

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
COLEGIO DE LITERATURA DRAMÁTICA Y TEATRO

**PERFIL MODELO DEL PRODUCTOR EJECUTIVO DE TEATRO
INDEPENDIENTE A PARTIR DE UNA INVESTIGACIÓN TEÓRICO -
PRÁCTICA**

TESIS
PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN LITERATURA DRAMÁTICA Y TEATRO

PRESENTA:
BERENICE RAMOS AYALA

ASESORA:
MTRA. ESPERANZA YOALLI MALPICA LÓPEZ

SINODALES:
IGNACIO ESCÁRCEGA RODRÍGUEZ
DANIEL HUICOCHEA CRUZ
OTTO ROBERTO MINERA ABREGO
PAMELA VIDAL ROJO

CIUDAD DE MÉXICO, 25 ABRIL 2017.



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

ÍNDICE

Introducción

Metodología

Capítulo 1 ¿Quién es el productor ejecutivo teatral?

Capítulo 2 La profesionalización del productor ejecutivo teatral

¿Qué es profesionalización?

La profesionalización del teatro

Licenciatura

Licenciatura en Literatura Dramática y Teatro, Universidad Nacional

Autónoma de México

Licenciatura en Teatro y Actuación, Universidad Anáhuac

Licenciatura en Producción de Espectáculos, Universidad del Claustro de

Sor Juana

Maestría

Cursos, talleres y diplomados

Centro Cultural Helénico

Universidad del Claustro de Sor Juana

Conclusiones

Capítulo 3 Desempeño práctico del productor ejecutivo teatral

En una organización

Teatro UNAM

Coordinación Nacional de Teatro

Compañía Nacional de Teatro

Mejor Teatro

En una agrupación independiente

Lagartijas Tiradas al Sol

Principio Investigadores Escénicos

Carretera 45

Seña y Verbo

El profesional independiente

Karina Vázquez

Miguel Antonio del Castillo Paredes

Lorena Martínez Mier

Conclusiones

Capítulo 4 Perfil modelo del productor ejecutivo de teatro independiente

Rasgos de carácter

Habilidades

Cualidades

Intereses

Actitud

Formación académica

Formal

Complementaria

Función

Responsabilidad

Tareas

Conclusiones

Anexos

Anexo 1 Cuestionario para responsable de licenciaturas

Anexo 2 Cuestionario para encargado de producción de una organización
teatral/cultural

Anexo 3 Cuestionario para fundadores de una agrupación teatral

Anexo 4 Cuestionario para productor ejecutivo de una agrupación teatral

Anexo 5 Cuestionario para productores ejecutivos teatrales, profesionales
independientes

INTRODUCCIÓN

El *productor ejecutivo teatral* es un término que, dentro de la escena del teatro independiente mexicano, ha cobrado relevancia en los últimos años. El cambio en los modos de producción teatral ha derivado en la necesidad de incluir en las agrupaciones teatrales una persona dedicada a realizar 'tareas de producción'. Pero, ¿qué entendemos por 'tareas de producción'? ¿Qué habilidades y cualidades debe tener la persona seleccionada para desempeñar este cargo?

Esta investigación está enfocada a encontrar —en la escasa teoría mexicana sobre el tema y en la práctica profesional de quienes cumplen esta función en diferentes organizaciones— los requisitos básicos que conforman a la persona dedicada a esta labor para poder proponer un *perfil del productor ejecutivo teatral* aplicable al circuito independiente y que esté sustentado de manera teórico-práctica.

Espero que este perfil sobre la figura del productor ejecutivo teatral ayude, no sólo a quien ejerce esta profesión, sino a cualquier creador que aspire a profesionalizar su obra artística: para que los proyectos teatrales de esta ciudad cuenten, cada vez más, con una mejor planeación y organización para alcanzar de una manera eficaz y efectiva los objetivos del proyecto y por tanto, a largo plazo, los de la agrupación.

METODOLOGÍA

Esta investigación tiene un carácter explorativo y cualitativo orientado a la obtención de conclusiones sobre un tema fundamental para el desarrollo profesional del teatro en nuestra ciudad. Para lograrlo fue necesario comparar fuentes documentales con fuentes empíricas con el fin de deducir los aspectos generales del trabajo del productor ejecutivo para proponer un perfil modelo.

Dentro del acervo teórico que existe en México respecto a la labor teatral del país sólo hay dos libros enfocados en las tareas de la producción de espectáculos escénicos: *Espectáculos escénicos. Producción y difusión* (2004) de Marisa de León (2ª edición en 2015) y *Gestión de la producción* (2002) de Rafael Peña Casado. Por estos motivos, cuantitativos y temporales, las bases teóricas que sustentan este trabajo no pude limitarlas exclusivamente al material teórico mexicano especializado, sino que las complementaré con los aspectos generales de lo propuesto por otros países con procesos de producción similares al de México: Argentina y Chile¹. De Argentina tomé el libro *Laboratorio de producción teatral 1*

¹ Asimilo los procesos de producción de Argentina y Chile con los de la Ciudad de México por ser países latinoamericanos en vías de desarrollo con un panorama artístico compuesto, en su mayoría, de actividad gubernamental e independiente.

del reconocido productor ejecutivo Gustavo Schraier y de Chile la *Guía para la gestión de proyectos culturales* del gestor cultural Antil Camacho Campusano.

Con el fin de conocer la oferta académica existente para el aspirante a productor ejecutivo teatral me dirigí con las tres universidades que imparten una carrera profesional pertinente para esta labor: Universidad Nacional Autónoma de México, Universidad Anáhuac y Universidad del Claustro de Sor Juana.

Al responsable de cada licenciatura le solicité una entrevista en donde apliqué un cuestionario de diez preguntas (Anexo 1) encaminadas a comprender el plan de estudios, el perfil de ingreso y egreso, la importancia que tiene la producción ejecutiva dentro de su currículum y el enfoque bajo el que es enseñada.

Con estas respuestas y un análisis personal de la misión – visión de las instituciones y los planes de estudio es posible saber los distintos enfoques académicos que se le dan a la producción teatral. Así mismo es posible percatarse de las herramientas otorgadas por cada institución para el desempeño profesional del egresado junto con las deficiencias que cada programa tiene respecto a la formación de productores ejecutivos.

Para el sustento práctico – real del productor ejecutivo teatral —teniendo en cuenta la gran cantidad de agrupaciones teatrales independientes que existen en la

Ciudad de México y los numerosos recintos teatrales²— seleccioné cuatro organizaciones teatrales (tres públicas y una privada), cuatro agrupaciones teatrales independientes y tres productores ejecutivos.

Para la sección enfocada en organizaciones teatrales realicé entrevistas personales al responsable del departamento de producción de Teatro UNAM, la Compañía Nacional de Teatro, la Coordinación Nacional de Teatro y Mejor Teatro. En todos los casos utilicé el mismo cuestionario de once preguntas (Anexo 2), diseñadas para conocer su formación académica, su puesto dentro de la organización, las actividades y responsabilidades que debe cubrir, su manera de relacionarse con sus colaboradores y con las otras áreas de la organización y finalmente, la concepción que tienen del 'productor ejecutivo'.

Para el apartado "En una agrupación independiente" me preocupé por elegir grupos de trabajo con trayectoria mínima de cinco años, creación constante y con diferencias en el número de integrantes, la aparente organización interna y el público objetivo y los lugares de representación meta. Bajo este criterio contacté a Lagartijas Tiradas al Sol, Principio Investigadores Escénicos, Carretera 45 y Seña y

² Según el Sistema de Información Cultural (SIC) 144 teatros o foros en la Ciudad de México, más los espacios alternativos que albergan espectáculos escénicos a lo largo del año.

Verbo y realicé entrevistas personales a quienes conforman el equipo fijo.

En esta ocasión diseñé dos cuestionarios diferentes, uno para los fundadores (Anexo 3) y otro para quien ocupara el puesto de productor ejecutivo (Anexo 4). No obstante, me di cuenta de que al tener organizaciones internas diversas, no todos tienen a un integrante fijo que cumpla la función del productor ejecutivo y en otras este puesto se lleva a cabo de manera colectiva, por lo que tuve que modificar el procedimiento.

Los dos cuestionarios los convertí en una lista de preguntas base a partir de la cual fui seleccionando las preguntas pertinentes para cada integrante de cada agrupación dependiendo de la función que cumpliera y de la forma de trabajo que tuvieran como equipo.

Finalmente, para la última categoría "El profesional independiente", entrevisté personalmente a tres productores ejecutivos que trabajan de manera independiente. En esta ocasión el criterio de selección fue que contaran con un mínimo de tres producciones a su cargo. Todos poseen formaciones distintas y se han desempeñado en diferentes circuitos de trabajo.

A través de un cuestionario de diez preguntas (Anexo 5) indagué, con tres personas, su formación académica, trayectoria profesional, concepción de su labor como

productor ejecutivo teatral, modo de trabajo con diferentes agrupaciones teatrales y finalmente los conocimientos y habilidades que consideran básicos para dedicarse a esta profesión.

Posteriormente a este proceso, estudié cada una de las veinticinco entrevistas para identificar los métodos de producción de cada organización, las necesidades que cada compañía busca satisfacer cuando integra a un productor ejecutivo a su equipo de trabajo y los procedimientos laborales de los productores independientes. A partir de ello identifiqué cuáles son las habilidades y conocimientos indispensables que debe poseer un productor ejecutivo, así como la función, las responsabilidades y las tareas que ejerce bajo este rol.

Con estas observaciones derivadas del análisis y su comparación con los requerimientos teóricos del productor ejecutivo, defino, en el cuarto capítulo, los lineamientos del perfil modelo del productor ejecutivo teatral dentro de una agrupación de teatro independiente.

¿QUIÉN ES EL PRODUCTOR EJECUTIVO?

Para contestar esta pregunta me resulta necesario comenzar por un sondeo en los archivos del teatro de la Ciudad de México para averiguar los orígenes de este término, así como su evolución. Revisando la colección de programas de mano de la Biblioteca de las Artes del CENART me di cuenta de que su origen es mucho más reciente de lo que esperaba.

En los primeros años de la década de los 80's es casi imposible encontrar la palabra *producción* entre la información de los programas de mano y es curiosa la irregularidad general de los créditos, donde la única constante es el reparto. Los créditos de diseño escénico e ilustración pocas veces son mencionados, y hay ocasiones en las que ni siquiera aparece el director. La *producción*, sólo me fue posible encontrarla en los programas de la UNAM en donde el crédito pertenece a la misma Universidad y a la Dirección de Difusión Cultural³.

A mediados de los 80's es posible encontrar créditos a la creación colectiva. Se utiliza con mayor frecuencia para cuestiones de diseño (escenografía o vestuario) y

³ Conociendo que, en esos años como en la actualidad, la Universidad otorgaba el financiamiento para que los montajes se realizaran, con base en fuentes teóricas se puede precisar el término como *producción general*.

en otras ocasiones para la producción general. Además, aparecen otros términos como 'relaciones públicas' y 'coordinación de producción' que siempre corresponden a créditos individuales y no colectivos.

A finales de la década de los 80's y principios de los 90's, la *producción ejecutiva* comienza a notarse como crédito personal y los productores generales poco a poco ganan su lugar al inicio del programa de mano, anunciando la presentación de tal o cual obra de teatro.

Para mediados de los 90's el productor general o *casa productora* encabezan el programa de mano, seguidos de alguno de estos créditos: producción, producción ejecutiva, relaciones públicas, coordinación de producción, asistente de producción y coordinación técnica, aunque los términos anteriores parecen ser utilizados de manera indistinta y gran parte de los programas de mano siguen sin tener siquiera alguno de ellos. La mención a estas funciones va siendo más frecuente hacia el final del siglo XX.

Una vez iniciado el nuevo siglo las organizaciones públicas parecen asumir una posición más clara en estos documentos. La Coordinación Nacional de Teatro del INBA se escribe sin falta como productor general y por lo tanto 'presenta' todas las obras de su programación. Los programas de la Coordinación también cuentan con

créditos de producción ejecutiva y coordinador de producción que, en su mayoría, suelen corresponder a las mismas personas en distintos programas, lo que me indica que se trata de créditos institucionales y no integrantes de la compañía en temporada. En las producciones de CONACULTA, se sugiere que el productor ejecutivo es parte del grupo teatral: en la mayoría de los programas aparece un crédito individual para él, pero también hay casos en los que no hay señales de su participación. En la UNAM se sigue conservando la producción general como crédito propio mientras que el de producción ejecutiva, como crédito individual, suele variar dependiendo de la agrupación. Finalmente, los programas del Centro Cultural Helénico muestran bastante irregularidad, si bien las obras son 'presentadas' por el mismo teatro (y en ocasiones por FONCA, CONACULTA o INBA), dentro de los créditos de las agrupaciones continúan mostrándose diferentes títulos, tales como coordinador de producción, diseño de producción, producción ejecutiva, administración general o simplemente producción; en ocasiones se encuentra uno sólo o a veces combinaciones de dos (o más) de ellos.

Por otro lado, a partir de los 2000 en las producciones independientes se hace más frecuente el crédito individual del productor ejecutivo, disminuye el crédito colectivo de la producción general y se le da, en la mayoría de los casos, al director de escena. No obstante, en los archivos consultados, el margen que no contiene

ninguno de estos créditos continúa siendo bastante amplio lo que abre dos posibilidades:

1. O se está requiriendo a una persona que se responsabilice de ciertas tareas, pero no se sabe cómo nombrarla o
2. Aún no surgía una necesidad imperante por integrar a un *productor* al equipo de trabajo

A partir de ese momento y hasta la actualidad el estado de la situación es muy similar por lo que sólo haré un recuento de las diferencias:

Actualmente los programas de mano de las organizaciones gubernamentales contienen créditos de otras instituciones que colaboran como co-productores; el Centro Cultural Helénico persiste en dejar la decisión a las agrupaciones programadas y los términos que predominan son 'producción general' y 'producción ejecutiva'; y en la UNAM el crédito de productor ejecutivo es parte de sus créditos institucionales.

El sector independiente creció notablemente y el porcentaje de los grupos que otorgan crédito al productor ejecutivo es de un 70%, mucho mayor al utilizado a principios del siglo. Hay que remarcar cómo de los 80's a los 2000's este personaje no obtuvo mucha relevancia, sin embargo, en los últimos 16 años esta figura ha ido

ganando una presencia constante en los programas de mano.

Recopilando todos los títulos encontrados a lo largo de los programas revisados, haré una revisión general sobre las tareas de cada figura. En caso de que la agrupación cuente con una persona que llene el perfil será adecuado otorgarle ese crédito⁴.

Productor general	Persona que proporciona los recursos económicos, titular de los derechos del autor y el que convoca al equipo creativo y al técnico.
Coordinador de producción	En caso de contar con un equipo de producción, será el encargado de crear rutas estratégicas y encaminar los esfuerzos de su equipo a lograr los objetivos.
Gerente de producción	Se refiere a la persona que contrata, paga y organiza todos los recursos humanos, también es el responsable de las locaciones.
Productor	Quien administra el total del fondo económico, coordina las

⁴ A lo largo de este trabajo se ahondará en el papel del productor ejecutivo. Las demás definiciones otorgadas en el cuadro anterior quedarán como enunciativas para dar un poco de claridad a la definición de cada crédito.

ejecutivo	tareas de las áreas artística, creativa y técnica, de las áreas y materializa la puesta en escena.
Coordinador técnico	Es el responsable de supervisar que todos los requerimientos técnicos del montaje (luces, video proyectores, conexiones, etc.) estén en óptimas condiciones y funcionamiento.
Agente de prensa	Se dedica a convocar a los medios y a dar seguimiento de las actividades e información que éstos requieran para difundir la obra.
Relaciones públicas	Está dedicado a promocionar la obra con posibles patrocinadores o mecenas, programadores de festivales, y cualquier persona que esté interesada en la obra para bien de su promoción.
Administración	Quien elabora contratos y lleva un control meticuloso de los ingresos y egresos de la compañía, de igual manera es responsable de los reportes financieros, pago de impuestos y pago de nóminas.

A lo largo de esta disertación se continuará ahondando únicamente en la figura del productor ejecutivo, definir de manera breve las figuras anteriores comienza la clarificación de la figura central de esta investigación.

Considerando la evolución que ha tenido el productor ejecutivo, y reafirmando la posibilidad de “no saber cómo nombrar a la nueva figura que requieren los equipos de trabajo”, es pertinente preguntarse por qué actualmente se busca un productor ejecutivo y no un coordinador de producción o un administrador general. ¿A qué se refiere uno —de manera detallada— cuando dice “productor ejecutivo”?

Para empezar a definir el término comenzaré revisando la teoría mexicana que existe actualmente al respecto (Marisa de León y Rafael Peña Casado); así como la complementaria seleccionada para esta investigación (Gustavo Schraier y Antil Camacho Campusano).

Marisa de León realiza una primera distinción entre el ‘gestor’:

El gestor independiente revierte su experiencia en proyectos que buscan distintas vías de financiamiento y de realización para alcanzar a sus destinatarios y cumplir con sus metas. (M. de León, 30)

y el ‘productor ejecutivo’:

La producción consiste en la materialización de esa gestión, a través de una metodología de trabajo. Sin embargo, la planeación es un elemento necesario tanto en la gestión como en la producción de proyectos artísticos. (M. de León, 30)

Peña Casado titula su libro *Gestión de la producción* (título que, a mi parecer, basta

para causar confusión sobre los términos 'gestión' y 'producción') que explica de la siguiente manera:

Podemos definir la gestión de la producción como la totalidad de las actividades interdependientes que son desempeñadas por la organización para alcanzar los propósitos de un proyecto de la forma más beneficiosa para todos los elementos que intervienen. (Peña, 22)

Definición que empata con la del argentino Gustavo Schraier cuando se refiere al 'diseño de la producción':

El diseño de la producción definitivo supone luego el establecimiento de una ruta a utilizar, donde estará planeado cómo se la recorrerá, quién hará qué y cuánto saldrá recorrerla -entre otras cuestiones- para alcanzar el destino final del viaje: la concreción de un espectáculo teatral. (Schraier, 61)

Más adelante, Schraier especifica que este 'diseño de producción' es una tarea que deberá de ser ejecutada por el productor ejecutivo. Entonces si las definiciones son las mismas, por lo tanto 'diseño de producción' y 'gestión de la producción' son sinónimos, y como resultado la publicación de Peña Casado es un libro sobre producción ejecutiva. Sin embargo, Peña nunca define al productor ejecutivo y de hecho ni siquiera lo menciona. Sólo encontramos estas dos palabras cuando se detiene a mostrar diferentes estructuras de equipo bajo las que una agrupación de

artes escénicas puede funcionar. Lo que sí ofrece es una definición de 'producción':

Conjunto de actividades y procedimientos planificados para la obtención de un objetivo determinado en un proceso en el que intervienen elementos propios de la gestión. El proceso al que hace referencia la definición, está conformado por las fases de información, planificación, realización, explotación y conclusión. (Peña, 20)

Por otro lado, Schraier es alguien que no escatima en el uso de los términos 'producción' – 'productor ejecutivo', al final tanto su experiencia como su investigación y docencia siempre han estado enfocadas a esta figura. No citaré una definición precisa dentro de su libro pero este párrafo sintetiza de forma clara la función de un productor ejecutivo:

El productor ejecutivo no es un mero administrador. Será el responsable, como ya mencionamos, de diseñar, planificar y organizar la logística de la producción, así como de coordinar a los equipos creativos, artísticos y técnicos en la realización del proyecto para alcanzar los objetivos — respetando los factores de plazo, costo y calidad— acordados por todos. (Schraier, 76)

Así mismo, Schraier, se toma el tiempo para distinguir entre las tareas que deberá realizar el productor ejecutivo, el director y el asistente de dirección, a quienes destaca como las figuras con las que más interactúa.

