permanente (página web propia y carteleras teatrales, por ejemplo) y en cuales tendrá que ver con el mensaje a comunicar (Vía pública, radio, revistas, otras páginas web, etc.)

A modo de ejemplo, en una primera etapa de gestión donde no se contarán con recursos económicos suficientes, se podrán utilizar medios de menor costo como internet, creando una página web donde los públicos podrán conocer y comunicarse en forma directa con la institución, diseñar convocatorias y anuncios en páginas como Alternativa Teatral u otras, relacionadas con el arte y la cultura. También la publicación de notas y gacetillas en medios gráficos alternativos con target específicos como por ejemplo *Mutis por el foro*, *Wipe*, *Voice BA*, *Funámbulos*, *Watt* o *Dónde vamos*.

Otras formas alternativas de comunicación pueden, por ejemplo, el sorteo de entradas en programas de radios o la elaboración de un medio gráfico propio de distribución gratuita en zonas de influencias.

Conclusiones

A partir del desarrollo de este proyecto de graduación, se plantean conceptos y conclusiones que atraviesan no sólo lo referente a la actividad teatral, sino que abre un panorama más claro y específico en función de los que significa un proceso de gestión cultural, a partir de una institución dada. En una primera instancia, se comprende que dentro del mercado artístico – teatral de la Ciudad de Buenos Aires, la oferta de espectáculos y espacios culturales es mayor que la demanda de público existente. Manifestado esto a partir de datos que surgen de organismos oficiales. Esto implica que hay una necesidad de interesar y atraer nuevas audiencias o públicos al mercado de las artes escénicas. Los teatros o espacios de artes escénicas del sistema alternativo cuentan

con pocas butacas por sala, lo que condiciona la sustentabilidad a partir de la sola programación de espectáculos teatrales; de esto se concluye que es imprescindible la planificación y presentación de otras actividades artístico – culturales, como una forma de generar nuevos recursos económicos, y a su vez le de a la institución en cuestión una identidad y un estilo. Se dijo en este proyecto, en relación a esto, que las acciones concretas son comunicación.

Como se planteó, tomar contacto con nuevos públicos está enmarcado dentro de un proceso de comunicación estratégica, lo que deja en claro que cualquier institución u organización necesita saber qué es lo que se quiere comunicar, en primer lugar, y cuál es el objetivo de esa comunicación, como segundo concepto, antes de poner en marcha su estrategia de comunicación y marketing.

Se planteó en este trabajo que los objetivos de una organización nacen a partir del planteo y definición de su misión y su visión. La razón de ser en la sociedad de esa institución. Por lo tanto, esos objetivos y esa estrategia de comunicación surgirán a partir de especificar esos conceptos.

A partir de entender que es una organización, y su obligación de definir el vínculo con el entorno social en que se encuentra para poder existir, se concluye la necesidad de esta de conocer cuál es el mercado en el que se desenvuelve,

para poder elaborar esa estrategia de comunicación a la que se hacía mención anteriormente.

Sea cual fuere la envergadura de la institución, a través de este proyecto se pone de manifiesto que el trabajo en equipo en diferentes áreas organizadas, hace posible una gestión que integre el hecho artístico en sí con una estructura de trabajo sustentable y productiva.

En definida, después de analizar todo lo referente a un proceso de gestión, el proyecto elabora un diseño práctico y factible de gestión, para una entidad que tiene las condiciones para albergar diversas prácticas artísticas y culturales.

Lista de referencia bibliográfica

Alternativa teatral. *Cantidad de salas y espectáculos estrenados* (28/10/09) disponible en: http://www.alternativateatral.com/estadisticas.asp

Berlo, D. (2000). El proceso de la comunicación. Buenos Airea: El Ateneo. Citado en: Billorou, O. (2001). Introducción a la publicidad. (4ª ed.) Buenos Aires: Editorial El Ateneo.

Billorou, O. (2001). *Introducción a la publicidad.* (4ª ed.) Buenos Aires: Editorial El ateneo.

Boletín oficial Nº 2997 el 21-08-08. *Salas de teatro independiente. Condiciones de funcionamiento.*

Boletín oficial Nº 3102 del 23-o1-08. *Secretaria de cultura del gobierno el Registro de la actividad independiente.* *Disponible en:* http://www.cedom.gov.ar/es/legislacion/normas/leyes/ley156.html

Girault, A. (1975). *Thèâtre/ public* nº 5 – 6. Citado en Pavis, P. (2007). *Diccionario de teatro. Dramaturgia, estética, semiología.*(1ª ed. 2ª remp). Buenos Aires: Paidos

Glusberg, J. (1986) El arte de la performance. (1ª ed) Buenos Aires: Ediciones de arte

Goldhaber, G. (1984). Comunicación Organizacional. México: Diana. Citado en: Billorou, O. (2001). Introducción a la publicidad. (4ª ed.) Buenos Aires: Editorial El Ateneo

Kartun, M. (2001). *Escritos Mauricio Kartun 1975 – 2001.* (1ª ed.) Buenos Aires: Libros del Rojas. Universidad de Buenos Aires

