



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**TEORÍA Y PRAXIS DE LA ADMINISTRACION
EN EL TEATRO INDEPENDIENTE MEXICANO.**

TESIS PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA:

PILAR MARTINEZ CRUZ

ASESOR:
M.A RAFAEL RODRIGUEZ CASTELAN



MÉXICO, DF.

2010



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

A MIS PADRES:

Julia Cruz y Jesús Martínez.

Por haberme dado la vida, quienes han creído en mí en todo momento apoyándome en cada decisión tomada, impulsores de mi desarrollo, parte vital para que este trabajo se concretara. Para ellos todo mi respeto y mi amor. ¡Gracias!

A MI HERMANA CONSUELO:

Por ser un ejemplo para mí desde niña, por ti conocí mis primeros libros, a ti te debo el gusto por el teatro y por generar más conocimiento. Este trabajo también es tuyo.

A MIS AMIGOS DE SIEMPRE:

*Kuro Sill, Mizpha Blancas, Eric Turry, Zaza Soto, Maga Aguilera y Diana Plascencia.
Por estar conmigo desde hace 10 años, mis mejores amigos, solo tengo experiencias hermosas y enriquecedoras de ustedes, mi segunda familia.*

*Con enorme gratitud a mi asesor el
Maestro Rafael Rodríguez Castelán.*

Quien me aconsejó, apoyó y guió mi brazo ejecutor en todo momento para elaborar esta tesis.

*A Mauricio Garmona,
Culpable de mi pasión por el teatro, mi maestro, mi director y mi guía en esta investigación.*

A Cíclope Teatro. El mejor equipo de trabajo, los quiero.

Un reconocimiento a todas las personas que entrevisté y que amablemente me brindaron su tiempo y sus conocimientos. A todos ellos mil gracias. Sin ustedes esto no hubiera sido posible.

A quienes me apoyaron durante esta tesis:

Lic. Alexis Rosas, Maestro David Urzúa, Ramsés Figueroa, Ricardo Rodríguez.

A todos los que estuvieron pendientes del desarrollo de este trabajo, compañeros de teatro, de la licenciatura y personas que conocí gracias a esta tesis.

Con cariño al Profesor Antonio Carvajal.

Por su puesto, agradezco a la máxima casa de estudios de este país, a la

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO.

Desde que me cobijó en sus aulas pude ver el mundo como realmente es, me ha enseñado más que conocimientos académicos, es parte de mi familia, de mi vida. Con ella he crecido como ser humano, todo el oro es poco para pagarle lo que ha hecho por mí.

¡Cómo no te voy a querer si haz puesto mis ideas en libertad!

INDICE

INTRODUCCION.....	7
CAPITULO I	
MARCO TEORICO CONCEPTUAL.....	10
1.1 EL TEATRO.....	10
1.1.1 ORIGEN DEL TEATRO.....	13
1.2 TEATRO INDEPENDIENTE.....	14
1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	17
1.4 TEORIA ADMINISTRATIVA EN EL TEATRO INDEPENDIENTE.....	24
CAPITULO II	
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	27
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	27
2.2 ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN.....	30
CAPITULO III	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.....	32

3.1 ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS.....	32
3.1.1 RECURSOS FINANCIEROS.....	38
3.1.2 RECURSOS HUMANOS.....	53
3.1.3 RECURSOS MATERIALES.....	62
3.2 PRODUCCIÓN- ADMINISTRACIÓN.....	66
3.2.1 GESTION CULTURAL.....	73
3.3 EL TEATRO INDEPENDIENTE COMO EMPRESA LUCRATIVA.....	77
3.3.1 CRECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN TEATRAL A TRAVES DEL CAPITAL.....	83
3.3.1.1 MARKETING TEATRAL.....	86

CAPITULO IV

CASO PRACTICO.....	99
4.1 OBJETIVO.....	101
4.2 PRE-PRODUCCIÓN/ PLANEACION.....	101
4.3 PRODUCCIÓN/ ORGANIZACIÓN Y DIRECCION.....	104
4.4 POST-PRODUCCIÓN/ CONTROL.....	107
4.5 ANÁLISIS.....	107
CONCLUSIONES.....	111
ANEXOS.....	115
OBRAS CONSULTADAS.....	140

INTRODUCCIÓN.

El teatro independiente mexicano es y seguirá siendo un medio de expresión artística para muchos y la manera mas representativa de vivir la cultura pudiendo a la vez disfrutar de una distracción diferente a la que se encuentra en otras artes, medios de comunicación, televisión o cine.

El teatro no es solo una manifestación estética en un escenario con actores y un público, hay mas cosas atrás del telón.

Hacer teatro es una tarea que viven muchos creadores día con día, se sabe que para que una obra se presente hay una labor de grupo, ese grupo debe organizarse previamente para poder lograr mostrar la obra teatral ante el publico.

Los grupos teatrales son organizaciones y como tales tienen necesidades que deben cubrir para seguir funcionando, es ahí donde entra la administración; de una manera empírica los que conforman un colectivo teatral deben hacer uso de sus conocimiento básicos de administración que tiene toda persona por el simple hecho de ser un individuo pensante.

Las organizaciones, agrupaciones y colectivos culturales, como el teatro, al parecer han pasado desapercibidas por profesionales de la administración y por la administración misma

como ciencia y técnica al no estudiarlas con atención y no ser parte de ellas. Motivo por el cual se decide hacer este trabajo donde se describirán las condiciones del teatro independiente mexicano y la necesidad de contar con un experto de la administración como lo es un Licenciado en Administración.

Este trabajo se ha elaborado para ser consultado por cualquier persona interesada en el tema pero está mayormente enfocado a estudiantes de la licenciatura en administración y afines.

El desarrollo de esta tesis consta de cuatro capítulos en los cuales cada uno nos ira guiando en el camino de la administración teatral actual con comentarios de personas que trabajan activamente en el medio y propuestas por parte del la autora con respecto a las áreas de oportunidad que surgen en la administración de los grupos teatrales.

CAPITULO I.- En este primer capitulo se mostrará el marco teórico que rodea al tema de la administración en el teatro independiente. Se observará un capitulo nutrido de conceptos y definiciones en torno al teatro y al teatro independiente, abarcando la teoría administrativa ya existente en este sector.

CAPITULO II.- Después de conocer el área a estudiar, en ésta sección se expondrá el planteamiento del problema de la entidad a estudiar que en éste caso son las organizaciones teatrales y su desempeño administrativo.

CAPITULO III.- En ésta parte del trabajo se expondrán a detalle los elementos que intervienen en una puesta en escena y su implicación administrativa. Se relacionará la administración con actividades de los colectivos teatrales y montajes. La organización teatral como empresa también se planteará en este capítulo al igual que la figura del administrador en el ambiente teatral.

CAPITULO IV.- En esta última parte se desarrolla un caso práctico en donde se reafirma el contenido de los capítulos anteriores de una manera más clara.

Al finalizar se encuentra una sección de anexos que dará apoyo en la lectura a esta tesis.

Esperando que este trabajo sea en beneficio de su conocimiento se da tercera llamada para iniciar con “Teoría y praxis de la administración en el teatro independiente mexicano”.

¡COMENZAMOS!

CAPITULO I

MARCO TEORICO CONCEPTUAL

1.1. EL TEATRO.

Antes de que se de lectura a este trabajo quiero compartir un texto que redacta Boleslavski en su libro “El arte del Actor” de Stanislavski.

“LA ESTUDIANTE:

Por favor, enséñeme arte dramático. Yo simplemente amo el teatro.

EL PROFESOR:

Amar el teatro no es suficiente. ¿Quién no lo ama? Consagrarse al teatro, dedicarle toda una vida, darle nuestros pensamientos, nuestras emociones, trabajar mientras otros descansan. Abandonar todo por el teatro, sufrirlo todo. Y lo que es más importante aún, estar pronto a darle todo al teatro sin esperar recibir nada a cambio, más mínima partícula de eso que le parece tan hermoso y alucinante...”

Para nosotros, los que estudiamos administración, el teatro nos puede parecer ajeno a nuestra carrera y no le damos importancia, no volteamos a ver que también es una

organización, que tiene ingresos, egresos, recursos materiales y humanos y que necesita de una buena administración para lograr sus objetivos. Pero antes de comenzar a tratar de explicar este mundo que para mí es fascinante, adentrémonos primero en algunas definiciones para comprender mejor los capítulos posteriores.

Creo que un buen inicio, es empezar a explicar qué es el teatro. Mientras realizaba mis investigaciones me encontré con bibliotecas repletas de libros que hablaban de teatro y prácticamente ninguno contenía una definición del mismo. Hubo muy pocas personas que desearon contestar esta pregunta, algunas me respondieron que era prácticamente imposible de definir, una profesora solamente se remitió a decirme que si los que estudian ese arte tardan 4 años en descubrirlo sin éxito cómo una aspirante a administrador quería definirlo en su tesis.

Los administradores nos distinguimos por ser prácticos y dudo que alguna palabra o actividad no se pueda definir. A continuación se muestra la definición de TEATRO según el “Glosario de términos del arte teatral” (Ruiz, 1991).

“Del latín theatrum, y éste del griego théatron, mirar. Conjunto de todas las producciones dramáticas de un pueblo, de una época o de un autor. Literatura dramática. Escenario.”

Para poder montar una obra de teatro se necesitan básicamente cuatro elementos: La obra dramática, el lugar (escenario o foro) donde se va a representar la obra, el trabajo de un actor que represente la obra y un público.

Conociendo la importancia de estos cuatro elementos podemos dar una definición de qué es el teatro. Partamos del hecho de que el teatro es un arte, el arte de escribir una obra dramática, el arte de representar (actuar) esa obra literaria, también podemos formar una definición con el

elemento “teatro” como lugar, sinónimo para muchos de foro, escenario o edificio para la representación de las obras.

Pasando a un aspecto mas filosófico Sarah Bernhardt en su libro “El arte teatral”, nos expone otra definición de teatro.

“Es el arte mas difícil de todas las artes, (...) el teatro tiene el derecho de robar a la historia sus tragedias; sus anécdota de dotes adquiridas”.

Para complementar esta definición, usare algunas respuestas de los actores y productores entrevistados al preguntarles ¿Qué es teatro?

Mario Tamez (Gestor cultural, actor y administrador): *“El teatro es una manifestación muy bella que tiene una gran diversidad de posibilidades, un lenguaje muy amplio.”*

Bernardo Gamboa (Actor): *“Es un fenómeno muy complejo, es una forma de vida”.*

Lourdes Melgoza (Productora): *“Es una enfermedad, es un ritual donde se involucran muchas personas, es pasión”.*

Ricardo Rodríguez (Actor): *“Es un momento que dura muy poco y por el cual uno hace muchas cosas”.*

Para mí, simplemente el teatro es una expresión artística maravillosa, capaz de exponer los más complejos sentimientos del ser humano a través de un actor, el cual representa historias extraídas de nuestra realidad. El teatro es un espejo de nosotros mismos. Se construye a través de la imaginación, constancia, disciplina y técnicas de su ejecutante.

Para mayor comodidad de quienes leen este trabajo, pueden escoger cualquiera de las definiciones antes mencionadas y quedarse con la que mas le agrade.

1.1.1. ORIGEN DEL TEATRO.

Sólo como cultura general, vital para los administradores, se mencionará rápidamente el nacimiento del “teatro”.

TEATRO GRIEGO

Los orígenes del teatro como lugar y como arte se remontan a la antigua Grecia del siglo VI a. C, el teatro fue una de las actividades culturales mas importantes.

“Dos veces al año, por espacio de una semana todas las actividades se suspendían para dar paso al teatro. Se cerraba el comercio, las oficinas y hasta los tribunales. La admisión al espectáculo era gratuita en un principio; posteriormente se cobro una pequeña cantidad, con lo cual se invento el sistema de boletaje. El Estado pagaba a los actores, y la producción corría a cargo de un ciudadano rico que recibía el titulo de corega”¹

Durante éste periodo se crearon tres géneros dramáticos muy importantes: la tragedia, comedia y drama satírico, todos ellos de contenido religioso.

La palabra tragedia deriva de la palabra *tragodia* que significa “himno en honor del dios”. La tragedia era un acto para adorar a Dionisio, dios de los placeres y excesos. Los actores semejaban ser dioses por medio de mascarar y su actuación era complementada por un coro que narraba los hechos de la obra y participaba ampliamente en ella.

1. Teatro para principiantes, Avitia, Antonio. Árbol. México 1996.

La palabra comedia proviene de *komos* que significa “fiesta”, o una procesión de mascaradas en celebraciones para Dionisio. La comedia se trata de una pieza teatral donde se muestra la vida, costumbres, vicios, situación política del pueblo, prácticamente era una sátira social.

Por último, el drama satírico era representado en grandes fiestas dionisiacas, generalmente se podría decir que era un complemento de la tragedia y la comedia

Los principales exponentes del teatro griego fueron *Esquilo* (525 ó 524 a. C) contribuyó con obras como “La Orestíada”, “Siete sobre Tebas”. *Sófocles* (496 a 406 a. C) es uno de los máximos representantes (o el más conocido) del teatro griego por sus obras “Áyax”, “Electra”, “Edipo Rey”. *Eurípides* (484 a 406 a. C) de este autor se conservan diecinueve tragedias, algunas son “Medea”, “El cíclope”, “Ifigenia en Aulis”.

1.2. TEATRO INDEPENDIENTE.

Ya conocimos y podemos comprender qué es el teatro, ahora toca tratar de explicar el motivo de ésta tesis, el teatro independiente, ¿Qué es?, ¿Cómo surge? , ¿Qué tiene que ver con la administración? Espero queden resueltas satisfactoriamente estas dudas al final de mi redacción.

“Se designa con ésta expresión el teatro que se representa fuera del área estrictamente comercial. Este teatro permanece al margen de las grandes empresas, lo que le permite ensayar toda clase aventuras literarias.”²

² “Glosario de términos del arte teatral”. Ruiz, Contreras; Trillas. México, 1991.

Con esta definición podríamos empezar con un debate inagotable, quizás infinito, pero dejemos eso para más adelante. Poco a poco iremos descubriendo lo complejo de este concepto.

Se podría decir también que: *“El teatro independiente es aquel que es capaz de ofrecer, por medio de la presencia y fundamento de un grupo, la creación continua de un proyecto artístico (...) Se basa en la proyección de un plan artístico que busca fines más elevados que el mero entretenimiento.”*³

Comencemos a desmoronar cada frece de estas generosas definiciones. Ya quedó claro que el teatro es un arte muy antiguo, afortunadamente o desafortunadamente se ha venido enseñando de una manera un tanto romántica. El mundo de las artes lo conocemos como un mundo bohemio, libre; hasta equivocadamente se ha mencionado ser libertino. *El arte para ser arte no debe estar manchado por el dinero o el interés económico*, es lo que nos han hecho creer o más bien es la imagen que tenemos de las personas que se dedican a hacernos mas bella nuestra humanidad.

Prosigamos en la búsqueda de más definiciones y opiniones para poder aclarar e iniciar ésta cuestión, qué mejor que la opinión de las personas que trabajan en el teatro. Para ellos ¿Que es el teatro independiente?

Mauricio Garmona (Actor): *“Es una necesidad de trabajar afuera de una institución”*

Rebeca Trejo (actriz): *“Es una forma de expresión que tenemos las personas de escasos recursos para poder interpretar y fomentar la cultura a la sociedad”.*

Bernardo Gamboa (actor): *“Es la única opción de expresar lo que somos individualmente”.*

³ ¿Movimiento del teatro independiente o grupos en movimiento?, Guadalupe Corona, Tesis- FFyL UNAM, 1996.

Ricardo Rodríguez (actor): *“Depende de tí, debes echar andar todas tus capacidades. Es el teatro que ha decidido buscar apoyo de sus mismos integrantes.”*

Debe quedar claro que el teatro aparte de ser arte también es un espectáculo que debe mantener a sus espectadores satisfechos, un espectáculo no de una sola persona, los que hacen teatro (especialmente actores) deben realizar un trabajo en equipo para poder ejercer su profesión, o sea, el teatro es una organización como cualquier otra, con problemas financieros, materiales y humanos.

Desde que surgió el teatro ha sido el medio de vida de muchas personas y no solo actores, si no también de los que colaboran e intervienen en cada puesta en escena.

En México el teatro cobró fuerza a principios del siglo XX en todos sus aspectos. Conforme fueron surgiendo nuevas formas de entretenimiento también surgió la necesidad de experimentar cosas diferentes y el teatro se transformó poco a poco a nivel mundial. A principios de los años 70's, debido a los cambios políticos y económicos que vivió el mundo entero, el teatro y la cultura hicieron su propia revolución, queriendo mandar al olvido el padrinazgo de las instituciones.

Nacieron todo tipo de maneras de hacer teatro, como las empresas, éstas clasificaciones se iban dando por la preparación actoral y el número de personas que integraban a cada compañía teatral, el tipo de obras que se elegían para presentar, el tipo de público al que iban dirigidos y por supuesto por el tipo de financiamiento, parte importante en todo proyecto sea cultural o no, independiente o institucional.

La forma de hacerse de recursos es prácticamente la diferencia más importante entre hacer teatro “comercial” y teatro independiente.

He aquí la importancia de tener un administrador en una organización teatral, pero ¿En que etapa de una compañía teatral entra la figura del administrador? ¿En qué área se encuentra este especialista? ¿Existe la figura del administrador en el mundo de las artes y precisamente en el mundo del teatro?

1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y APOYOS.

Como veníamos comentando, el teatro sea cual sea su origen de financiamiento es una organización y por ende debe tener una estructura, establecida o no, formal o informal pero la tiene.

Generalmente, en las empresas u organizaciones pequeñas y que van surgiendo carecen de una estructura jerárquica bien definida, tampoco tienen una visión establecida de cómo emplear sus ingresos, entre otras cosas, conforme va creciendo la empresa u organización sus funciones administrativas se van haciendo más complejas.

Lo mismo pasa en las organizaciones o compañías teatrales independientes.

A continuación se describen los “tipos” de compañías o grupos teatrales, de acuerdo a diversas características antes mencionadas, sobre todo el origen de su captación de recursos.

Teatro Comercial: Su fin es la ganancia económica, lo hace por medio de obras fáciles de entender, muy entretenidas o muy dramáticas. Utilizan actores conocidos como imán de taquilla. No dan tanta importancia al arte si no al espectáculo.

Teatro Universitario: La asignación de su presupuesto es burocrática por medio de una institución educativa. Es realizado tanto por estudiantes como por profesionales. Están abiertos al público y su fin es “ejercer un efecto positivo sobre las relaciones entre la

ciudad y las aulas”⁴. Un ejemplo de ello es nuestro teatro de la UNAM, por medio de Difusión Cultural.

Teatro Experimental: “Lo practican grupos pequeños en busca de nuevas formas de expresión y organización tendientes a la innovación, utilizan técnicas y espacios alternativos no convencionales”⁵

Teatro Amateur: Aficionados, su realización y estructura es por voluntarios, sus ingresos no dependen de una institución o de una taquilla.

Teatro Independiente: *“Personas Comprometidas con una causa o forma de trabajo en común. Se integran por grupos de discurso propio crítico o bien un estilo particular de ejecución. Su funcionamiento es autogestivo y autofuncionable”*⁵

Quizás podría generarse un poco de confusión sobre teatro institucional y no institucional, bien se puede crear una combinación, por ejemplo el teatro amateur también es independiente, al igual que el experimental, ya que ninguno es financiado por alguien y realizan actividades de acuerdo a sus necesidades artísticas y económicas.

Cada uno de los tipos de teatro tiene su muy particular manera de organizarse, administrarse y sobrevivir, pero el teatro que mas nos interesa y es motivo de esta tesis es el teatro independiente.

Sabemos que en toda organización el factor mas importante es el ser humano, como administradores estamos familiarizados con los nombres que se le dan a los puestos por nivel jerárquico en una empresa, por ejemplo, Directores, Gerentes, Asistentes, Coordinadores,

⁴ Francis Reid, Administración teatral, 1990.

⁵ De León, Marisa, Espectáculos escénicos, Producción y difusión, México, 2007.

Jefes, etc., y me seguiría así hasta estructurar a todo un corporativo, pero ¿Qué pasa con las organizaciones que se dedican a los espectáculos escénico, como lo es el teatro? En el caso de teatros comerciales ya bien estructurados tienen un esquema similar a cualquier empresa, pero por su naturaleza de arte escénico se les ha dado nombres diferentes a los organizadores y realizadores que hacen posible una obra teatral debido a las actividades que realizan. Expongo a continuación un organigrama que explica la ubicación y estructura jerárquica de los puestos en un teatro comercial o institucional, como por ejemplo, OCESA TEATROS, quien trae un modo de trabajo parecido al de Broadway.

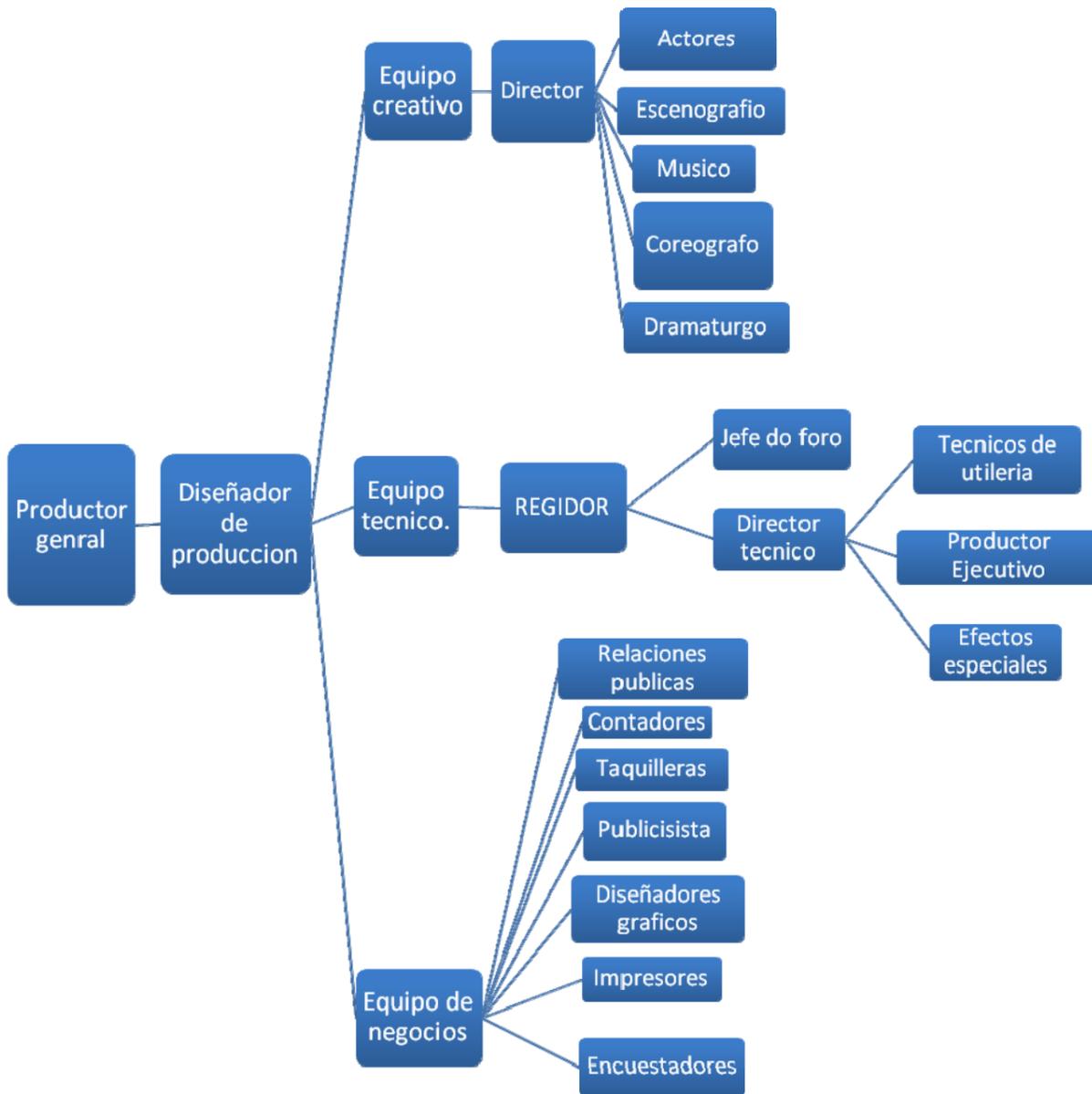


Ilustración 1. Organigrama Teatro Comercial.