Por último, está el chileno Antil Camacho que en su libro *Guía para la gestión de proyectos culturales* se limita sólo a definir la figura del productor, a quien explica de manera básica sin especificar si se trata de un productor general o un productor ejecutivo:

Su función es conducir, administrar y supervisar el contenido de la producción, como asimismo, encargarse del trabajo en terreno y de coordinar las acciones de la actividad, ya sea en su preparación, realización y finalización del evento. (Campusano, 34)

La definición que ofrece empata con las anteriores, haciendo ver que hace referencia al productor ejecutivo. Campusano también decide hacer la distinción entre el productor y el asistente de producción a quien define meramente como aquél que “depende del productor y tiene a su cargo múltiples funciones, ya sean planificadas o requeridas en el momento” (Campusano, 34).

Hasta este momento podemos comenzar a definir al productor ejecutivo como la persona que se encarga de la planificación y coordinación del total de la producción, así como de la buena administración de los recursos económicos, humanos y materiales. ¿Qué implica eso?

Los autores antes citados coinciden en que en el campo laboral cada persona ejecutará la profesión con métodos y procedimientos propios, que hayan sido

adquiridos de manera teórica y principalmente empírica, dada la flexibilidad que uno debe tener al estar trabajando en distintos proyectos. Además identifican, aunque con diferentes nombres, varias etapas a lo largo de su desarrollo. Para efectos prácticos, lo homogenizaré de la siguiente manera:

- Pre-producción: etapa de planeación y diseño de toda la producción, realización de calendarios, presupuestos, cronogramas, directorios.
- Producción: periodo en el que se realiza, se compra, se consigue, se *produce* lo necesario para llegar al producto final (ensayos; realización de escenografía, vestuario, iluminación, utilería; ejecución de la campaña de difusión, etc.).
- Explotación: montaje en teatro y temporada de funciones en el que — idealmente— se obtendrán ganancias económicas para terminar de cubrir los gastos de producción, pagar honorarios a los actores y obtener un beneficio que podrá ser utilizado como capital inicial de una futura producción.
- Post-producción: fase de inventariar, limpiar, guardar y/o vender lo que pertenece a la producción y regresar lo que fue un préstamo para las funciones; además de realizar un balance general de gastos e ingresos así como una evaluación artística y económica del proyecto.

Marisa de León detalla las actividades del productor ejecutivo en las distintas

etapas del proceso de producción de un espectáculo e incluso se preocupa por aclarar cómo se transforma su título a 'agente de gira' cuando la agrupación es invitada a festivales o a representar fuera de la ciudad donde radica y explica las nuevas tareas que tendrá que cumplir en esta situación. Estas listas son bastante completas, sin embargo, mantienen diferencias con lo propuesto por Schraier y radican, principalmente, en la cantidad de personas que cada autor considera que deberían de formar el equipo de trabajo.

Mientras que Schraier considera siempre a un asistente de dirección y por lo tanto separa las tareas entre ambas figuras, M. de León considera al asistente de manera irregular, sólo en algunos momentos, lo que hace que las tareas del asistente de dirección estén incluidas en la lista de actividades del productor ejecutivo. Así, según M. de León, el productor ejecutivo está encargado de agendar y dar el llamado a los actores a cada ensayo cuando según Schraier esa responsabilidad es del asistente de dirección y el productor ejecutivo sólo deberá hacerse cargo de calendarizar las fechas límites para terminar el trazo, el montaje y determinar un rango de fechas para ensayos generales (Schraier, 72).

Schraier simpatiza con la idea de Campusano de que es muy recomendable, si no es que necesario, contar con un especialista para el área de difusión y prensa.

El ideal es contar en el equipo con una persona especialista en el tema, como un periodista o relacionador público. Si no se cuenta con uno, el productor o gestor del proyecto también puede aprender cómo hacerlo. (Campusano, 59)

Mientras tanto, M. de León, a lo largo de su libro, se mantiene flexible ante esta idea: en ocasiones marca tareas al encargado de prensa y en otras se las atribuye al productor ejecutivo. Por ejemplo, durante la pre producción el productor ejecutivo deberá estar en contacto continuo con el “aspecto publicitario del espectáculo, el diseño de la imagen y la campaña de difusión” (M. de León, 119) por lo que se está considerando un departamento (o al menos una persona) que esté encargado únicamente de este aspecto en la producción total. Sin embargo, dentro de la etapa de explotación (o comercialización, como ella lo denomina) el productor ejecutivo es quien llevará un registro de prensa detallando medio, persona, fecha y lugar de publicación cuando según Schraier y Campusano eso es tarea del, siempre presente, agente de prensa o relacionista público⁵.

Así como encontré este tipo de diferencias, también identifiqué gran cantidad de coincidencias entre las distintas fuentes. Con base en ellas, realicé la siguiente tabla

⁵ Estos términos, así como los de gestor, promotor y encargado de difusión no cuentan con una definición clara dentro de la actividad teatral. No indagaré en estas descripciones dado que son temas que, así como este, requieren una investigación propia.

*Perfil modelo del productor ejecutivo de teatro independiente a partir de una 24
investigación teórico - práctica.*

Berenice Ramos Ayala

en donde se enlistan las actividades que corren a cargo del productor ejecutivo en las distintas etapas del proceso y donde señalo qué autores coinciden con la idea y quiénes la adjudican a otros integrantes del equipo:

Argumento	Marisa de León <i>Espectáculos escénicos, producción y difusión</i>	Rafael Peña Casado <i>Gestión de la producción</i>	Gustavo Schraier <i>Laboratorio de producción teatral 1</i>	Antil Camacho Campusano <i>Guía para la gestión de proyectos culturales</i>
P R E P R O D U C C I Ó N				
Conseguir los permisos de la obra que se vaya a montar (hacer el procedimiento legal).	XX	--	Empresario o Director	Coordinador general
Realizar contratos con todos los integrantes.	XX	Administrador	XX	Coordinador general y Encargado de finanzas
Gestionar el espacio para la temporada de funciones.	XX	Gestor	XX	Coordinador general
Firmar el contrato con la sala.	Productor general	--	XX	Coordinador general

Trabajar junto con el director para recibir los bocetos de los diseñadores.	XX	XX	XX Director	Coordinador general
Realizar presupuestos.	XX	XX	XX	XX
Realizar esquemas de viabilidad económica, y proyección de ingresos potenciales.	XX	Administrador	XX	XX
Calendarizar las actividades.	XX	XX	XX	XX
Estimar fechas de entrega para cumplir con los requerimientos del calendario de dirección.	XX	--	XX	XX
Cotizar con distintos proveedores para determinar cuál es la mejor opción.	XX	XX	XX	XX
Iniciar la planeación y organización de una ruta de difusión.	Coordinador de difusión	XX	Agente de prensa	Coordinador de difusión

Ejecutar del plan de difusión tomando en cuenta el público potencial del montaje.	Coordinador de difusión	Mercadólogo Todo el equipo	Agente de prensa	Coordinador de difusión
P R O D U C C I Ó N				
Junto con el director, asignar funciones y responsabilidades a cada integrante del equipo.	Productor general	--	XX	XX
Gestionar el espacio de ensayos que sea funcional para el montaje.	XX	Gestor	Asistente de dirección	Coordinador general
Dar seguimiento a la realización de escenografía, vestuario, utilería, multimedia, etc., para asegurarse de que esté listo en las fechas planeadas.	XX	XX	XX	XX
Supervisar que la escenografía, vestuario, utilería, multimedia, etc., cumpla con las especificaciones solicitadas.	XX	--	XX	XX
Inventariar todos los elementos de la producción.	XX	--	XX	Asistente de producción
Organizar la ubicación de todos los elementos de la producción al principio de cada ensayo.	XX	--	Asistente de dirección	--

Realizar el guión técnico que se utilizará durante la temporada.	XX	--	Asistente de dirección	--
Cumplir con los pagos pertinentes.	XX	Administrador	XX	Encargado de finanzas
Llevar a cabo la ruta de difusión trazada.	Coordinador de difusión	XX	XX	Coordinador de difusión y Relacionista público
E X P L O T A C I Ó N				
Entrando al teatro, facilitar la comunicación entre diseñadores de la agrupación y los técnicos del teatro.	XX	--	XX	XX
Revisar que todos los elementos técnicos y escénicos estén en el teatro en buenas condiciones.	XX	--	XX	XX
Organizar el cóctel de inicio de temporada.	Coordinador de difusión	XX	Equipo de prensa y comunicación	Coordinador de difusión

Realizar y controlar las cortesías de invitados.	XX	XX	Sólo invitados del equipo, el agente de prensa maneja las cortesías de medios.	Relacionista público
Llevar un control de ingresos y egresos (taquilla y gastos de temporada).	XX	XX	XX	XX Encargado de finanzas
Informar al teatro de promociones que se hayan lanzado como parte de la campaña de difusión.	XX	Mercadólogo Todo el equipo	--	Coordinador de difusión
Reforzar la difusión del proyecto.	Coordinador de difusión	XX	Agente de prensa	Coordinador de difusión
P O S T P R O D U C C I Ó N				
Organizar y supervisar el desmontaje.	XX	--	XX	XX
Inventariar y empacar todos los elementos de la producción.	XX	--	XX	Asistente de producción

Almacenar los elementos propios de la agrupación.	XX	--	XX	XX
Regresar los préstamos solicitados.	XX	--	XX	--
Liquidar el pago a proveedores, equipo artístico, equipo creativo, equipo de producción y equipo técnico ⁶ .	XX	Administrador	XX	Encargado de finanzas
Realizar el balance total de ingresos-egresos para determinar la ganancia o pérdida de la agrupación.	XX	XX	XX	XX
Evaluar la totalidad del proceso identificando fallas y proponiendo posibles soluciones para la siguiente producción.	XX	XX	XX	XX

⁶ Con equipo artístico haré referencia a los actores, performers, músicos en vivo, etc., es decir, a los integrantes que durante la representación están sobre el escenario. Con equipo creativo me referiré al director, dramaturgo, a los diseñadores y realizadores. Con equipo de producción al productor general, productor ejecutivo, coordinador de producción, etc. Con equipo técnico a los técnicos del teatro o los contratados por la misma compañía.

Por lo tanto, partiendo de estos textos teóricos puedo definir al productor ejecutivo

como

La persona encargada de la planificación y coordinación del total de la producción, de la buena administración de los recursos económicos, humanos y materiales, de supervisar en tiempo y forma que el diseño de la producción se lleve a cabo de la manera prevista, de ser el enlace y facilitar la comunicación entre los distintos miembros de la producción, así como de ejecutar los trámites legales/burocráticos necesarios a lo largo del proceso.

Más adelante, esta definición será contrastada con el funcionamiento real de distintas agrupaciones teatrales, instituciones gubernamentales, empresas privadas y productores ejecutivos que trabajan como *profesionales independientes*.

Una vez contestado, al menos de manera teórica, *qué hace* el productor ejecutivo pasemos al *por qué* un productor ejecutivo. Como comenté anteriormente, el término comenzó a utilizarse con mayor frecuencia al inicio del siglo XXI y ha seguido aumentando al grado que hoy en día es común escuchar entre agrupaciones independientes la necesidad de integrar a alguien a su equipo de trabajo que lleve a cabo las 'tareas de producción'. ¿Por qué antes las compañías independientes lograban sacar adelante sus proyectos realizando estas actividades

en conjunto y por qué ahora se requiere a una persona dedicada exclusivamente a estas cuestiones?

Todavía en la década de los 80's es posible ver cómo el modo de producción más común era a través de la iniciativa pública. El apoyo solicitado por las compañías independientes se otorgaba al 100% por el INBA resultando ser el productor general del proyecto, además se encargaban del resguardo y administración de los recursos otorgados cumpliendo, la misma institución, la función del productor ejecutivo. Quizá la razón para no explicitarlo en los programas de mano era por considerarse una tarea propia de quien aporta el financiamiento con el fin de poder cuidar sus propios bienes (funcionamiento bajo el cual opera actualmente el Departamento de Teatro de la UNAM). Con la creación del FONCA en 1989, la forma de producción teatral preponderante comenzó a modificarse.

En el apartado "¿Qué es el FONCA?" ubicado dentro de su página web se explica que es un organismo creado para "apoyar la creación y la producción artística y cultural de calidad"; para lograrlo, el organismo creó estímulos y becas para apoyar económicamente los nuevos proyectos de la comunidad artística. Bajo este nuevo esquema, donde la organización gubernamental otorga una aportación económica pero no se encarga de desarrollar el proyecto, comienza a ser necesaria una persona que se encargue de la administración de estos fondos desde el interior de

la agrupación. No sólo se trata de la administración sino también de una planeación que debe ser elaborada con anticipación y presentada a la organización como parte de los requisitos para concursar por el apoyo. Así mismo, a lo largo de la realización del proyecto es necesario mantener informada a la institución que brindó el subsidio y al final del montaje ser capaz de presentar un reporte de gastos donde se compruebe el buen uso de estos. Por lo tanto, se necesita a una persona encargada de estas nuevas responsabilidades.

LA PROFESIONALIZACIÓN DEL PRODUCTOR EJECUTIVO EN LA CIUDAD DE MÉXICO

¿Qué es '*profesionalización*'?

Según la Real Academia de la Lengua Española *profesionalizar* se refiere a “convertir a un aficionado en profesional”. La entrada para *profesional* contiene dos significados que pueden resonar con mi investigación:

1. Dicho de una persona: que practica habitualmente una actividad, incluso delictiva, de la cual vive.
2. Dicho de una persona: que ejerce su profesión con capacidad y aplicación relevantes.

Sin embargo, en el Oxford Advanced Learner's Dictionary se encuentra una definición más clara y adecuada al tema:

“A paid occupation, especially one that involves prolonged training and a formal qualification.” [Una ocupación remunerada, especialmente aquella que supone un entrenamiento prolongado y una certificación formalizada; traducción propia].

Concluamos que se trata de convertir a un aficionado en una persona que, tras una educación formal⁷, obtiene un certificado que le permite ejercer su actividad

⁷ Según el *Diccionario de Pedagogía* compilado por Manuel Saavedra,

de manera remunerada.

La profesionalización del teatro

Es bien sabido que no sólo en el teatro, sino en todas las artes, no es indispensable una educación formal para ejercer el oficio y además recibir una paga por ello. No obstante, en 1934 comenzó el primer intento en la Ciudad de México por profesionalizar los quehaceres teatrales: en este año la Facultad de Filosofía y Letras de la UNAM comenzó a impartir la asignatura optativa 'Práctica teatral'. Posteriormente en 1950 logró constituirse el Colegio de Literatura Dramática y Teatro como un departamento independiente y no fue sino hasta 1959 que se acreditó para impartir la licenciatura que lleva el mismo nombre. Además de esta carrera se han creado las siguientes opciones académicas:

- Licenciatura en Actuación del INBA (1946),
- Licenciatura en Escenografía del INBA (1949),

"la educación sistematizada que, para su funcionamiento, requiere de estructuras jerárquicas que sistematizan en grados cronológicamente determinados, un currículo desplegado en planes y programas prescritos para la educación por niveles [...] que exigen dedicación de tiempo completo. La UNESCO indica como característica más sobresaliente de la educación formal que los estudiantes estén matriculados, [...] y que se sometan a evaluaciones desde las cuales se acrediten formalmente los aprendizajes."

- Diplomado en actuación del CUT (1981),
- Diplomado en Actuación de CasAzul (2001),
- Profesional Asociado en Producción de Espectáculos de la Universidad del Claustro de Sor Juana (2006),
- Licenciatura en Actuación de Casa del Teatro (2008),
- Actualización del plan de estudios de Literatura Dramática y Teatro en la UNAM (2009),
- Licenciatura en Actuación en la Universidad de Londres (2011),
- Licenciatura en Teatro y Actuación de la Universidad Anáhuac (2012),
- Acreditación de la Licenciatura en Teatro y Actuación del CUT (2015),
- Acreditación de la Licenciatura en Producción de Espectáculos de la Universidad del Claustro de Sor Juana (2016).

Como es posible notar tan sólo con observar el nombre de las carreras, cinco programas de los nueve enlistados están enfocados en la actuación, sólo una en diseño de escenografía, una en producción y otras dos abogan por una formación integral del profesional de teatro.

Licenciatura

Para lograr perfilar la figura del productor ejecutivo es necesario conocer las

opciones de educación formal a nivel profesional que le son ofrecidas. Como ya mencioné, en el campo de las artes gran parte de los involucrados se desarrollan de manera empírica, sin embargo es pertinente indagar en la oferta académica que se propone a quien busca ejercer profesionalmente la labor del productor ejecutivo en aras de homogenizar el significado del término.

A continuación, ahondaré en los programas de licenciatura pertinentes para la profesionalización del productor ejecutivo.

Licenciatura en Literatura Dramática y Teatro (Universidad Nacional Autónoma de México)

La Universidad Nacional Autónoma de México, declarada la máxima casa de estudios de este país, tiene una historia que se remite hasta 1551 cuando se fundó la Real y Pontificia Universidad de México. Siglos después, y tras numerosas transformaciones, en 1929 se conformó como Universidad Nacional Autónoma de México. *Por mi raza hablará el espíritu* es el lema bajo el que está estructurada la Universidad que se caracteriza por dar a sus estudiantes, de cualquier grado y área, una formación integral que no sólo los cree como profesionistas sino que los moldee como seres humanos.

Es una universidad pública con un costo de \$0.10 el semestre y se ofrece una amplia

gama de actividades deportivas, culturales y recreativas (muchas de ellas gratuitas)

con el fin de complementar la educación de los estudiantes así como de ofrecer al público en general entretenimiento de calidad.

La licenciatura de Literatura Dramática y Teatro es parte de la oferta académica de la Facultad de Filosofía y Letras desde 1959 y se constituye como colegio independiente desde 1989.

Con la reforma al plan de estudios de 1985 se propuso dividir los últimos años de la carrera en tres áreas de conocimiento: dramaturgia, dirección y actuación. Finalmente, con la actualización más reciente (2009) se agregaron otras dos áreas: diseño y producción, y teatrología.

Óscar Armando García, coordinador del Colegio⁸, especifica que se trata de una licenciatura que "tiene la consigna de estudiar todo aquello que ha dejado el teatro a través de una literatura: la literatura dramática, y por otra parte la práctica escénica". Las áreas de conocimiento no deben entenderse como una especialización, sino como los fundamentos teóricos para una posible especialización del egresado en su práctica profesional.