Kastika, E (2001). *Desorganización creativa, organización innovadora.* (1ª ed) Buenos Aires: Ediciones Macchi

Kuczmarski. T (1997) *En busca de una nueva mentalidad*. *Revista gestión.* 2 (4) 90

Lacasa, A. (1998) *Gestión de comunicación empresarial*. (1ª ed.) Barcelona: Gestión 2000

Ordaz, L. (1999). *Breve historia del teatro argentino.*(1ª ed.) Buenos Aires: Claridad

Ordaz, L. Lafforgue, J. Posadas, A. Speroni, M. Vignolo, G. (1982) *Historia del teatro Argentino.(s/n)* Buenos Aires: Centro editor de América Latina S.A

Pavis, P. (2007). *Diccionario de teatro. Dramaturgia, estética, semiología.* (1ª ed.2ª remp). Buenos Aires: Paidos.

Schraier, G (2006). *Laboratorio de producción teatral I. Técnicas de gestión y producción aplicadas a proyectos alternativos* (1ª ed.) Buenos Aires: Inst. Nacional del teatro.

Sistema de información cultural de la Argentina. *Cantidad de asistentes, cantidad de salas, cantidad de asistentes a salas*.(15/10/09) Disponible en:

http://www.sinca.cultura.gov.ar/sic/estadisticas/recdatos/results.php?idCategoria=21

Teatro Abierto. Teatro municipal Gregorio de Laferrere (2001) Ed. Municipio de Morón

Bibliografía

Alternativa teatral. *Cantidad de salas y espectáculos estrenados* (28/10/09) disponible en: http://www.alternativateatral.com/estadisticas.asp

Barthes, R. (1997). *La aventura semiológica.* (1ª ed.) Barcelo: Ediciones Paidos.

Billorou, O. (2001). *Introducción a la publicidad.* (4ª ed.) Buenos Aires: Editorial El ateneo

Boletín oficial Nº 2997 el 21-08-08. *Salas de teatro independiente. Condiciones de funcionamiento.*

Boletín oficial Nº 3102 del 23-o1-08. *Secretaria de cultura del gobierno el Registro de la actividad independiente. Disponible en:* http://www.cedom.gov.ar/es/legislacion/normas/leyes/ley156.html

Bottinelli, M. *Metodología de investigación. Herramientas para un pensamiento científico complejo.*

Costa J. (1999). *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de gestión.* (1ª ed). Barcelona: Paidós

D`Arcier, M. Heras, G. Zabarte, M. (1999) *Estrategias para*

una nueva gestión cultural. (1ª ed). Buenos Aires: Eudeba

Gardner, H (1997) *El poder de una buena historia. Revista gestión.* 12 (1) 88- 93.

Glusberg, J. (1986) El arte de la performance. (1ª ed)

Buenos Aires: Ediciones de arte Gaglianone

Hurwitz,S. (2007) *Permiso para improvisar. Revista gestión.* 12 (1) 82-87.

Kartun, M. (2001). *Escritos Mauricio Kartun 1975 – 2001.* (1ª ed.) Buenos Aires: Libros del Rojas. Universidad de Buenos Aires .

Kastika, E (2001). *Desorganización creativa, organización innovadora.* (1ª ed) Buenos Aires: Ediciones Macchi.

Kotler, P (2009) *La nueva ciencia del caos.Revista gestión.* 14 (3) 34- 38.

Kuczmarski. T (1997) *En busca de una nueva mentalidad*. *Revista gestión.* 2 (4) 90

Lacasa, A. (1998) *Gestión de comunicación empresarial*. (1ª ed.) Barcelona: Gestión 2000

Lorino, P. (1995). *El control de gestión estratégico. La gestión por actividades.* (1ª ed.). México: Alfaomega grupo editor. S.A

Manifiestos teatrales.(1967) *¿Qué pasa con el teatro en México?*

Ordaz, L. (1999). *Breve historia del teatro argentino.*(1ª ed.) Buenos Aires: Claridad

Ordaz, L. Lafforgue, J. Posadas, A. Speroni, M. Vignolo, G. (1982) *Historia del teatro Argentino.(s/n)* Buenos Aires: Centro editor de América Latina S.A

Ottensmeyer, E. Boyle, M. (1997) *Catalizador del cambio. Revista gestión.* 12 (1) 89-94

Pavis, P. (2007). *Diccionario de teatro. Dramaturgia, estética, semiología.* (1ª ed.2ª remp). Buenos Aires: Paidos.

Schraier, G (2006). *Laboratorio de producción teatral I. Técnicas de gestión y producción aplicadas a proyectos alternativos* (1ª ed.) Buenos Aires: Inst. Nacional del teatro.

Sistema de información cultural de la Argentina. *Cantidad de asistentes, cantidad de salas, cantidad de asistentes a salas*.(15/10/09) Disponible en: http://www.sinca.cultura.gov.ar/sic/estadisticas/recdatos/results.php?idCategoria=21

Teatro Abierto. Teatro municipal Gregorio de Laferrere (2001) Ed. Municipio de Morón

Wind, Y. (2007) *Antes de salir a escena. Revista gestión.* 12 (1) 76-81.