FUENTE: Ricardo Rodríguez.

El Productor General es el encargado de realizar el diseño de la producción, (esta parte la retomaremos en el capítulo 3). El diseñador de producción es el ejecutante de esta idea, a partir de éstos dos se desprender las partes realizadoras del proyecto que son, el equipo creativo en donde se encuentra el Director de escena, quien coordina a los actores, bailarines, escenógrafos, músicos, entre otros; el equipo técnico, ellos son prácticamente los dueños del escenario, ellos administran el espacio donde se va a trabajar y el equipo de negocios, como su nombre lo dice se dedican a todo lo que esta abajo del escenario y fuera del telón: relaciones publicas, contabilidad, publicidad, etc.

Desde una visión general así es como se labora en un teatro dedicado a satisfacer los gustos de un público deseoso de espectáculo teatral o de un teatro que esta sometido a seguir un presupuesto dado o a ciertos fines institucionales. Como se observa no difiere mucho a lo que nosotros conocemos. Pero ¿Qué pasa en el teatro independiente?, en un teatro donde sus integrantes pueden ser actores recién egresados, amateurs, quizás también un teatro comercial pero que va iniciando, (como cualquier pyme) con deseos de arriesgarse y experimentar cosas nuevas sin la presión de cumplir al pie la letra los objetivos de algún organismo publico o privado.

Antes de continuar, se debe dejar claro que a lo que respecta sobre estructura organizacional del teatro independiente no es costumbre de sus integrantes el procurar tener un esquema jerárquico o una correcta división del trabajo, las funciones se van sobreentendiendo o en el mejor de los casos se realizan reuniones o juntas donde se ponen de acuerdo quién va a realizar qué actividad; sin manuales, sólo con autoridades morales y contando con lo más valioso del grupo, el compromiso y el entusiasmo que surgen por los deseos de ver su proyecto, su sueño en el escenario.

Como administradores debemos ver al teatro independiente mexicano (para su estudio) como una microempresa, en donde una o dos personas son las responsables de la subsistencia de ese negocio. A diferencia de una microempresa que con esfuerzo y ambición de sus dueños puede llegar a crecer hasta donde deseen, el teatro independiente específicamente en México no se mueve en esa misma idea; la idea de crecer como organización, de surgir como un teatro independiente “pobre” y convertirse en un teatro independiente autogestivo y autofinanciable sin llegar a ser “comercial” o sea, sin llegar a realizar obras netamente consumibles, llenas de actores famosos e historias vendibles. Se puede realizar un teatro independiente, realmente independiente, independiente de instituciones públicas o privadas, independiente de apoyos, independiente hasta de sus mismos integrantes, un teatro que no tenga que valerse del nombre o ingenio de alguien, tan independiente que se pueda vivir de él.

Algunos grupos de teatro independiente no son tan independientes como suponemos, muchas de estas compañías reciben apoyos o financiamientos por parte de diferentes instituciones:

- 1.- Instituciones gubernamentales. Este apoyo y/o financiamiento depende de políticas culturales y sociales de la entidad o del país.
- 2.- Iniciativa privada, éste financiamiento es ofrecido por parte de empresas que desean contribuir a la cultura en México, pueden llegar a comprometer un poco la ideología de la compañía o grupo independiente.

Los grupos y compañías de teatro independiente pueden buscar apoyo y/o financiamiento por medio de este tipo de instituciones.

Las personas que se dedican a hacer teatro independiente pueden estructurarse como grupo o compañía, para cuestiones laborales no es mucha la diferencia, e incluso se podría llegar a tomar como sinónimos una compañía o un grupo teatral, pero ¿Hay diferencia? siendo administradores debemos hacer la diferencia entre grupo y compañía, ¿Por qué? porque si es

una compañía teatral entonces podrá tener un acta constitutiva y podrá registrarse sobre las reglas y de una sociedad.

Compañía se puede interpretar como una sociedad de personas unidas para un fin común; Grupo es entonces, un conjunto de personas que desempeñar actividades iguales o parecidas. Para la gente de teatro la definición de compañía es vista como colectivización, difícilmente nos toparemos con grupos de teatro independiente que miren su actividad como un “negocio” (siendo que muchas veces eso es), evitan deshacerse de su ideología romántica y van creciendo con la idea de que si nombran a su compañía o grupo “empresa teatral” ya no estarán haciendo arte.

Nuestras leyes no han contemplado las “empresas teatrales” dentro de una normatividad mercantil por diversas razones constitucionales y económicas. Las organizaciones con fines culturales, deportivos y religiosos, al parecen no persiguen fines lucrativos (pero si cuentan con ingresos propios de su actividad) entonces sólo pueden ser regidas por la normatividad de las Asociaciones Civiles, por ello es prácticamente imposible encontrar a un grupo que se haga llamar así mismo “empresa teatral”.

Por lo regular este tipo de grupos o compañías teatrales terminan registrándose bajo ésta razón social, de ésta manera pueden obtener recursos por medio de su trabajo y también recibir donaciones y apoyos gubernamentales teniendo grandes beneficios fiscales.

1.4. TEORIA ADMINISTRATIVA EN EL TEATRO INDEPENDIENTE.

Se ha venido mencionando en este trabajo que la mayoría de los grupos de teatro independiente que existen en nuestro país no cuentan con una estructura organizacional como tal, a menos que ya sean grandes compañías de teatro; pero no todas son así, algunos grupos desde su inicio se preocupan por tener una “buena administración” y empíricamente realizan documentación donde describen el cómo esta estructurada la compañía, qué tipo de obras hacen y qué necesitan para hacerlas, a este tipo de información se les llama carpetas, y son muy importantes al momento de solicitar apoyos financieros o para pedir espacios para sus presentaciones como teatros o festivales, se podría decir que la carpeta de una compañía o grupo teatral es su carta de presentación.

La carpeta que se utiliza en los grupos teatrales sería para nosotros los administradores el “plan de negocios” de cualquier pyme, que también se utiliza para solicitar apoyos; éste instrumento básico es de suma importancia para toda organización, es la base en la realización de otros planes y programas en una entidad. Mas adelante, en el capítulo 3 abordaremos a fondo los beneficios de este documento. En el plan de negocios se concentran la misión, visión, objetivos, valores e intereses de la empresa, así como el tipo de producto o servicio que va a beneficiar a la sociedad y las maneras de hacerlo llegar a la gente; el plan de negocios da pie a la realización de manuales, indicaciones, normas y reglas que conducirán a la empresa a sus metas y objetivos obviamente pasando por un natural proceso administrativo.

Desafortunadamente esta carpeta que se realiza en las compañías teatrales no llegan a tanto, no porque no deseen hacerlo, es por la falta de conocimiento sobre la documentación vital que debe realizarse y prevalecer en cualquier organización.

“No hay un dirigente como tal, ni un cuadro administrativo, aunque hay una jerarquía en el imaginario del grupo; autor, productor, director, elenco y técnicos, cualquiera de ellos puede dirigir. No existen reglas escritas, el trabajo se hace de común acuerdo y a través

de compromisos morales, aunque si hay medios y fines que están diseñados más por lógicas emotivas o estéticas que económicas.”⁶

Como bien nos comenta la Dr. Irene Sánchez y como he venido insistiendo a lo largo del tema en el teatro independiente no hay nada formal.

Afortunadamente y como bien sabemos la administración está inmersa en todos y cada uno de los aspectos de la vida del ser humano, cada actividad lucrativa y no lucrativa, deportiva, religiosa o cultural, en la elaboración de un producto o de un servicio, en una sociedad o en una asociación en todos los aspectos donde se desempeñe el hombre habrá administración llevada de manera científica o empírica; obviamente el teatro no es la excepción.

El problema que se plantea en este trabajo es que los grupos teatrales no van más allá después de elaborar una carpeta.

Personajes que han contribuido al correcto manejo del teatro en México han sido muy pocos, parece ser que se percibe a la administración como no relevante en una puesta en escena.

Dentro de estas personas que han contribuido al correcto manejo de recursos en el teatro se encuentra la Lic. Marisa de León, que hace una importante contribución sobre la administración en los teatros en su libro *“Espectáculos escénicos, producción y difusión”*. (2004), en su obra se mencionan un par de elementos que agregaré, para su complemento, a la descripción de la “estructura organizacional” de un grupo teatral.

Medios: que son los recursos con los que contará la organización para el cumplimiento de sus funciones, desde el vital recurso humano, técnicos, financieros, materiales y

⁶ Sánchez Guevara, Irene. Organización del teatro independiente de México, de la red de cooperación al conflicto. Tesis de Doctorado en Administración, UAM. 2007

considerando también como recurso a la mercadotecnia; en lo personal no lo considero como recurso pero si como un medio para la difusión y promoción de la compañía.

Análisis FODA: Las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la compañía teatral.

Es extraño cuando se observa un análisis FODA en la carpeta de una compañía teatral aunque es un instrumento de análisis organizacional que no puede faltar en ningún plan de negocios de cualquier empresa.

No se especifica en su libro que estos elementos se deban plasmar en una carpeta, su valiosa contribución es que propone que se redacte una misión, visión, objetivos, medios y un análisis FODA para que sea información permanente en la compañía. No debe ser necesario retomar estas valiosas guías de la agrupación solo cuando se trate de entregar una carpeta.

La estructura de la carpeta se limita solamente a la parte de planeación, y es en lo que únicamente han hecho énfasis los responsables de la organización de los grupos teatrales, la propuesta es que la administración se tome en cuenta en cada uno de los elementos a desarrollar en una puesta en escena y no se visualice solamente en la primera fase del proceso administrativo.

CAPITULO II

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Uno de los objetivos principales de este trabajo es el de plasmar la situación organizacional que vive el teatro independiente mexicano y cómo la administración junto con los profesionales de ella pueden mejorar y hacer crecer este tipo de entidades.

¿Por qué enfocarse a tener como unidad de estudio al teatro? Tuve la fortuna de entrar a esta expresión artística desde hace algunos años y pude darme cuenta de su complejidad como organización. Los grupos o compañías que se dedican hacer teatro se mueven y administrar de manera muy peculiar en comparación a una empresa lucrativa de servicio. En cuanto se comienza a participar en montajes para la exhibición de una obra teatral se percibe una clara falta de organización y correcta administración dentro de estos grupos. Sabemos que existe la administración empírica, una habilidad natural del ser humano y eso es lo que ha permitido que muchos grupos teatrales tengan sus presentaciones y sigan creciendo como sociedades culturales.

Cada grupo independiente de teatro es diferente, cada elemento que lo compone puede variar y por ende cambiar todo el proceder de la compañía pero a todas las envuelven los mismos problemas, es por ello de que en este trabajo no se enfocara a una sola compañía o grupo en específico, se señalan los aspectos que las integran y ambiente que rodea a este tipo de organizaciones de manera general dando pie a poder solucionar los obstáculos de carácter administrativos que frenan el buen desarrollo de los grupos de teatro independiente .

El teatro independiente no solo es un medio de entretenimiento que se cree es realizado por actores que siempre antepondrán el discurso artístico antes que el interés personal, el teatro se logra gracias al trabajo de muchas personas que se encuentran detrás y bajo el escenario, personas que no son actores porque el teatro como organización no solo es arte, es la combinación de muchas disciplinas y entre ellas esta la administración.

El teatro independiente mexicano en su trayectoria se ha visto sumergido en la parte intocable por la población que consume entretenimiento y acude a centros de diversión. Actualmente el teatro se ha dado a la tarea de seducir a este público y hacer de ésta expresión artística una forma de vida para muchos y una actividad lucrativa para otros.

Si se desea que esto pueda seguir en aumento se deben realizan correcciones en el manejo de las mismas compañías y grupos de teatro, mejoras que harán de esta actividad un lugar optimo para invertir y desarrollarse a nivel profesional, proporcionándole al publico una opción mas de entrenamiento a su alcance.

Para la administración el teatro independiente es un área de oportunidad para plasmar en ella todas las técnicas que puedan hacer de este trabajo artístico una organización autosuficiente y autofinanciable que contribuya a la economía de este país, para ello debemos localizar los principales problemas organizacionales del teatro independiente mexicano, los cuales se exponen a continuación.

- No existe en las compañías de teatro independiente evidencia de una estructura organizacional formal.
- Carecen de un planteamiento claro y determinado de objetivos, razón de ser, visión a futuro, valores, normas y/o políticas internas.
- Escases de ingresos monetarios, constantes conflictos por falta de capital y obtención de los recursos.
- No hay un correcto manejo de las finanzas, ni un registro preciso de las mismas.
- Dificultades en la limitación de funciones y actividades de los miembros que conforman la compañía o grupo teatral.
- Carencia de conocimientos sobre la correcta elaboración de documentación para el óptimo cumplimiento de funciones ante las autoridades gubernamentales o instancias que lo soliciten.
- Resistencia a la capitalización y crecimiento de la organización a pesar de la clara necesidad de ello.

Esta información dio pauta a la elaboración de los puntos que se desarrollan en esta investigación y las propuestas para la resolución de los mismos

1.2. ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACION

AREA DE ESTUDIO.

Para delimitar el área de estudio de la investigación se tomaron de referencia los siguientes puntos:

1. Compañías o grupos teatrales independientes que desarrollaran sus actividades en la Ciudad de México.
2. Las compañías o grupos teatrales deben ser profesionales, sólo se incluye en esta investigación teatro amateur para fines del caso práctico.
3. Compañías o grupos teatrales con más de 2 años de formarse como organización.

Queda claro que el objeto a estudiar es el teatro independiente mexicano, específicamente la manera en que llevan la administración y su comportamiento como entidad.

RECOPIACION DE LA INFORMACION.

Los elementos que se utilizaron para recopilar la información necesaria para esta tesis fueron:

- Libros de texto.- Libros con contenido enteramente relacionados a la administración teatral y al quehacer teatral actual.
- Libros de consulta.- Libros relacionados al tema de teatro y administración.
- Revistas.- Especializadas en el tema teatral y administrativo.
- Tesis.- De licenciatura enfocadas a la actividad administrativa en el teatro. De Doctorado enfocado al estudio de las organizaciones teatrales vistas desde la administración.
- Ensayos.- Referentes al tema teatro-publicidad y difusión, teatro-administración.

- Material Fílmico.- Largometraje enfocado a los problemas del teatro independiente.
- Entrevistas.- A grupos de expertos en teatro: Productores, actores, gestores culturales y compañías de teatro independiente, en total se efectuaron 10 entrevistas.¹

Cuando se tomo la decisión de abordar este tema se trato de buscar material bibliográfico para comenzar la investigación, sin embargo este es escaso, se observo una carente publicación de textos que su tema principal sea la administración en el teatro ; ello llevo a la necesidad de recurrir a las tesis y ensayos de otros compañeros lo cual resulto muy interesante y de suma utilidad pero este material no podía ponernos en la situación administrativa que viven muchas compañías de teatro, una opción son las entrevistas realizadas a personas profesionales de teatro que llamaremos “grupo de expertos”. Dedicados al teatro de tiempo completo y haciendo su modo de vida, el grupo de expertos son en su mayoría actores y productores de teatro, quienes viven día a día los problemas aquí planteados y pudieron dar mayor credibilidad a este trabajo. Los comentarios más importantes de ellos pueden verse plasmados a lo largo de esta tesis apoyando lo que se plantea en cada tema.

1.- Para mayor referencia, acudir a la sección de Entrevistas, al final de este trabajo.

CAPITULO III

ANALISIS E INTERPRETACION

3.1 ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS.

Montar una obra de teatro y presentarla es el ideal de cualquier teatrista o personas que decidieron hacer teatro. Comenzar por el trabajo de mesa, leer el texto con los compañeros, imaginar el cómo será la escenografía, el numero de actores que estarán en escena, comenzar los ensayos y decidir una fecha de estreno es simplemente emocionante, quizás esta emoción opaca una de los detalles mas importantes de una puesta en escena, ¿Cómo lograr todo lo que nos planteamos, imaginamos y deseamos tener en el escenario? Cuando surge esta pregunta es inevitable pensar en cuestiones financieras, en el origen del capital para cubrir las necesidades de la obra y en todos los requerimientos, técnicos y materiales durante los ensayos y en el estreno. Es en este momento cuando torcemos la boca y nos vemos en problemas. El teatro y sobre todo el teatro independiente se ha distinguido en nuestro país por nunca tener los

materiales necesarios o suficientes para desarrollarse o en su defecto, al conseguir lo necesario se comete una serie de despilfarros en ellos debido a una falta de planeación sobre lo que se necesitará en cada una de las etapas del montaje.

La planeación, como ya se ha comentado, puede llegar a ser incómoda para algunos directores, ya que argumentan que en el proceso de montaje no se puede proveer qué utilería o tipo de material es el mejor para él o los personajes, eso se va verificando conforme se trabaja, día con día.

El teatro independiente debe ser organizado, dirigido y controlado al igual que una entidad con fines económicos, es por ello que en este capítulo se desglosa las actividades a desarrollar en un montaje por áreas funcionales, como ya sabemos, en el teatro independiente no es costumbre realizar de manera formal esta división de trabajo. Se plantea la intervención oportuna del administrador en un montaje teatral (motivo de esta tesis) no solo para la optimización de los recursos si no también, para la recuperación de la inversión, obtener una ganancia; por último se plantea su conducta dentro de las compañías teatrales, información que nos mostrará un panorama de cómo la actividad humana básica de toda organización encaja perfectamente en un trabajo artístico tan maravilloso como lo es el teatro.

Según Richar Salvat en su libro “El teatro”(1983), a los elementos que intervienen en toda puesta en escena se les llama “nomina teatral”, que en pocas palabras es lo básico a considerar en una obra:

- El autor de la obra.
- La obra en si y los componentes que se requieren para realizarla.
- El director escénico.

- El actor.
- Los accesorios escénicos
- El publico, factor sumamente importante para que el teatro se llame teatro.

A lo largo de éste capitulo se pretende explicar cómo son estos factores en el teatro y cómo se puede mejorar el manejo de estos recursos.

En la búsqueda de información para este trabajo se encontró que no solo en el teatro (cualquiera este sea) se manejan recursos financieros, materiales y humanos, hay un factor que se toma en cuenta como recurso y es de suma importancia en todo montaje teatral, el tiempo.

Veamos a continuación un triangulo que se utiliza en las compañías de teatro mas estructuradas, donde se exponen los factores o los bien o mal llamados “recursos” que se toman en cuenta en el proceso del montaje.

ESQUEMA DE ORGANIZACIÓN EN TEATRO COMERCIAL, APLICABLE A CULALQUIER TIPO DE TEATRO.

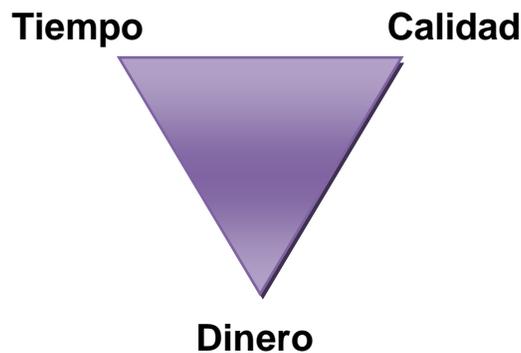


Ilustración 1. Factores presentes en un montaje

FUENTE: Ricardo Rodríguez

Se comienza la administración de los recursos en el teatro considerando tres factores importantes en cualquier montaje, tiempo, calidad y dinero. Lo ideal es siempre tener los tres factores presentes en nuestro proyecto, a veces (por no decir siempre) se carece de un factor, por lo regular es el dinero. Debemos saber combinar estos factores adecuadamente para obtener calidad, dinero y tiempo

El factor dinero (aspecto financiero), es uno de los mas escasos en toda compañía de teatro independiente, de hecho, los recursos financieros son difíciles de conseguir y atesorados; el dinero es el que nos permite adquirir los materiales necesarios para realizar la puesta en escena. En apariencia para los teatreros, este factor no se espera conseguir tanto como la calidad de la obra.

Si un montaje tiene como prioridad el factor tiempo, o sea que este grupo teatral tendrá tiempo suficiente para preparar su obra, pulirla, mejorarla en cada ensayo entonces obtendrá también un trabajo de calidad y por consecuencia, si es una buena obra, hay más posibilidades de que sea contratada para su presentación y viene por fruto el dinero.

En cambio, si el tiempo es nuestro problema la calidad bien se puede ver afectada, entonces con recursos económicos, factor dinero, se puede resolver la falta de preparación de la misma realizando una buena escenografía, mucha utilería, efectos visuales y demás características espectaculares para que la obra sea vea aceptable y pueda ser vendible.

En casi toda puesta en escena de teatro independiente como en toda empresa siempre hay un factor que no nos es suficiente. Para nosotros, administradores quizás no tengamos tan claro de qué manera podemos administrar el tiempo y la calidad en un montaje, a continuación se presenta una propuesta del cómo podemos hacer que éstos “recursos” los aprovechemos mejor.

Tiempo:

Calendarizar.- Realizar graficas de Gantt para los ensayos, qué día se ensaya qué escena y con qué actores.

Generar estrategias de trabajo.- ¿Cómo se desarrollara el trabajo durante el montaje?, aquí entra directamente la labor del Director señalando la dinámica de trabajo desde la elección de la obra hasta el estreno y presentaciones.

Tiempo de entregas.- ¿Qué fecha se tiene para el estreno?, fechas de presentaciones y/o giras.

Calidad:

Ensayos.- Trabajo con actores. Decisiones del Director hacia la obra.

Diseño de producción.- Toma de decisiones, comunicación constante con el Director de la obra para verificar modificaciones en los recursos materiales, técnicos, etc.

Ruta Crítica.- Se da la opción de realizar una ruta critica para tener en tiempo y forma lo necesario al montaje, llegar a la fecha de presentación sin ningún problema, va muy de la mano con el factor tiempo.

Ya se ha visto el cómo operan las organizaciones dedicadas al teatro, lo importante es saber dónde se encuentra la figura del administrador en esto. En todas partes del proceso.

Donde hay recursos, debe haber un administrador; el teatro es una entidad llena de recursos financieros, humanos, materiales y técnicos, y genera una actividad que resulta ser económica.

El administrador para comenzar a trabajar correctamente y maximizar los recursos de una entidad debe realizar la división de trabajo pertinente para su óptima organización. Cada

proyecto cultural es diferente, pero de manera general, en el teatro se realiza una separación de actividades de acuerdo a la necesidad artística.