⁸ Periodo de gestión 2013-2017.

El proceso de selección del alumnado varía de acuerdo a la forma de ingreso solicitada. Para el semestre 2016-1, el 54% de alumnos fue incorporado a la licenciatura por pase reglamentado y el 46%⁹ fueron aceptados de acuerdo a sus resultados en el examen de admisión¹⁰. Ocho personas solicitaron y fueron aceptadas por cambio interno de carrera y para su ingreso, de acuerdo a la convocatoria lanzada en 2016, debían presentar un historial académico, realizar una carta de exposición de motivos, un análisis del texto *Medea* de Eurípides y asistir a una entrevista personal tras haber presenciado el montaje *Medea* presentado en el Centro Cultural Helénico. Finalmente, cuatro personas ingresaron por carrera simultánea y cuatro personas por segunda carrera, los primeros deben haber cubierto el 50% de los créditos de la licenciatura en curso mientras que los últimos deben presentar constancia de acreditación a la primera carrera en la UNAM con promedio mínimo de 8, ambas modalidades requieren asistir a una entrevista con el coordinador del Colegio. En el cambio interno de carrera sólo existen diez lugares, en carrera simultánea y segunda carrera se está supeditado al cupo de la

⁹ Ambas son cifras estimadas basadas en la población total que ingresó en 2016 a la UNAM.

¹⁰ El examen solicitado es de conocimientos generales y es el mismo que se realiza a todos los aspirantes a la UNAM.

licenciatura.

Durante los 4 años de carrera se imparte historia del teatro como clase obligatoria para todas las áreas y los dos últimos años es donde cada estudiante se enfoca en el área de su elección. Los interesados en la producción, deben elegir 'Diseño y producción'¹¹, el primer año de esta área consiste en conocimientos base del diseño de escenografía, vestuario, iluminación y sonido mientras que el segundo año se enfoca en las 'tareas principales' del productor: modos de financiamiento y difusión.

Como materias optativas complementarias para esta área están 'Administración y difusión teatral 1 y 2' y 'Taller de producción 1 y 2'. La primera está relacionada con la producción y la segunda con el diseño y la realización de la misma.

El perfil de egreso de la licenciatura es difícil de determinar por la amplia gama de posibilidades, García lo define como "un conocedor de teatro" preparado para incorporarse en las distintas áreas de la profesión teatral que conforme a su experiencia irá especializándose (o no) en un campo específico. Así mismo señala que:

¹¹ Las asignaturas de Diseño y producción 1 y 2 cuentan con tres grupos en distintos horarios y con diferentes maestros mientras que para Diseño y producción 3 y 4 sólo se contaba con un grupo hasta el semestre 2017-1, ahora son dos.

El productor ejecutivo es alguien que sí necesita el conocimiento básico del teatro, pero sobre todo requiere una experiencia brutal en el terreno. [...] Lo que pidió el escenógrafo, lo que pidió el vestuarista y lo que pidió el director de escena lo tiene que resolver.

García identifica que el área de Diseño y producción es la menos atendida del Colegio y que “la producción profesional es mucho más amplia de lo que se imparte en la licenciatura”. No obstante, se busca que el estudiante de producción colabore constantemente con los alumnos de las demás áreas para que, desde el proceso de formación, desarrolle estrategias de trabajo en equipo. De esta manera, el resto de las áreas podrían reforzarse al tener en su equipo a un responsable de llevar a cabo la producción de los ejercicios, exámenes y prácticas que se tienen a lo largo de la carrera en lugar de producirlos ellos mismos sin conocimiento de causa.

Como bien es dicho por el coordinador Óscar Armando García, el egresado es un conocedor de teatro que requerirá una especialización posterior para terminar de formarse dentro del área de su elección. Este programa de estudios ofrece una base sólida para el aspirante a productor ejecutivo que es importante que se vea como eso, como un punto de partida que deberá de seguirse desarrollando con estudios complementarios, experiencia y/o con un estudio de posgrado.

Licenciatura en Teatro y Actuación (Universidad Anáhuac)

La Universidad Anáhuac fue fundada en 1964 como parte de una red de universidades pertenecientes a los Legionarios de Cristo. Posee diez campus en México, el más destacado es el campus Huixquilucan y está posicionada en el número 51 según el Latin American University Rankings. Su lema es *Vince in bono malum*¹² y su objetivo principal es formar personas con visión empresarial que ejerzan su profesión de acuerdo a valores éticos.

Es una universidad privada y se maneja el mismo costo para las diferentes carreras que es de \$1,600 el crédito. Existen becas de hasta el 95% y opciones de financiamiento de hasta 10 años después de haber concluido la licenciatura.

La Licenciatura en Teatro y Actuación fue creada en 2012 y reside en el campus Anáhuac Norte en Huixquilucan como parte de la Escuela de Artes. La primera generación egresará en junio del 2016. Alejandra Fueyo, coordinadora académica de la licenciatura, explica que el nombre de la carrera responde a que el eje principal no es la actuación, lo que buscan es formar “hacedores de teatro” que, aunque se inclinen por un área específica, puedan tener una visión amplia del hecho

¹² Vence el mal con el bien.

escénico.

El plan de estudios (actualizado para el ciclo escolar 2016) tiene una duración de ocho semestres y ofrece tres áreas de especialización: Actuación, Dirección y Gestión y producción; mientras que la docencia se imparte como área complementaria. Dentro del área de Gestión y producción el alumno tiene la posibilidad de enfocarse en la gestión cultural (negociación de productos culturales) o en la producción ejecutiva (gestión directa de la puesta en escena¹³).

Las generaciones son de aproximadamente 20 alumnos y el 10% se inclina por el área de gestión y producción, sin embargo, para la Universidad Anáhuac

Es importante que todos sus alumnos tengan nociones y herramientas básicas de producción para que sean capaces de generar sus propias propuestas y crear mercado. No existe una selección específica para la licenciatura, pero como parte de los requisitos de ingreso a la Universidad se realiza una entrevista personal en donde se identifican las deficiencias del aspirante para reforzarlas con cursos complementarios durante el primer semestre. (Fueyo)

¹³ Estas definiciones fueron otorgadas por Alejandra Fueyo Minutti.

La Universidad Anáhuac también cuenta con una Licenciatura en Dirección de Empresas de Entretenimiento. La diferencia entre ambos planes de estudio para la formación de un productor radica en el enfoque: este último es administrativo y de negocios mientras que el primero da más importancia al valor artístico y cultural de los proyectos.

A pesar de que 'gestión y producción' es un área de especialización, de las 72 asignaturas que conforman el plan de estudios sólo 6 corresponden a esta área:

- Maquillaje y vestuario (aspectos técnicos)
- Escenografía e iluminación (aspectos técnicos)
- Producción escénica
- Administración teatral
- Carpeta para la puesta en escena
- Emprendimiento e innovación

Las demás materias están enfocadas en su mayoría a la actuación. Sin embargo, Alejandra Fueyo hace notar que las herramientas dadas en estos cursos son aplicadas en todas sus otras materias: "al presentar un examen de cualquier otra asignatura, tienen que producirlo".

Uno de los requisitos para la acreditación de asignaturas es que los alumnos

gestionen funciones en diferentes recintos teatrales para presentar su trabajo. Hasta el momento algunos de los foros seleccionados por los estudiantes han sido el Teatro Hidalgo, Teatro La Capilla, Casa Actum, Microteatro México y una de sus puestas fue seleccionada para el Ciclo 'De la academia al escenario' convocado por el INBA.

Analizando el plan de estudios llego a la conclusión de que se trata de una licenciatura dedicada a la formación de actores que posean las herramientas necesarias y los diferentes lenguajes para poder relacionarse con el resto del equipo involucrado en un montaje teatral. No es una licenciatura estructurada para la formación de productores ejecutivos, hacen falta profundizar en conocimientos técnicos, gestión de proyectos, planeación y administración de recursos; sin embargo, las prácticas profesionales impulsan al aspirante a productor ejecutivo a probar y mejorar las herramientas que le fueron otorgadas.

Licenciatura en Producción de Espectáculos (Universidad del Claustro de Sor Juana)

La Universidad del Claustro de Sor Juana fue fundada en 1975 con la Licenciatura en Ciencias Humanas, a partir de 1991 se abrieron más licenciaturas de enfoque humanístico. Desde un año después de su fundación están ubicados sobre la avenida José María Izazaga en la zona centro de la Ciudad de México. Su lema es

Saber para valorar, valorar para elegir y su objetivo principal es formar personas

que decidan y actúen poniendo en alto los valores de justicia y libertad, no sólo en su ejercicio profesional sino en todos los aspectos de su vida.

También se trata de una universidad privada. La carrera de Producción de Espectáculos tiene un costo de \$29,440 al cuatrimestre más una inscripción única de \$7,360.

La licenciatura en Producción de Espectáculos no fue aprobada como tal hasta agosto del 2016, sin embargo, desde el 2006 se imparte la opción de Profesional Asociado en Producción de Espectáculos. Lina Pulido, directora del Colegio de Arte y Cultura y coordinadora académica de la licenciatura, explica cómo evolucionó la carrera:

Esta carrera nació con el afán de dar un certificado formal a todas aquellas personas que ya contaban con una trayectoria como productores ejecutivos, se trataba de un programa de 2 años 4 meses de turno vespertino donde el objetivo principal era actualizar, sistematizar y reconocer académicamente los conocimientos adquiridos empíricamente. Conforme pasaron los años el perfil de ingreso se fue modificando y comenzaron a ser jóvenes egresados de la preparatoria los que aspiraban

Perfil modelo del productor ejecutivo de teatro independiente a partir de una 47
investigación teórico práctica
Berenice Ramos Ayala
a cursar esta carrera. Por esto, diez años después de su inicio, se convierte
en licenciatura con el nuevo propósito de formar productores.

El nuevo plan de estudios es de cuatro años y se divide en cuatro bloques: artes escénicas, administración, gestión y producción y el tronco común que se comparte con todas las licenciaturas del Claustro. Los cuatro ejes están encaminados a dotar al productor ejecutivo de herramientas legales¹⁴, técnicas, históricas y creativas para desenvolverse en diferentes artes escénicas: teatro, danza, música y ópera.

Las generaciones están conformadas por aproximadamente 25 estudiantes, pero se espera una mayor matrícula a partir de agosto del 2016 por la acreditación de licenciatura. El proceso de selección para la carrera no es específico, pero, al igual que en la Universidad Anáhuac y en algunas modalidades de ingreso en la Universidad Nacional Autónoma de México, se realiza una entrevista en la que se evalúan las características básicas que debe tener el aspirante: tolerancia a la frustración, buen manejo del estrés y capacidad de organización y planeación.

Nosotros sí formamos productores ejecutivos de artes escénicas. La malla curricular contiene todo lo que el productor ejecutivo necesita saber: cómo

¹⁴ Creación de sociedades civiles y organizaciones públicas, registro de propiedad intelectual, elaboración de contratos, entre otras.

hacer un plan de negocios, cuáles son los trámites legales para obtener permisos para un montaje al aire libre en una delegación específica, cómo generar un contrato, cómo son los procesos creativos de las distintas artes escénicas. (Pulido)

Como parte del plan de estudios de la Universidad del Claustro de Sor Juana se incluye un año y medio de prácticas profesionales con organizaciones como Crea, Ocesa, Foro Shakespeare, Teatro El Vicio, La Troupe, Compañía Señal y Verbo, Los Endebles, Mórbido, Ambulante, entre otros.

El productor ejecutivo es entendido como el “que hace realidad las ideas del director y los diseñadores” y que posee conocimientos multidisciplinarios y habilidades de diálogo para lograr que un espectáculo suceda. Según Pulido, las principales tareas a realizar son:

- Gestión del espacio de representación,
- Juntas con los creativos para consumir una definición de los conceptos artísticos,
- Realización y seguimiento de trámites legales (derechos, tesorería, permisos en caso de espectáculos al aire libre),
- Mediación la comunicación entre la compañía y el equipo técnico/operativo

del teatro y

- Al término del proyecto, evaluación del proceso de inicio a fin.

Lina Pulido reconoce que los estudiantes y egresados de esta carrera si bien están completamente calificados para ejercer como productores ejecutivos carecen de una conceptualización teórica que permita aterrizar y sistematizar el conocimiento.

De las tres licenciaturas revisadas, ésta es la única especializada en un área en particular. No obstante, contrastando con las fuentes teóricas y los enfoques manejados por la Universidad Nacional Autónoma de México y la Universidad Anáhuac, el perfil que la Universidad del Claustro de Sor Juana imparte está dirigido más hacia la gestión y planeación de proyectos que hacia la materialización de ellos. Dentro de su programa de estudios no están contemplados conocimientos técnicos o de mecánica teatral, administración de recursos materiales, económicos y humanos ni realización de cotizaciones, inventarios o seguimientos de realización.

Maestría

Son tres las licenciaturas que aportan conocimientos relevantes a la formación del productor ejecutivo. ¿Existen estudios de posgrado para continuar el desarrollo académico en esta área? Tras revisar la oferta educativa de la Ciudad de México, la

respuesta es no.

No existen estudios que den continuidad al aprendizaje adquirido a nivel licenciatura, sin embargo, la Universidad Panamericana cuenta con varios programas que pueden apoyar la formación del productor, dotándolo de una visión empresarial. Los programas que a continuación enlistaré pertenecen a la Escuela de Administración de Instituciones (ESDAI – plantel de esta universidad dirigido únicamente a mujeres):

- Especialidad en Gestión de Eventos
- Maestría en Organización de Eventos
- Maestría en Relaciones Públicas y Gestión de Eventos.

Tanto la especialidad como las maestrías cuentan con asignaturas de planeación, administración de recursos financieros, estudios de mercado, relaciones públicas y mercadotecnia. Todas ellas herramientas del productor ejecutivo según lo teorizado por Marisa de León y Gustavo Schraier.

Durante las entrevistas realizadas a las coordinadoras de licenciaturas de la Universidad Anáhuac y de la Universidad del Claustro de Sor Juana se mencionó el plan a corto y mediano plazo de abrir un programa de maestría, dirigido principalmente a sus egresados. En la Universidad Anáhuac se planea comenzar a

impartir la maestría Producción y gestión de eventos culturales a más tardar en septiembre del 2017 mientras que en la Universidad del Claustro de Sor Juana está comenzando a elaborarse el plan de estudios para la maestría en Producción de Eventos¹⁵ que se lanzará dentro de 4 a 5 años, cuando egrese la primera generación de la licenciatura en Producción de Espectáculos.

Cursos, talleres y diplomados

Otra opción que está disponible para los interesados son los cursos de educación continua. Existe una gran oferta de talleres de producción o gestión de proyectos, en este apartado me limitaré a hablar únicamente de las oportunidades ofrecidas por instituciones.

Centro Cultural Helénico

El Centro Cultural Helénico abre todos los meses nuevos cursos referentes a la actividad teatral, dentro de ellos siempre procuran dar espacio para talleres dirigidos a productores ejecutivos y gestores culturales que también están abiertos al público interesado en el tema. Todos sus talleres tienen un costo que oscila entre los \$1,000 y \$2,000 y en promedio tienen una duración de 30 horas. Algunos de

¹⁵ Ambos nombres de la maestría son tentativos, son el título que otorgaron las respectivas coordinadoras al momento de la entrevista.

los talleres que han sido programados en los últimos años son:

- Financiamiento y procuración de fondos.
- Taller práctico de producción de eventos.
- Producción de las artes escénicas.

Universidad del Claustro de Sor Juana

Como parte de la oferta académica que ofrece esta Universidad, se imparten diplomados que complementan la formación de sus egresados. Para el primer semestre del 2016 fue programado el Diplomado Dirección de Espectáculos Escénicos Modulos I y II: Producción y dirección escénica. Este fue un diplomado de 70 horas con un costo de \$12,000 con descuento a la comunidad Claustro que está dirigido a sus estudiantes y a "artistas independientes y profesionales responsables del área de difusión de la cultura, desarrollo y comunicación social". Su currículum busca abarcar conceptos de diseño escénico, realización, optimización de recursos, cronogramas, administración, difusión y publicidad, marco legal, proyección del evento, logística y ventas.

Conclusiones

Al final de esta parte de la investigación es claro que existe una amplia gama de programas académicos que buscan formar a un productor ejecutivo, sin embargo cada una de ellas está orientada de manera distinta y posee una propia concepción de qué hace y cómo funciona esta figura. Como resultado tenemos una diversidad de perspectivas, métodos de trabajo y perfiles del egresado dentro de las que es posible identificar habilidades y conocimientos —planteados por las universidades— que son indispensables para el productor ejecutivo teatral, tales como:

Habilidades	Conocimientos
Organización	Administración
Planeación	Logística
Solución de problemas	Comunicación
Manejo de estrés	Gestión
Facilidad de palabra	Marco legal de la cultura y el teatro
	Un conocimiento general del teatro como arte y como fenómeno social

DESEMPEÑO PRÁCTICO DEL PRODUCTOR EJECUTIVO

Este tercer capítulo está dedicado a la investigación del funcionamiento práctico y real del productor ejecutivo teatral. Para lograrlo realicé veinticinco entrevistas organizadas en tres categorías: Organizaciones públicas o privadas, Agrupaciones teatrales independientes y Profesionales independientes. A continuación, detallaré los resultados relevantes de cada una de ellas.

En una organización

Dentro de este apartado entrevisté a los encargados del departamento de producción y/o productores ejecutivos de las siguientes instituciones: Teatro UNAM, Coordinación Nacional de Teatro, Compañía Nacional de Teatro y OCESA-Mejor Teatro. De manera individual apliqué a cada uno de ellos el cuestionario adjunto en el Anexo 2.

Teatro UNAM

Teatro UNAM es una dependencia que pertenece a la Coordinación de Difusión Cultural que a partir de marzo del 2016 corre bajo la dirección de Lorena Maza. Teatro UNAM tiene como misión¹⁶ “apoyar, promover y difundir el arte dramático

¹⁶ Según lo anotado en el apartado ‘Nosotros > Dirección de Teatro UNAM’ de su sitio web.

nacional -dentro y fuera del país- contribuyendo a la formación integral de los universitarios ofreciéndoles un amplio abanico de manifestaciones escénicas...”.

Para llevar a cabo esta misión tienen distintas actividades para la comunidad que no sólo se limitan a la programación de obras en sus recintos, sino que incluye:

- un Festival Internacional de Teatro Universitario¹⁷,
- el programa ‘Incubadoras teatrales’: un apoyo económico a grupos de recién egresados del CLDyT y del CUT,
- el programa ‘Entusiastas de teatro UNAM’ para el público frecuente,
- ‘Premio Crítico’ abierto a todo el público donde se premia la mejor crítica teatral,
- ‘Premio de imagen gráfica para el FITU’ donde se selecciona la mejor fotografía y es utilizada como imagen del festival,
- la organización de cátedras, seminarios, clases magistrales, talleres y mesas de reflexión que tienen como eje central el quehacer teatral,
- y la colaboración con la Cátedra Ingmar Bergman y con la Fiesta del Libro y la Rosa (ambas organizadas por la Coordinación de Difusión Cultural).

La organización está dividida en tres jefaturas: Teatro, Prensa y Relaciones Públicas,

¹⁷ *Internacional* desde su XXII edición en 2014.

y Producción; más la Unidad Administrativa. Teatro UNAM tiene a su cargo el Teatro Juan Ruiz de Alarcón, el Teatro Santa Catarina, el Foro Sor Juana, el Carro de Comedias y ocho auditorios/foros que conforman la Red de Teatro Estudiantil Universitario.

Para esta investigación entrevisté a Ricardo de León, jefe del departamento de producción de Teatro UNAM. R. de León inició la producción ejecutiva en danza tras haber terminado la licenciatura en ingeniería química. Dieciocho años después se le presentó la oportunidad de continuar su labor de productor en el departamento de teatro y en 2017, cumple 16 años de trayectoria en teatro.

La función de R. de León es que los proyectos teatrales se lleven a cabo, dotarlos de todos los requerimientos humanos, materiales y económicos para que los proyectos teatrales lleguen al escenario. Su principal tarea es realizar una ruta crítica para llegar en tiempo y forma al estreno. Con la experiencia que R. de León tiene en ingeniería, diseña diagramas de flujo donde establece los tiempos y movimientos necesarios: calendarización, dotación de recursos, contratación de realizadores, proveedores de materiales, etc.

La jefatura de producción está compuesta por 7 productores ejecutivos, técnicos

itinerantes y la planta técnica del Teatro Santa Catarina¹⁸. El modo de trabajo de esta jefatura está claramente estructurado y la mayoría de las veces funcionan de la misma manera.

El consejo asesor y la directora de Teatro UNAM establecen una línea curatorial, a partir de la cual se seleccionan los proyectos que conformarán la programación. Para la selección se evalúa la calidad del proyecto con relación a la petición de recursos solicitada. La cantidad económica que Teatro UNAM brinda a sus compañías programadas está dividida en los siguientes rubros: pago a creativos, pago a diseñadores, pago a elenco y realización de producción. La partida de producción es con la que cuenta la jefatura para realizar determinado proyecto.

Con base en este presupuesto y en la fecha programada para el estreno, R. de León junto con Andrea Poceros (productora ejecutiva en jefe) diseñan el diagrama de flujo del proyecto, contratan a un productor ejecutivo por subcontratación — outsourcing¹⁹— para ocupar el puesto de productor residente y designan a un

¹⁸ A pesar de que las producciones realizadas por la Jefatura de Producción también son presentadas en el Teatro Juan Ruiz de Alarcón y en el Foro Sor Juana Inés de la Cruz, los técnicos de estos teatros no dependen de la Jefatura de Producción sino de la Jefatura de Teatro.

¹⁹ Neologismo del inglés. Según el Oxford Advanced Learner's Dictionary: "the process of arranging for somebody outside a company to do work or provide goods for that

productor ejecutivo de la jefatura para ser el productor designado.

El diagrama de flujo (o ruta crítica) es entregado al productor ejecutivo residente para que con el apoyo del productor ejecutivo designado se lleve a cabo en tiempo y forma. Además, la jefatura pone a la disposición del productor designado un staff de producción (compuesto por los otros 6 productores ejecutivos del departamento) listo para apoyar cuando sea requerido.

Cada cargo tiene funciones diferentes. El 'productor residente' se encarga de estar presente en todos los ensayos, juntas, corridas técnicas que tenga la compañía para estar completamente informado de los avances y prever las necesidades de la compañía; es el contacto directo. El 'productor designado' es el elemento de la jefatura que tiene contacto con el productor residente y entre ellos elaboran estrategias y toman las decisiones convenientes para ambas partes, así mismo es el que comunica y coordina al staff de producción según los requerimientos del proyecto. Finalmente, el staff de producción es un equipo de "corre, ve y diles"²⁰

company". [El proceso de organizar que alguien fuera de la compañía realice o provea algún servicio a la misma; traducción propia].

²⁰ También llamados *runners*. Término anglosajón que Matt Gallagher define en su columna del Huffington Post como la persona que "run errands... make the tea, buy the stuff, clean the things, get the food, anything that's required". [Hace mandados... prepara el té,

que va de compras, da seguimiento al trabajo de los realizadores y está al pendiente y dispuesto a cumplir con lo que sea que se necesite.

En la jefatura de producción no se encargan de actividades de gestión: la promoción de las obras producidas y la negociación con festivales y recintos para llevar de gira a un montaje son responsabilidad de la Jefatura de Teatro. La prioridad de Teatro UNAM es producir teatro, sin embargo, cuando se trata de coproducciones, la compañía es la encargada de conseguir el resto de los recursos económicos para su ejecución, el monto que las agrupaciones procuran es regularmente destinado a pago de honorarios de su propio equipo mientras que la parte asignada por Teatro UNAM es para cubrir gastos de producción y pago de técnicos y elenco. Teatro UNAM es una institución que no realiza distribución de los ingresos de taquilla con la compañía, la taquilla es recaudada por un coordinador técnico de Difusión Cultural y es destinado a desarrollar nuevos proyectos culturales.

Ricardo de León menciona que la cualidad más importante que debe tener

compra y limpia cosas, consigue comida, cualquier cosa que sea requerida; traducción propia].

cualquiera que guste dedicarse a la producción ejecutiva es su honor²¹:

El productor ejecutivo tiene que tener en muy alta estima la validez de su palabra. Si tú te comprometes a algo debes de morir en el intento de cumplirlo, porque un productor ejecutivo sin palabra es nada y nadie. Para la compañía y los directores debe de ser una persona completamente eficaz, que dé certeza de las cosas. Se pueden perdonar ciertas cosas, pero un productor ejecutivo debe tener en muy alta estima su palabra.

Además, debe de tener un carácter fuerte pero un espíritu de mediador, no sólo con las personas sino para negociar entre lo que se imaginan las personas y lo que verdaderamente se puede hacer para aterrizar un proyecto.

Con mucha claridad al respecto, enlista las actividades correspondientes al productor ejecutivo hasta el día del estreno: recepción del proyecto, conocimiento o contratación del equipo creativo y diseñadores, diseño de un diagrama de flujo, contratación de realizadores, programación de ensayos, programación de entregas de realizadores, programación de ensayos técnicos y generales y finalmente la programación del día del estreno. Pasando este día, comienza la postproducción y

²¹ Cualidad moral que lleva al cumplimiento de los propios deberes respecto del prójimo y de uno mismo (RAE).

las tareas del productor ejecutivo se limitan, esencialmente, a mantener los elementos de la producción en óptimas condiciones.

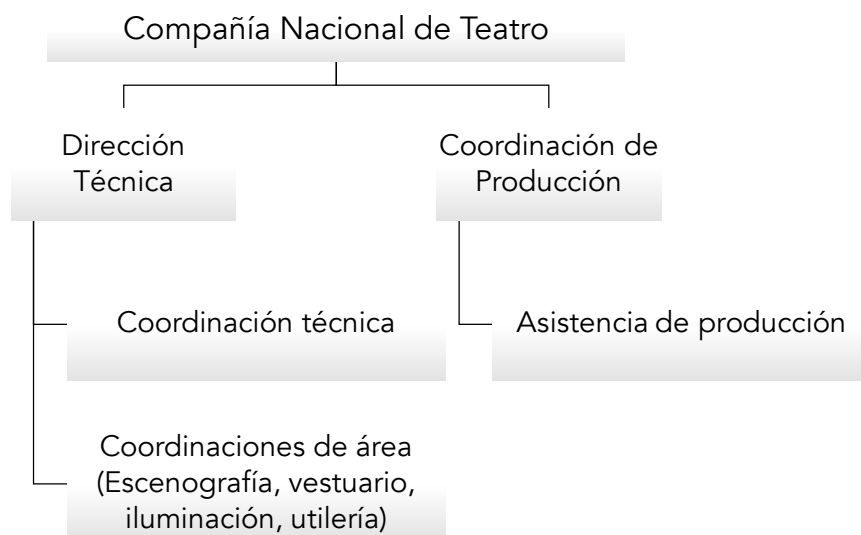
Compañía Nacional de Teatro

La Compañía Nacional de Teatro es una "asociación de artistas trabajadores, promotores y espectadores de las artes escénicas que tiene como finalidad fundamental la creación y difusión de un repertorio teatral estable, dinámico y plural"²².

El proyecto de la Compañía Nacional de Teatro tal como ahora es conocido nació en 2008, por una reestructuración coordinada por el maestro Luis de Tavira. Dentro de este nuevo planteamiento, el diseño y la organización del área de producción fueron encomendados a Mireille Bartilotti quien desde 2001 había sido productora ejecutiva dentro de la antigua CNT. "No teníamos idea, más bien fuimos descubriendo cómo podía funcionar" (Bartilotti).

Originalmente, la estructura interna y los roles requeridos eran unos, conforme se fue implementando y evaluando cómo funcionaba llegaron al modelo de producción actual:

²² Según lo anotado en el apartado 'Compañía' de su sitio web.



Bartilotti es coordinadora técnica y de producción y fue a quién realicé esta entrevista. Bartilotti siempre quiso ser corresponsal de guerra o productora ejecutiva, aunque no supo que así se llamaba sino hasta la preparatoria cuando en Villahermosa participó en la organización del festival *La flor más bella del ejido*. Posteriormente a este descubrimiento, buscó licenciaturas en producción ejecutiva y al no encontrar ninguna decidió estudiar la licenciatura en comunicación. Regresando a la Ciudad de México comenzó a hacer cine independiente hasta que entró al INBA como trabajadora eventual.

En el INBA trabajó seis años dentro del departamento de producción, posteriormente se incorporó al Sistema de Teatros del Gobierno del, entonces, Distrito Federal con Mario Espinosa en la dirección y finalmente ingresó a la CNT. A la par de este proceso trabajó en Azteca Teatro, Televisa y OCESA.

Reconoce que gran parte de las herramientas que actualmente utiliza como productora ejecutiva, las adquirió en la licenciatura de comunicación con sus clases de administración, lingüística, estadística, historia, fotografía y semiótica. El resto de su camino profesional lo ha dictado su intuición.

Dentro de la organización interna de producción de la CNT que Bartilotti diseñó, ella es la encargada de todos los aspectos de producción dentro de la compañía, “desde el nuevo libro que se va a editar hasta los montajes”. En un montaje —una vez que el director artístico designó la obra— ella es la encargada de diseñar una ruta crítica del proyecto y, junto con el director de escena, elegir al equipo creativo. Después de una junta de producción, donde todos los creativos y coordinadores de área reciben el proyecto, Bartilotti elabora, con cada diseñador, listas inventario y presupuestos de realización. Las listas inventario las cotejan con lo que existe en bodega y posteriormente definen qué se tendrá que comprar y qué se mandará a construir o realizar.

Con base en esta lista inventario, ambos realizan un anexo técnico que se enviará al comité de adquisiciones del INBA para solicitar el recurso económico. Una vez que se haya aprobado, el mismo comité designará un productor ejecutivo para el proyecto que funciona como una “extensión administrativa” y por lo tanto administra todo el dinero asignado a ese montaje.

A partir de ese momento, la función principal de Bartilotti es supervisar la calidad del proyecto, mientras que el productor ejecutivo asignado es el responsable de administrar el recurso económico, realizar las compras y ser el puente entre los diseñadores y realizadores. Para cumplir su función se involucra al cien por ciento y está presente, en la medida que el tiempo se lo permita, con el productor ejecutivo, los coordinadores de área, los diseñadores y los realizadores.

Ella también es responsable de elaborar una carpeta de cada proyecto donde se incluye el texto, las listas inventario, las listas de consumibles, los requerimientos técnicos, los planos, los bocetos, las necesidades de personal, cómo se debe embalar y almacenar la producción, etc. "Es el ABC del proyecto".

Así mismo, ella no es responsable de los demás departamentos (como difusión, prensa, giras) pero se involucra y se mantiene al tanto porque su mayor interés es que el proyecto llegue a su máxima expresión y que cada función sea reflejo del trabajo meticuloso de todos los integrantes: el actor, el técnico, el escenógrafo, el asistente, etc.

A Bartilotti no le ha sido fácil conformar el equipo de producción con el que actualmente cuenta la compañía, ella menciona que es una carrera ingrata porque no es reconocida ni está dignificada y que es difícil por el nivel de compromiso que

exige:

Tienes que dejar muchas cosas, ir tres pasos adelante, el primero en llegar, el último en irte, aceptar que no verás a la familia ni a los amigos, meter las manos. El productor ejecutivo en México no es el que pone el dinero²³, es el que le chinga (sic). Y a mí me gusta. Tienes que saber de todo, no ser especialista pero sí saber de todo.

Otras características que Bartilotti busca en su personal es que tengan iniciativa, decisión, temple, capacidad de resolución de problemas, intuición y la “chispa natural de accionar, el productor siempre está en acción”.

Coordinación Nacional de Teatro

La Coordinación Nacional de Teatro²⁴ es un organismo dependiente del Instituto Nacional de Bellas Artes cuya misión, de acuerdo a su página web, es “escuchar las necesidades y propuestas de la comunidad artística y ofrecer a la sociedad una diversa y rica programación en los espacios escénicos que tiene a su cargo, como

²³ A diferencia del ‘Executive Producer’ (productor ejecutivo en su traducción literal) de cine, quien muchas veces colabora como inversionista del proyecto y es el responsable de administrar el presupuesto.

²⁴ Me referiré a la Coordinación Nacional de Teatro con el acrónimo ‘CooNT’ para distinguirla de las siglas de la Compañía Nacional de Teatro: CNT.

punto de partida y hacia los estados de la federación.”

La dirección de la Coordinación la tiene Juan Meliá desde el 2009 y la subdirección corre a cargo de Alicia Martínez. La Coordinación Nacional de Teatro se compone de distintos programas y subcoordinaciones:

- Subcoordinación Nacional de Teatro
- Programa de Teatro para Niños y Jóvenes
- Subcoordinación de Enlace con los Estados
- Programa de Teatro Escolar en el DF.

La Subcoordinación Nacional de Teatro es la rama dedicada a programar y atender la cartelera regular de los recintos dentro de la Ciudad de México que corren a cargo de la CoONT; los ubicados en el Centro Cultural del Bosque²⁵: Teatro Julio Castillo, Teatro El Galeón, Teatro El Granero - Xavier Rojas, Sala Xavier Villaurrutia y Teatro Orientación ; y el Teatro Julio Jiménez Rueda²⁶.

La programación de la CoONT se conforma, aproximadamente, de 102 funciones a la semana distribuidas de igual manera en sus seis teatros. Cada uno de ellos presenta: de lunes a jueves dos funciones matutinas diarias de teatro escolar, de

²⁵ Ubicado en Paseo de la Reforma y Campo Marte.

²⁶ Ubicado frente al Monumento a la Revolución.

jueves a martes una función diaria de teatro para adultos, sábados y domingos una función a mediodía de teatro para niños y jóvenes y los miércoles por la noche una función de diferentes eventos especiales (muestras, conferencias, homenajes, etc.).

La Subcoordinación se divide en las siguientes áreas: Producción Teatral, Difusión y Relaciones Públicas; y Gerencia Administrativa. Gabriel Enciso es el jefe del departamento de Producción Teatral y es a quien entrevisté para esta investigación. Enciso explica que este departamento cuenta con un equipo de aproximadamente 185 personas organizadas en distintas áreas:

1. Departamento de producción teatral: encargado de las bodegas de vestuario del INBA, de la bodega de Ticoman y de la bodega de paso. Además se encarga de coordinar todos los servicios de transporte requeridos para el buen funcionamiento del área técnica de todos los montajes.
2. Departamento de operaciones escenotécnicas: tiene a su cargo el funcionamiento de los 6 teatros. Parte del personal incluido en este departamento son los jefes de foro, plantilla de técnicos de cada teatro y "corre, ve y diles".
3. Departamento de producción ejecutiva: responsable de llevar a cabo las coproducciones y producciones de la CooNT. Este departamento trabaja 'fusionado' con el área de Producción Teatral con quien se elaboran

presupuestos, estrategias de logística, ejecución de producciones, gestión de patrocinios, etc. Enciso menciona que las funciones de este departamento dependen mucho de los proyectos programados en los recintos.

Muchas veces los proyectos que vienen para producción o co-producción tienen ya totalmente definido quién va a ser su productor ejecutivo, hacia adentro de una compañía, entonces nosotros sólo tenemos que darle seguimiento. Pero sí hemos producido nosotros varias cosas como *Algo de un tal Shakespeare* o en su mayoría proyectos de teatro escolar como *No corro, no grito, no empujo* aunque siguen siendo las menos. (Enciso)

Enciso estudió Ciencias de la Comunicación en la FES Acatlán, dónde también cursó un diplomado en actuación pero siempre supo que quería ser productor. Menciona que desde niño sus tres metas en la vida eran tener un programa de radio, ser manager en una banda de rock y ser productor de teatro. Debido a la falta de programas académicos especializados en esas áreas, decidió que prepararse como comunicólogo era lo que le daría más herramientas para alcanzar sus metas. Terminando la licenciatura comenzó a manejar bandas de rock, al poco tiempo tuvo su programa de radio en 102.1 FM con Olivia Luna y meses después incursionó en la producción teatral con el Teatro Fernando Soler de Saltillo, Coahuila. Como gerente —manager— independiente sólo trabajo en la industria

de la música, pero reconoce que es lo mismo que ser productor ejecutivo en el teatro: "Todo lo hace uno, como ahora lo hace un productor ejecutivo de teatro: comprar un cable, firmar un contrato, hacer difusión".

Gabriel Enciso se integró a la CooNT hace tres años como asistente de producción y desde febrero de 2016 ocupó su cargo actual. Ahora como jefe del departamento de Producción Teatral desempeña, principalmente, las siguientes actividades: supervisión del mantenimiento y operación de los teatros (equipo técnico, vestíbulos, atención del personal, limpieza, estética), ser coordinador técnico, estar en constante comunicación con todo su personal para estar enterado de los problemas o fallas de los recintos, asistir a las juntas técnicas con las compañías programadas y darles seguimiento durante su temporada.

Con la experiencia que posee siendo gerente independiente, productor de teatro institucional y el contacto continuo con distintas agrupaciones teatrales, él define la función del productor ejecutivo como "el responsable de cumplir las metas artísticas de los creativos y del director" y dentro de las actividades que tendría que realizar considera las siguientes:

- Ser el enlace con las instituciones,
- Procuración de fondos (buscar y concursar para ganar becas o conseguir

patrocinios),

- Hacer difusión,
- Ser director técnico de su agrupación,
- Comprar, rentar, pedir prestado los recursos materiales que se necesiten.

Es la persona [encargada de] llevar los sueños del director al escenario, su trabajo es resolver a partir de algo. Debe [llevar el proyecto] al escenario y hacer que crezca, que vaya de gira, salga del país y llegue al mayor público posible. Mientras no exista un gestor²⁷ y un relacionista²⁸ en todas las compañías de teatro, el hueco lo debe llenar el productor ejecutivo.