Divisiones de áreas de trabajo y personal de un proyecto teatral:

DIRECTOR.

PRODUCTOR.

DISEÑADOR DE ESCENOGRAFIA

DISEÑADOR LUMINICO, DE VESTUARIO Y SONORO.

RIGGING (AYUDANTES)

OPERADORES DE SONIDO Y LUCES.

Las áreas de trabajo que para nosotros serían las áreas funcionales en un teatro son las siguientes, con sus respectivas listas de recursos a utilizar en cada área.

Escenografía y utilería.

Telones, Materiales, Falsos, Bambalinas, Afores.

Música

Cables, micrófono, torna mesa, mezcladora.

Vestuario

Tela, materiales, un taller o lugar de costura.

Iluminación

Focos, Mesa de luces (consola), cables, soportes.

Todo esto es planeado, presupuestado y revisado por un Director Técnico y el Productor, éste último con una mayor responsabilidad en la ejecución y materialización del proyecto.

Ahora veamos cómo estos medios para lograr el fin artístico pueden ser administrados para un mayor beneficio a las compañías de teatro independiente.

3.1.1 RECURSOS FINANCIEROS.

Como cualquier proyecto el teatro necesita de dinero para realiza sus actividades, ¿Cómo obtenerlo? si sabemos de antemano que el teatro independiente carece, por lo regular, de éste elemento tan necesario.

Existen 2 maneras básicas de financiar un proyecto teatral:

Capital propio.- Dinero o bienes aportados por los integrantes del grupo teatral o compañía. No se tienen que rendir cuantas a nadie, más que a los que aportaron. El riesgo es muy alto ya que si no es vendida la obra o no se tiene el éxito esperado no hay retribución alguna.

Apoyos.- Estos pueden ser públicos o privados.

Apoyos públicos: Son los que otorga el sector gubernamental a través de programas y políticas culturales por medio de instancias oficiales como CONACULTA, UNAM, INBA, Secretarías de cultura de cada entidad federativa.

Apoyos privados: También llamados aportaciones o donativos. Estos son por parte de instituciones privadas que desean apoyar voluntariamente al desarrollo

cultural de una región o a grupos independientes, esta modalidad ha sido muy atractiva en los últimos años por los beneficios fiscales que esto implica.

El origen del capital de un montaje delimita la forma en que se va a trabajar durante el proyecto y las decisiones que se tomarán durante el mismo. Cuando existe un apoyo por parte gubernamental o privado, éstos estarán supervisados por la institución y se puede llegar a comprometer un poco el mensaje artístico que se quiere transmitir en la obra.

La UNAM e INBA generalmente apoyan al teatro que se desarrolla en la propia institución, existen grupos independientes dentro de las mismas pero siempre cobijados bajo la protección de éstas.

En los apoyos gubernamentales existe el CONACULTA en el cual se encuentra el Fondo Nacional para la Cultura y las Artes (**FONCA**) a través de éste se forma una dependencia especializada en crear programas de apoyo al trabajo artístico, entre los cuales están:

- Jóvenes creadores

Apoyo a jóvenes de 18 a 34 años para la realización de obras artísticas en el transcurso de un año. El programa incluye beca económica y tutorías. Dentro de las especialidades se encuentran las puestas en escena.

- Creadores escénicos:

Beca económica de un año que se dan a danza, artistas de música y teatro con el objetivo de promocionar su actividad, actualizar su formación, divulgar y difundir su conocimiento artístico. Hay tres categorías, Joven en formación escénica, Creador escénico y creador escénico con trayectoria. Especialidades de teatro: actuación (teatro), actuación (cine y video), cabaret, narración oral, entre otros.

Se otorga con el fin de que se sigan creando cosas nuevas en el ámbito teatral.

- Teatros para la comunidad teatral.

En este programa se procura hacer buen uso de los teatros del Instituto Mexicano del Seguro Social otorgando estos espacios a compañías teatrales que no pueden rentar un teatro o comprar una temporada.

- México en escena.

Se procura darle cabida al teatro en otras áreas que no sean netamente del sector público, dando acceso a comunidades donde no llega el teatro.

- Fomento a proyectos y coinversiones culturales:

Brinda apoyo en 2 modalidades: Fomento y coinversión, a las iniciativas presentadas a interpretes, investigadores, promotores, y educadores para la realización de proyectos integrales, en las áreas de teatro, música, artes visuales, etc. ; la coinversión implica la participación privada o publica a través de recurso o aportaciones - en efectivo o especie- para llevar a cabo proyectos artísticos o culturales diversos. El monto máximo será de 150 mil pesos.

En este caso el fomento sería la difusión de la obra y puerta abierta a eventos donde se pueda presentar. En la coinversión se llega a un análisis sobre qué necesita la compañía o grupo teatral, si apoyo en efectivo o en especie (equipo técnico, vestuario, utilería, transporte, espacio). Este programa puede convivir con otros de iniciativa privada. Así, el proyecto de un grupo o compañía teatral puede rodearse de diversos financiamientos, el propio, privado y publico. Con esta modalidad hay más probabilidades de obtener un mejor resultado y obtener una ganancia.

Continuando con apoyos federales, tenemos al Instituto Nacional de Bellas Artes, a través del la **Coordinación Nacional de Teatro** se otorgan subsidios a organizaciones teatrales y para muchos es la entidad que otorga más ayuda al teatro nacional.

Hay que puntualizar que estos programas no son un préstamo, son becas del gobierno federal para la cultura de México, según la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal

ARTÍCULO 38.- A la Secretaría de Educación Pública corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

II. Organizar y desarrollar la educación artística que se imparta en las escuelas e institutos oficiales, incorporados o reconocidos para la enseñanza y difusión de las bellas artes y de las artes populares;

XIV. Estimular el desarrollo del teatro en el país y organizar concursos para autores, actores y escenógrafos y en general promover su mejoramiento;

XXII. Organizar exposiciones artísticas, ferias, certámenes, concursos, audiciones, representaciones teatrales y exhibiciones cinematográficas de interés cultural.¹

Antes de elegir una fuente de financiamiento debemos saber a detalle cuáles serán nuestros gastos por área funcional y realizar un presupuesto, así tendremos claro cuál es la mejor opción de sufragar la puesta en escena, esta acción la realiza directamente la producción de la obra

¹ LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACION PÚBLICA FEDERAL. 2009

COSTOS Y GASTOS DE PRODUCCION.

Escenografía y Utilería.	Equipo Técnico	Vestuario y Maquillaje	Gastos administrativos	Publicidad
Lista del material utilizado para realizar escenografía y para montarla el día de estreno y/o presentaciones	Cotizaciones de luces (focos, mangueras filtros), equipo de sonido. Renta del equipo. Aquí se puede incluir el pago de las personas encargadas de realizar estas actividades en dado caso de que el teatro no cuente con ellas.	Se incluyen los costos y gastos por elaboración de vestuario y material requerido para su realización. Vestuario utilizado en ensayos. Maquillaje y/o personal que se encarga de esta función.	Pago de teatro por funciones, o por temporada. Elaboración de boletos, pago de derechos de autor, impuestos, pago a actores y demás personal asistente, papelería, transporte, comidas.	Publicaciones, difusión del estreno de la obra, programas de mano, prensa.

Tabla 1. Costos y Gastos de Producción.

FUENTE: Elaboración propia.

El presupuesto que se llegue a realizar dependerá de los objetivos y naturaleza del proyecto.

Todos estos elementos conforman la producción del montaje. Se pueden realizar cotizaciones y

presupuestos por área o por todo el proyecto y dividir las etapas de la producción, pero eso lo veremos mas adelante.

Cave señalar que cuando se llega a ésta parte de análisis del material a utilizar junto con su valor e importe es porque ya se discutió previamente con los integrantes y formó parte de un proceso artístico, el cual debe respetar el administrador en todo momento.

Si llevamos una correcta administración de los bienes que obtendremos gracias a una buena planeación y a un correcto financiamiento lo más conveniente sería también tener una buena remuneración por nuestro trabajo pero ¿Cómo lograrlo?

Hay diferentes medios para que el teatro independiente que se realiza en nuestro país logre ser autogestivo y pueda generar sus propios recursos sin tener que recurrir forzosamente a un apoyo completo de una institución.

COBRO DE TAQUILLA.

Cuando la compañía es totalmente independiente o recibe solo un apoyo de alguna institución publica o privada su fin es la emisión de boletos para su venta y recuperación de la inversión, previa publicidad de la obra los boletos se proceden a imprimir, hay diferentes maneras para su control y posterior registro contable.

- Boletaje por afore del teatro (máximo).
- Boletaje corrido, una sola emisión de boletos (del 1 al 300 ejemplo) .
- Boletaje por dotación, este tipo de boletos lleva impreso el número de fila y butaca.

Cualquiera de los sistemas que se elija se deberá pagar una parte al teatro y otra ira a impuestos, esto dependerá del teatro y de la zona en donde se desarrolle la obra.

Al término de un día de presentaciones existen 2 tipos de “ganancias” o ingresos por taquilla:

- Taquilla Bruta: Son todas las ganancias que entrar por venta de boletos.
- Taquilla Neta: Ganancia que van directo a la compañía o al grupo (después de pagarle al teatro e impuestos).

Para efectos de boletos, la ley nos estipula que:

Artículo 36.- Los boletos de acceso deberán estar conformados por dos secciones, de las cuales una permanecerá en poder de los organizadores y la otra se deberá entregar a los Espectadores. Ambas secciones deberán contener por lo menos los siguientes datos:

Espectáculo público de que se trate

II. Lugar donde se celebre;

III. Día y hora del mismo;

IV. Precio y número de la localidad vendida;

V. Número de folio, y

VI. En su caso, ubicación y detalle de la localidad que ampara.²

Se puede recurrir a imprentas para la elaboración de los boletos o si se cuenta con mayores recursos recurrir a empresas como Ticket Máster en donde se cuenta con un registro mas seguro de los boletos vendidos, el inconveniente que este tipo de instituciones solo elaboraran boletos por miles, cuando se cuenta con espectáculo al cual se tiene pensado tendrá mucho publico.

² LEY PARA LA CELEBRACIÓN DE ESPECTÁCULOS PÚBLICOS EN EL DISTRITO FEDERAL

CONTRATACION DE LA OBRA.

Desde el momento en que un grupo teatral desea montar una obra, uno de los objetivos que debe plantearse es si se desea que ésta se venda, si la respuesta es afirmativa, en el transcurso del montaje el productor deberá realizar acciones en busca de personas físicas o morales interesadas en la exhibición de la obra. En muchas ocasiones las obras de grupos independiente son contratadas por instancias gubernamentales para eventos de un entidad federal como festivales culturales, encuentros académicos, entre otros. Para tener acceso a este tipo de “clientes” interesados por la compra de un montaje se deberá tener como grupo teatral una o varias carpetas artísticas y técnicas donde se debe señalar las características de la obra, el mensaje a transmitir, los requerimientos técnicos que se necesita para que la puesta se pueda llevar a cabo, e información del grupo teatral para su contacto. El pago, como en toda compra y venta, se somete a acuerdos y negociación para finalmente firmar un contrato donde se estipula los días, horario y lugar donde la compañía debe presentar su espectáculo y el cobro o la cantidad a pagar por dicho evento.

Esta acción de capitalización de la compañía puede estar acompañada de becas y apoyos financieros, de esta manera el teatro independiente podrá lograr una estabilidad y salud financiera quitándose la etiqueta de que lo independiente es igual a pobre o carente de material.

En lo personal, la compra de una puesta en escena es lo mejor que le puede pasar a los grupos de teatro independiente ya que se vuelven autosuficientes y el no depender de lo que “otros” le pueden dar se convierten en una entidad mucho mas libre.

SITUACION FISCAL.

Como hemos estado estudiando, el teatro independiente en México debido a su falta de organización y correcta administración las autoridades no han puesto demasiado empeño en regular las actividades y el desarrollo económico de los grupos artísticos, de hecho ni siquiera creen que puedan tener un desarrollo económico.

Para poder explicar las aportaciones del teatro independiente a las arcas de hacienda, debemos saber cual es o debe ser la naturaleza legal de una compañía teatral. No todas las compañías o grupos están bajo la normatividades de las leyes mexicanas, he ahí uno de los principales problemas del sector.

El teatro independiente es en principio un servicio que da un grupo de personas, el fin que persigue no es siempre lucrativo, eso dependerá de los objetivos de cada compañía; pero dejemos atrás los purismos y concentrémonos en que si se desea crear una compañía de teatro independiente será para que nuestro trabajo tenga un beneficio. Si partimos de esto entonces hay una forma de regularizarlas, creando asociaciones o sociedades civiles ya que éstas están contempladas por la ley como grupo de personas unidas para un objetivo en común sin perseguir un fin preponderantemente económico, o sea lucrar abiertamente. Bajo éste régimen se han creado varias compañías de teatro, un ejemplo, *Contigo América, A.C.* Pero ¿cuales son los beneficios de hacerse una AC o una SC?, muy simple, una asociación o sociedad civil tiene puerta abierta a recibir donaciones y todo tipo de apoyos, así como también de poder generar su propio recurso, siempre y cuando vaya dirigido al fin que se proponen, así como también se evita el tan temido ISR, impuesto que atemoriza a la empresa mas estable, ¿Qué pasa con el ISR en AC y SC? Para ello veamos qué nos señala la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

Artículo 93. Las personas morales a que se refieren los artículos 95 y 102 de esta Ley, así como las sociedades de inversión especializadas de fondos para el retiro, no son contribuyentes del impuesto sobre la renta... Sus integrantes considerarán como remanente distribuible únicamente los ingresos que éstas les entreguen en efectivo o en bienes.

Artículo 95. Para los efectos de esta Ley, se consideran personas morales con fines no lucrativos,

XII. Asociaciones o sociedades civiles, organizadas sin fines de lucro y autorizadas para recibir donativos, dedicadas a las siguientes actividades:

a) La promoción y difusión de música, artes plásticas, artes dramáticas, danza, literatura, arquitectura y cinematografía, conforme a la Ley que crea al Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura, así como a la Ley Federal de Cinematografía.

b) El apoyo a las actividades de educación e investigación artísticas de conformidad con lo señalado en el inciso anterior.

Como vemos, a las organizaciones culturales las toman como entidades sin un fin lucrativo y “gracias” a ello evitan este impuesto pero eso no impide que ellas puedan tener un boletaje, en ésta situación generalmente el teatro es el que se encarga del cobro y de distribuir los ingresos entre el mismo teatro, la compañía y el pago de “impuesto” por el ingreso de ese día, así que prácticamente las compañías de teatro no se encargan de eso, a menos de que se haya rentado el teatro en ciertas condiciones y la compañía sea responsable del cobro de la función, lo mas común y lo que esta estipulado por la ley es que el teatro sea el encargado.

ARTICULO 158.- Los propietarios de los inmuebles en donde se efectúen los espectáculos públicos, serán responsables solidarios del pago del impuesto...³

Continuemos con la parte de cobro de impuestos, las leyes fiscales del Distrito Federal también nos señala el Impuesto Sobre Espectáculos Públicos, indicado en el Código Financiero del Distrito Federal.

ARTICULO 156.- Están obligadas al pago del Impuesto sobre Espectáculos Públicos establecido en este Capítulo, las personas físicas o morales que obtengan ingresos por los espectáculos públicos que organicen, exploten o patrocinen en el Distrito Federal...

Se considera espectáculo público todo acto, función, diversión o entretenimiento al que tenga acceso el público y cubra una cuota de entrada, donativo, cooperación o cualquier otro concepto, ya sea directamente o por un tercero.⁴

El teatro también es considerado como espectáculo público y se cobrará el 8% sobre ingresos por función y/o el valor del espectáculo. El impuesto se tendrá que cubrir en la tesorería del D.F, más el pago a la delegación por el permiso de presentarse en esa entidad.

ARTICULO 160. ... se considerará como valor del espectáculo público, la cantidad que se cobre por el boleto o cuota de entrada, así como las cantidades que se perciban en calidad de donativos, por cuotas de cooperación o por cualquier otro concepto, al que se condicione el acceso al espectáculo, ya sea directamente o por conducto de un tercero,

³ CÓDIGO FINANCIERO DEL DISTRITO FEDERAL 2009.

⁴ Ídem.

incluyendo las que se paguen por derecho a reservar, apartar o adquirir anticipadamente el boleto de acceso al espectáculo público.⁵

No se debe olvidar que toda organización y persona física se dedique a lo que se dedique esta obligada a pagar el Impuesto al Valor Agregado.

Si se va a tender una nomina como tal dentro de la compañía también debe de tomarse en cuenta el Impuesto del 2% Sobre Nomina que se incluye dentro del Código Financiero del Distrito Federal

ARTICULO 178.- Se encuentran obligadas al pago del impuesto sobre nóminas, las personas físicas y morales que, en el Distrito Federal, realicen erogaciones en dinero o en especie por concepto de remuneración al trabajo personal subordinado, independientemente de la designación que se les otorgue.

ARTICULO 180.- El Impuesto sobre Nóminas se determinará, aplicando la tasa del 2% sobre el monto total de las erogaciones realizadas por concepto de remuneraciones al trabajo personal subordinado.

A lo que respecta a obligaciones tributarias se podría decir que es solo esto lo que se contempla en las leyes mexicanas.

Se enlista a continuación los documentos con los que debe de contar anualmente una compañía de teatro independiente al corriente con sus obligaciones fiscales.

Artículo 101. Las personas morales a que se refiere este Título, además de las obligaciones establecidas en otros artículos de esta Ley, tendrán las siguientes:

⁵ CODIGO FINANCIERO DEL DISTRITO FEDERAL 2009

- I. Llevar los sistemas contables de conformidad con el Código Fiscal de la Federación, su Reglamento y el Reglamento de esta Ley y efectuar registros en los mismos respecto de sus operaciones.
- II. Expedir comprobantes que acrediten las enajenaciones que efectúen, los servicios que presten o el otorgamiento del uso o goce temporal de bienes y conservar una copia de los mismos a disposición de las autoridades fiscales, los que deberán reunir los requisitos que fijen las disposiciones fiscales respectivas.
- III. Presentar en las oficinas autorizadas a más tardar el día 15 de febrero de cada año, declaración en la que se determine el remanente distribuible y la proporción que de este concepto corresponda a cada integrante.
- IV. Proporcionar a sus integrantes constancia en la que se señale el monto del remanente distribuible, en su caso. La constancia deberá proporcionarse a más tardar el día 15 del mes de febrero del siguiente año.
- V. Expedir las constancias y proporcionar la información a que se refieren las fracciones III y VIII del artículo 86 de esta Ley; retener y enterar el impuesto a cargo de terceros y exigir la documentación que reúna los requisitos fiscales, cuando hagan pagos a terceros y estén obligados a ello en los términos de esta Ley. Asimismo, deberán cumplir con las obligaciones a que se refiere el artículo 118 de la misma Ley, cuando hagan pagos que a la vez sean ingresos en los términos del Capítulo I del Título IV de esta Ley.

VI. Presentar, a más tardar el día 15 de febrero de cada año, la información siguiente: ...
De las personas a las que les hubieran otorgado donativos en el año de calendario inmediato anterior.⁶

Así como también deberá cumplir con lo dispuesto en el Código Financiero del Distrito Federal:

ARTICULO 163.- Los contribuyentes del Impuesto sobre Espectáculos Públicos tendrán las siguientes obligaciones:

- I.** Llevar un registro específico de las operaciones relativas a este impuesto;
- II.** Presentar ante la autoridad fiscal el permiso o autorización otorgado por la autoridad competente para la realización del espectáculo público o el aviso cuando así esté dispuesto en la legislación respectiva, a más tardar tres días antes de la iniciación de sus actividades o de la realización de los espectáculos;
- III.** Manifiestar ante la autoridad fiscal, dentro del mismo plazo a que se refiere la fracción anterior, el aforo, clase, precio de las localidades, las fechas y horarios en que se realizarán los espectáculos, así como la información y documentación que se establezca en la forma oficial.

Asimismo, deberán presentar ante la autoridad fiscal, a través de la forma oficial correspondiente, dentro del mismo plazo a que se refiere la fracción anterior, una muestra de cada uno de los tipos de boletos de acceso, los cuales tendrán que reunir los requisitos a que se refiera la reglamentación para el funcionamiento de establecimientos mercantiles y celebración de espectáculos públicos en el Distrito Federal;

⁶ LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA 2009

IV. A más tardar un día antes de la celebración del espectáculo público, manifestar los cambios que al programa se hayan realizado con posterioridad al cumplimiento de las obligaciones previstas en las fracciones II y III de este artículo;

V. Presentar ante las oficinas autorizadas las declaraciones a que se refiere el artículo 162 de este Código y pagar el impuesto en los términos de este Capítulo;

VI. Los contribuyentes de este impuesto deberán presentar, con las declaraciones a que se refiere el artículo 162 de este Código, los boletos que no hayan sido vendidos, los cuales deberán tener todas sus secciones y estar adheridos a los talonarios respectivos, ya que de no ser así se considerarán como vendidos.

La Secretaría podrá autorizar en forma previa, sistemas electrónicos alternos de control, para la emisión de boletos de los espectáculos públicos que se realicen en el Distrito Federal, verificando que dichos sistemas cuenten con niveles de seguridad que garanticen su confiabilidad, respecto a los boletos no vendidos, y

VII. Garantizar el interés fiscal cuando se encuentren en la hipótesis prevista en la fracción II del artículo 162 de este Código, siempre y cuando el crédito fiscal exceda de ochocientas veces el salario mínimo general diario vigente en el Distrito Federal.

Quizás no sean demasiados las aportaciones fiscales a los que se enfrenta una compañía de teatro independiente ya dada de alta ante hacienda, pero con esto se va comprobando que un administrador es importante en la gestión de una compañía, ya que los actores o personas que se desarrollan en el ámbito artístico desconocen, no lo es familiar estos asuntos o simplemente los distraería de su labor fundamental y a nosotros como expertos en organizaciones tanto nos compete, los impuestos.

3.1.2 RECURSOS HUMANOS.

Una de las principales características del teatro independiente mexicano, aparte de que sus problemas financieros sean una constante, es el de no contar con una división de trabajo establecida, los inconvenientes al momento del pago a sus integrantes y la ausencia clara de una falta de manejo de “personal” por parte de las cabezas de proyecto. Estos problemas existen porque el teatro independiente se forma a partir de un común acuerdo entre sus integrantes. Nadie es subordinado de nadie, simplemente se persiguen los objetivos acordados para el bien de la obra coordinados por el director.

El recurso humano que integra a una compañía de teatro independiente entre otros se compone por técnicos, realizadores, el director; los responsables de producción, utilería, escenografía, vestuario y por supuesto los actores, parte esencial e imprescindible en toda obra de teatro. La forma de trabajo entre ellos se acuerda desde un inicio y la mayoría de las veces en los grupos sólo esta integrada por actores y éstos deben realizar las actividades de productor, director, técnico entre otras, como ya se menciona, he aquí uno de los principales problemas del teatro independiente.

DIVISION DEL TRABAJO.

Al igual que muchas empresas pequeñas en donde el dueño es el que realiza el producto u ofrece el servicio, elabora su propia contabilidad, realiza las compras y soluciona todos los problemas de su organización lo mismo sucede con el teatro independiente.