(Enciso)

Mejor Teatro

En 1997 se creó la División Teatro de OCESA —que a su vez es parte de CIE (Corporación Interamericana de Entretenimiento)—, un departamento destinado a realizar la producción de las obras de cámara y de los musicales que impulsara la compañía. Desde sus inicios se realizaban dos tipos de producciones, la primera

²⁷ Quien crea un proyecto a partir de una idea. (Enciso)

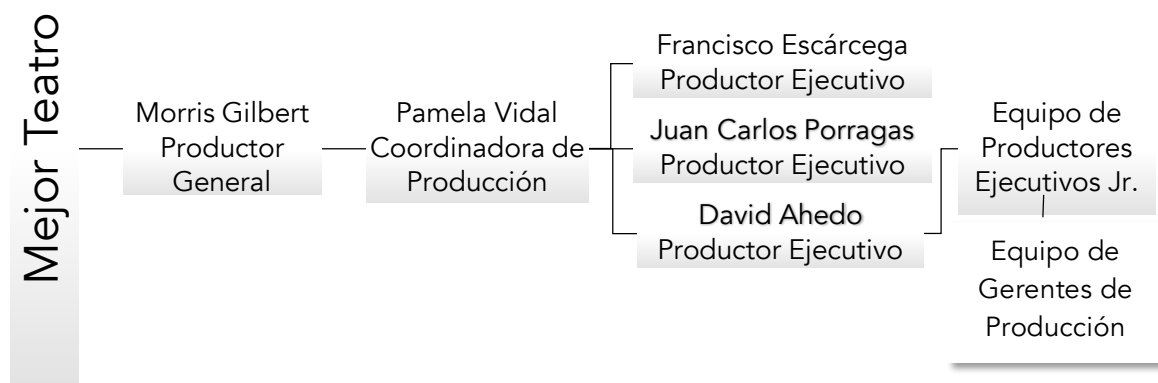
²⁸ Quien abre puertas para el proyecto y crea enlaces con instituciones, teatros, compañías, etc. (Enciso)

consiste en la adquisición de un musical de Broadway para re-reproducirlo en México y la segunda es la realización de producciones originales.

La División de Teatro de OCESA siempre ha contado con la colaboración de Morris Gilbert y de su empresa Mejor Teatro. Morris Gilbert participa como productor general (inversor) de las obras mientras que Mejor Teatro se encarga de llevar a cabo el proceso de producción.

Mejor Teatro es una empresa conformada por los siguientes departamentos: mercadotecnia, legal, prensa, contraloría y taquillas, diseño, finanzas, recursos humanos, administración, contabilidad y producción. Cada uno de estos departamentos —con su propia estructura interna— participa en todos los proyectos que la compañía realice.

El Departamento de Producción está conformado de la siguiente manera:



En esta sección entrevisté a Pamela Vidal, coordinadora de producción, y a Francisco Escárcega, productor ejecutivo. Vidal es licenciada en Literatura Dramática y Teatro por la UNAM y está cursando una maestría en Negocios, Escárcega es licenciado en Comunicación. Vidal egresó y se incorporó inmediatamente a OCESA en la organización de conciertos, posteriormente entró a OCESA Teatro como seguidorista y finalmente la contrató Mejor Teatro (en sus inicios fue contratada como productora ejecutiva). Escárcega siempre quiso ser productor y trabajar en teatro, televisión y cine; terminada la licenciatura se encargó de las producciones de la escuela Broadway México y posteriormente se integró a Mejor Teatro como asistente de producción.

Dentro de su organigrama de trabajo, la descripción de cada puesto es la siguiente:

- Productor general: Elige la obra que se montará, destinarle un presupuesto, elegir los principales miembros del equipo creativo y del elenco, designar un productor ejecutivo al proyecto (dependiendo de la disponibilidad de cada uno de ellos) y durante su desarrollo atender los problemas importantes que surjan dentro de cada unidad de negocios —producción, montaje, obra—.
- Coordinador de producción: Con base en el presupuesto designado elegir un foro de presentación, calendarizar fechas de estreno, convocar al equipo creativo. En conjunto con el productor ejecutivo debe elaborar presupuestos

de desarrollo y rutas críticas, así como organizar audiciones para reclutar al elenco. Es el responsable de llevar la producción a su estreno y del montaje a nivel técnico.

- **Productor ejecutivo:** Se encarga de la operación del proyecto. Debe realizar las contrataciones de todo su equipo, administrar y planear los gastos, estar en contacto con todas las demás áreas de la empresa sobre el desarrollo del proyecto, dar seguimiento a las estrategias de mercadotecnia y prensa, a los procesos de diseño y a los pagos de nómina. Debe encargarse de que la ruta crítica y la planeación de calendarios y del día a día se cumplan. Una vez llegado al estreno debe supervisar las buenas condiciones de los elementos de la producción, la puntualidad y compromiso del elenco y continuar en constante comunicación con las demás áreas para seguir funcionando correctamente a nivel 'unidad de negocio' durante toda la vida del proyecto.
- **Equipo de productores ejecutivos jr.:** A cada proyecto estrenado se le destina un productor ejecutivo jr. Su labor es permanecer en el teatro todo el tiempo de la temporada y apoyar al productor ejecutivo titular en las labores que, por cuestión de tiempo, no le sean posible realizar.
- **Equipo de gerentes de producción:** Al igual que los productores ejecutivos jr., los gerentes de producción son distribuidos individualmente en cada uno de los proyectos estrenados. El gerente debe llevar el control administrativo de

la taquilla, cuánto dinero y cómo entra.

Como productor ejecutivo de Mejor Teatro, Escárcega tiene un horario y sueldo fijo. Además, da clases de producción en una escuela privada y actualmente tiene un proyecto en La Teatrería donde, de acuerdo al esquema de trabajo de Mejor Teatro, realiza las funciones de productor general, coordinador de producción, productor ejecutivo, estrategia de mercadotecnia y coordinador de difusión, en ocasiones también es agente de prensa y relacionista público.

De acuerdo a como Escárcega desempeña su cargo de productor ejecutivo en el ámbito empresarial de Mejor Teatro, el esquema de trabajo que Marisa de León propone se reparte en varios departamentos conformados, a su vez, por equipos de trabajo. Por otro lado, cuando le corresponde fungir como productor ejecutivo en el circuito independiente debe cubrir otros puestos.

El productor ejecutivo es todo y nada. Todo tiene que suceder. [En OCESA] es dar seguimiento a todos los departamentos y estar pendiente de que todo vaya sucediendo de acuerdo a los calendarios y rutas planeadas. [... En teatro independiente] muchas veces es hacer todas esas cosas [planeación, difusión, prensa, mercadotecnia, relaciones públicas] más aparte ser el productor ejecutivo. (Escárcega)

A pesar de ser esquemas de trabajo muy diferentes, Escárcega reconoce que Mejor Teatro es la mejor escuela. Sus metodologías de trabajo están basadas en la planeación de presupuestos y fechas. Su sistema es rígido pero ese rigor es el que hace que los proyectos se lleven a cabo de la mejor manera.

Ambos mencionan que para ser productor ejecutivo se deben estudiar y entender todos los aspectos técnicos de un montaje teatral, sin embargo, uno no termina de formarse sino hasta que tiene experiencia práctica. Para Vidal es indispensable un chip: "El chip de resolver y meter las manos, dar un pasito para atrás y poder analizar las situaciones, no aventarse como el Borrás²⁹, no ser huevones (sic). La capacidad de ver un hueco y arreglarlo."

Sin importar el circuito en el que se desenvuelva el productor ejecutivo, Vidal y Escárcega remarcan que debe tener conocimientos técnicos, pero no tener complejos de superioridad con su equipo de trabajo para que sea capaz de participar, colaborar y pedir ayuda en lo que sea necesario. Además, debe saber delegar tareas, ser paciente y organizado, poder aceptar el desconocimiento de algo y ser capaz de tener una visión amplia que le permita abarcar el panorama

²⁹ Personaje de la serie mexicana *Los Beverly de Peralvillo* cuya característica era actuar de manera impulsiva y alocada.

general del proyecto.

En una compañía

Para esta sección de la investigación llevé a cabo entrevistas a cuatro compañías:

Lagartijas tiradas al sol, Principio Investigadores Escénicos, Carretera 45 y Señal y

Verbo. Las entrevistas fueron realizadas de manera individual siguiendo la lista de preguntas compuesta por los anexos 3 y 4.

Lagartijas tiradas al sol (2003)

Para conocer el funcionamiento y organización interna de esta agrupación de teatro independiente, busqué entrevistar personalmente a Luisa Pardo y Gabino Rodríguez quienes, según su sitio web, son los fundadores. Debido a la gran actividad artística que las **Lagartijas tiradas al sol** tienen fuera de la Ciudad de México (interior de la República Mexicana y extranjero) se realizaron un par de intentos por realizar la entrevista vía Skype de manera simultánea con ambos sin embargo no fue posible por dificultades técnicas.

Durante sus cortas estancias en la Ciudad de México tampoco fue posible agendar una cita personal con ninguno de los dos, pero sí realizar una entrevista vía Skype con Gabino Rodríguez. A partir de sus respuestas y la información almacenada en su sitio web es que llevé a cabo el análisis de esta agrupación.

Lagartijas tiradas al sol se define como “una organización de personas dedicada a proyectos de arte”. Se creó en 2003 y desde entonces no se han constituido legalmente. Su filosofía con respecto a la producción de sus proyectos es trabajar exclusivamente con los recursos materiales, humanos y económicos que tienen de antemano para evitar los números rojos.

Pardo y Rodríguez son las cabezas de la agrupación y son quienes guían el rumbo de los proyectos y de la compañía, eligen los lugares de representación, tienen mayor injerencia en las decisiones que se deben tomar y convocan a los artistas con quienes se realizará determinado proyecto. No obstante, Rodríguez no puede mencionar su rol específico dentro de la agrupación, tampoco el de Pardo o el de ninguno de los integrantes de alguno de sus proyectos, pero sí que es requisito de los participantes tener la disposición de hacer lo que sea necesario. Para Rodríguez, esta indefinición de roles y estructura es la fortaleza de las **Lagartijas tiradas al sol**:

Cuando se define qué hace cada quien siento que se empiezan a petrificar los roles y entonces cada quien hace lo que le toca y todos contentos. En el marco de los grupos teatrales independientes yo pienso que de los 90's para acá en el territorio nacional hay un fracaso. Tenemos muy pocos grupos que han superado los 15 años de trayectoria —sólo menciona a Teatro Línea de Sombra y Teatro de Ciertos Habitantes— y eso se lo deben

Respecto al comentario antes citado es importante mencionar que si bien es cierto que ambas compañías comenzaron con un modo de trabajo y un organigrama indefinido, con el paso de los años y la experiencia adquirida, actualmente trabajan bajo esquemas claros que les permiten poder precisar las responsabilidades y tareas de cada uno de los miembros del proyecto. Lo anterior indica que el primer método de trabajo no funcionó para esas dos compañías por lo que tuvieron que realizar cambios, sin embargo, Rodríguez continúa defendiendo que para ellos no tener roles fijos es el mejor método de trabajo.

Las **Lagartijas** dedican aproximadamente un año de trabajo continuo para la creación de un proyecto y analizando sus procesos de trabajo es posible identificar que, aunque ambos integrantes participen de todos los procesos, cada uno dirige y se hace responsable de un área.

Rodríguez es quien guía la dirección artística: identifica una inquietud entre los participantes, coordina un proceso de investigación teórica con el equipo que posteriormente comienza a tomar vida en “una especie de laboratorio teatral” a través del cual se llega al producto final.

Mientras tanto, Pardo es quién lidera los procesos de producción: organiza la

procuración de fondos (becas gubernamentales) y al mismo tiempo cuida que el dinero no sea una limitante para su trabajo. Así mismo es ella quien gestiona los lugares de representación, su participación en festivales alrededor del mundo y las co-producciones que realizarán con otras instituciones nacionales e internacionales.

Rodríguez asegura que nunca han trabajado con un productor, un productor ejecutivo o un gestor, incluso le es imposible definir al productor ejecutivo en teatro, "entiendo al productor ejecutivo en cine, en teatro siempre es complicado porque nunca hay ese presupuesto que ejecutaría el productor ejecutivo. En teatro es una figura misteriosa para mí." La difusión de su trabajo es un tercer proceso que realizan ambos basándose meramente en su intuición.

Principio Investigadores Escénicos (2008)

De acuerdo a su sitio web, **Principio** es una agrupación -no está constituida legalmente- fundada en 2008 por creadores escénicos nacidos en la década de los ochentas. Su misión es integrar distintos lenguajes a la escena contemporánea sin perder de vista el contexto en el que vivimos y los problemas a los que diario nos enfrentamos; en **Principio** se busca "provocar un vínculo entre la obra, el público y la realidad". Desde 2008 han estrenado 12 obras, en 2015 fueron la compañía en residencia de Teatro La Capilla y ese mismo año realizaron una producción con

Teatro UNAM dentro del marco del Festival Internacional de Teatro Universitario.

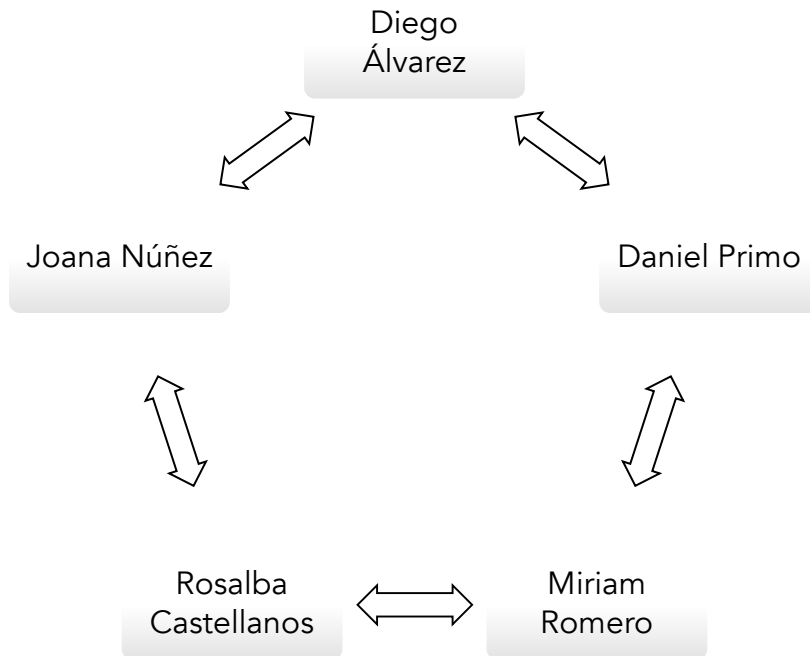
Sin embargo, al entrevistar a los actuales integrantes de la compañía, la historia de su conformación es diferente dependiendo de quién la cuente, igualmente sus procesos de trabajo y la manera en la que se organizan. Hoy en día, **Principio** está integrada por Diego Álvarez Robledo, Daniel Primo, Miriam Romero, Rosalba Castellanos y Joana Núñez.

- Álvarez es el único integrante que ha estado a lo largo de los 8 años de trayectoria por lo que es considerado el fundador y director de la compañía, no obstante Álvarez no se considera como tal por la falta de experiencia que identifica en él para ser la cabeza de una compañía. Álvarez 'dirige proyectos'.
- Daniel Primo se integró a Principio en el 2012 con el montaje de *Terminal Axolotl* en el que diseñó el dispositivo multimedia y de videoproyección. A partir de la buena dinámica que tuvieron al trabajar juntos, decidieron unirse y comenzar a dar forma a **Principio**. Álvarez escribe y dirige y Primo realiza diseño escénico, diseño de dispositivos multimedia, contenido multimedia y diseño gráfico. Ambos invierten económicamente y son quienes dictan el rumbo de la compañía.
- Miriam Romero participó como 'actriz invitada' desde el inicio de la

compañía. Cuando Primo se integró a **Principio**, ella prefirió ser asistente de multimedia y videoproyección. En ese momento, casi sin decidirlo, su participación en la compañía se transformó. Ya no era una actriz invitada por proyecto, se convirtió en una especie de 'jefe técnico' que se encargaba de siempre llegar temprano, asegurarse de que el montaje se cumpliera en forma y que la función corriera sin contratiempos; se volvió parte de la compañía. A partir de ese momento su rol cambia dependiendo de las necesidades del proyecto en el que estén trabajando.

- Rosalba Castellanos, al igual que Romero, comenzó como actriz invitada. Su primer proyecto con la compañía fue Bestiario Humano en 2012. Dentro de esta misma producción, gracias a sus habilidades de organización, comenzó a hacerse poco a poco responsable de tareas de logística, trámites burocráticos y relaciones públicas. Este proyecto siguió creciendo hasta el primer semestre del 2016 en donde participaron en el Singapore Fringe Festival. A lo largo de estos cuatro años, Castellanos se convirtió en la responsable de las tareas de producción y relaciones públicas, no obstante siempre ha contado con el apoyo y respaldo de Álvarez, Primo y Romero. Esta nueva forma de involucrarse con el proyecto la hizo más cercana al núcleo de la compañía, actualmente es miembro oficial de **Principio**.

- Joana Núñez es quien se integró más recientemente, en noviembre del 2015. Comenzó como asistente de Daniel Primo, posteriormente los 4 miembros decidieron que sería provechosa su incorporación a la compañía como 'productora ejecutiva'. Es la primer compañía en la que está como responsable de la producción ejecutiva, anteriormente sólo había sido asistente de producción. En el festival de Singapur colaboró desde México con Castellanos en algunas tareas de logística. Ahora, en el nuevo proyecto



que piensan desarrollar en cuanto reúnan los fondos necesarios, será el primer proyecto de **Principio** en el que Núñez funja como productora ejecutiva.

Los cinco integrantes reconocen que los roles que cumplen dentro de la compañía

se establecen por proyecto, sin embargo el de 'producción ejecutiva' es uno que nunca han logrado resolver.

Dentro de sus programas de mano, el crédito de la producción ejecutiva siempre ha sido confuso. De las cuatro obras archivadas en su página de internet dos no tienen ese crédito: *Terminal Axolotl* y *Bestiario Humano* (a pesar de que Castellanos cubrió esa parte del proceso), en *Alien* el crédito de producción es para **Principio** y además hay un crédito personal para asistente de producción mientras que en *Animalia* el crédito de productor ejecutivo corresponde a dos personas ajenas al núcleo de la compañía. Primo señala que más bien estas personas fungían como "asistentes de lo que se necesitara, no eran precisamente productores ejecutivos".

Como es posible notar, en los primeros proyectos que esta compañía desarrolló no se preocupaban por actuar con un orden claro, por planificar los procesos ni por organizar sus archivos. Ahora con la participación de Núñez, **Principio** espera alcanzar la profesionalización de su compañía: establecer un organigrama de trabajo donde se definan claramente cuáles son las funciones y responsabilidades de cada uno y hacer que su trabajo sea rentable y se convierta en una fuente de ingresos para sus integrantes.

Todos coinciden en que un productor ejecutivo es quien dicta los procedimientos

y administra los recursos para llegar al resultado artístico propuesto: coordina las distintas áreas, fija una ruta crítica y supervisa que se cumpla, elabora cotizaciones y presupuestos, administra los fondos económicos y realiza todos los pagos. Núñez agrega la importancia de contar con un asistente de producción ejecutiva que sea el encargado de realizar las compras. Así mismo todos están de acuerdo en que el productor ejecutivo no es el responsable de la procuración de fondos, sino que esa es una tarea que deben llevar a cabo todos los miembros, "entre más gente esté involucrada en este proceso, el resultado será mejor" (Álvarez). También comparten la idea de que un buen productor ejecutivo³⁰ es eje fundamental de una agrupación teatral con resultados económicos positivos.

Primo menciona que, si bien estas herramientas las tiene Núñez, le hace falta experiencia como responsable de producción. No obstante todos saben que ella aportará sus conocimientos técnicos mientras que ellos seguirán resguardando, aportando y ayudando su trabajo para enriquecerlo y lograr los objetivos de la compañía.

Los nuevos lineamientos para su siguiente proceso son:

1. Involucración de todos para definir el concepto y las metas artísticas del

³⁰ Calificado por todos como confiable, organizado, intuitivo y buen negociante.

proyecto.

2. Realizar calendarios y rutas críticas en donde se planee con exactitud los tiempos y actividades a ejecutar, reduciendo el margen de imprevistos.
3. Comenzar el proceso de ensayos y montaje hasta que se haya asegurado una fuente económica externa (FONCA, EFI Teatro, patrocinio privado) que haga posible la realización del proyecto.

De acuerdo a este nuevo procedimiento que buscan implementar en su siguiente proyecto y según las definiciones de Marisa de León, Núñez fungiría como coordinadora de producción mientras que el resto de los integrantes serían un equipo de producción ejecutiva. Además de esto, en caso de no contar con un agente de difusión y prensa, los cinco integrantes conformarían un equipo que cubriría esta función a partir del trabajo colaborativo.

Carretera 45 (1999)

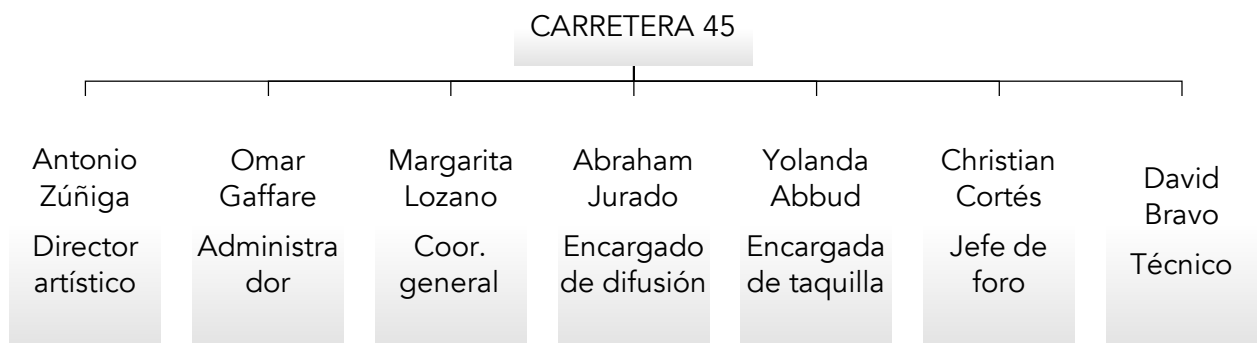
Carretera 45 es una compañía fundada en 2011 pero con una historia mucho más larga. Es una compañía originaria de Ciudad Juárez nombrada Al borde teatro que llegó a la Ciudad de México en 1999, funcionaron un par de años como la compañía que eran pero poco a poco comenzaron a cambiar los integrantes y por lo tanto la manera en la que estaban constituidos. Sólo Antonio Zúñiga y Yolanda Abbud

permanecieron juntos y dieron la bienvenida a nuevos integrantes que en 2011 decidieron constituirse como **Carretera 45**, haciendo referencia a la, también llamada, carretera panamericana que va desde Ciudad Juárez hasta Hidalgo y es una de las más importantes del país. Un año más tarde lograron inaugurar el Centro Cultural Carretera 45 en la colonia Obrera, tanto la compañía como el recinto poseen un alto compromiso social y tienen el objetivo de ofrecer productos culturales/artísticos a la colonia que sean generados a partir de ella misma. Actualmente **Carretera 45** está conformado por 7 integrantes base que se dedican a mantener el centro cultural y que a su vez integran una compañía de teatro.

El Centro Cultural Carretera 45 funciona con apoyos gubernamentales y ha logrado mantenerse como uno de los recintos más económicos de la ciudad, además de proporcionar descuentos especiales a la gente de la zona. Por otro lado, la agrupación de teatro **Carretera 45** funciona de modo mixto, con becas otorgadas por el gobierno y con el patrocinio de empresas privadas.

Desde antes de que tuvieran el foro, decidieron que su principal forma de trabajo sería a manera de colectivo: trabajar de una manera horizontal en la que, a pesar de que Antonio Zúñiga sea el líder, las opiniones de todos son tomadas en cuenta y todos poseen un puesto administrativo con el fin de convertirse en una agrupación estable. Desde el 2011 los puestos de todos se han mantenido fijos, en algunos casos el título ha cambiado pero la función y las responsabilidades siguen siendo las mismas:

Cuando se trata del Centro Cultural, las arriba enlistadas son sus funciones, pero cuando se trata realizar un montaje como compañía, todos se intercambian los papeles de actor, director y dramaturgo excepto Omar Gaffare quién siempre mantiene su puesto de administrador y además cumple un horario de oficina con el despacho de diseño para el que trabaja. Los siete tratan sus dos facetas como si se tratara de trabajos distintos, por lo que cuando es uno de sus montajes contratan a un productor ejecutivo para que se encargue de realizar la producción. En el



último par de años ha sido David Castillo con quien todos han encontrado afinidades.

Antonio Zúñiga es el responsable de conseguir los recursos económicos para realizar las producciones y pagar los sueldos de todo el equipo y reconoce lo importante que está siendo haber estudiado administración de empresas como licenciatura por las herramientas obtenidas que ahora le facilitan la gestión de recursos.

Una vez que el dinero está, Gaffare se encarga de llevar las cuentas, es decir un registro de los ingresos y egresos que se tengan, pagar sueldos, pagar realizaciones de escenografía, vestuario, etc. y hacer los reportes para el FONCA.

Sin embargo, David Castillo es quien debe administrar los recursos, hacer presupuestos y dividirlo en partidas, determinar quiénes serán los realizadores, calendarizar y supervisar que se sigan los planes acordados y elaborar una estrategia de difusión que posteriormente ejecutará todo el equipo bajo su coordinación y

con el apoyo de Abraham Jurado quien a lo largo de los años ha obtenido

experiencia en la difusión impresa y de redes sociales, así como para convocar

prensa.

Cuando el montaje es presentado en su propio foro, Margarita Lozano es la

encargada de programarlos y coordinar el espacio de ensayos con las otras

producciones en turno.

Al momento del montaje técnico, Christian Cortés y David Bravo son los

responsables. En caso de que los dos actúen en la obra, se contrata a alguien ajeno

a la compañía para encargarse pero basta con uno de ellos para que esto no sea

necesario.

Yolanda Abbud es la encargada de taquilla que, actúe o no, debe estar al pendiente

de los reportes diarios, semanales y mensuales para pasar a administración y que

se integren al total de ingresos de la compañía.

“Es un trabajo absorbente pero muy chido, es como mantener tu casa: tienes que

hacer que todo funcione.” (Bravo). Todos los integrantes no sólo trabajan en

Carretera 45; aparte tienen otros proyectos en donde fungen como actores,

directores, asistentes de dirección o producción, pero ninguno pertenece al equipo

estable de otras agrupaciones teatrales.

Basados en sus propias prácticas cuando toman roles relacionados con la producción sumado a la experiencia que tienen trabajando con productores ejecutivos todos acuerdan en que debe:

- ser una persona de plena confianza con sensibilidad artística, cabeza fría, organizado y buen administrador, además de ser 'gente' y 'saber calmar a las bestias'.
- tener carácter y una visión artística propia para poder colaborar con el director.
- saber de estilos y géneros teatrales, de iluminación, vestuario y escenografía (tanto de diseño como de realización).
- realizar lo más conveniente para que la producción resulte de la mejor manera.

No debe ser el 'corre, ve y dile', ni buscar siempre lo más barato. Es un trabajo difícil que requiere mucha humildad de quien lo realiza ya que "cuando está bien hecho es invisible" (Lozano).

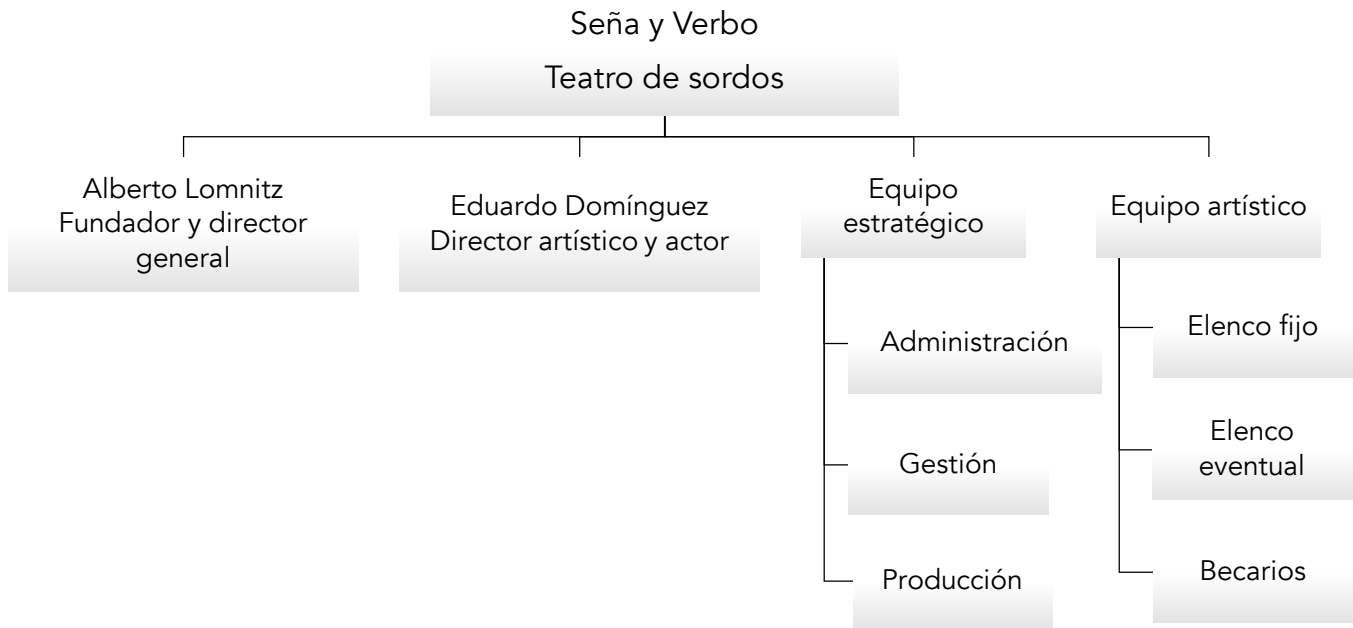
Seña y verbo (1993)

Seña y Verbo: Teatro de sordos es una compañía de teatro con 23 años de trayectoria dedicada a realizar montajes que combinen el Lenguaje de Señas

Mexicanas con español hablado. El cuerpo artístico de la compañía está integrado por actores sordos y oyentes, así mismo su trabajo está dirigido hacia ambos públicos. A partir del 2001 también funciona como escuela de lenguaje de señas para oyentes y como una escuela de teatro para sordos. Alberto Lomnitz es el fundador de **Seña y Verbo** y, desde hace un año, Eduardo Domínguez -actor sordo con 17 años de antigüedad en la compañía- ocupa el puesto de director artístico. La compañía funciona como una empresa: dentro de su inmueble poseen un área de oficinas, otra para la creación artística y una tercera destinada a las clases que se imparten; tiene una estructura por departamentos que se mantienen estables a pesar de la constante rotación de personal y ofrece sueldos fijos a sus empleados sin importar la actividad de la compañía; el requisito indispensable para ser parte de esta agrupación es saber lenguaje de señas.

Se desempeñan a partir de un organigrama lineal dividido en dos grandes áreas: el

equipo estratégico y el equipo artístico:



Como personas externas a la compañía trabajan un contador, un diseñador gráfico y los creativos, a quienes se contrata por proyecto y son elegidos de acuerdo a las exigencias del mismo. El rumbo de la compañía lo dicta Alberto Lomnitz tomando en cuenta la opinión y necesidades de Eduardo, las demás áreas trabajan para sostener ese discurso y llevarlo a buen fin. Todas las áreas saben la importancia del flujo de información por lo que todas las decisiones que tomen dentro de su área se dan a conocer a la brevedad al resto de los departamentos. En ocasiones cuando una decisión involucra a más personas se reúnen los encargados de las áreas que conforman al equipo estratégico para llegar a un acuerdo que convenga a todas las

partes y posteriormente se presenta el posible plan de trabajo a los directores, quienes aportan sus sugerencias para después dar el visto bueno.

Si bien Lomnitz es quién posee la responsabilidad de la procuración de fondos y quien se encarga día a día de abrir nuevas puertas para **Seña y Verbo**, todos saben que el trabajo en equipo es la clave para su crecimiento:

Todos hacemos un poco de todo, hay veces que se te presenta la oportunidad de vender una obra a un festival o de agendar una entrevista para difusión y debes aprovecharla. No puedes decir 'es que eso no me corresponde a mí' porque entonces estás dejando ir una oportunidad que al final del día nos beneficia a todos como compañía. (Pérez)

No obstante, también se reconoce la importancia de la división de tareas y responsabilidades, así como el respeto y confianza a los otros departamentos. Es importante mencionar que en **Seña y Verbo** el equipo artístico está dedicado exclusivamente a la representación y en ocasiones a la docencia por lo que a partir de aquí ahondaré únicamente en las áreas del equipo estratégico:

- Dora Pérez, Administración.

Pérez es administradora de profesión con especialidad en restaurantes. Se incorporó a **Seña y Verbo** por interés personal y reconoce que si bien la

administración es administración en todos lados, debería existir un área de especialización para trabajar en la industria cultural. Lleva 3 años y medio en la compañía y tiene dos funciones: ser representante legal –revisión y firma de contratos internos y externos, así como de convenios con organizaciones y asistir a todas las juntas en las que se vaya a concretar un nuevo negocio para supervisar la legalidad de los acuerdos– y ser la administradora –realizar estudios de viabilidad, pagos de nómina, reportes financieros para becas, contabilidad interna y hacienda; y vigilar que todos los productos artísticos que se realicen sean rentables–. Pérez incorporó a su hermana como su asistente debido a la fuerte carga de trabajo.

- Antonio Zacruz, Gestión.

Zacruz lleva 1 año y tres meses como responsable del área de Gestión de **Seña y Verbo**, antes ocupó el cargo de asistente de producción por un par de meses. En un inicio Zacruz realizaba gestión y producción de eventos de impro (donde en ocasiones también era intérprete). Desde hace 4 meses trabaja con Karla César, a quien prefiere ver como una colaboradora y no como asistente (su cargo 'oficial'). Entre ambos decidieron aprovechar la experiencia de César como comunicóloga en producción audiovisual y dejar que se encargara de la difusión y las redes sociales –crear estrategias de difusión en redes, diseñar el sitio web y crear contenido como videos publicitarios o spots para internet–. A

pesar de estas responsabilidades de César, siempre apoya a Zacruz en sus actividades como gestor que involucran principalmente: revisar convocatorias, armar y enviar carpetas, concretar ventas de espectáculos, organizar conferencias de prensa y programar las funciones requeridas para distintos programas en los que la compañía participa como becario; además funge como gerente de recursos humanos por lo que siempre debe atender las quejas y sugerencias del equipo para procurar un ambiente agradable de trabajo y programar las vacaciones de los integrantes dependiendo de la calendarización de la compañía.

- Brenda Guerrero, Producción.

El departamento de producción tuvo cambios en el personal en febrero de 2016. Guerrero, que era asistente de producción pasó a ocupar el puesto titular debido a la renuncia de la anterior encargada en enero de este año. En ese momento el cargo de asistente lo tomó Diego Calderón, quien anteriormente se había integrado de manera temporal a la compañía para asistir el proceso de producción de un montaje. Este departamento se encarga, principalmente, de coordinar fechas: de talleres, conferencias y funciones, organizar la planeación y logística de las actividades que la compañía realiza, así como su ejecución. Dentro de esta planeación siempre contemplan que uno de ellos esté presente en cada una de las actividades para supervisar todos los aspectos técnicos,

resolver cualquier eventualidad que suceda y revisar continuamente el estado de los elementos de trabajo (vestuario, utilería, escenografía, material didáctico) para mantenerlos en óptimas condiciones. Así mismo, al dar función, son los responsables de coordinar la transportación (de la producción y el equipo), supervisar el montaje y el desmontaje, llevar un control del inventario y al finalizar el espectáculo, evaluar la recepción del público con encuestas que posteriormente se vaciarán en una base de datos para determinar el 'éxito' o alcance de su trabajo.

La forma de trabajo entre Guerrero y Calderón no es estrictamente jerárquica, si bien Guerrero es la encargada de establecer el primer contacto con los clientes y proveedores y de cerrar las negociaciones, ambos realizan presupuestos, cotizaciones, calendarizaciones y están en continuo trato con clientes.

Todos los integrantes del equipo estratégico acuerdan que es fundamental que exista una cabeza que tenga clara la misión y visión que este supervisando continuamente el camino de la compañía, así mismo es fundamental tener claridad sobre las funciones y responsabilidades de cada puesto. Esto permite que, a pesar de la constante rotación de personal, la estructura principal de trabajo se mantenga firme y efectiva.

Sólo Zacruz, César y Calderón tienen proyectos independientes en donde buscan

implementar una metodología de trabajo similar a la de la compañía: “Los colectivos pueden funcionar pero si verdaderamente se busca profesionalizar tu trabajo se tienen que ver como una empresa, como algo formal” (Zacruz).

A grandes rasgos, el proceso de trabajo que siguen todas las áreas para la realización de un nuevo montaje es la siguiente:

1. Entre el director general y el director artístico acuerdan las líneas generales de la nueva obra (texto, género, tipo de teatro, número de actores)
2. Producción plantea un primer presupuesto del montaje.
3. Administración lo contrasta con los recursos de la empresa y realiza un estudio de viabilidad
4. Gestión determina cuáles son las fuentes de financiamiento potenciales para el proyecto.

Una vez que se cuenta con los elementos necesarios, se comienza el proceso creativo a la par que gestión y producción acuerdan fechas posibles de realización.

Posteriormente, gestión se encarga de agendar las funciones acordadas y Dora Pérez firma los contratos pertinentes. A partir de este momento y hasta el final de las funciones, el contacto con el recinto lo tendrá producción.