Este tipo de teatro se forma mayormente por actores y las funciones de cada miembro se asignan de acuerdo a las preferencias o capacidades complementarias de cada quien, ejemplo,

si alguien del grupo aparte de actuar le gusta o tiene conocimiento sobre iluminación pues se encargara de esta labor en el montaje y así sucesivamente con todos los integrantes de la compañía, todos eligen como participar en la obra muy aparte de su labor como actor o director de la misma. A esto lo conocemos como realizar “doble función”, el conflicto no es tener trabajo de más si no que las tareas “extras” asignadas son muchas veces de total desconocimiento del actor o integrante del grupo y si a esto le sumamos que las actividades extras son mayormente de carácter administrativo (lo que llaman producción) entonces la situación es aun mas incomoda, en este medio y sobre todo a los actores no les es familiar las palabras financiamiento, requisiciones, permisos, impuestos, pagos, presentación del proyecto por escrito (carpetas), etc. y no lo deben de saber, ya que esto no es de su profesión, pero, ya están ahí, deben realizarlo.

Esto conlleva a una futura desorganización y conflictos internos debido a la falta de una correcta realización de las actividades.

La jerarquización dentro de una compañía de teatro independiente se puede expresar de manera esquemática de la siguiente manera.

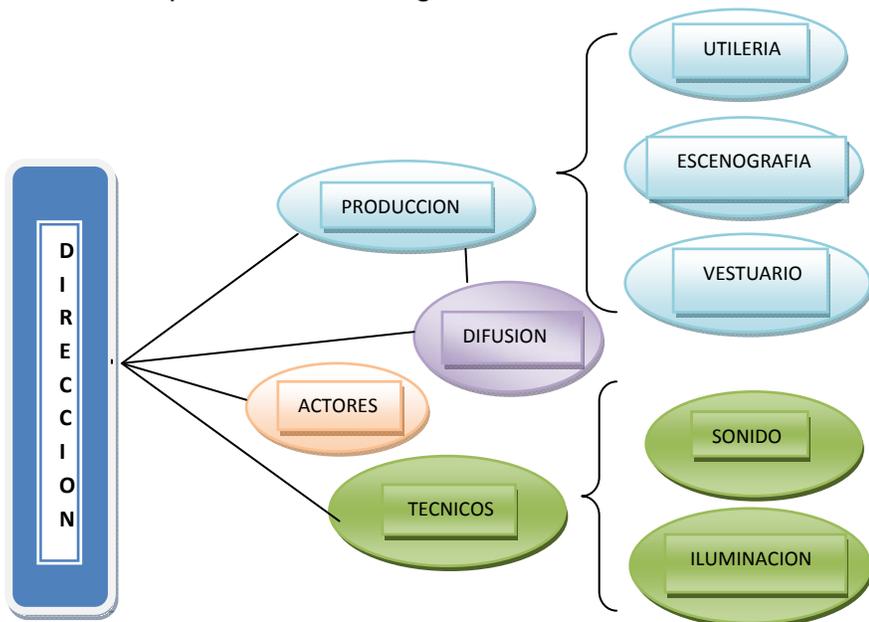


Ilustración 2.
Organigrama, Teatro Independiente.
Fuente: Elaboración propia

Esta representación grafica en términos generales nos ayuda a ver mejor las áreas en las que se divide el trabajo de un grupo teatral, se pueden ir agregando funciones de acuerdo al tamaño de la organización y de las actividades que realice.

La dirección es el área responsable de dar la idea original, el director es el que propone la obra, da los trazos escénicos, en pocas palabras dibuja ante sus colaboradores el como se hará la obra, cada decisión debe ser consultada con el director.

El productor es el encargado de manejar los recursos del grupo, hay varios tipos de productores pero en general esa es su función. En teatro y televisión también se ocupa el área de producción como la proveedora del recurso financiero al proyecto, muchas veces es aquí donde se sitúa la figura del empresario. La parte técnica es donde se concentran la resolución de necesidades como iluminación, sonido, musicalización y equipo a utilizar en la obra, debe de coordinarse con la producción de la obra para solicitar material o efectivo si es que así lo requiere. La difusión se someterá directamente a lo que disponga la dirección y la producción del montaje, persiguiendo siempre el objetivo de dar a conocer la obra a los medios de comunicación y realizar promoción de la misma para su compra.

Las áreas de utilería, escenografía, vestuario, son la parte “operativa” o ejecutora del proyecto, es por medio de ellos que la idea artística se vera materializada, coordinados siempre por una producción la cual vera por que los materiales estén en tiempo y forma para su utilización.

Las sociedades teatrales independientes también pueden optar por dejar de lado esta estructura y delegar estas ocupaciones a externos, se consigue pactar los servicios de un escenógrafo, vestuaristas, iluminador (parte operativa) para que realicen ellos estas actividades y la compañía se enfoque en su labor de embellecer el ingenio de un dramaturgo. Obviamente estos servicios

cuestan y como ya se ha comentado una de las características del teatro independiente es su déficit financiero.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

Sabemos que en un organización lucrativa existen básicamente 4 tipos de comunicación, la formal, informal, externa e interna. Las 2 primeras tienen que ver con el tipo de jerarquización que se maneja en la empresa y los tipos de autoridad y poder.

Como ya hemos visto en el teatro independiente estos aspectos no se tienen tan presentes debido a su ordenamiento, a las organizaciones artísticas como el teatro se les puede decir que cuentan con una estructura “orgánica” y según Tom Burns este tipo de organismos presentan las características siguientes:

- las estructuras son flexibles, es decir, no presentan una división y fragmentación del trabajo bien definidas;
- los cargos se definen continuamente debido a la interacción con los otros individuos que participan en la tarea;
- presentan una relativa descentralización, con decisiones delegadas en los niveles inferiores.⁷

Esto nos lleva analizar que en las organizaciones teatrales existen una comunicación mayormente informal de manera interna, creando redes de comunicación entre cada zona de

7.- Mención: Chiavenato, Idalberto. “Introducción a la teoría general de la administración” .McGrawHill. Colombia 1995.

trabajo, cada una recibe y da información a todas las demás divisiones de labores sin un orden establecido, esta comunicación se da muy natural, orgánicamente.

Expongo a continuación otro esquema que puede explicar la comunicación interna de las agrupaciones teatrales.

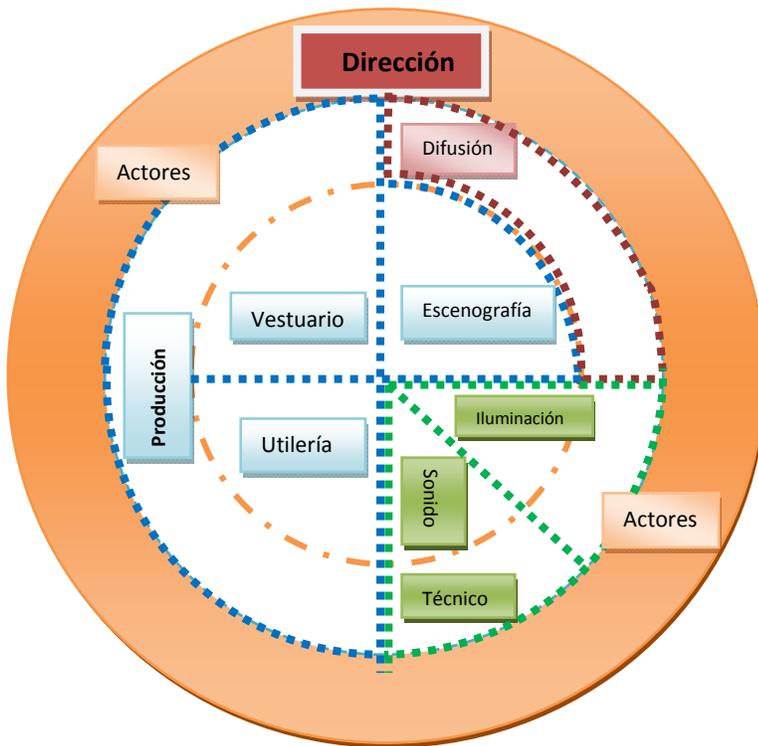


Ilustración 3. Diagrama de Comunicación interna en organizaciones de teatro independiente.
Fuente: Elaboración Propia.

En este círculo de actividades podemos observar las áreas de las que se compone una entidad teatral y como es su comunicación entre ellas. La dirección cobija a todos los elementos, la dirección es la que otorga la idea original del proyecto y debe también supervisar que todo este marchando correctamente en beneficio siempre de la obra artística. El segundo círculo se observa a la producción, la difusión y la parte técnica, lo que llamaremos un segundo nivel jerárquico, entre ellos siempre hay una constante comunicación e intercambio de ideas, se

crea una red de relación y reciprocidad de información, producción debe saber las necesidades no solo de utilería, escenografía y vestuario si no también de difusión y de la parte técnica, aunque ella no se encargue directamente de ello. El objetivo es que al final se cree una armonía que se proyecte en la obra teatral; la parte técnica no puede desarrollar un correcto diseño de iluminación si no sabe cómo será el vestuario y los movimientos de los actores; difusión no puede trabajar sin la información que le otorgue producción sobre la fecha de estreno y cuál va ser la imagen para publicitar la obra; producción necesita los requerimientos técnicos de luz y sonido para solucionar los posibles problemas que haya y tomar decisiones al respecto junto con la dirección. Todo es una completa sincronía e intercambio de información en la comunicación interna.

Para la comunicación externa forzosamente las sociedades teatrales deben seguir un patrón, obedecer reglas, formalidades que exige el ambiente exterior en el que están sumergidas. Formas y requerimientos del sistema que les rodea son los que obligan a los organismos teatrales a ser su comunicación exterior torpemente de manera formal.

Como se explicó, los organismos teatrales independientes les cuesta trabajo ser tajantes de una correcta división del trabajo, todo lo unifican y lo centralizan, hay jerarquías pero el manejo del poder entre ellas es parcial.

TOMA DE DECISIONES.

Debido a esta situación de falta de orden con respecto a cargos y subordinación la toma de decisiones se lleva de manera concéntrica. Por lo regular desde que arranca la idea de generar la obra y hasta su culminación, la toma de decisiones es por medio de juntas de todos los integrantes de la agrupación donde se discuten las ideas del director y se plantean las mejores opciones para realizarlas, posteriormente cada área realiza su trabajo correspondiente sin

olvidar que debe consultar constantemente al director y demás compañeros que les afecte la decisión que se ha tomado. Las decisiones giran en torno del objetivo de la obra, qué es lo que se desea que vea el público y el financiamiento.

MOTIVACION.

La motivación en este tipo de organizaciones es a través del reconocimiento del trabajo realizado en, primera parte, por los propios miembros de la organización. La aspiración de las personas que se desempeñan dentro del ambiente teatral por lo regular, aspiran a tener un estatus dentro del medio, ese es otro punto motivador, y por supuesto la aceptación del público, aunque no se este al frente en el escenario como los actores, es satisfactorio estar en un grupo teatral exitoso. Tras bambalinas también se reciben los aplausos.

ASPECTOS LABORALES.

Como en cualquier otra compañía o empresa, en el teatro hay una nómina, no de manera formal pero existe, debe existir, en ella se encuentran las personas a las que se les debe de pagar por sus servicios. A diferencia de otras organizaciones la compañía en general se considera así misma como patrón (desde el punto de vista del administrador) porque se limitan sus integrantes a repartirse las pocas o muchas ganancias que se generan en taquilla o por la compra de la obra; se preocupan más por sufragar los gastos que generó la creación estética. Sabemos que aunque se sea dueño hay que asignarse un sueldo, las ganancias son aparte. Algunas compañías sí consideran el pago de sus actores como prioritario al igual que el pago a sus creativos y personas que trabajaron para la compañía de manera externa.

Cuando se pide un apoyo o financiamiento ese ingreso se destina a gastos de producción y a pagos de personal. A creativos se les paga inmediatamente cuando entregan su trabajo realizado (diseño de iluminación, o entrega del vestuario, escenografía). A los actores por lo

regular se les paga por función y de acuerdo al desempeño que tienen en la obra, para ello se debe realizar un tabulador ordenando los tipos de actores que tenemos, insisto, de acuerdo a su ubicación en la obra. Ejemplo:

Actor “estrella” o personaje principal	\$1, 000.00 por función
Actor nuevo o personaje co- protagonista.	\$ 700.00 por función
Actor principiante o personaje secundario.	\$ 500.00 por función.

A la planta técnica el que hace el pago es el teatro, a planta técnica nos referimos a las personas que tienen el escenario en buenas condiciones y nos apoyan en la sala antes, durante y después de la función y son trabajadores del teatro.

A fin de cuentas a quien tenemos en nomina directamente serán a las personas que intervienen en el organigrama, actores invitados y colaboradores sin ser creativos.

Con respecto a los derechos que se generan por ley en cuanto se realiza un trabajo hay problema, puedo atreverme a decir que ningún trabajador de teatro independiente tiene seguridad social alguna, sus ingresos no son constantes y como tal no tienen un patrón que les realice las retenciones y deducciones pertinentes al pago de impuestos o seguridad social. Actores, directores, productores, técnicos, vestuaristas, escenógrafos y demás gente trabajadora del teatro están ante la ley hacendaria como Servidores Profesionales, o sea que todo el personal recibe honorarios por su actividad y de manera personal deberán realizar sus pagos tributarios.

Existe la figura de un contrato al momento de pactar un acuerdo para prestamos del servicio profesional, sobre todo si los actores o creativos son externos a la compañía. En este contrato se acuerdan el pago del servicio por la temporada o por actividad realizada, de esta manera

comprometemos a la persona a que cumpla con la tarea pactada y por la cual se le va a remunerar.

Existen grupos y asociaciones que protegen la actividad laboral de los actores y personas que trabajan en teatro que en ellas se registran, un ejemplo de estas agrupaciones son:

- **SOGEM.-** Sociedad General de Escritores de México; a ella se deberá acudir para solicitar permisos y pagos al autor de la obra que se desea montar.
- **ANDA.-** Asociación Nacional de Actores. Si se obtienen los servicios de un actor afiliado a la ANDA, deberá tratar su contrato y pago al actor por medio de esta asociación.
- **SOMEPROT.-** Sociedad Mexicana de Productores de Teatro. Esta asociación se utiliza más que nada para pedir apoyo en la difusión de la obra, tanto del estreno como de la temporada.
- **SACM.-** Sociedad de Autores y Compositores de México. Al igual que la SOGEM esta organización se toma en cuenta si se desea incluir una pieza musical completa de autor en la obra de teatro y se debe realizar el pago al autor por esta acción.

Se encuentran otras tantas asociaciones pero las ya mencionadas son las más importantes y que tienen con un contacto abierto al público en general. Existen otras como Unión de Empleados de Teatro y Espectáculos Públicos (**UETEP**), Unión de Tramoyistas, Electricistas, Escenógrafos, Utileros y Similares (**TEEUS**), todos pertenecientes a la **Federación Nacional de Uniones Teatrales Y Espectáculos Públicos**.

De manera general estos son los aspectos a tomarse en cuenta en la parte de personal de una agrupación de teatro independiente, considero que no debe diferir mucho de una empresa,

recordemos que todos somos recurso humano y como tal se debe considerar en todos los organismos ya sean públicos, privados, culturales o de cualquier otra índole sin importar su objetivo.

1.1.3. RECURSOS MATERIALES

Como vimos en el tema 3.1.1 los medios para la obtención de recursos materiales es muy diversa, podemos recurrir a apoyos financieros para adquirir los materiales necesarios que se utilizaran en nuestra obra.

Básicamente cuando hablamos de materiales en el teatro abarcamos la parte técnica, escenografía, utilería y vestuario.

ADQUISICION PROPIA.

Lo más apropiado para las sociedades teatrales independientes es conseguir los materiales a utilizar en todo su montaje por su cuenta, sin apoyo de ningún otro grupo, comprando lo necesario para ensayos y para la presentación. En la escenografía puede haber dos opciones; pactar con un creativo la realización de la escenografía y solamente entregarle el costo por la misma y por sus servicios ó que el grupo teatral adquiera los elementos necesarios para realizar ellos mismos la escenografía, cosa que no se recomienda mucho, se lleva demasiado tiempo en ello y distrae de su actividad fundamental a las personas que lo realicen, recordemos que cuando una compañía opta por hacerlo todo termina colapsándose por tanto trabajo y sin llegar a realizarlo con la calidad esperada.

Ropa para ensayos, aspectos decorativos en escena, artículos personales de cada personaje, entre otras cosas que se requieren día con día para trabajar en el montaje conforman la utilería. La compra de utilería se debe dejar en manos del área de producción, quien es la que realiza la obtención de todos los elementos necesarios durante la estructura de la obra. Ésta misma área debe contabilizar dichas compras para su control y posterior entrega de reporte de gastos a las instituciones que otorgaron financiamiento a la entidad, si fuera el caso.

Con respecto al vestuario por lo regular la compañía acude a uno o varios realizadores del mismo, a menos de que se cuente con algún miembro que tenga esta habilidad pero, insisto, es preferible obtener los servicios de un externo debido al factor tiempo que es siempre el recurso que se termina sin poder obtener más de él en ninguna parte, sobre todo si el que está a cargo del vestuario es también quien actúa o tiene otra función dentro del grupo.

DONACION.

Cuando una compañía de teatro genera ya varios montajes puede llegar a la situación de acumular utilería, vestuario o escenografía de sus numerosas representaciones, cuando se tiene una bodega o lugar pueden guardarse pero si no se cuenta con este espacio se recurre a la donación de ese material a otros grupos, desde unas piezas de utilería hasta escenografías completas son donadas tanto para ensayos como para representaciones. En esta práctica se refuerza la unión y cooperación entre compañías teatrales además de que es una valiosa ayuda a los tratristas independientes que solo cuentan con el único recurso renovable, inextinguible y que mana por si solo, el amor por hacer teatro; un elemento difícil de administrar pero siempre presente en toda puesta en escena.

Dentro de la donación podemos también encasillar el préstamo de objetos, es muy común en un teatro escolar. El hecho de recurrir a familiares y amigos para que se nos facilite alguna prenda

de vestir, un mueble o insumos para hacer la escenografía también es común del teatro independiente.

RECICLAJE.

Como otra opción está el reciclaje del material utilizado en una representación, se puede emplear la utilería, vestuario y la escenografía completa o sus partes para añadir elementos que apoyarán al montaje de otra obra. Al momento en que se recibe una donación también se puede tomar como reciclaje de material de la otra compañía. El punto es no tirar nunca elementos escenográficos que le pueden ayudar a otra entidad teatral o que se puede utilizar posteriormente, el problema con el reciclaje es que es necesario contar con un espacio para guardar todo lo que generó una producción teatral para después reutilizarlo.

Lo importante es que cualquier opción con la que se decida apropiarse de material debe tomarse en cuenta:

- **Costo-beneficio:** ¿Es necesario comprar el material? ¿Qué beneficios me otorga el recibir un material por donación? (implica que el material ya se utilizó y tubo un desgaste)
- **Requerimientos de la obra:** ¿Para que deseo el material? ¿Qué parte escenográfica quiero cubrir con el material? ¿Qué deseo que vea el público y cómo deseo que lo vea?
- **Calidad de la obra:** ¿De que manera deseo que sea visualizada mi obra? ¿Mayor importancia a actores o a elementos escenográficos?, El tiempo para adquirir los recursos materiales y tener mi obra en tiempo y forma.

El factor **calidad** en una obra de teatro o simplemente en aspectos culturales es más subjetivo que decir calidad en una factoría. Sabemos que la calidad radica muchas veces en el gusto del cliente o como diría Lourdes Münch,

“Calidad es la satisfacción de las necesidades del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos”⁸

El punto es ¿Cuáles requisitos?, ¿Que debe tener una obra teatral para ser considerada de calidad? Las respuestas dependerán del público que asista a determinada obra de teatro. Por ejemplo, ¿Qué es lo que busca el público de una obra infantil? Los principales beneficiados serán los padres de familia al ver que sus hijos se divierten y quizás aprenden de una obra pensada para ellos. De esto debe partir el director de una obra de teatro para establecer los estándares o lineamientos a seguir para lograr que su obra teatral cumpla con lo que necesita su público. Al cubrir la necesidad del público y creando un satisfactor se está generando calidad.

Desde el punto de vista de la dirección de la obra, la calidad radica en que la puesta en escena se represente tal cual como lo planteo la dirección, el cumplimiento de los objetivos, el estreno de la obra en tiempo y forma y obviamente el reconocimiento del público por el trabajo realizado traducido en teatro lleno o en una temporada en algún espacio escénico.

Aunque estas cuestiones pueden variar, un teatro lleno no es sinónimo de una buena obra, se insiste, la calidad depende de cada público y de cada obra, pero esas cuestiones de mercado se verán mas adelante

8.- Münch, Lourdes. “Calidad y mejora continua. Principios para la competitividad y la productividad”. Trillas, Mexico.2005.

1.2. PRODUCCION – ADMINISTRACION.

En cuanto escuchamos la palabra producción viene a nuestra mente el área funcional o departamento donde se crea el producto a comercializar, también encargada de coordinar la maquinaria, mano de obra, materiales, entre otros en una factoría. Pero ¿De que manera existe producción en un grupo teatral? o ¿Qué relación hay entre producción y administración en el teatro? Comencemos primero por comparar estos dos términos.

Producir y administrar en el sentido estricto de la gramática son acciones, acciones ejecutantes para el logro de un objetivo o plan. Según el diccionario producción es: “*acción de producir; hacer, realizar*”, por ende es la actividad que logra la creación de algo, es una etapa de elaboración. En la definición de administración se encontró: “*gobernar, dirigir*”. *idem*. Se podría entender que la producción se limita a realizar o transformar un objeto, situación o actividad y la administración es quien conduce, coordina y rige las tareas encaminadas a realizar o transformar un objeto, situación o actividad para alcanzar el ideal planteado. Entonces, producir y administrar ¿es lo mismo? Para resolver esta cuestión, conozcamos pues el desarrollo de este tema.

Al momento de buscar en qué punto intervenía la administración en actividades teatrales y si este tipo de organizaciones difería mucho de lo que se conoce como empresa, me tope con la situación de que un grupo teatral no es tan diferente de una organización lucrativa, se rige bajo normas y objetivos diferentes a un negocio pero cubre lo innato de toda entidad estructurada para cumplir con una finalidad dentro de una sociedad. La obtención de bienes financieros,

9.- García-Pelayo y Gross, Ramón. “Diccionario usual enciclopédico.” Larousse. México. 1998

materiales y talento humano deriva en una inminente y forzosa administración de los mismos, esta actividad en el ámbito teatral y cultural se le señala como producción.

Antes de proseguir conozcamos la definición de Producción que dan algunos autores importantes del ámbito teatral.

*“Producción se refiere al proceso generado por la actividad conjunta de los equipos de trabajo a través de procedimientos planificados para lograr un producto cultural ...”*¹⁰

*“...responsable de dirigir y coordinar el proceso de trabajo de la puesta en escena, incluido el presupuesto...”*¹¹

*“Encargada de interrelacionar, agenciar y coordinar todos los elementos y personas que intervienen en el montaje y realización de un espectáculo”.*¹²

Estas son solo algunas definiciones sobre producción, las explicaciones no son ajenas a las actividades de un administrador. Partamos de las definiciones anteriormente dadas sobre administración, y comparemos las funciones de la producción y de la administración

10 .- De León, Marisa. “Espectáculos escénicos. Producción y difusión”. CONACULTA. México 2007.