Concluyendo la temporada:

Gestión

Producción

pasa la orden de cobro a administración, administración genera la factura al cliente y presiona para que se pague el total acordado.	verifica los inventarios, manda a tintorería los vestuarios y se encarga del empaque, mudanza y almacenamiento de la producción.
--	--

El 'profesional independiente'³¹

Con '*profesional independiente*' me refiero a la, hoy en día, común forma de trabajo que tienen muchos profesionistas que consiste en ejercer su labor con diferentes empresas, instituciones, etc. en donde sólo se está contratado de manera eventual, regularmente por proyecto.

Para este apartado entrevisté a tres productores ejecutivos que, en ocasiones han trabajado de fijo con instituciones o compañías teatrales, pero que en la actualidad laboran exclusivamente como profesionales independientes. En esta ocasión aplique el cuestionario adjunto como anexo 5.

³¹ O 'free lancer'. En español el término se compone de dos palabras mientras que en inglés es una. Es un término que nació en el siglo XIX en Inglaterra como forma de referirse a la actividad que realizaban los mercenarios de ese entonces.

De acuerdo a su experiencia, cada uno tiene opiniones diferentes de cómo funciona la figura del productor ejecutivo así como otros cargos, tales como: gestor, productor general, encargado de difusión y relaciones públicas. No ahondaré en estos conceptos para no desviar la investigación, pero sí haré las distinciones necesarias de acuerdo al interlocutor al que me refiera.

Karina Marcela Vázquez Rodríguez

Vázquez fue productora ejecutiva profesional independiente durante 5 años antes de decidir tener un año sabático para criar y educar a su hijo de la manera que ella considera apropiada.

Es licenciada en Literatura Dramática y Teatro con Dirección como área de conocimiento elegida, bajo el plan de 1985. En el último año de la carrera descubrió cursos que se impartían en el CENART sobre gestión y producción teatral, ella estudió el diplomado de Mercadotecnia de la cultura y los cursos de Procuración de fondos, Publicidad y difusión y Gestión y administración para las artes. El avance de los cursos era lento, por las continuas discusiones que se tenían sobre '¿por qué aplicar términos empresariales a las artes?', por lo que decidió tomar la bibliografía recomendada y ser autodidacta.

Vázquez reconoce que esos cursos —o bibliografía— junto con su clase de la

preparatoria de Administración de empresas y un taller sobre Teoría de conjuntos

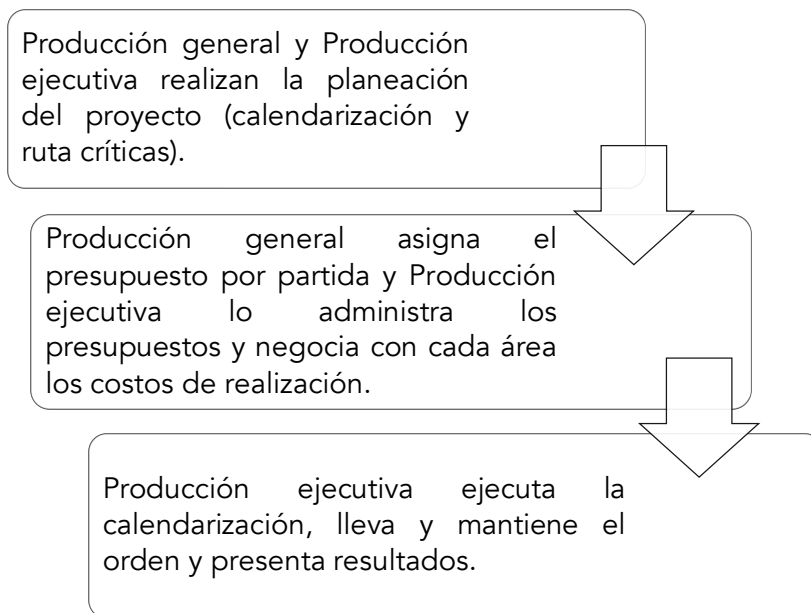
como herramienta organizativa son los que le dieron las herramientas necesarias para poder ser productora ejecutiva.

Su maestra en el curso de Procuración de fondos fue Marisol Torres, productora de la compañía Gajuca A.C.³², quien invitó a Vázquez a colaborar con ellos como tallerista y productora ejecutiva. Como tallerista, Vázquez impartía el curso de Planteamiento de proyectos y Torres le daba continuación en su taller de Procuración de fondos.

Durante los cuatro años que trabajo con Gajuca, Juan Lavarreta fue director artístico, Marisol Torres productora general y Karina Vázquez productora ejecutiva.

La forma de trabajo la dictaba la producción general:

³² Según su página de Facebook, "organización no gubernamental dedicada al apoyo de la cultura y las artes".



Además de estas labores, Vázquez estaba encargada de hacer un registro cuantitativo para hacer los informes de resultados de las becas y apoyos solicitados, coleccionar todos los recibos de compras y negociar todo el tiempo con diseñadores y realizadores.

A la par de su trabajo en Gajuca (donde contaba con un salario fijo), colaboraba con artistas de diferentes disciplinas que conocía en los talleres que impartía y con compañeros recién egresados de la licenciatura. En estos círculos sus labores como productora ejecutiva resultaban difusas para ella y para sus colegas, Vázquez intentaba aplicar un método de trabajo similar a lo aprendido con Marisol Torres, pero descubrió que la mejor manera era preguntar desde un inicio ¿qué necesitas

que yo haga? Con base en esta respuesta definía si aceptaba la propuesta o no³³.

Podía acceder a ampliar su lista de actividades con tareas de difusión y administración de recursos económicos, pero nunca se hacía responsable por la procuración de fondos: “no es responsabilidad del productor ejecutivo y no me gusta”.

Posteriormente, trabajó en la Compañía Nacional de Teatro como asistente de producción ejecutiva en el proyecto *El jardín de los cerezos*. Ahí se enfrentó con otro modelo de producción que le exigía dedicar al trabajo tiempo completo y sacrificar otros aspectos de su vida. Los proyectos independientes le daban flexibilidad de horario, pero un ingreso económico casi nulo, la CNT le ofrecía un sueldo adecuado pero ningún tiempo libre. Bajo su filosofía de “uno sabe y uno decide hasta donde se baja los calzones (sic)” decidió terminar su contrato y dejar la producción ejecutiva por al menos un año.

Para Vázquez, un productor ejecutivo puede ser formado en una licenciatura que le

³³ Esto es un claro ejemplo de las dificultades a las que un productor ejecutivo teatral puede enfrentarse al integrarse a un grupo de teatro independiente y he ahí, una vez más, la pertinencia de este estudio. Estas problemáticas no existirían si dentro del gremio del teatro se tuviera claridad sobre las tareas específicas de cada integrante de un equipo de producción

dé las herramientas para poder desarrollarse profesionalmente, "el problema es que no se tiene claro qué herramientas son esas". Ella menciona lo fundamental que es tener conocimientos sobre administración, estadística e ingeniería. Además, debe tener habilidad para hacer relaciones públicas, pensamiento ágil, ser extremadamente organizado, intuitivo, paciente, observador y "tener muy claro quién puede saber lo que tú no sabes".

Además de lo enlistado por Vázquez es importante recalcar el hecho de que dentro de la academia no existe un enfoque homogéneo sobre quién es el productor ejecutivo, por lo que cada institución construye sus planes de estudio para sí impartir las herramientas necesarias pero en función de la perspectiva que cada una tenga sobre esta figura.

Miguel Antonio del Castillo Paredes

Del Castillo es egresado de la licenciatura en Literatura Dramática y Teatro de la UNAM, cursó la carrera con el plan de estudios anterior (dividido en sólo 3 áreas) y se inclinó por el área de actuación. Bajo su visión romántica del teatro en México (adjetivada de esa manera por él mismo), él es gente de teatro. No se encasilla en ningún área dado que su formación académica profesional le dotó las herramientas necesarias para poder jugar distintos roles.

A lo largo de su trayectoria ha sido actor, director, dramaturgo, productor ejecutivo, técnico y docente, aunque reconoce que en gran parte ha sido productor ejecutivo.

Dentro de sus estudios de licenciatura cursó la asignatura de 'Teatro y sociedad' ('Administración y difusión teatral' en el nuevo plan de estudios) en donde obtuvo las herramientas para sistematizar y ordenar una producción.

Tuvo la oportunidad de incorporarse a proyectos de sus maestros y a la par de sus estudios trabajó con La Troupe como asistente de producción y posteriormente se integró al Sistema de Teatros del GDF como asistente de logística, donde se hacía cargo de ser el enlace entre las compañías independientes y la institución.

Sus primeros trabajos como productor ejecutivo fueron con compañías independientes que habían sido 'acogidas' por alguna institución y por lo tanto ya contaban con los recursos económicos para su realización por lo que nunca se le adjudicó la responsabilidad de realizar la procuración de fondos. Él, como parte de la institución gubernamental, se integraba a la agrupación para realizar la producción ejecutiva.

Hoy en día se constituye como profesional independiente porque

no hay condiciones ni existen legislaciones que te permitan darle continuidad a un trabajo como compañía, que te permitan obtener

Perfil modelo del productor ejecutivo de teatro independiente a partir de una
investigación teórico práctica
Berenice Ramos Ayala
beneficios fiscales para tener un espacio propio o desempeñar una
actividad cultural. (Del Castillo)

Para él, el compromiso en los teatreros funciona a niveles muy distintos por lo que uno debe elegir entre salir adelante o sostener un equipo de trabajo. Por la situación cultural en México no le es posible dedicarse a la segunda opción y debe buscar constantemente nuevos trabajos temporales posibles.

Como profesional independiente suele estar laborando con instituciones gubernamentales en las que se le contrata por proyecto para fungir como productor ejecutivo. En caso de que el proyecto haya tenido éxito y la agrupación en turno decida continuar con el montaje, Del Castillo se integra al equipo para dar continuidad a la producción. Sus responsabilidades siguen siendo operativas; la obtención de recursos económicos y de lugares de presentación las coordina él pero son responsabilidad de toda la compañía. Especifica que, si a él se le responsabiliza por la gestión de recursos económicos, su cargo cambia de productor ejecutivo a productor general y por lo tanto tiene injerencia en las decisiones creativas del proyecto, tales como decidir quiénes conformarán el elenco y al equipo creativo, cuál será el diseño escénico, qué tratamiento se le dará al texto y desde dónde se abordará la obra.

Entiende la necesidad económica de los equipos de trabajo por 'fusionar' diferentes roles en la figura del productor ejecutivo pero él se inclina por la idea de que en ese caso es mejor que "todos le entren a todo". Sí se requiere de un responsable por área que coordine y tome decisiones pero las tareas se pueden repartir en más integrantes. En muchas agrupaciones independientes, el productor ejecutivo funciona como relaciones públicas, encargado de difusión, ventas y promoción.

Con base en su experiencia, analizando las necesidades operativas de una agrupación independiente, identifica que el productor ejecutivo debe de tener vocación de servicio para actuar y decidir en pro de la puesta en escena. Es de vital importancia que conozca de teatro, que posea una sensibilidad creativa y que esté dispuesto a proponer soluciones a partir de los presupuestos ajustados con los que regularmente se cuentan y "las decisiones creativas no tienen que estar supeditadas al dinero, el productor debe saber conciliar la creatividad, que en ocasiones es desmedida, de los creativos con la realidad económica del proyecto" (Del Castillo).

Nuevamente es indispensable la organización, el pensamiento estructurado y contar con nociones básicas de administración. A esto Del Castillo le suma la capacidad de análisis de situaciones y lenguaje corporal para adaptarse mejor a los

diferentes procesos de trabajo y poder enfocarse en sacar lo mejor de ellos, así como un pensamiento ágil y fortaleza de carácter.

Respecto a la diferenciación entre varios términos, apunta la "influencia española" (sic) que se tiene en términos de la 'gestión' y lo imposible que resulta definirla. Es una palabra que, así como la producción ejecutiva, posee muchos significados que dependen directamente de la forma en la que uno esté acostumbrado a trabajar. Con algunas reticencias, Del Castillo lo define de la siguiente manera:

El **productor general** es el que aporta o consigue los recursos económicos.

"No importa si eres actor, en el momento que tu pones un peso para la realización del proyecto te conviertes en productor general."

El **gestor** equivale al área de comercialización de una empresa.

"La comercialización no sólo es la venta de boletos, también es ir con una carpeta a algún lugar para conseguir recursos económicos, patrocinios en especie, un lugar de ensayos o una temporada. Es vender el proyecto artístico a todos los niveles."

El **productor ejecutivo** es el responsable de que el aspecto visual y técnico de un montaje se concrete y tenga la más alta calidad posible.

“Es el que mete las manos, tiene que ver con los ensayos, el escenario, organización y planeación del proceso.”

Lorena Martínez Mier

Martínez se clasifica como productora ejecutiva y gestora cultural. Estudió una licenciatura en diseño gráfico y posteriormente una maestría en diseño y desarrollo de sistemas interactivos multimedia.

A los 25 años viajó a Cataluña, España, donde quedó a vivirse por aproximadamente 8 años, ahí comenzó a realizar ‘emprendimiento³⁴’ para establecer su microempresa de diseño y desarrollo web. Al ser su propia jefa se dio la oportunidad de dedicar la mitad de su tiempo a bailar profesionalmente danza clásica y contemporánea con la Compañía Roseland Musical. Tras cinco años de ser parte de esta compañía decidió no continuar como artista en escena, por lo que la directora artística le propuso permanecer como integrante administrativo. Por sus

³⁴ Término empresarial para referirse al acto de iniciar algo, sea un proyecto o un negocio.

habilidades en dirección de proyectos se le encomendó la tarea de realizar las carpetas de los espectáculos para diferentes convocatorias.

Cuando regresó a México decidió dejar su antigua profesión para dedicarse únicamente a la producción y gestión de teatro y danza. Cursó un diplomado en la UNAM sobre Gestión cultural y posteriormente el diplomado impartido por la Organización de Estados Iberoamericanos de Gestión y políticas culturales. Trabajo durante cuatro años con Seña y Verbo: Teatro para sordos y actualmente se dedica a "proyectos artísticos, culturales, independientes e intelectualoides".

Martínez decidió ser una profesional independiente (aunque "en el circuito cultural siempre se es profesional independiente") porque no le gusta la forma en la que muchas agrupaciones establecidas trabajan:

Creo que existe un conflicto con la figura del productor, en la mayoría de las compañías que conozco la figura central es el director artístico y todo el equipo gira entorno de lo que diga ese gran jefe pluma blanca. Lo que ahora yo me he dado cuenta es que si no es mi proyecto me cuesta mucho trabajo porque creo que la figura del productor es primordial en las compañías en todos los sentidos, no para que sólo produzca y no hable u opine. Basta ver los tabuladores del INBA para darse cuenta de que en

Actualmente, cuando se integra a un proyecto independiente siempre procura adaptarse a su forma de trabajo de la misma manera en la que se preocupa por aportar las herramientas que aprendió durante su etapa de microempresaria porque "hacer un proyecto es levantar un negocio": establecer objetivos, metas e indicadores de evaluación y realizar un análisis FODA, cronograma de actividades y presupuestos.

La forma de trabajo de Martínez es la siguiente:

1. Hacer un análisis de la propuesta y determinar, junto con el director, el público al que estará dirigido y por lo tanto el circuito en el que se desee circular.
2. Desarrollar una propuesta sólida, de la mano del director y los creativos. Se trata de facilitar que puedan aterrizar sus ideas.
3. Redactar objetivos, metas y determinar las estrategias que se usarán para alcanzarlos.
4. Ver al paralelo: mientras se aterriza la propuesta, ir haciendo presupuestos.

Al respecto de los presupuestos hace la aclaración de que la procuración de fondos no es una responsabilidad del productor ejecutivo, sino que es una de las muchas

tareas que correspondería a un gestor. Martínez distingue con bastante claridad que el gestor es una figura que únicamente funciona dentro de compañías o colectivos consolidados. Cuando es así el gestor tiene claras la misión y la visión del grupo, por lo tanto, puede trabajar para propiciar que estas se cumplan.

En ambos casos el productor ejecutivo es el que, una vez que se definió lo que se va a hacer, lo realiza y lo lleva a buen fin. En un proyecto, la mayoría de las veces también se le encarga la tarea de conseguir el dinero: debe enviar carpetas e ir a juntas, pero esas dos actividades no la convierten en un gestor.

Si bien el productor ejecutivo debe tener habilidades para la administración, para ella es fundamental que un administrador también se integre al equipo de trabajo y así lo ha hecho durante los últimos años, entonces el administrador se encarga de acomodar los gastos donde tienen que ir, hacer las declaraciones de impuestos y los reportes para el FONCA donde se justifiquen todos los pesos que se gastaron.

Para Martínez ser productor ejecutivo se trata de un trabajo de campo basado en una planeación estratégica. Es la persona que realiza, a la que le toca pelearse con los realizadores, ir a comprar cosas, ser el mediador entre diseñadores, realizadores y técnicos, es un facilitador. Tiene que ser empático, organizado, proactivo, paciente y tener carácter, determinación y un amplio conocimiento de la disciplina

en la que se va a desempeñar.

Para ella lo ideal sería contar con un encargado de difusión y medios, otro de diseño, un productor ejecutivo y un administrador, pero sabe que el principal problema es el dinero: "implica integrar más gente en tu equipo y por lo tanto pagar más sueldos y como está la cosa en México es imposible."

Conclusiones

Al final de las veinticinco entrevistas realizadas, es claro que las necesidades y los métodos de trabajo dependerán directamente de la misión y visión de la organización o agrupación, del proyecto específico que se esté desarrollando, del número de integrantes que conformen el equipo de trabajo y las habilidades y conocimientos que posean cada uno de ellos.

No obstante, es posible identificar similitudes entre todos los entrevistados sobre lo que piensan que es la función de un productor ejecutivo teatral, cómo debería de desempeñarse dentro de un proyecto, las herramientas con las que debe contar y las cualidades que debe tener para llevar a buen fin su labor.

A continuación, crearé una definición³⁵ para cada uno de los puntos mencionados en el párrafo anterior resaltando las semejanzas y englobando las distintas opiniones.

Función

Realizar un proyecto teatral –planeación, operación y evaluación– a fin de alcanzar las metas del equipo creativo y artístico con los recursos humanos, materiales y económicos con que se cuenten.

Responsabilidades

Hacer/Supervisar que las fechas establecidas se cumplan, que los objetivos artísticos se lleven a cabo de manera óptima y que la ejecución técnica sea impecable.

Tareas

- Desarrollar una ruta crítica (diagramas de flujo), calendarios de entregas y cronogramas.

³⁵ Estas definiciones son basadas únicamente en los resultados de las entrevistas. En el siguiente capítulo se contrastarán y complementarán con las fuentes teóricas y los perfiles académicos.