11 .- Valentín-Gamazo, Teresa. “Gestión, Producción y Marketing teatral”-España 1998.

12 .- Avitia, Antonio. “Teatro para principiantes”. Árbol, México. 1996.

PRODUCCION	ADMINISTRACION
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar.- cada una de las labores que se llevaran a cabo durante el montaje, asignando responsables. Establecer fechas de inicio, entrega y término. • Calcular y presupuestar.- toda la parte financiera de la puesta en escena así como la de llevar la contabilidad de los ingresos y egresos de la misma para emitir reportes. • Decidir.- sobre los elementos que intervendrán en montaje y lo que se necesita para cubrirlo. • Comprobar.- los gastos que se generen y que las actividades se estén realizando conforme a lo planeado. • Supervisar y coordinar.- el trabajo de los grupos de trabajo y actividades que intervienen en una obra. Dirección, escenografía, utilería, sonido, actuación, vestuario, maquillaje, iluminación, publicidad, entre otros aspectos relacionados al montaje. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planear.- lo que se desea y se va a realizar en una organización • Organizar.- las entidades para su correcto funcionamiento • Dirigir.- actividades y personal dentro de la empresa para ver que se efectúen las cosas. • Controlar.- todas y cada una de las tareas que se realizan en la organización • Crear.- mejoras para la institución • Desarrollar.- sistemas y mecanismos para el progreso de la sociedad. • Generar.- nuevas y mejores técnicas para el óptimo aprovechamiento de los recursos de una entidad. • Producir.- mecanismos para la mejora de las organizaciones.

Tabla 2. Comparativo. Actividades de administración y producción teatral
FUENTE: Elaboración Propia.

Como apreciamos en el cuadro muchas de las actividades que realiza un productor teatral son muy similares a un administrador. En el cuadro comparativo se mencionan solo las actividades y habilidades más sobresalientes de un administrador y se abarcan en su mayoría las labores en un productor teatral. Nunca olvidemos que un administrador está capacitado no solo para ejecutar acciones y materializar ideas y planes encaminados al logro de objetivos de una organización, si no también es líder y cabeza de proyectos, guía para la óptima consecución de un propósito, responsable y director de organismos destinados a ofrecer un bien a la sociedad, el que puede tener la última palabra y decisión definitiva en los hechos más importantes en una entidad; habilidades no tan presentes en un productor.

Ahora comparemos las etapas de una producción teatral con el proceso administrativo.

PRODUCCION

ADMINISTRACION

Pre- producción:

Definición y preparación del proyecto teatral, estrecha relación entre la dirección para empezar a estructurar los requerimientos artísticos, materiales técnicos y financieros de la puesta en escena. Se elabora un plan de producción.

Producción:

Desarrollo del montaje, coordinación de todos los equipos de trabajo, en la etapa de producción intervienen:

- Ensayos y realización del marcaje de la obra
- Adquisición de los bienes a utilizar tanto en ensayos como en las presentaciones y elaboración de escenografía, vestuario.

El objetivo principal en este proceso es el estreno de la obra, se resuelven los problemas que van surgiendo en esta etapa de montaje.

- Comercialización: estreno y temporadas de la obra. En esta fase se debe poner el mayor esfuerzo para colocar a la obra en un buen teatro, festival o con un buen comprador, para ello se elaboran carpetas para mostrar de manera escrita el proyecto.
 - Carpeta Técnica
 - Carpeta Artística
- Giras: si se ha conseguido una temporada fuera de la ciudad se debe realizar la documentación necesaria para resguardar nuestro material en el viaje.
 - Reader Logístico
 - Reader de viaje

Post- producción:

Etapa en donde se realiza el desmontaje y una evaluación del proyecto, es el término de la temporada o gira. Se contabilizan los gastos, el material, se devuelve lo prestado, se guarda lo comprado y se entregan reportes de la obra

Planeación:

Se considera para muchos la primera etapa del proceso administrativo. Se diseñan las bases que sustentaran a la organización, se crean propósitos, objetivos, estrategias, lineamientos, programas, presupuestos.

Organización:

Se estipula una división del trabajo y se crea una estructura organizacional.

Dirección:

Se integra al personal y se motiva a que cumplan con sus funciones, existe una supervisión de las tareas y una correcta toma de decisiones.

Control:

Etapa donde se establecen requerimientos para la mejora del bien o servicio, se mide el desempeño tanto del personal como del producto ante el mercado, existen correcciones y hay una retroalimentación.

En este cuadro **Tabla 3. Comparativo Proceso de Producción-Proceso administrativo. FUENTE: elaboración propia.**

proceso administrativo, comparándolas podemos observar que hay también similitud en las actividades aunque en producción sigue imperando la parte ejecutora y menos analítico.

Se puede pensar entonces que un administrador posee las habilidades necesarias para cubrir el desempeño de un productor pero un productor no posee las habilidades para ser un administrador. Este último, como ya se ha mencionado tiene el conocimiento para no solo ser ejecutante si no dirigente, guía, líder del un proyecto.

TIPOS DE PRODUCTORES.

En el medio artístico, no solo en el teatro, el término *productor* es prácticamente el individuo más importante en un proyecto y como tal han surgido varios tipos de él, realizando funciones relevantes. A continuación se señalan los que existen en el medio teatral.

Productor: Por lo regular es el responsable de financiar el proyecto y elegir a las personas que participaran en el mismo. También llamado *productor general*.

Coordinación de Producción: Se encarga de la parte de planeación y organización de la puesta en escena.

Gerente de producción: Su labor es administrar el capital y realizar los contratos correspondientes a los participantes de la obra. Soluciona los problemas inmediatos en la producción, es el que está más cercano al Director.

Productor Ejecutivo: Como su nombre lo señala es el que ejecuta todo lo organizado y dirigido por los anteriores y ayuda a coordinar a los equipos creativos, técnicos y artísticos.

Diseñador de Producción: Diseña una estructura de trabajo de acuerdo a las necesidades del proyecto, tomando en cuenta el tipo de financiamiento, tipo de materiales y personas que intervienen en la realización.

Asistentes de Producción: Como su nombre lo indica son auxiliares en las labores de cada uno de los diferentes productores.

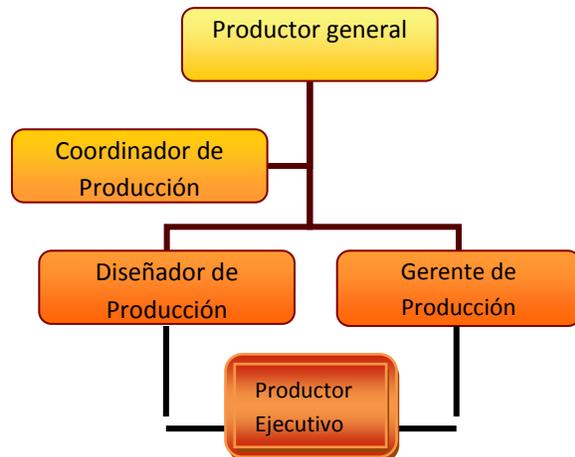


Ilustración 4. Organigrama jerárquico, tipos de productores.

FUENTE: Elaboración propia.

Para mayor comprensión de su estructura, se muestra un organigrama con el grado de importancia de los diferentes tipos de productores en una compañía teatral. El origen de los diversos productores en un grupo de teatro será dependiendo de su tamaño y desarrollo económico. Como ya vimos, muchas veces el productor es visto como el empresario, la persona que compra el proyecto o que pone el recurso monetario para el montaje, a este personaje es más común encontrarlo en las compañías de teatro comercial. El productor ejecutivo o simplemente productor es quien existe en las sociedades independientes, pero si estas crecen obviamente surgirán estos puestos.

Ya se analizó la similitud de actividades entre administración y producción, lo importante es que las personas que se desarrollan en este medio puedan también ser consientes de ello:

Rodrigo Caravantes (productor): *“Producción es tener a la gente adecuada en el tiempo adecuado y con el material adecuado; es conseguir todos los elementos físicos y técnicos para la puesta en escena a los mejores costos y coordinar los esfuerzos y las actividades de los que colaboran en una obra”.*

Como ya se observó la producción teatral sigue los pasos del proceso administrativo, con sus pequeñas diferencias pero administración pura y concreta en todo su desarrollo. La producción puede bien llevarse a cabo por un administrador con la clara convicción de hacer del teatro independiente una forma de trabajo remunerable sin perder su digna labor de enriquecer la expresión humana por medio del arte.

Cabe señalar que el administrador no solo tiene cabida en la cultura por medio de la producción, hay otras labores que pueden ser interesantes para el campo administrativo.

3.2.1 GESTIÓN CULTURAL.

En últimos años ha crecido el interés de manera global por las organizaciones culturales, piezas importantes en el desarrollo de un país, proveedoras de actividades recreativas para la población de una localidad y muchas de ellas con un claro objetivo: el contribuir en la educación y reforzamiento de costumbres, ideologías o nuevas maneras de expresión del ser humano; capaces de transformar a la juventud y poner a pensar a demás habitantes de este mundo. Es por ello que surge primero como actividad empírica y después se fue formalizando hasta llegar a concretarse en licenciatura, la gestión cultural. Actividad dedicada a facilitar el desarrollo de organizaciones culturales.

“el gestor cultural es un promotor y agente de cambio que genera políticas, modelos y acciones como resultado del estudio y la investigación, el análisis y conocimiento del medio cultural y el contexto donde se aplica la gestión , por lo que requiere de una

capacitación específica en los aspectos conceptuales, metodológicos, técnicos y administrativos".¹³

Definamos primero las 2 palabras que componen esta actividad ya hecha una profesión.

Gestión/gestionar: "Hacer diligencias encaminadas al logro de algo, acción y efecto de administrar".

Cultura: "Conjunto de estructuras sociales, religiosas, de manifestaciones intelectuales, artísticas, etc., que caracterizan a una sociedad o una época".¹⁴

Según estas dos definiciones podríamos concluir que la gestión cultural es aquella que se encarga de realizar acciones encaminadas a un logro cultural en beneficio de un sector social. La gestión cultural hasta hace muy poco era un oficio sin reconocimiento alguno que contribuía a la consecución de eventos y proyectos culturales y artísticos; la gestión cultural se formó a través de los creadores e idealizadores de expresiones artísticas y culturales, que sean ellos mismos los que nos muestren más cosas de ésta profesión como: ¿Qué proceso vive la gestión cultural? ¿Qué funciones se desempeñan en su desarrollo? ¿Para los creativos, qué implica gestionar la cultura? Demos pues respuesta a estas interrogantes, ya sea para dar solución a las mismas o ampliar nuestro campo de investigación de una manera ya personal.

Octavio M. Ruiz. (Músico, gestor cultural). *"La gestión cultural es crear y buscar mecanismos, metodologías y procedimientos para dar a conocer un proyecto o una idea y sus actividades"*.

¹³ De León, Marisa. "Espectáculos escénicos, producción y difusión". CONACULTA, México 2007. Pág. 186.

¹⁴ Salvat, "La Enciclopedia". Salvat Editores. España, 2004. Volumen 9.

Arturo Rosales (gestor cultural y productor independiente)...*“Es organizar y trabajar para que una creación artística se lleve a cabo; crear los espacios y los medios para que otras personas puedan expresarse”.*

Gabriel Cruz (Logística Feria del Libro 08, SC-DF) *“Acercamiento de expresiones culturales a grupos que no tienen la facilidad de obtener este tipo de beneficios”.*

Una vez teniendo estas explicaciones sobre gestión cultural de quienes desempeñan ésta función se obtiene una visión más amplia y se puede ir difiriendo de manera clara la gestión cultural de la producción, ambas similares por sus labores administrativas en el sector artístico.

El proceso que se vive para gestionar un proyecto o idea artística pasa por diversas etapas:

1. Plantear un proyecto artístico/cultural o sumarse a uno.
 - a. Planeación.- Decidir a que sector de la población o comunidad se va a ofrecer el proyecto.
 - b. Crear la logística del proyecto
 - c. Realizar la programación
 - d. Contactar a las personas que se van integrar o serán parte de la idea artística/cultural.
 - e. Hacer un presupuesto.
 - f. Organizar a los integrantes, asignación de roles.

2. Convocar a la comunidad.
 - a. Hacer la difusión.

3. Realización o muestra del proyecto con la comunidad convocada.

4. Generar resultados.

a. Creación de un informe sobre el proyecto realizado.

b. Producto o productos que surgieron del proyecto: Videos, CD de audio, creaciones artísticas, ideas para dar origen a otros eventos artísticos/culturales.

Retroalimentación

Si comparamos este proceso con la producción teatral se difiere en muchas cosas pero sigue permaneciendo el sistema de trabajo administrativo. Es otra manera de que la administración entra en las cuestiones culturales.

Se esclarece que la producción teatral son actividades que contribuyen a la optima administración de un montaje, se procura que todo se encuentre en tiempo y forma tanto en ensayos como en las presentaciones; la gestión cultural son labores encaminadas a originar eventos y/o festivales creando espacios a expresiones artísticas como el teatro, la danza, música, pintura, entre otros., contribuyendo a que éstas lleguen a la mayor población posible.

Hay muchas mas actividades en donde se puede desarrollar un administrador en el ámbito artístico y gestión de la cultura.

- Promotor Cultural.- generalmente trabaja bajo el cobijo de una institución promoviendo los programas de desarrollo cultural de la entidad.
- Representante o Manager.- como su nombre lo dice, representa a un artista o a un grupo artístico y promociona sus actividades o espectáculos para su compra.
- Programadores y presentadores.- personas que se encargan de vincular a eventos privados o públicos a los grupos artísticos, facilitando la compra de su espectáculo.
-

- Dirección comercial.- para organizaciones complejas y muy estructuradas, esta actividad contribuye a la buena publicidad del espectáculo y a la venta del mismo.
- Relaciones publicas.- dar a conocer el grupo o evento cultural por los medios de comunicación pertinentes.

Lo anterior, como se ha insistido, son funciones que cubre la administración plenamente, ya que la administración va más allá de funciones administrativas.

1.3. EI TEATRO INDEPENDIENTE COMO EMPRESA LUCRATIVA.

A lo largo de este capítulo se ha mencionado sobre la relación que hay entre las funciones que se desarrollan en el ámbito teatral -cultural y el proceso administrativo pero ¿Puede la administración mediante la producción lograr que una agrupación teatral independiente consiga ser autosuficiente, lograr plena libertad como una empresa privada?

Se puede responder sin pensarlo, cualquier organización puede crecer a través de una buena administración, pero ¿Aplica al teatro independiente? Si partimos de que el teatro cuenta con tres elementos básicos para su existencia que son: Actor(es), Escenario y Público y que por estos surgen necesidades materiales, financieras y humanas se puede relacionar con los tres elementos con los que toda empresa cuenta: Capital, Trabajo y Recursos materiales, a partir de ahí se puede trabajar bajo la premisa de que los grupos o compañías teatrales independientes al momento de gestionarse así mismos, administrarse sus propios recursos y hasta conseguir la recuperación de su inversión por medio de un cobro de taquilla siendo ahí,

en esa acción, ya una empresa que persigue la idea de obtener una ganancia por su trabajo realizado y el capital invertido.

Quizás por cuestiones de definición se tome de manera agresiva la palabra empresa. Se sabe que un grupo, compañía, institución, entidad, sociedad, corporación ó empresa se les da el nombre genérico de “organizaciones”

Organización: *“Conjunto de personas para lograr un fin común”*¹⁵

Los grupos teatrales como organizaciones comparten muchas similitudes con una empresa.

Empresa:

*“Unidad socioeconómica, constituida legalmente, en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan con el fin de lograr una producción útil para la sociedad acorde a las exigencias del bien común”*¹⁶

*“Unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos”*¹⁷

“Conjunto de actividades humanas colectivas, organizadas con el fin de producir bienes o rendir beneficios”, ídem

La empresa es considerada una sociedad comercial; una sociedad es una reunión o conjunto de individuos que conviven y se relacionan, si agregamos que esta reunión o conjunto de personas es para lograr un objetivo que comparten, en este caso comercial, entonces llegamos a la parte de que la empresa es una organización.

¹⁵ García-Pelayo y Gross, Ramón. “Diccionario usual enciclopédico.” Larousse. México. 1998

¹⁶ Hernández y Rodríguez, Sergio “Introducción a la administración”. McGraw-Hill. México 2006.

¹⁷ José Antonio Fernández Arena, Roland Caude respectivamente. Mencionados por Much Galindo, Lourdes. “Fundamentos de administración”. Trillas. México 2004. Pág. 44

Después de éste análisis sobre el origen lingüístico de empresa el punto al que se desea llegar es que una compañía, sociedad, grupo o colectivo teatral no es tan diferente de una empresa. El conflicto es porque a la empresa no se le reconoce ya como una simple organización económica y las entidades teatrales no denotan mas allá de simples conjuntos de individuos unidos por un fin artístico.

Los grupos y compañías teatrales se han venido considerando organizaciones simples sin procurar obtener más ganancia que la satisfacción personal. Ya se ha observado que la mayoría de las veces no sucede así, en el mundo menos romántico los grupos y compañías teatrales sí buscan una remuneración y en el mejor de los casos una recuperación de lo invertido, debido a eso ha surgido la preocupación de saber sobre la administración teatral ; actores, directores y demás personas dedicadas a éste arte escénico procuran conocer más el tema y para ello surgen cursos, diplomados, talleres y demás enseñanzas por parte de la comunidad teatral para fomentar el correcto manejo de colectivos teatrales. El punto es ¿Por qué no se relacionan los grupos teatrales con una empresa? Con las definiciones de diversos autores sobre qué es empresa podemos cubrir perfectamente esas características con una A.C. Páginas atrás se señalo que a lo qué mas recurren las compañías teatrales para formalizarse como entidad jurídica es la acción de surgir como una Asociación Civil

Todo financiamiento a una A.C teatral se traduce en becas gubernamentales o por parte de fundaciones del sector privado, como si las organizaciones teatrales fueran hospitales u hospicios donde se atiende a gente desvalida y nadie pudiera cobrar por los servicios otorgados.

ASOCIACION CIVIL O SOCIEDAD ANONIMA.

La manzana de la discordia o el punto de cambio para pasar de ser A.C a una S.A o en otros términos, de existir como compañía teatral a ser una empresa es al parecer la obtención del recurso financiero. Las empresas son entidades con el claro objetivo de lucrar con el servicio o producto que se ofrece en un mercado específico beneficiando a muchos individuos con su trabajo, favoreciendo la vida económica de una localidad.

Lucrar debe dejarse de ver, sobre todo por el ambiente artístico, como sinónimo de no autenticidad o poca calidad humana.

Retomando la definición de empresa realizamos un cuadro comparativo entre grupos teatrales y empresa.

Características de una organización lucrativa	Empresa. S.A	Grupo teatral A.C
Conjunto de individuos para lograr un fin en común.	Si	Si
Constitución legal	Si	Si
Capital Financiero	Si	Si
Recursos Materiales	Si	Si
Recursos Humanos.	Si	Si
Existencia de población beneficiada con el producto o servicio.	Si	Si
Actividad Económica.	Si	Si

Tabla 4. Comparativo, Empresa lucrativa- Organización teatral

FUENTE: Elaboración propia

Ya se comentó que las dos son organizaciones encaminadas a un fin común entre los individuos que las integran. La única diferencia que podría haber sería que en una empresa sus integrantes pueden tener o no afinidad entre ellos y eso no es dificultad para concretar el negocio. En el teatro independiente es necesaria la buena convivencia entre sus integrantes.

Ambas pueden ser constituidas legalmente, su estructura legal difiere básicamente en la obtención y administración del recurso financiero.

Tanto en el teatro como en cualquier otra empresa se manejan los diferentes recursos que ya conocemos para poder existir.

En la empresa lo principal, lo que da razón de ser a la entidad es el poder satisfacer una necesidad a su cliente, en el teatro también existe esta figura pero tiene un nombre diferente, es el público, sin él simplemente el teatro no existiría.

Con respecto a la actividad económica, de manera rápida y sin entrar en conflictos podemos decir que cuando hablamos de ello nos referimos a cuando se adentra en un mercado, donde hay una oferta y una demanda por parte de quien necesita y adquiere un producto o servicio que se genera en una entidad comercial que podemos llamar empresa. El teatro, como se verá más adelante, puede estar inmerso en un mercado bastante atractivo para quienes lo manejan e intervienen en él.

Entonces, si estamos hablando de que un grupo teatral prácticamente es una empresa lucrativa porque cumple con todos los requisitos para serlo se debe reconocer como tal. Si el problema radica en solo conceptos y estereotipos hay que dejar atrás esas ideas, pero si se sigue en esa temática se debe saber que no todas las empresas lucran; existen también organismos identificados como *empresas no lucrativas* y según la página de e-empresa.info las define como *“Organizaciones cuyo principal fin es otro que generar ganancias. Estos fines pueden ser el de*

proveer bienes y servicios por un fin social. Ejemplos de entidades no lucrativas son las escuelas, universidades, hospitales, bibliotecas publicas y centros de beneficencia, auspiciados por el Estado.”

El hecho de ser una A.C y no ser contribuyente al ISR no hace que una organización se dedique planamente a buscar la mejora de un sector poblacional sin perseguir ningún interés mas que la satisfacción personal.

Creo que se debe ir construyendo una nueva idea del teatro, ser una empresa teatral no hace que se vuelva en automático comercial o que pierda su calidad artística, es hacer que el teatro independiente sea realmente independiente, sin depender de becas o apoyos de otras instancias, que el teatro sea un trabajo donde haya un crecimiento económico y profesional de los miembros que lo integran, que se haga presente a nivel económico participando de manera activa en las aportaciones y crecimiento del Estado Mexicano.

3.3.1 CRECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN TEATRAL A TRAVES DEL CAPITAL.

Una vez que ya se discutió sobre empresa teatral se puede hablar de un aspecto importante de todo proyecto que se desea lanzar al mercado, comercializar o vender a un público en específico, el negocio. Dentro de nuestro lenguaje tiene dos connotaciones, la primera es sobre el negocio como entidad para vender y hacer llegar un producto o servicio a quien lo requiera, también se emplea para saber si un proyecto es viable o no, si va a ser redituable; ésta ultima definición será empleada en este tema.

Es importante manifestar que el teatro independiente puede ser un campo económico importante para el país, desafortunadamente continua existiendo sin un reconocimiento como entidad productora de un servicio por parte de las leyes o de instancias federales haciendo de éste solo una expresión artística para mostrar solo en festivales o en teatros donde la población es reducida debido a la falta de difusión o a los altos costos de la misma.

Según el INEGI en estos primeros 9 años del siglo XXI en México solo existen aproximadamente 4180 unidades económicas culturales de servicios artísticos, de los cuales de la rama de compañías y grupos de espectáculos artísticos existen solo 2750, de ellos 41 son compañías de teatro a nivel nacional; obviamente esos 41 son compañías independientes que se dieron de alta como A.C. Los números pueden sorprender, pero lo que realmente es una sorpresa es que estos 41 grupos solo en el 2003 generaron una producción bruta total de \$67,498 pesos mexicanos ¹⁸. Los ingresos no son muy atractivos en comparación de otro sector productivo pero no se tomaron en cuenta todos los grupos que trabajan de manera informal algunos llegando a presentar en espacios adaptados para dar una función que es cobrada, con precios bastante módicos pero que no dejan de ser beneficiosos para el grupo. Sin ningún otro apoyo más que las becas estatales o federales junto con las dificultades que conlleva el realizar una presentación se ha generado una ganancia la cual puede reinvertirse para originar más y mejores producciones.

Para Ernesto Piedras, economista y director general de *The Competitive Inteligente Unit, S.C.* consultoría de análisis económico especializada en telecomunicaciones e Industrias Culturales

¹⁸ Para mayor referencia de estos datos, pasar a la sección de anexos.

las compañías teatrales como empresas culturales *“constituye en sí mismo un motor de crecimiento y de desarrollo económicos, como lo refleja su elevada participación en el PIB...”*¹⁹

No solo el teatro es redituable todas las organizaciones culturales tienen la oportunidad de crecer como empresas que contribuyan al desarrollo de su país.

Esta idea ya se ha ido cocinando de manera global surgiendo así las *industrias culturales* definiéndolas de esta manera:

UNESCO: *“cuando los bienes y servicios culturales se producen, reproducen, conservan y difunden según criterios industriales y comerciales, es decir en serie y aplicando una estrategia de tipo económico, una vez de perseguir una finalidad de desarrollo cultural.”*²⁰

Hablar de una industria cultural o en estos casos de una industria teatral puede tornarse un tema más complejo, creo en que debe considerarse como empresa lucrativa al teatro, una empresa flexible, creativa, autofinanciable, con capacidad de ofrecer un campo laborar atractivo creando una nueva actividad económica favorecedora para todos, pero mantengo la opinión de que una obra teatral, una presentación dancística, un concierto, una exposición no se pueden producir o manufacturar como galletas, cada presentación, cada función es diferente por las múltiples características ambientales que le rodean. Por las condiciones en las que se desarrolla y se presenta el teatro independiente mexicano como organización no creo que sea conveniente hablar de una industria teatral en ese nivel de trabajo.

¹⁹ Fondo Mexicano de la Cultura, Ensayos, 2009. www.fondomexicanodelacultura.org

²⁰ ANVERRE, “Industrias Culturales” UNESCO, México 1982. Mencionado por Recondo, Gregorio. “Mercosur: la dimensión cultural de la integración”, CICSUS. Argentina, 1998. Pág. 145

Hay una industria teatral cuando se habla de mercado teatral o redes de programación para la comercialización de una obra. Para poder explicarlo de una mejor manera se necesita analizar al teatro con técnicas de mercado.

3.3.1.1 MARKETING TEATRAL.

El teatro como negocio tiene sus interrogantes por lo inseguro que es apostar capital a un montaje que quizás no tenga la aceptación que se desea. Se incluye la palabra apostar porque en la mayoría de las ocasiones no se realiza un estudio para saber si la obra se aceptará o no, una representación teatral no es como tal un producto tangible que pueda la gente definir sus defectos y virtudes o un servicio que se describa como bueno o malo. Entonces ¿Que es lo que se ve en escena? El teatro en todo momento es un servicio. Su cliente a satisfacer es el público que acude al teatro (lugar) a ver una historia que le puede gustar o no.

LAS 4P´S DE LA MERCADOTECNICA APLICADAS A UN PROYECTO TEATRAL

1. PRODUCTO

Si el teatro es un servicio, se supondría que no es un producto pero podemos manejarlo de diferente manera. Cuando uno acude a comer a un restaurante evaluamos dos elementos para poder regresar a él, el servicio y la comida, si la comida es aceptable y el servicio bueno podemos asegurar nuestra presencia en el lugar por segunda vez pero si llega la calamidad de encontrarnos con que los platillos son malos y el servicio regular se da por hecho que no se volverá. Lo mismo ocurre con el teatro, el servicio no es tan claro y definido como en un restaurante; se inicia con el servicio desde que la persona llega al teatro o foro y compra su

entrada, espera pacientemente a que se le indique el ingreso a sala, obtener un buen asiento asistido por un colaborador del teatro o de la compañía teatral mientras se le entrega el folleto con información de la obra. Volver a esperar pacientemente a que den tercera llamada. Mientras se desarrolla la historia ¿Se le esta dando algún servicio? Al finalizar simplemente se deja ir al espectador sin darle más importancia. La obra como tal puede ser considerada un producto ya que se estuvo formando, creando, elaborando en cierto tiempo para poderlo disfrutar una vez terminado.

Para poder desarrollar este tema se considerara una obra teatral como producto.

Características del producto: Obra teatral representada en un escenario o espacio adecuado, puede tener diferentes temáticas: Drama, Comedia, Musical, Tragedia.

Debe contar con elementos sonoros, lumínicos y actorales.

Necesidad que satisface: De acuerdo a la pirámide de Maslow la necesidad que se puede cubrir al momento de acudir a una obra de teatro es el de recreación, que es el tercer nivel, después de las básicas y las necesidades de seguridad y bienestar.



2. PLAZA

De acuerdo al tipo de obra (producto) o temática que se maneje será al público al que se desee invitar a ver la puesta en escena. El público diferirá de acuerdo al producto presentado en cada proyecto. Una compañía teatral puede tener en su historia distintos tipos de públicos si así lo desea.

Tipos de públicos:

- Infantil
- Juvenil
- Adulto joven
- Adultos
- Tercera Edad.
- Por sector económico
- Por zona o localidad en donde se ha asignado presentar la obra.

El producto se puede comercializar de 2 maneras básicamente:

- Por medio de un distribuidor.- redes de programación de festivales o eventos. Ellos contactan a compradores que sólo indican el día y lugar de la presentación, la compañía debe de preocuparse nada mas por dar una buena función.
- Conseguir la misma compañía un lugar para presentarse, controlar taquilla, cuidar el orden en las funciones, presentar la función

3. PRECIO

El precio estará sujeto al tipo de público y la manera de comercializar la obra. Se debe tomar en cuenta también el foro o teatro en donde se va a presentar o la instancia gubernamental que esta apoyando el proyecto. Una de las principales razones de la falta de público en una función es el costo para acceder a este tipo de atracción artística.

4. PROMOCION

Ésta es la parte mas importante de un montaje, la promoción no es solo el dar a conocer el producto y esperar a que el teatro se llene, en esta parte a diferencia de un articulo industrializado como una lata, es en este punto donde la producción de un montaje debe poner mayor empeño y elaborar de manera correcta y atractiva su *carpeta artística*. Promocionar para su venta un espectáculo no es tarea fácil.

Hay que tomar en cuenta que la obra que ya se trabajo y esta lista para presentarse es un bien cultural, a través de ese bien debe entrar a un mercado para su compra, ese mercado se llama *redes de programadores* que no son mas que núcleos de festivales y mercados para distribuir obras teatrales.

Cada festival o comprador tiene sus requerimientos específicos para poder comprar una obra y exhibirla en su evento. Los compradores pueden ser empresas privadas y los festivales pueden ser originados por instancias públicas o privadas. Los requisitos para que una obra sea comprada para determinadas presentaciones serán dictados por los que pagaran por la obra.

La carpeta artística debe contener todos los elementos necesarios para poderse mostrar como una buena opción de compra como son:

- Caratula.- nombre de la compañía, nombre del proyecto, datos de contacto.

- Contenido.- Índice; descripción de la compañía, integrantes.
- Presentación de la obra.- descripción de la obra que se tiene para presentar, temática. Duración de la obra.
- Currículo de la compañía.
- Ficha técnica.- especificaciones técnicas para presentar la obra, luces, sonido.
- Listado de los participantes e invitados (en dado caso de que haya).²¹

La carpeta artística nos muestra las cualidades de la obra, muestra el producto junto con sus realizadores, un coqueteo de manera formal con el posible comprador. Hay que aclarar que el comprador en la mayoría de las ocasiones no es quien va a disfrutar del espectáculo, el comprador no es el público.

La carpeta a elaborar debe contar con los elementos antes señalados más los requisitos que pidan el festival o el cliente y lo atractiva que será la obra para el público.

Como comparación tenemos a un plan de negocios, tiene elementos diferentes pero en esencia los dos documentos nos muestran al producto y hacen referencia a la organización que crea esa idea y la muestra para su distribución.

Como propuesta, se debe crear una carpeta artística de la compañía teatral, no para mostrarla si no como documento organizacional, con una misión, visión, valores, objetivos normas y análisis FODA de la empresa teatral.

²¹ Para mayor referencia acudir a anexos.

DIFUSION.

Otra parte importante de la Promoción como cuarta P de la mercadotecnia es la difusión.

Este punto se desarrolla cuando el grupo teatral publicita por su cuenta la obra que desea presentar a su público meta. El área de difusión de una organización teatral se encarga de realizar programas de mano, trípticos, de ser posible difundir por diferentes medios de comunicación el estreno y presentaciones de la obra y realizar diversas actividades que contribuyan a tener una buena aceptación de la obra por parte del publico.

“Entre mas personas se enteren de la existencia de una puesta en escena, mayores son las posibilidades de que aumente la cantidad de publico que asista a verla”²²

¿Qué le gusta a mi público? Es la pregunta que toda empresa de teatro independiente con deseos de crecer debe preguntarse. El teatro sin espectadores, simplemente no es teatro, el artista puede estar sobre el escenario creando el mas bello arte pero si no hay otra parte que lo admire y lo retroalimente se queda esa belleza solo ahí, entre el escenario y el.

Muchos creadores teatrales piensan que el tomar en cuenta al publico es sinónimo de “no libertad artística” y falta de verdadera cultura y transmisión del mensaje. Hay que dejar de tratar al publico como si no fuera capaz de distinguir entre lo que es bello como arte y lo que simplemente divierte, el publico, quien ve las obras es quien termina haciendo cultura, el publico es el participante mas importante entre el dramaturgo, quien dirige y quien actúa una obra porque simplemente es quien la juzga y la disfruta, quien la puede guardar en el más hermoso recuerdo o señalarla como insoportable. Una compañía que tiene miedo de preguntar a su auditorio qué es lo que quiere es un grupo que no le interesa su crecimiento. Incluso, el mismo

²² Retama Luna, Itzel. “El teatro en México ¿Negocio o proyecto cultural? FCPyS-UNAM. Tesis de licenciatura en Comunicaciones. México 2006

público puede dar más y mejores ideas para crear cosas nuevas sin dejar atrás la calidad artística.

Una manera de pedirle su opinión al espectador antes o al finalizar una función, un pequeño estudio de mercado que nos muestre las preferencias y los gustos de quien acudió a la obra, eso también es parte del servicio y los asistentes agradecerán que se les haya tomado en cuenta. Se pueden emplear técnicas para recopilar esta información:

- Entrevistas directas.- escoger al azar a personas que nos platiquen su experiencia desde que entraron al teatro hasta su salida,
- Cuestionarios cortos.- ²³

Gracias a estas técnicas de recabar información podemos saber el tipo de obras que más le gustan a nuestro público, su estancia en el teatro o foro, el servicio que se les dio, la aceptación o rechazo de la obra que se presentó. Ello nos dará mas herramientas encaminadas a realizar obras teatrales en las que nos sintamos satisfechos con el producto final, que el público este a gusto con lo que presencié y la probabilidad de comercializar y capitalizar nuestra compañía teatral serán cada vez mayores.

Otra característica que hay que estudiar de nuestros espectadores es el porqué no puede acudir al teatro. Al teatro se le a considerado un evento cultural casi exclusivo de clases medias, debido a sus costo y en las zonas económicas donde están ubicados los teatros se hace mas accesible para este nivel social. Los compañías de teatro independiente se han dado cuenta de ello y mucho de su filosofía de vida es cubrir las necesidades de “cultura” de poblaciones que no tienen acceso a ella por los motivos ya mencionados.

²³ Para mayor referencia acudir a anexos.

Independientemente del costo económico que trae el acudir a una función de teatro creo que el problema a no es el precio de un boleto es la necesidad de comprarlo.

El teatro en general, sea independiente o comercial debe luchar día a día con enemigos que son una competencia para el y pueden quitarle la atención del público; no me refiero a otras compañías de teatro independiente ni mucho menos a teatro comercial, he aquí una lista:

- El cine
- La televisión
- Ubicaciones de los teatros
- El precio.

Se sabe que estos son de los motivos más populares por los cuales una persona no prefiere como medio de entretenimiento al teatro. Debemos entonces bajar al teatro un nivel de la pirámide de Maslow. Hacer que el teatro se vuelva una necesidad primordial.

Se puede comenzar por fomentar el teatro como medio no solo de entretenimiento si no como válvula de escape a la rutina diaria. Ofrecer las múltiples ventajas que ofrece el teatro, siendo este un espectáculo en vivo es una experiencia mas enriquecedora incluso como espectáculo, el teatro se vive.

A diferencia del cine o del teatro, la persona que acuda a una función de teatro, esa presentación será única e irrepetible, una función no es exactamente igual a la otra, no es posible.

Los adultos repiten a lo largo de su vida conductas aprendidas en la niñez, es en esta etapa donde se cultivan acciones que seguirán en un futuro. Es en la infancia en donde el teatro debe ejercer mas presión y fomentar esta actividad; no es necesario que todos los grupos hagan teatro infantil para inducir a que acudan a es tipo de eventos, pero de la misma manera a la que se induce a un niño a comprar un juego de video a un libro es como se debe impulsar al teatro, hay que hacer uso de recursos mercadológicos para hacer del teatro una necesidad, incluso básica.

“La necesidad del teatro, y, por ende, su legitimación social sólo pueden provenir de la conciencia que se despierta en la experiencia viva de su disfrute”²⁴

Entre mas publico haya una sala de teatro, mayor será el ingreso, mas atractivo el espectáculo, e incrementara la posibilidad de realizar las obras teatrales que desean montar las compañías, todo a su gusto y deseo porque habrá las posibilidades para hacerlo. El poder generar el suficiente recurso monetario no significa que se debe dejar a un lado el carácter artístico o el discurso social, obtener por propia cuenta el financiamiento es ser más independiente.

²⁴ De Tavira, Luis. “Hacer teatro hoy”. Arte y escena ediciones, México. 2006. Pág. 227.

3.4 LA FIGURA DEL ADMINISTRADOR EN EL TEATRO INDEPENDIENTE.

“El teatro debe estar bajo el mando de

un déspota inteligente” ²⁵.

Oscar Wilde.

La frase de Oscar Wilde dice más que un simple insulto a lo que se le ha llamado “el empresario”, el que otorga el financiamiento y administra el dinero dentro del teatro. El “déspota inteligente” nos señala a alguien con la suficiente audacia y conocimiento de que el teatro no debe quedar como una expresión artística rezagada de una estructura organizacional y ausente de un buen manejo para extraerle todos los beneficios que conlleva el presentar un espectáculo a un público deseoso de entretenimiento. Lo de “déspota” quizás sea solo una manera de estandarizar a las personas que llevan sobre sus hombros la responsabilidad de toda una organización y no hay manera de ocultar su preocupación y ocupación de que todo salga bien, de que los actores estén pagados, el teatro lleno, el público satisfecho y los bolsillos con la menor pérdida posible.

El administrador como profesional de las organizaciones no figura dentro del teatro independiente mexicano. Por que simplemente no ha estado ahí.

²⁵ .- Citado en: “Teoría y técnica teatral” de Fernando Wagner. Labor. Barcelona, 1970.

El administrador como tal en muchas organizaciones no culturales es considerado la persona del recurso monetario, el individuo que solo sabe contar billetes, aumentar las horas de trabajo a los empleados y reducir costos sin pensar. La administración no es así, y mucho menos un experto en administración. Se sabe que el dinero es consecuencia de un trabajo bien realizado, el papel moneda es solo uno de los miles de aspectos que se deben planear, organizar, dirigir y controlar en cualquier empresa.

*“...mientras que la Revolución industrial no afecto en principio al teatro como arte, si lo afecto como negocio y que este hecho tomo tan desprevenidos a los actores, que a su vez se convirtieron en administradores, que pronto perdieron el control de las empresas teatrales... El teatro fue visto, más que como un arte, como un negocio que atrajo a muchos que únicamente buscaban las ganancias económicas, pero que no pertenecían al teatro... Es por ello que los administradores-productores, adquirieron una reputación nefasta...”*²⁶

El problema que como administradores debemos achacar es que en ese tiempo eran empresarios con una falta de educación de una buena administración, quizás sus deseos por obtener una buena ganancia nublaban su visión de que el teatro no era una fabrica, era un espectáculo artístico y no se puede maneja de la misma manera que un comercio.

Debido a los errores de antiguos colegas es el día en que no vemos administradores, ni contadores en grupos teatrales independientes y si los hay los apartan de las decisiones o actividad creativa del montaje.

²⁶ Torres Cuevas, Zeferina. “Bases de administración teatral para la formación de profesionales del teatro”. Tesis. FFyL-UNAM. México. 1995. Pág. 11

La administración como actividad humana también debe ejercerse con lo que llamamos *feeling*. La administración también es creativa y puede convivir de manera plena en organizaciones culturales y artísticas por su condición de ciencia social.

El profesional de la administración debe tomar en cuenta que si desea trabajar en este tipo de empresas debe modificar el pensamiento técnico y rígido que podría tener en empresas comerciales o industriales. El administrador como proveedor de soluciones, contribuyente al buen manejo de los recursos e integrador de ideas para el cumplimiento de los objetivos debe contar con una mentalidad mas abierta para el buen manejo de organizaciones flexibles y orgánicas, capacidad de relacionarse fácilmente con las personas, disposición al cambio de ambientes e incluso de objetivos en corto tiempo. El administrador teatral debe ser el *anti administrador* del pasado, debe aconsejar al director e integrantes de la compañía en la toma de decisiones, jamás imponer u optar por posiciones cuadradas y rígidas. Los números no mienten y cuando no hay presupuesto no se puede sacar de la nada el financiamiento para materializar lo que el director o creativos desean pero eso no es impedimento para que no se realice, el administrador teatral debe buscar los medios para procurar cubrir en su totalidad las necesidades materiales de la obra. Aceptar y apoyar los objetivos y el discurso social con el que la compañía camine en la vida. El administrador teatral debe tener claro, que en una compañía de teatro independiente antes que la ganancia esta el hecho de presentar una función de calidad, un pieza artística digna de admirarse y de pagar por ella; la obra es lo más importante en el desarrollo de un montaje, la idea que se plantea desde un principio se debe proteger y materializar lo mas apegado posible a lo imaginado. Una vez concretado el proyecto debe hacer uso de sus habilidades comerciales para promover no solo la puesta en escena si no a toda la compañía teatral, siempre con la idea de crecer. El administrador debe fomentar la buena

relación entre sus integrantes y sentirse parte también de la creación artística. La administración, también es un arte.

“El arte no esta en la administración como concepto y validez única, pero sí se encuentra en la forma en que el sujeto logre los objetivos deseados, de acuerdo a su habilidad para llegar a ellos, a su conducta innovadora y creativa”.²⁷

El administrador puede ubicarse en las áreas antes mencionadas que conforman un colectivo teatral independiente, el experto en organizaciones será un gran apoyo para este tipo de entidades que surgen de manera hermosa y su labor no tiene comparaciones. El arte es lo que nos hace ser mejores humanos, nos separa de lo individual y agresivo, nos acerca a lo sublime y como en toda actividad humana está inmersa la administración, es imposible prescindir de ella qué mejor que sea manejada por un experto.

²⁷ Meneses Castañeda, Víctor. “La filosofía de la administración”. Tesis, FCA-UNAM. México 1983. Pág .12.

CAPITULO IV

CASO PRÁCTICO

ORGANIZACIÓN A ESTUDIAR.

Para iniciar con este caso práctico se explicará a que organización teatral se acudió para tal efecto. Como se ha venido señalando, generalmente los grupos teatrales independientes se forman de común acuerdo entre sus integrantes, por el gusto de hacer teatro, así que ese gusto me llevó a ser parte de un grupo teatral. **Ciclope teatro**, grupo teatral originalmente creado por el taller de teatro de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM; con el paso del tiempo y la unión de sus integrantes se decide crear la compañía para emprender proyectos de manera independiente y también bajo el cobijo de la institución que representamos sin obtener ningún beneficio económico.

Ciclope teatro nace en el mes de noviembre de 2008 con la firme idea de llevar al público universitario la obra “Los Mendigos” de José Ruibal, teniendo como escenario el Foro del Centro Universitario de Teatro. El desarrollo de esta obra para su presentación se describirá a continuación.

INTEGRANTES.

La compañía se constituyó originalmente con 14 personas incluyendo el director. La mayoría eran estudiantes de la misma facultad de ciencias políticas o de otras facultades de Ciudad Universitaria, por tal motivo la rotación de integrantes fue en aumento pero el alma de la compañía se concentraba en 7 personas de las cuales era difícil prescindir de su apoyo para el logro del montaje, en ellas recayó el peso del financiamiento y la producción de la obra por decisión y compromiso propio, ello nos llevó a conformar el grupo teatral Ciclope teatro.

- Mauricio Garmona
- Magdalena Núñez
- Rodrigo Caravantes
- Antonio Saavedra
- Emanuel Ortega
- Pilar Martínez.
- Eduardo Carranza.

LA OBRA A MONTAR

La obra que se decidió montar después de dar lectura a otras más y discutirlo entre todos fue “Los Mendigos” del autor español José Ruibal, escrita en 1957; donde presenta la miseria y la especulación política que la produce. Parte de esta obra es escrita en Argentina y en Estados Unidos, país donde vive exiliado por las políticas del presidente español Francisco Franco.

Se elige esta obra por su contenido social y las nuevas formas de gobierno deseosas del poder por el poder mismo retratadas en personajes de fabula, plasmando a la vez la miseria y la mendicidad que viven día a día miles de seres humanos.

1.1 OBJETIVO

A lo largo de esta investigación se describieron los aspectos administrativos del teatro independiente en México y a través de este caso practico deseo ejemplificar algunos aspectos ya descritos en el trabajo. Cada proyecto es diferente y abarca situaciones y aspectos distintos de otra puesta en escena. Este montaje fue muy sencillo en su presentación y distó de ser profesional pero eso no le quita valor artístico y mucho menos se traduciría como un trabajo menor. Se procuro por parte de la dirección en todo momento analizar cada detalle del montaje para que se presentara una obra de calidad y como bien sabemos eso solo se obtiene con un buen trabajo en equipo durante el proceso. Espero que por medio de esta vivencia se pueda terminar de explicar de manera clara las etapas y el trabajo que se realiza para poder mostrar ante el público una obra teatral.

1.2 PRE-PRODUCCION/ PLANEACION

1. TRABAJO DE MESA.

- a. Primeras reuniones con las personas que desearon integrarse al proyecto (no necesariamente serán parte de la compañía).

- b. Se procedió a proponer obras teatrales y hacer lectura en grupo de las mismas para ir decidiendo cual era de nuestro agrado, esto dependió también del tipo de obra que se deseaba presentar.
- c. Una vez elegida la obra se distribuyó el texto entre los integrantes
- d. Se hizo la elección de personajes por parte de director.

2. LA PLANEACION

En esta etapa se eligió la manera en la que se desea presentar la obra. Se analizaron los aspectos financieros, el lugar donde se iba a presentar, las personas con las que se contaban, el tiempo y la obra misma para decidir sobre la escenografía, utilería, vestuario, iluminación, sonido y gente externa que intervendría en el proyecto.

Los objetivos planteados en este momento fueron vitales para la correcta toma de decisiones durante el proceso. ¿Qué es lo que deseo de mi obra? ¿Cómo la deseo presentar? ¿Con que elementos la deseo presentar? ¿Dónde la deseo presentar? ¿Tiene el lugar los requerimientos físicos necesarios para poder realizar lo que deseo? ¿Se pueden solventar los gastos que conlleva el presentarla como la deseo? ¿El tiempo es el suficiente? ¿Cuento con el apoyo necesario para realizar lo que deseo?

En esta etapa de planeación como administradores se debe decidir que tipo de técnica administrativa se elegirá para cumplir con lo deseado. Para este montaje se decidió tomar en cuenta 2 técnicas administrativas.

- 1) Administración por objetivos
- 2) Administración por contingencias.

La primera técnica se toma en cuenta por que los objetivos son la razón de nuestra forma de trabajo y de la toma de decisiones en cada parte del montaje. Los objetivos junto con el factor tiempo son la base de lo que se vaya realizando. Todo montaje, incluido este, esta sometido bajo un calendario donde la meta como última fecha es la presentación de la obra. Se puede administrar por objetivos un montaje ya que en esta técnica se requiere supervisión constante por parte de la dirección en todas las áreas de trabajo y una estrecha comunicación y elaboración de objetivos y tácticas para su cumplimiento entre la dirección y los encargados de cada función.

...”En la APO, los encargados de cada área y subordinados de una organización definen en conjunto, las metas que desean alcanzar y especifican las responsabilidades para cada posición, en función de los resultados esperados...”¹

La técnica de administración por contingencias se puede utilizar por los siguientes motivos.

- El teatro independiente mexicano para la teoría de contingencias es una entidad orgánica que se caracteriza por tener estructura flexible, no presentar una división del trabajo clara, intervienen otros individuos en las actividades de la organización, las tareas son realizadas en base a los conocimientos de las personas que deciden realizar el trabajo y las relaciones personales entre los integrantes del grupo es primordial para que la organización exista.
- la administración por contingencias nos permite seguir siendo una organización flexible, capaz de acoplarse al ambiente que le rodea. Si este se ve modificado o alterado la

1. Idalberto, Chiavennato. “Introducción a la teoría general de la administración” .McGraw-Hill. Colombia, 1995. Pag 355.

manera de trabajar se modificara también debido a esta flexibilidad que tiene la organización.

En pocas palabras, la organización teatral debe normarse y laborar dependiendo el ambiente que se le presente en cada proyecto, en cada puesta en escena. Nuestro grupo teatral al igual que otros es flexible y orgánico es por eso que la administración por contingencias es adecuada para este tipo de entidades.

Lo óptimo fue combinar ambas técnicas. Partiendo de que somos una agrupación orgánica estudiamos el ambiente que nos rodea y de ahí iniciamos para realizar nuestros objetivos. Si cambia el ambiente, si nuestro entorno se ve alterado podemos modificar y reestructurar nuestros objetivos y las tácticas para cumplirlos.

Estos documentos los podremos revisar en la parte de anexos de este trabajo.

Una vez realizado este paso se procedió a darle forma a la obra, siempre recurriendo a la toma de decisiones.

1.3 PRODUCCION / ORGANIZACIÓN Y DIRECCION.

Conforme la compañía se ponía de acuerdo con los requerimientos de cada área y personas externas que apoyarían el proyecto se fue generando documentación:

- Plan de trabajo.- Calendarización de actividades, ensayos, pruebas de vestuario, escenografía, etc. hasta la fecha de estreno.
- Lista de utilería.- Elementos a necesitar durante los ensayos y en la presentación

- Lista de creativos que apoyarían al proyecto.- Escenógrafo, Maquillista, Coreógrafo, Diseñador, Vestuarista.
- Presupuesto aproximado del montaje.- Cantidad de dinero que se iba a requerir para la obra, aportaciones propias de los integrantes.

En esta etapa se decidieron quienes (aparte de su trabajo actoral) serían los que ayudarían directamente en la producción, difusión y parte técnica del montaje.

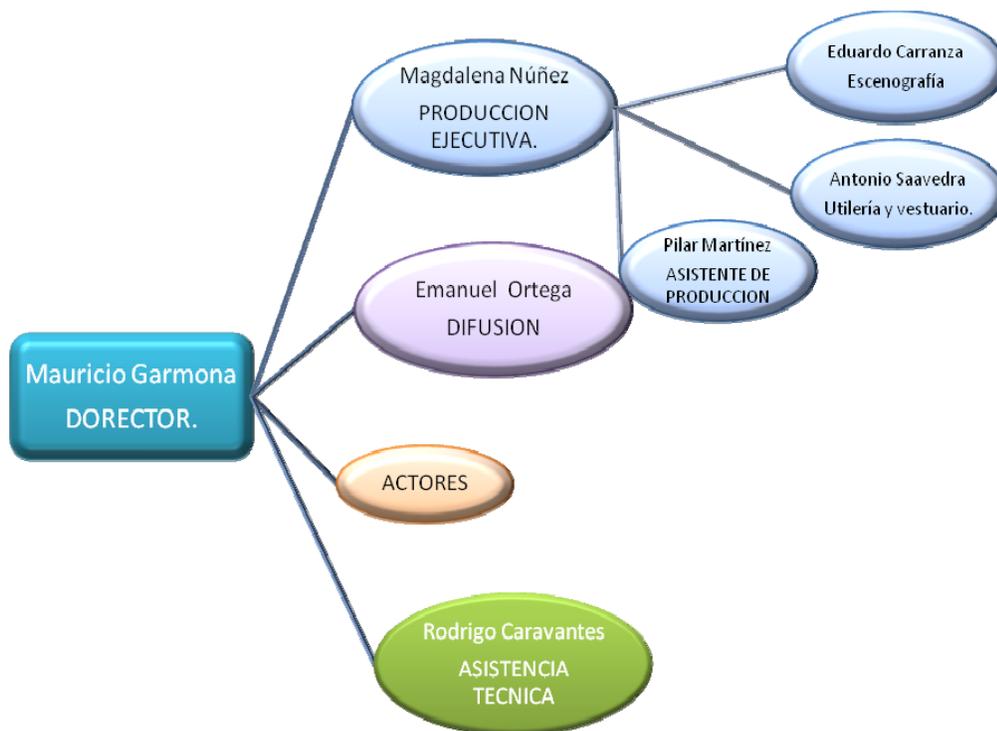


Ilustración 1. Organigrama Ciclope Teatro.
FUENTE: Elaboración propia.

En este organigrama se especifican las funciones de los integrantes de la compañía. Cabe señalar que a pesar de que estaban asignadas las funciones de cada integrante (aparte de su intervención actoral) todos colaboraban en todas las áreas dependiendo de la cantidad de trabajo que se tuviera en cada una, por supuesto en donde nuestra intervención era casi nula era en dirección. Nosotros no llegamos cubrir todas las necesidades del montaje como por ejemplo el vestuario; la persona que aparece como encargado de esa área fue el responsable de contactar al realizador de las prendas para los personajes y supervisar que se obtuvieran en tiempo y forma, lo mismo sucedió con el área de escenografía.

En esta etapa de producción se cubrieron todos los aspectos necesarios antes de la presentación de la obra.

- Recaudación del capital monetario para cubrir los gastos de cada área.
- Elaboración de escenografía.
- Pruebas y entrega de vestuario.
- Realización de programas de mano para entregar al público el día de la presentación y demás material publicitario de la obra.
- Adquisición de utilería.
- Prueba de maquillaje.
- Ensayos.

Todo quedó listo para que un par de días antes de la presentación se trasladara la escenografía al foro donde nos presentaríamos. Instalarla y trasladar el vestuario junto con la utilería fue trabajo durante la etapa de producción.

Esta fue la etapa más laboriosa pero la más creativa y hermosa de todas, ya que en ella se le va dando forma a lo que se tenía planeado, se materializa un sueño.

1.4. POST-PRODUCCION /CONTROL.

En la etapa de post-producción se abarcaron las siguientes actividades:

- Desmontaje de la escenografía.
- Inventario y almacén de utilería y vestuario
- Análisis de costos y gastos de la producción
- Retroalimentación por parte de todo el grupo con respecto a la presentación.
- Búsqueda de nuevos espacios para presentar la obra.

4.5 ANALISIS

AREAS DE OPORTUNIDAD.

El proceso de montaje se vivió de una manera rápida, invadidos de elementos repentinos y cambios constantes en las decisiones lo cual generó una administración más empírica que estructural. Debido a que la obra se realizó bajo la idea de mostrar el teatro que se realiza en el sector universitario y exhibir ésta para beneficio de la comunidad de nuestra casa de estudios no se realizaron los siguientes documentos:

- Carpeta artística: como ya se menciona es como el plan de negocios del proyecto para poderlo promocionar a posibles compradores. En este caso no se elaboro por ser el proyecto sin fines de comercialización pero de todas maneras seria muy beneficiosa para el proyecto mismo, ya que nos proporcionaría una idea mas clara sobre lo que estamos trabajando y no quedarnos solo con el plan de trabajo.
- Cotizaciones y Presupuestos: como ya sabemos, uno de los problemas mas graves del teatro independiente es el no tener un control sobre sus gastos de producción, para no salirnos de lo común, a **Ciclope teatro** le pasó lo mismo. _A pesar de que se procuro tener un registro de nuestros gastos y analizar cada elemento que se iba a adquirir no se elaboro previamente una cotización y/o presupuesto de todo lo necesario para realizar la obra. Estos documentos lucieron por su ausencia a falta de una clara visión previa de lo que se deseaba y lo que se podía presentar en el escenario. El presupuesto no era fijo desde un principio ya que cada mes los integrantes del grupo donaban cierta cantidad para sufragar los gastos que se iban generando.
- Comunicación: en el grupo(como ya se menciona) existían los integrantes “básicos”, los que estuvieron desde un principio y se mantuvieron hasta el fin del proyecto, en ellos recaían todas las decisiones pero debió ser necesario compartir cada resolución que se tomaba a todos los que formaban Ciclope teatro, si bien, no participaban los demás compañeros directamente en la toma de decisiones si es de vital importancia el comunicarles lo acordado y preguntar su conformidad, a fin de cuentas éramos un grupo, quien estuviera formaba parte de el.
- Falta de proyección: una parte importante y vital es la proyección que se debe darle a cada montaje, aunque sea éste con fines recreativos y sin lucro alguno es bueno

preguntarse ¿Y ahora que? En cada montaje el objetivo principal y toda la energía esta enfocada en el día del estreno y/o de las presentaciones que se van a tener, se desea que todo este perfecto. En la etapa de post-producción hizo falta una reunión donde se concretara la terminación o la continuación del proyecto. ¿Se presentara la obra en otra parte? ¿Se venderá? ¿Cuáles son los deseos de cada integrante? ¿Todos pueden continuar? Se plantean nuevos objetivos y puede ser el inicio de otro proyecto diferente, el inicio de un nuevo proceso de montaje. .Esta falta de objetivos finales llevan a que el grupo no continúe, no sea dinámico y se estanque en un mar de incertidumbre que lo puede llevar a la desintegración. Para hacerlo más eficiente se puede discutir con todos los integrantes el futuro de la obra desde la etapa de planeación. El trabajo constante y en equipo es una de las características de los grupos artísticos, si no hay sobre que trabajar difícilmente se continuará con la organización. La falta de proyección de la obra, la carencia de objetivos claros y precisos junto con la falta de comunicación integral de sus miembros pueden dejar solo en buenos deseos grandes ideas artísticas y abandonar una de las expresiones estéticas mas bellas y completas, el teatro.

ACIERTOS ADMINISTRATIVOS.

No todo fueron tropiezos durante el montaje de "Los Mendigos" se tubo un buen desempeño organizacional por las siguientes acciones:

- Elaboración de documentación básicos: al realizar un plan de trabajo, lista de utilería, creativos y elaborar un presupuesto nos hizo acercarnos a lo profesional y no tomar nuestro trabajo a la ligera, si bien es cierto que no se realizo un teatro fastuoso también es verdad que se trabajó en todo momento para lograr una presentación de calidad. Cada detalle en el escenario fue discutido y puesto en lista para su compra u obtención, se

procuró que nada fuera improvisado y todo elemento que estuvo en escena tiene su manera de comprobar el cómo fue conseguido. Cabe señalar que como grupo independiente no fuimos obligados a realizar este tipo de registros ni generar documentación alguna, fue por propia convicción y por impulsar la administración teatral.

- Control Financiero: otro aspecto importante fue el registro mensual de las contribuciones de cada integrante del grupo. Es una prueba de auto sustentabilidad y compromiso con la obra.
- Disponibilidad y entrega: ninguno de los puntos anteriores se pudo haber desarrollado sin una entrega total por parte de todos los que integramos Ciclope teatro. Si no hay pasión y gusto por hacer teatro es difícil que se puedan lograr grandes cosas. Aparte de la enseñanza y experiencia que se obtuvo al trabajar con brillantes personas puede constatar que el teatro transforma y hace que los individuos muestren su lado más hermoso. No hubo ninguna necesidad de exigir, entregamos todo nuestro tiempo, nuestras fuerzas y nuestro cariño durante 7 meses para lograr un momento glorioso e intangible que puede ser remunerado por más de una manera.

CONCLUSIONES.

A lo largo de ésta tesis se fueron desarrollando diferentes puntos con respecto al desarrollo de la administración en el teatro independiente mexicano. La investigación, el análisis y la práctica llevaron a plantear las siguientes conclusiones:

- La administración teatral existe por el simple hecho de que se origina por medio de una organización, elemento básico y primordial por el cual se generan todas las estructuras sociales del ser humano. Siendo la administración la actividad humana encargada de optimizar todos los recursos con los que cuentan las organizaciones para su mejor funcionamiento y beneficio de una comunidad entonces, la administración a través de un profesional de la misma se debe encargar de mantener en condiciones idóneas a todo el organismo teatral independiente para su desarrollo.
- Se debe mejorar las técnicas de registro administrativo dentro de los grupos de teatro independiente, el hecho de ser una entidad cultural en la cual, prácticamente el 100% de sus integrantes son personas con formación artística no justifica el hecho de no contar con la documentación necesaria dentro de toda empresa. No hago referencia a solo cuestiones fiscales, debe existir escritos donde sea clara para toda la compañía su

misión, visión, objetivos organizacionales, sus normatividad interna entre otras cuestiones que ayudaran al grupo a tener más claro su desempeño dentro del colectivo.

- Los beneficios económicos del teatro independiente mexicano pueden ser no muy atractivos de manera general, para ello hay que contribuir en reafirmar el gusto por el teatro, sobre todo en publico joven a través de diferentes técnicas y medios de promoción. El teatro debe ser una necesidad primordial dentro de la recreación y cultura de las personas. Quizás, un error de la mercadotecnia teatral es querer conquistar como publico deseoso de teatro a personas que ya han quedado desencantadas del mismo por cualquier razón. Se debe conquistar al publico que no es conocedor de teatro para que vea las ventajas que le ofrece un espectáculo tan vivo como lo es una puesta en escena. Teniendo éxito en este punto podremos asegurar que la demanda de obras de teatro independiente aumentara y con ello los beneficios financieros.
- México es un país que no ha podido solucionar sus conflictos en el campo y no hay un desarrollo pleno en cuestión tecnológica; gran parte de los ingresos anuales es por el turismo, sector que se ha visto afectado por diferentes situaciones, El sector cultural, en donde se encuentra el teatro independiente, ofrece grandes beneficios que pueden ser la puerta a una nueva economía nacional. Es necesario que las instituciones publicas encargadas de coordinar y regula las actividades de los diferentes tipos de empresas que existen en nuestro país volteen a este sector y concretamente a las entidades de teatro independiente para poder crear políticas apropiadas para el crecimiento de éstas sociedades. Salen beneficiados tanto los grupos teatrales como los gobiernos de cada entidad federativa y/o nacional, ambas partes favorecidas en cuestiones económicas y sociales.

- El teatro independiente ha vivido sin un administrador hasta nuestros tiempos, pero eso no quiere decir que deba seguir así. Las circunstancias han cambiado y la época bohemia y romántica no encaja ya con el ritmo de vida y el entorno político, económico y social de un mundo globalizado. La idea de crear un teatro libre de interés económico es cada vez menor. Crear arte y vivir de ello no es ningún intento de sabotaje o insulto a las creaciones estéticas. Si se decidiera en ningún momento obtener ganancia alguna por el trabajo realizado, es de vital importancia contar con una persona capaz de administrar de manera correcta y profesional los recursos de la compañía y buscar el desarrollo de la misma.
- Lo óptimo en cualquier empresa es tener al personal que realice las labores de contabilizar y optimizar los recursos del negocio; esto debe suceder de igual manera con el teatro. La realidad es que hay actores, directores, bailarines, escenógrafos, músicos administrando organizaciones teatrales y culturales. Las personas que se encuentran laborando en teatro independiente deben optar por la correcta división de funciones (no realiza doble ocupación) y concentrar todas sus energías en un solo puesto, sé actúa o se produce, se dirige o se ocupa el tiempo en los problemas de la escenografía. Delegar funciones es vital para cualquier organización sea a lo que se dedique, descentralizar la toma de decisiones y hacer responsable a cada área de trabajo sobre sus labores y otorgarles la confianza de que todo lo que hagan será en beneficio de la obra. Es difícil asignar funciones específicas a las personas cuando es un grupo pequeño pero se debe ir corrigiendo esta situación conforme va creciendo la empresa teatral.
- El administrador encaja en cualquier entidad que tenga recursos para optimizarlos, mejorarlos e integrarlos para el cumplimiento de los objetivos de esa entidad. Debido a la

poca familiarización de la figura del administrador en el teatro independiente, éste debe contar con la capacidad de poder acoplarse a ese medio, el cual es diferente a otras empresas. Si un administrador trabaja en la industria textil debe conocer de los elementos básicos de esa industria con lo que labora diariamente, de igual manera debe pasar con el administrador que desea entrar en el ámbito teatral, debe conocer de teatro y sus formas de trabajo. Una opción para encontrar nuevas formas de adentrarse a este tipo de organizaciones es la creación de materias optativas de administración de espectáculos y gestión cultural dentro de la carrera de administración. De ésta manera se puede abrir un panorama aun mayor del administrador actual, el cual debe tener conocimiento de las organizaciones que van cobrando fuerza en este siglo XXI. El administrador egresado de nuestra máxima casa de estudios UNAM, tiene un mayor compromiso con la cultura ya que en esta magna institución se realiza gran parte de las actividades culturales de este país.

A N E X O S

ANEXO 1

PRODUCCION BRUTA TOTAL DE LAS UNIDADES ECONOMICAS DE SERVICIOS DE ESPARCIMIENTO CULTURALES Y DEPORTIVOS, Y OTROS SERVICIOS RECREATIVOS POR

CUADRO SECDN
10

SUBSECTOR, RAMA, SUBRAMA Y CLASE DE ACTIVIDAD
2003

SUBSECTOR, RAMA, SUBRAMA Y CLASE DE ACTIVIDAD	UNIDADES ECONOMICAS	PRODUCCION BRUTA TOTAL	INGRESOS POR LA PRESTACION DE SERVICIOS	MARGEN BRUTO POR LA COMPRA - VENTA DE MERCANCIAS	PRODUCTOS ELABORADOS	ALQUILER DE BIENES MUEBLES E INMUEBLES	ACTIVOS FIJOS PRODUCIDOS PARA USO PROPIO	OTROS COMPONENTES DE LA PRODUCCION BRUTA TOTAL
		A=B+...+G	B	C	D	E	F	G
(MILES DE PESOS)								
TOTAL NACIONAL	31790	23,314,218	22,233,631	177,333	0	134,408	195,236	684,830
SUBSECTOR 711 SERVICIOS ARTISTICOS Y DEPORTIVOS Y OTROS SERVICIOS RELACIONADOS	4180	5,265,168	4,981,566	35,793	0	15,570	86,128	156,325
RAMA 7111 COMPAÑIAS Y GRUPOS DE ESPECTACULOS ARTISTICOS	2750	936,484	925,112	2,173	0	4,461	2,019	6,182
SUBRAMA 71111 COMPAÑIAS DE TEATRO	41	67,498	61,899	1,005	0	3,433	1,123	3,471
CLASE 711111 COMPAÑIAS DE TEATRO DEL SECTOR PRIVADO	41	67,498	61,899	1,005	0	3,433	1,123	3,471

Censo INEGI 2004.

FUENTE: www.inegi.gob.mx

Nota: Se debe tomar en cuenta que los censos que realiza el INEGI se publican cada 10 años

ANEXO 2

Cuestionario sugerido para aplicar al público de teatro.

Nombre de la compañía teatral



1. - ¿Qué opinión tiene usted sobre la obra que acaba de presentarse?
2. ¿Cómo la calificaría? Excelente () Buena () Regular () Mala () Pésima ()
3. Señale una opción del por qué. Puede señalar más de una opción.
Por las actuaciones () La dirección () El tema de la obra ()
La iluminación o sonido ()
Otro: _____
4. ¿Por qué medios se entero de esta obra?
Medios impresos () T.V () Radio () Internet () Por recomendación ()
Otro: _____
5. ¿Qué tipo de obras le agradan más?
Drama () Tragedia () Comedia () Otro: _____
6. ¿Que lo motivo a venir al teatro? _____
7. ¿Asiste regularmente a obras de teatro?
Si, una o dos veces cada 6 meses () Si, una vez al mes () Si, mas de 2 veces al mes ()
Casi no asisto a obras de teatro (). ¿Por qué? _____
8. ¿Le pareció comfortable su visita a este foro/teatro? _____
9. ¿Qué modificaría de su experiencia el día de hoy? _____
10. Nombre: _____ e-mail: _____

¡GRACIAS POR SU COLABORACION!

FUNTE: Elaboración Propia.

ANEXO 3

Ejemplo de Carpeta Artística

COMPAÑÍA SILENCIO
TEATRO

ROUND DE SOMBRAS

Comedia Naturalista Apocalíptica donde todo es un asunto de dos cuerpos y dos mentes que hacen química



Contacto
María Elena
Tel.
Cel.

¿QUIENES SOMOS?

Silencio Teatro es una Compañía interesada en montajes de teatro vivencial, que ponga al centro la capacidad emotiva del actor, dentro de espacios minimalistas, donde todos los elementos se convierten en símbolos.

Persigue un fin artístico-didáctico, al promover un teatro comunitario en el que se incorpore al espectador en la acción, abriendo un espacio de reflexión, crítica y realimentación entre espectadores y creativos; a partir de los temas expuestos y del proceso creativo puesto en transparencia.

PRESENTACIÓN



Round de sombras es una manera de explorar el discurso de los amantes. Hablar del amor es hablar del todo, todo comportamiento está regido por los vínculos amorosos establecidos. El amor no como idea, sino como realidad palpable.

El ser enamorado es aquel que vive con intensidad. Por lo cual surgen algunas interrogantes: ¿Son las feromonas las únicas culpables del delirio amoroso? ¿Todo es un asunto de dos cuerpos y dos mentes que hacen química? Y una vez probado y comprobado el análisis de los componentes químicos, ¿por qué todo termina? Y, ante todo, ¿por qué terminar así?

Con estos principios, *Round de Sombras* busca entablar un diálogo reflexivo, entre creativos-espectadores, acerca del tema expuesto.

Nos interesa la opinión de los jóvenes, sobre nuestra forma de hacer teatro, que conozcan el proceso de un montaje, desde la elección de texto hasta las funciones y de lo que significa para los actores y director dicha representación.

Suena la campana... comienza la batalla por obtener la última palabra en la relación de pareja.

SINOPSIS

Después de un tiempo de separados, Andrés invita a Julia a cenar en la casa donde vivieron juntos con la esperanza de recuperar su matrimonio. Por lo contrario Julia acepta la invitación con la única idea de conseguir la firma del divorcio. Durante la cena se desencadenaran situaciones que cambiaran por completo los planes de cada uno.

Presentaciones

- 2009 Estrenó el 20, 21 y 22 de Marzo en el teatro del CEDART “Miguel Bernal Jiménez”.
- 2009 21 de junio en el Foro Teatral “La Bodega” dentro de la Muestra Estatal.
- 2009 25 de agosto. Universidad Latina de América (UNLA). Facultad de Psicología.
- 2009 23 Oct.-14 de Nov. Temporada de funciones abiertas al público general. CEDART “Miguel Bernal Jiménez”.

FICHA TECNICA

PÚBLICO AL QUE SE DIRIGE

- Para hombres y mujeres de 15 a 40 años.

DURACIÓN

- 30 min. o 60 min. de representación
- 30 min dialogo complementario entre estudiantes, profesores, actores y director.

ESCENARIO PARA ESPACIO CERRADO

- Teatro tipo Arena. Dimensiones del escenario 5 x5m, altura mínima de 4 m.

(Dimensiones mínimas escenarios 4 x 4m.)

- Teatro tipo Italiano. Dimensiones mínimas del escenario 4x4m.

Nota: El espacio que sea designado debe contar con una buena acústica.

Ejemplos de posibles escenarios:

- Escenarios de Cafés o Bares.
- Salas audiovisuales.
- Salones de clase.
- Salones de fiestas.
- Patios con toldo.
- Museos y Bibliotecas.
- Edificios públicos.

ILUMINACIÓN

- 8 reflectores. 4 reflectores distribuidos a los 4 lados del teatro arena (baño general) y 4 reflectores (cenitales) a los 4 vértices del escenario arena.
- Puede prescindirse del equipo solicitado o puede sustituirse por otro tipo de equipo, dependiendo de la elección del lugar.

AUDIO

- Reproductor de Cd
- 4 Bocinas distribuidas de acuerdo al tipo de espacio

PARTICIPANTES

RAMSÉS FIGUEROA (DIRECTOR)

FORMACIÓN ACADEMICA

- **2009** Egresado de la **Licenciatura en Teatro** de la Escuela Popular de Bellas Artes (EPBA) de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo (UMSNH).
- **2008 Diplomado de Actuación Dramática para la Profesionalización Teatral** en el Centro Dramático de Michoacán (CEDRAM). Dirección artística del maestro Luís de Tavira y dirección académica de Stefanie Weiss.
- **2009 Diplomado en Escenografía, Producción y Dirección.** Programa Nacional de Formación Continua. CONACULTA. INBA. Mtro. Fernando Payán, Ignacio Escárcega y Arturo Nava. 140hrs. Del 9 al 22 de agosto.

EXPERIENCIA LABORAL COMO DIRECTOR Y DOCENTE

- **2009 Obra: Round de Sombras.** Autor: Carmina Narro. Dirección: Ramsés Figueroa. Productora: María Elena Barrientos O. Sala Silvestre Revueltas. Marzo. Compañía Cacofonía.
- **2009 Obra: El Príncipe que tenía que trabajar para seguir siendo príncipe.** Autor: Miguel Ángel Tenorio. Dirección: Ramsés Figueroa. Productora: María Elena Barrientos O. Teatro Ocampo y Teatro Stella Inda. Abril.
IV Encuentro Nacional De Grupos de Teatro Infantiles. Compañía Cacofonía.
- **2008- Actual Director** de la Compañía de teatro hecho por niños “Cacofonía”.
- **2008- Actual Director** de la Compañía “Silencio Teatro”.

MARIA ELENA BARRIENTOS ORTIZ

(PRODUCTORA)

FORMACIÓN ACADEMICA

- **2008** Egresada de la Lic. En Teatro de la Escuela Popular de Bellas Artes (UMSNH) generación 2004-2008.

EXPERIENCIA LABORAL EN PRODUCCIÓN

- **2009 Obra: Round de Sombras.** Autor: Carmina Narro. Dirección: Ramsés Figueroa. Producción: María Elena Barrientos O. Sala Silvestre Revueltas.
- **2009 Obra: El Príncipe que tenía que trabajar para seguir siendo príncipe.** De Miguel Ángel Tenorio. Dirección: Ramsés Figueroa. Producción: María Elena Barrientos. 2009 Participación en el IV Encuentro Nacional De Grupos de Teatro Infantiles. Compañía Cacofonía.

AIDET FUENTES MAUPOMÉ (ACTRIZ)

Egresada en 2006 de la Licenciatura en Ciencias de la comunicación con terminal en Medios en la Universidad Latina de América (UNLA). .

Actualmente colabora como actriz, en el grupo “Silencio Teatro”.

DAVID HURTADO ZAVALA (ACTOR)

Semblanza

Egresado en 2008 de la Licenciatura en Teatro de la Escuela Popular de Bellas Artes de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

Dirigió la obra “Ya ni Modo” presentada en el Primer Festival de Salud en el Estado de Michoacán, además de participar como actor y co-director en la pastorela “La caja de la Luz”.

Actualmente colabora como actor, en el grupo “Silencio Teatro”.

FUENTE: Ramsés Figueroa.

ANEXO 3

Documentación Generada en el Caso Práctico.

PLAN DE TRABAJO

OBRA: Los mendigos de José Ruibal

GRUPO DE TEATRO: Ciclope Teatro.

ESTRENO: Foro del Centro Universitario de Teatro

ENERO

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
26 Ensayo 8:00 a 13:00 FCP y S	27	28 Ensayo 8:00 a 13:00 FCP y S	29 Ensayo 8:00 a 13:00 FCP y S	30	31	1

FEBRERO

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
2 Ensayo 7:00 a 10:00 FCP y S	3	4 Ensayo 7:00 a 10:00 FCP y S	5 Ensayo 8:00 a 11:00 FCP y S	6	7	8
9 Ensayo 7:00 a 10:00 FCP y S	10	11 Ensayo 7:00 a 10:00 FCP y S	12 Ensayo 8:00 a 11:00 FCP y S	13	14	15
16 Ensayo 7:00 a 10:00 FCP y S	17	18 Ensayo 7:00 a 10:00 FCP y S	19 Ensayo 8:00 a 11:00 FCP y S	20	21	22
23 Ensayo 7:00 a 10:00 FCP y S	24 Entregar \$5,000 pesos	25 Ensayo 7:00 a 10:00 FCP y S	26 Ensayo 8:00 a 11:00 FCP y S Se termina de trazar	27	28	1

MARZO

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
2 Ensayo 7:00 a 10:00 FCP y S	3	4 Ensayo 7:00 a 10:00 FCP y S Entrega de \$10,000 pesos	5 Ensayo 8:00 a 11:00 FCP y S	6	7	8
9 Ensayo 7:00 a 10:00 FCP y S	10	11 Ensayo 7:00 a 10:00 FCP y S	12 Ensayo 8:00 a 11:00 FCP y S Entrega de música y diseño de audio	13	14	15
16 Ensayo 7:00 a 10:00 FCP y S	17	18 Ensayo 7:00 a 10:00 FCP y S	19 Ensayo 8:00 a 11:00 FCP y S	20 Entrega de vestuario para Gustavo	21	22
23 Ensayo 7:00 a 10:00 FCP y S Entrega de \$15,000 pesos	24	25 Ensayo 7:00 a 10:00 FCP y S	26 Ensayo 8:00 a 11:00 FCP y S	27 Entrega de vestuario y utilería	28	29
30 Ensayo 7:00 a 10:00 FCP y S	31 Entrega de escenografía					

ABRIL

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
		1 Ensayo 7:00 a 10:00 FCP y S Montaje de luces	2 Ensayo 8:00 a 11:00 FCP y S Montaje de luces	3	4	5
6 VACACIONES	7 VACACIONES	8 VACACIONES	9 VACACIONES	10 VACACIONES	11 VACACIONES	12 VACACIONES
13 Ensayo 7:00 a 10:00 FCP y S	14 Ensayo general y montaje de escenografía	15 Ensayo general y montaje de escenografía	16 ESTRENO 18:00 hrs.	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30			

Iluminación y Audio: Rodrigo Caravantes

Escenografía: Eduardo Carranza

Vestuario y Utilería: Antonio Saavedra

Producción Ejecutiva: Magdalena Núñez y Pilar Martínez.

Difusión: Emmanuel Ortega.

DIRECCION: Mauricio Garmona.

FUENTE: Ciclope Teatro

LISTA DE UTILERIA

Mendigo joven

- Bastón
- Guitarra

Mendigo anciano

- Palo

Mendigo inválido

- Silla de ruedas

Leopardo y jirafa

- Equipo de viaje (maletas)
- Cámara fotográfica
- Libreta de secretaria.

Perro

- Espuelas
- Fusta (batuta)
- Pistola

Asno

- Bastón de caña de india

Cuervo

- Rosario

Loro

- Cartera ministerial
- Periódicos
- Fotos de mendigos
- Micrófono

Artista

- Candado
- Lienzo

Autómatas

- Fusil
- Bayoneta
- Espuelas
- Herrajes
- Escobas
- Estatuas

Fuerzas del orden

- Letreros (FUERZAS VIVAS DEL IMPERIO)
- Letreros (Cuidado conmigo: ¡SOY EL ORDEN!)
- Letreros (POR EL LUSTRE Y LA HIGIENE DE LA PATRIA SE PROHIBE LA MENDICIDAD)

FUENTE: Ciclope Teatro

LISTA DE CREATIVOS.

Personas que intervienen en el proyecto sin pertenecer a Ciclope Teatro.

ESCENOGRAFIA.- Magaly Tenorio

VESTUARIO.- Dettmar Yáñez y Anikc Pérez.

APOYO EN COMBATE ESCENICO.- Miguel Ángel Barrera.

DISEÑO.- Laura Torres.

MAQUILLAJE.- Roberto Uriarte.

COREOGRAFIA.- Lucero Isabel Cisneros Vargas.

FUENTE: Ciclope Teatro

GUIA PARA ELABORACION DEL PRESUPUESTO DE LA OBRA.

Concepto	Monto	Características
Contribución Financiera		
Infraestructura		
Equipo		
Recursos		
Otros		
Total		

Preproducción	
Producción	
Postproducción	
Total	

Equipo:

Equipo	Costo estimado

Otras necesidades:

Descripción	Costo
Requerimientos Técnicos	-
Equipo	
Material de Difusión	
Viáticos	
Total	

Programación calendarizada

Meta	Metas	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre
1								
2								
3								

FUENTE: Karol Medina y Octavio Ruiz.

“LOS MENDIGOS” de José Ruibal.

...“**EL ASNO.** Los altos hornos del turismo han dejado de echar humo. Nuestros nunca bien llorados turistas no se olvidaron de nada: se llevaron hasta la ropa sucia. Nuestras arcas guardan el oro en paño de la más solemne oquedad. En resumidas cuentas: nuestra economía está por los suelos.

EL PERRO. ¿Economía, dices? ¿De dónde habrás rascado esa palabreja estúpida?

EL ASNO. Se la oí, por casualidad, a un turista. Jamás comprendí su significado....

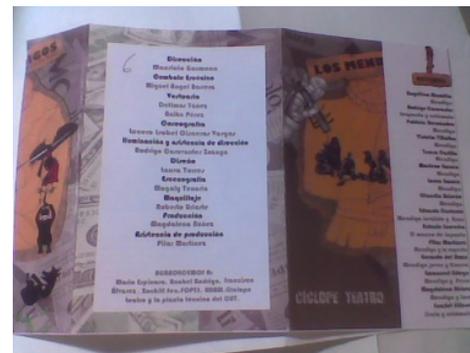
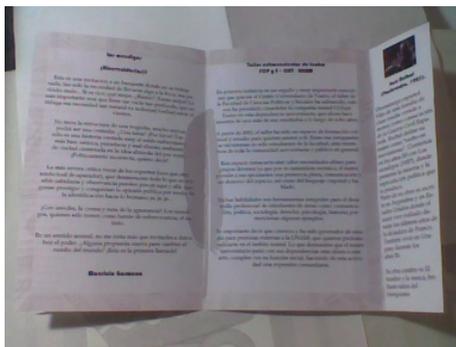
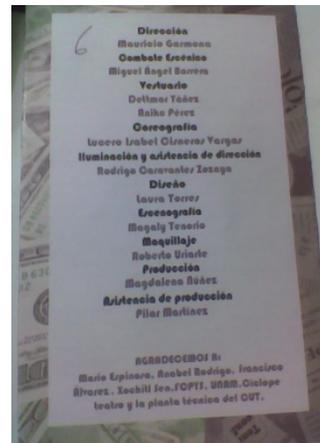
....**EL LORO.** Prepararemos un gran acto público, invitando a gobernantes de otros imperios, vasallos turísticos nuestros, para que se mueran de envidia (dado lo mucho que nos han calumniado) al ver cómo inauguramos el higiénico decreto que prohíbe la mendicidad.”...

FOTOGRAFIAS DEL PROCESO DE PRODUCCION Y DIA DEL ESTRENO

Elaboración de escenografía.



Programas de Mano



Adquisición de Utilería.



Transportación de la escenografía al foro



FOTOGRAFIAS: Pilar Mtz

Presentación, día del estreno.



FOTOGRAFIAS: Alfonso Blancas.



ANEXO 4

Cuestionario para Entrevistas.

Objetivo: Conocer la situación actual de una compañía de teatro independiente, así como la obtención y manejo de los recursos materiales, financieros y humanos.

ACTORES

- 1.- ¿Para usted qué es el teatro?
- 2.- ¿Qué distingue de las compañías independientes de las comerciales?
- 3.- ¿Qué es lo que se necesita para hacer teatro independiente?
- 4.- ¿Usted pertenece o participa activamente en alguna organización de teatro independiente?
- 5.- ¿Cuál es el nombre de su grupo?
- 6.- ¿Quiénes integran el grupo?
- 7.- ¿Sabe usted si está constituido legalmente?
- 8.- ¿Qué labor desempeña dentro de la compañía?
- 9.- ¿Quién se encarga de la administración de la organización?
- 10.- ¿Cuenta con algún escrito donde se describan las funciones de las personas que trabajan en el grupo?
- 11.- ¿Quién toma las decisiones dentro de la compañía?
- 12.- ¿Cree usted que se lleva correctamente la administración en el grupo?
- 13.- ¿Qué conflictos financieros, materiales, humanos y de logística en general han tenido a lo largo de su vida como organización?
- 14.- ¿Cómo deciden qué obra literaria llevarán a escena y en qué tiempo?
- 15.- ¿Cómo adquieren sus recursos?
- 16.- ¿A quien recurren para hacer la publicidad y promoción de sus obras a presentar?
- 17.- ¿Qué medios utilizan para publicitarse?
- 18.- ¿Podría contarme qué conflictos han surgido durante el montaje de una obra?
- 19.- ¿A qué destinan (principalmente) las ganancias obtenidas por una obra?
- 20.- ¿Cómo controlan las situaciones en la construcción de una puesta en escena para que se susciten los menores errores posibles?
- 21.- ¿Cuanta con algún tipo de financiamiento?
- 22.- ¿Cree usted que el teatro independiente puede ser autofinanciable?
- 23.- ¿Cree usted que un experto en administración (Lic., en Admón.) puede ser importante para la mejora de la administración en su organización.

PRODUCTORES.

- 1.- ¿Que actividad desempeña dentro de la compañía teatral?
- 2.- ¿Que opinión tiene usted sobre el teatro independiente mexicano como empresa lucrativa?
- 3.- Dígame las actividades que realiza usted como productor de la compañía.
- 4.- ¿Cuáles han sido los problemas más importantes en la producción?
- 5.- ¿Qué procedimiento se lleva a cabo para analizar la capacidad y posibilidades financieras, materiales y humanas para lograr un proyecto?
- 6.- ¿Cómo se administran los financiamientos?
- 7.- ¿Ha organizado de manera formal administrativamente a su grupo teatral?
- 8.- ¿Hay algún manual o escrito administrativo que utilice para su labor cotidiana?

9.- Con respecto a las remuneraciones del personal. ¿Qué lineamientos se siguen para su pago?

10.- ¿Administrar el grupo es parecido a la producción teatral?

11.- ¿Cree usted que es importante el que haya un Lic., en Admón. en el teatro independiente para su mejora?

12.- ¿Qué es producción?

14.- ¿Qué similitud tiene con la administración?

15.- ¿Cuántos tipos de productores hay?

GESTORES CULTURALES.

1.- ¿Qué es gestión cultural?

2.- ¿La gestión cultural es una profesión o un hobby?

3.- ¿Cómo es que decide ser gestor cultural?

4.- ¿Qué beneficio social tiene el ser gestor cultural?

5.- ¿Qué actividades realiza un gestor cultural?

6.- ¿En donde empieza y en donde termina el trabajo de un gestor cultural en un proyecto?

7.- ¿Tuvo alguna educación previa para ser gestor cultural?

8.- ¿A quienes se les debe considerar gestores culturales?

9.- ¿Tiene alguna relación la gestión cultural con la administración?

10.- ¿Un administrador puede ser gestor cultural?

<p>Elaboración propia.</p>

OBRAS CONSULTADAS.

- ACHERO OMAÑAS, “*Noviembre. Recuerdos del porvenir*”. Largometraje. España 2003.
- AGUIRRE, Paz. “*El mercado del actor, o de cómo conseguir chamba*”. Textos Universitarios. México 2007.
- AVALOS RODRÍGUEZ, José y Calderón Gonzales Jorge. “*Guía técnica para la constitución de una empresa de servicios del ramo de espectáculos*”. FCA-UNAM. Tesis de licenciatura en Administración. México 1995.
- AVITIA, Antonio. “*Teatro para principiantes*”. Árbol. México 1996.
- BOLELASVSKI, Richard y CHEJOV, Michel. “*Constantin Stanislasvski. El arte del actor. Principios técnicos para su formación*” Escenologia. México 1998
- CHIAVENNATO, Idalberto. “*Introducción a la teoría general de la administración*” McGrawHill. Colombia 1995.
- CORONA CANDELARIA, Guadalupe. “*¿Movimiento de teatro independiente o grupos en movimiento?*” FFyL-UNAM. Tesis de licenciatura en literatura dramática y teatro. México 1996.
- DE TAVIRA, Luis. “*Hacer teatro hoy*”. CONACULTA. México 2006.
- DE LEÓN, Marisa. “*Espectáculos escénicos. Producción y difusión*”. CONACULTA, colección Intersecciones. México. 2007.

- GARCÍA MARTÍNEZ, José. *“Métodos de Investigación administrativa. Guía de elaboración de tesis”*. Trillas. México 2007.
- GARCÍA PELAYO y Gross, Ramón. *“Diccionario Usual Larousse”*. Larousse. México, 1998.
- GERARD Y CASTEL, Ira. *“Problemática de la producción, administración y mercadotecnia teatral”*. FFyL-UNAM. Tesis de licenciatura en literatura dramática y teatro. México 1999.
- GÓMEZ ALONSO, Dora y MAYAGOYTIA HILL, Alberto *“Manual fiscal y laboral para el egresado de literatura Dramática y Teatro”*. FFyL-UNAM, Tesis de licenciatura en literatura dramática y teatro. México 2001.
- HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio. *“Introducción a la Administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia”*. McGrawHill. México 2006.
- LÉVANO MUÑOZ, Diana. *“La producción ejecutiva de la puesta en escena de “Esperando a Godot”*. Informe académico. FFyL-UNAM. México 2006.
- MÉNDEZ RAMÍREZ, Guadalupe. *“El Teatro en México, aspectos contables”*. FCA-UNAM. Tesis de licenciatura en Contaduría. México 1973.
- MENESES CASTAÑEDA, Víctor. *“La filosofía de la administración”*. FCA-UNAM, Tesis de licenciatura en Administración México 1983.
- MÜNCH, Lourdes. *“Calidad y mejora continua. Principios para la competitividad y la productividad”*. Trillas, Mexico.2005.
- MÚNICH GALINDO, Lourdes y GARCIA MARTINEZ, José. *“Fundamentos de administración”*. Trillas. México, 2004.
- OLMOS DE ITA, Enrique. *“Las contradicciones paradigmáticas del teatro mexicano”* en Paso de Gato. Año 5, numero 27. México. Octubre-Diciembre, 2006.

- RECONDO, Gregorio. *“MERCOSUR: la dimensión cultural de la integración”*. CICSUS. Buenos Aires. 1998.
- RETAMA LUNA, Viridiana Hisbet. *“El teatro en México, ¿Negocio o proyecto cultural?”* Ensayo. FCPyS-UNAM. Tesis de licenciatura en Comunicaciones. México 2006.
- REID, Francis. *“Administración teatral”*. 1990
- RUIZ, Marcela y CONTRERAS Ariel. *“Glosario de los términos del arte teatral”*. Trillas. México 1991.
- SALVAT, Richard. *“El teatro. Como texto, como espectáculo”*. Montesinas. Barcelona 1988.
- SANCHEZ GUEVARA, Irene. *“Organización del teatro independiente de México, de la red de cooperación al conflicto”*. UAM-I. Tesis de doctorado en Estudios Organizacionales. México 2007.
- TORRES CUEVAS, Zeferina y VARGAS SOLÍS, Antonio *“Bases de la administración teatral para la formación de profesionales de teatro”*. FFyL-UNAM, Tesis de licenciatura en literatura dramática y teatro. México. 1995.
- VALENTIN-GAMAZO Garmendia, Teresa y NAVARRO DE LUIS, Grego. *“Gestion, produccion y Marketing teatral”*. Ñaque. España 1998.
- VARIOS. *“La enciclopedia Salva”*. Salvat Editores. Madrid, 2004.
- WAGNER, Fernando. *“Teoría y Técnica teatral”*. Editorial Labor. Barcelona 1970.

DOCUMENTACION JURIDICA. (2009)

- CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS.
- LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL

- CODIGO FINANCIERO DEL DISTRITO FEDERAL
- LEY PARA LA CELEBRACION DE ESPECTACULOS PUBLICOS EN EL DISTRITO FEDERAL.
- CÓDIGO CIVIL FEDERAL
- LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA.

REFERENCIAS WEB:

- www.monografias.com
- www.teatromexicano.com.mx
- www.finanzas.df.gob.com.mx
- www.foromexicanodelacultura.org
- www.inegi.gob.mx
- www.e-empresa.info.com

ENTREVISTAS A:

- Mauricio Garmona. Mayo 2008. Actor Tapioca Inn
- Rebeca Trejo. Mayo 2008. Actriz y Lic. Administrador. Tapioca Inn
- Karol V.S. Medina y Octavio M. Ruiz (Veisha). Junio 2008. Gestores Culturales. El Galerón y Pánico de Masas.
- Gabriel Cruz. Junio 2008. Gestor Cultural. Secretaria de Cultura del Distrito federal
- Arturo Rosales (Androide azul FKR-2) y Fátima Lozano (Fátima Nozano) Junio 2008. D.J, Productores y Gestores Culturales. Independientes.
- Mario Tamez. Julio 2008. Actor y Lic. en Administrador. Independiente

- Bernardo Gamboa. Julio 2008. Actor .Independiente.
- Lourdes Melgoza. Agosto 2008. Productora. Independiente.
- Ricardo Rodríguez. Septiembre 2008. Actor .Independiente.
- Rodrigo Caravantes. Julio 2009. Productor. Contigo América.