- Realizar presupuestos y cotizaciones de proveedores.
- Elaborar un análisis DAFO.
- Coordinar la procuración de fondos.
- Asignar partidas económicas para la realización de cada área de la producción.
- Contratar a los realizadores de la producción.
- Mediar la relación de los diseñadores y los realizadores.
- Asistir a ensayos del proyecto y procurar la asistencia pertinente del equipo creativo.
- Dar seguimiento a todas las áreas involucradas para asegurarse de que se lleven a buen fin.
- Comprar o conseguir los recursos materiales necesarios para cada área.
- Llevar un control del inventario de la producción.
- Programar las fechas de ensayos regulares, generales, técnicos y la planeación del montaje y desmontaje.
- Ser el enlace con las instituciones y/o recintos teatrales con quienes se colabore.
- Mantener los elementos de la producción en óptimas condiciones.
- Realizar los pagos pertinentes por las realizaciones de la producción y en ocasiones, de nómina.

- Coordinar los transportes necesarios de personal y producción para que los ensayos y funciones sucedan acorde a lo planeado.
- Organizar y controlar el correcto almacenamiento de la producción.
- Junto con el director, guiar el proceso de evaluación final del proyecto

Conocimientos

Debe contar con una formación artística que lo dote de un panorama histórico teatral y le dé sensibilidad creativa. Así mismo es necesario que entienda los aspectos técnicos que requieren un montaje teatral (mecánica teatral, iluminación, vestuario, escenografía, sonorización, recursos audiovisuales, etc.).

Además, debe tener nociones de administración y planeación estratégica.

Habilidades

Es fundamental que sea una persona organizada, eficaz, con capacidad de análisis, pensamiento estructurado, lógico y creativo. Igualmente es de suma importancia tener capacidad de toma de decisiones considerando todos los aspectos involucrados.

Cualidades

El productor ejecutivo teatral es una persona con fortaleza de carácter, conciliadora,

Perfil modelo del productor ejecutivo de teatro independiente a partir de una116
investigación teórico práctica

Berenice Ramos Ayala

proactiva, confiable, intuitiva, paciente, humilde, crítica, negociante, empática y
responsable.

PERFIL MODELO DEL PRODUCTOR EJECUTIVO DE TEATRO INDEPENDIENTE

Después de haber realizado una investigación sobre los orígenes en la Ciudad de México del productor ejecutivo teatral, las definiciones teóricas que se ofrecen para este cargo, los distintos encuadres bajo los que se busca su formación académica, una revisión de cómo funciona esta figura en la escena teatral contemporánea de la ciudad, mi educación en la materia a través del Colegio de Literatura Dramática y Teatro y un poco de mi experiencia; es posible proponer un perfil modelo para el productor ejecutivo teatral que sea funcional dentro de una agrupación de teatro independiente.

Este perfil modelo está compuesto por los siguientes apartados:

- Rasgos de carácter
- Formación académica
- Función
- Responsabilidades
- Tareas

Rasgos de carácter

Cualidades

Las cualidades son rasgos de carácter natos de la persona, por lo cual quienes cuenten con las cualidades que a continuación detallaré podrán ejercer la profesión del productor ejecutivo con mayor eficiencia.

Los aspectos básicos que debe tener el aspirante a productor ejecutivo teatral son: **firmeza de carácter**, **discernimiento** sobre las opiniones y críticas y **voluntad y compromiso** para lograr el **cumplimiento de su palabra**.

Es importante que sea una persona **conciliadora** con su equipo de trabajo y por lo tanto que les **inspire confianza**. La **paciencia** es otra cualidad que puede apoyar a que el trabajo del productor ejecutivo teatral sea adecuado y funcional.

Serán muy útiles al momento de la toma de decisiones y la resolución de problemas, la combinación del **pensamiento estructurado**, requerido para el uso de datos; la **capacidad de análisis desarrollada**, el **pensamiento intuitivo** y la **creatividad**.

Habilidades

Frank J. Bruno, en su *Diccionario de términos psicológicos fundamentales*, define

las habilidades como “la capacidad de actuar que se desarrolla gracias al aprendizaje, al ejercicio y a la experiencia.” Si bien son rasgos de carácter que están contenidos en la personalidad de cada individuo, es posible desarrollarlos y fortalecerlos. Con esto quiero dejar claro que no estoy limitando la posibilidad de ejercer como productor ejecutivo teatral a las personas que ya cuenten con estas destrezas, sino que estoy señalando que será necesario ejercitarlas y reforzarlas.

El productor ejecutivo teatral debe ser capaz de **organizar** la información y **planificar** los distintos procesos que, durante el desarrollo del proyecto, sucederán de maneras aisladas o simultáneas en determinado tiempo y forma. Así mismo es importante que implemente un **manejo de la información** que le permita responder con **eficacia** a las situaciones que se presenten en el día a día.

Es fundamental que sepa **controlar el estrés** y que bajo cualquier circunstancia pueda ofrecer las mejores soluciones a los problemas inmediatos.

Otro rasgo notable en un productor ejecutivo será su **facilidad para hablar, discutir y negociar** con los miembros involucrados en el proyecto (internos y externos) a fin de mantener en pie los acuerdos iniciales bajo los que se inició el proceso. Además, la facilidad de palabra le dará una red de contactos indispensable para llevar a cabo su trabajo de manera más eficaz.

Finalmente, es necesario que cuente con **flexibilidad de pensamiento** que le permita modificar los planes según el progreso y los resultados que se estén obteniendo.

Actitud

De acuerdo a Frank J. Bruno, la actitud es la predisposición que tenemos a reaccionar de una manera determinada frente a un estímulo. Para el productor ejecutivo teatral es necesario que sus respuestas sean **proactivas³⁶, eficientes y rápidas**. Así mismo será significativo que actúe con **humildad, liderazgo** y que ejercite constantemente su **inteligencia social** para llevar a buen fin los intereses de la agrupación y el proyecto.

Otra actitud indicada, es actuar con **curiosidad**. Preguntar e interesarse por todos los detalles respecto a producción, ¿qué se comprará? ¿para qué se utilizará? ¿cómo se usará? ¿cuáles son los riesgos? ¿por qué es mejor un material sobre otro?

Formación académica formal y complementaria

Formal

³⁶ Según la RAE, es quien "toma activamente el control y decide qué hacer en cada momento, anticipándose a los acontecimientos."

De acuerdo a la formación profesional de los productores ejecutivos entrevistados, es visible que no es necesario tener una educación formal en producción ejecutiva, ni siquiera en arte o cultura. Es suficiente, si acaso, algún curso relacionado a administración, gestión cultural o teatro; lo que sí es importante es la experiencia que se tenga en el campo.

No obstante, haciendo un esfuerzo por sistematizar desde la academia el término de *productor ejecutivo teatral* diré que dentro de la oferta académica a nivel profesional que existe hoy en día en la Ciudad de México, el productor ejecutivo puede estudiar cualquiera de las tres licenciaturas mencionadas en este estudio.

Si bien es cierto que la Licenciatura en Producción de Espectáculos de la Universidad del Claustro de Sor Juana es la más enfocada en estas labores, carece de una educación artística que ayude al individuo a desarrollar una visión creativa propia que funcione de acuerdo al panorama histórico-social actual. Como fue visto dentro de la investigación, una visión artística y sensibilidad creativa son herramientas claves de esta figura.

Por otro lado, la Licenciatura en Literatura Dramática y Teatro de la Universidad Nacional Autónoma de México cuenta con un vasto currículum en historia del teatro y desarrollo de una visión crítica del hecho teatral y brinda una materia relacionada

con la administración teatral. Así mismo tiene asignaturas donde se imparten los aspectos técnicos de un montaje, sin embargo, la infraestructura con la que cuenta no es la suficiente para ahondar en estos temas. Haría falta un salón con buena iluminación y escritorios o restiradores para la elaboración de planos y bocetos³⁷, un salón con mesas amplias y máquinas de coser para la elaboración de vestuario, un área equipada con herramientas básicas para la construcción de escenografías simples, equipo de iluminación diverso, un teatro completo con maquinaria teatral en condiciones óptimas que pertenezca al Colegio y mantenimiento adecuado para las instalaciones existentes; todo esto con el fin de que el estudiante pueda entender verdaderamente el funcionamiento técnico real de una puesta en escena.

Finalmente, la Licenciatura en Teatro y Actuación de la Universidad Anáhuac dota al productor ejecutivo de una visión empresarial —basado en el perfil de la institución—, enseña al estudiante aspectos básicos técnicos de escenografía, iluminación, maquillaje y vestuario, así como clases de historia de teatro durante los primeros cinco semestres de la carrera. No obstante, el enfoque principal de la licenciatura es hacia la actuación y no hacia la producción.

³⁷ La Facultad de Filosofía y Letras cuenta con un salón equipado con seis mesas de dibujo y cinco restiradores que pertenece al Colegio de Geografía y por lo tanto su uso es exclusivo para este Colegio.

Sea cual sea la elección del aspirante, la educación complementaria será indispensable. En primer lugar, para rellenar las carencias de cada programa de estudios y, en segundo lugar, para atender otros conocimientos teóricos con los que se debe contar.

Complementaria

Además de las herramientas brindadas en la educación formal, el productor ejecutivo tendrá que tener conocimientos básicos de **estadística, contabilidad, ingeniería, electricidad, física, diseño gráfico, comunicación y ventas**. Otras áreas de conocimiento que deberá abarcar con mayor profundidad son: **administración de recursos, viabilidad financiera, desarrollo de proyectos, planeación estratégica³⁸, mercadotecnia y publicidad**.

³⁸ Elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas.

Función, responsabilidades y tareas

La funciones, responsabilidades y tareas del productor ejecutivo teatral cambiarán de acuerdo a la fase de realización del proyecto (pre-producción, producción, explotación y post-producción).

Además, hay que considerar que, dependiendo del modo de trabajo de la agrupación, las funciones, responsabilidades y tareas que tendrá que cubrir el productor ejecutivo teatral también variarán.

Según la investigación teórica, el productor ejecutivo teatral también opera como Gestor, Agente de Prensa y Publicista. De acuerdo a la investigación práctica realizada, el productor ejecutivo teatral llega a fungir como Productor General, Gestor, Administrador, Agente de prensa y Publicista. En ambos casos, depende de la cantidad de integrantes de la agrupación que, en su mayoría, es proporcional a los recursos económicos con los que se cuenten (o cuántos sueldos se pueden pagar).

A continuación, señalaré las funciones, responsabilidades y tareas propias del productor ejecutivo teatral, las que bajo cualquier método de trabajo implementado en la agrupación deberá cumplir cabalmente.

Es importante anotar que no es responsabilidad del productor ejecutivo teatral asumirlas; si no se cuenta con otra persona que las desarrolle, bien puede absorberlas cualquier miembro del equipo. Así mismo, para las tareas que se decida ejecutar de manera colectiva deberá asignarse una persona que funja como 'coordinador de...' la tarea específica y asumirá las responsabilidades que esta conlleve. Establecer un coordinador facilitará la comunicación con el resto de los integrantes y, en la evaluación final, será la voz que informe sobre su desarrollo, sus problemas y sus resoluciones.

A continuación señalaré las funciones, responsabilidades y tareas del productor ejecutivo teatral dentro de una agrupación de teatro independiente:

Etapa de pre-producción

Función

- Diseñar la planeación estratégica del proyecto.

Responsabilidad

- Evaluar los tiempos de realización y el personal con el que se cuenta para proponer una calendarización real, eficaz y efectiva del proyecto.

- Analizar el presupuesto asignado a cada área de la producción para administrar y aplicar eficazmente los fondos con que se cuente, a fin de respetarlos y alcanzar los objetivos artísticos.
- Estudiar el panorama social, político y económico en el que se desarrollará el proyecto, prever los problemas que se puedan suscitar y plantear posibles soluciones.

Tareas

- Desarrollar, junto con el Productor General, una ruta crítica y un cronograma de trabajo.
- Cotizar con diferentes realizadores y proveedores todos los bocetos que los diseñadores propongan.
- Hacer una exploración de campo en donde se encuentren diferentes materiales posibles para la realización de los diseños y elegir el más apropiado para el fin deseado.
- Definir el tiempo de realización de cada elemento considerando las diferentes propuestas de realización que se cotizaron.
- Realizar calendarios de entregas y cronogramas técnicos.
- Tener distintos presupuestos para la realización de la producción teniendo en cuenta posibles imprevistos y futuros cambios en los diseños.

- Investigar cuáles son los horarios de los proveedores, los días festivos y las actividades políticas de la región que puedan intervenir con la calendarización planteada y ajustar los tiempos con estas nuevas consideraciones.
- Calendarizar, junto con el director y el productor general, la fecha de montaje en el teatro, ensayo técnico y ensayos generales.

Etapas de producción

Función

- Ejecutar la planeación estratégica, materializar los diseños de los creativos respetando su intención artística y las partidas económicas asignadas; facilitar lo necesario para el proceso artístico de montaje entre director y elenco y dar seguimiento a las demás áreas cerciorándose de que se está logrando la ruta crítica.

Responsabilidad

- Poner en marcha la planeación resuelta en la fase de pre-producción.
- Materializar los diseños de los creativos procurando la intención artística del diseñador y del montaje, la calidad de la realización, el recurso económico asignado y las fechas establecidas de entrega.

- Realizar los pagos pertinentes a realizadores.
- Establecer una comunicación constante y práctica con el director (o asistente de dirección) y estar preparado para cumplir –y anticipar– los requerimientos solicitados para el proceso de ensayos.
- Dirigirse con el resto de las áreas para asegurarse de su buen funcionamiento y proponer soluciones si es que es necesario.

Tareas

- Realizar el contrato (formal o informal) con los realizadores elegidos.
- Concentrar los bocetos y planos a realizar. Estos deberán llevar todas las medidas y especificaciones acotadas.
- Comunicarse con los diseñadores para comprender claramente la idea artística y poder defenderla ante los realizadores.
- Entregar los últimos bocetos a los realizadores en el momento indicado para que sea posible la entrega en la fecha requerida.
- Dar seguimiento a la construcción de escenografía y asegurarse de que será práctica y funcional para el montaje y el lugar de representación.
- Comprar lo requerido para el montaje que no corresponda a las áreas de realización.
- Buscar y conseguir los mejores recursos materiales al mejor precio.

- Asistir a los ensayos e identificar las necesidades técnicas del montaje y comunicarlas a los realizadores.
- Proveer al director y al elenco lo requerido durante el proceso de ensayos. (Esta tarea se comparte con el asistente de dirección, en caso de que se cuente con él).
- Comunicarse constantemente con todos los realizadores, aclarar sus dudas y facilitar la información necesaria para que los resultados sean los ideales.
- Pagar el adelanto acordado a los realizadores.
- Realizar un inventario de todo lo que se construya, compre, consiga, etc.
- Planear el cronograma de acción para el día de entrada al teatro, el día de montaje, los días de ensayos técnicos y generales y el día del estreno.
- Comunicarse contantemente con los responsables del teatro donde se representará el montaje para informar de las necesidades técnicas del montaje.

Etapas de explotación

Función

- Coordinar el montaje técnico en el teatro. Posteriormente, mantener todos los elementos de la producción en óptimas condiciones a lo largo de la temporada y levantar los reportes de ingresos de taquilla función por función.

Responsabilidad

- Conseguir y agrupar en el teatro todos los elementos requeridos en el montaje técnico, en caso de que surja algún imprevisto deberá conseguir ese material extra.
- Planear los tiempos de montaje para que se logre en el tiempo que se posee.
- Supervisar que todos los elementos que se reciban en el teatro estén completos y en óptimas condiciones.
- Asegurarse de que toda la producción se mantenga impecable a lo largo de la temporada.
- Recoger los informes de ingreso de taquilla de cada función y entregarlos a la administración para su propia captura.
- Liquidar los pagos a los realizadores.

Tareas

- Coordinar los transportes y mudanzas requeridas para llevar la producción, de los talleres de realización y los espacios de ensayos, al teatro.
- Verificar que las entregas de realizadores sean correctas y estén en las condiciones solicitadas.
- Liquidar el pago acordado a los realizadores al momento de la entrega.

- Entregar una lista inventario, a los responsables del teatro en el que se representará, de todo lo que entró al recinto especificando fecha, hora y detalle de condiciones.
- Dar a conocer los cronogramas de trabajo a los responsables de cada área involucrada y al jefe de foro del teatro donde se representará el montaje.
- Coordinar a todas las áreas involucradas para que el montaje en el teatro se realice de manera eficaz y ordenada.
- Revisar continuamente los elementos de la producción para mantenerlos en óptimas condiciones.
- Asistir a taquilla (o con su encargado) después de cada función para recoger el reporte de ingreso de taquilla.
- Entregar el reporte de ingreso de taquilla al administrador de la agrupación.

Etapa de post-producción

Función

- Coordinar que toda la producción se almacene de la mejor manera para futuras representaciones.

Responsabilidad

- Inventariar todos los elementos de la producción verificando meticulosamente el estado en el que se encuentran.
- Asegurarse del correcto almacenamiento de la producción, tanto las piezas utilizadas en las representaciones de temporada como a lo largo del proceso de ensayos.
- Participar en la evaluación final del proyecto.

Tareas

- Organizar y controlar el correcto almacenamiento de la producción.
- Empaquetar y rotular todos los elementos de la producción procurando su seguridad.
- Coordinar los transportes y mudanzas necesarios para trasladar la producción a la bodega u oficina donde se almacenará hasta la siguiente temporada.
- Cotejar con la lista inventario de inicio de temporada, para evitar pérdidas u olvidos.
- Comunicar al personal del teatro hora y fecha en la que se retirará la producción.

Una vez señaladas la función, responsabilidades y tareas del productor ejecutivo teatral en cada fase del proceso acotaré las tareas que, de acuerdo a la investigación teórico-práctica, suele llevar a cabo, señalando el cargo al que originalmente corresponden.

De agrupación a agrupación varía la figura que es responsable de realizar estas actividades —dependiendo de su modo de trabajo: si se cuenta con el puesto original será él quien las desempeñe, pero cuando no existe quien cubra los cargos titulares es común que las realice el productor ejecutivo teatral. En ocasiones se establece de común acuerdo y en otras sólo se transfieren, casi automáticamente, al productor ejecutivo teatral. Cuando sucede el segundo procedimiento es por un desconocimiento que los integrantes de la agrupación (incluyendo al productor ejecutivo teatral) tienen respecto a estas figuras.

Como parte de las tareas de un *Productor General*, el productor ejecutivo teatral suele desarrollar las siguientes:

Etapa de pre-producción

- Investigar los posibles inversores privados, cuya misión – visión comulgue con los ideales del montaje.
- Elaborar los beneficios que obtendrán los inversores privados, considerando rentabilidad económica y un impacto beneficioso para ambos.
- Realizar ‘sub-carpetas’ para los posibles inversores privados.
- Comunicarse con los posibles inversores para vender el proyecto y proponerles los beneficios que obtendrían si deciden apoyarlo.
- Negociar con los inversores privados las fechas en las que se entregarán los recursos económicos.
- Analizar todos los gastos que supone la temporada y dividir los recursos obtenidos de la manera más conveniente.
- Investigar qué elementos de los utilizados en la puesta en escena están registrados con derechos de autor.
- Asistir a la dependencia correspondiente para solicitar la autorización de uso de los elementos registrados ante derechos de autor.
- Realizar el trámite requerido para contar con los derechos de autor de las piezas pertinentes.
- Convocar a las figuras principales dentro del equipo creativo.

Etapa de producción

- Estar en constante comunicación con las áreas de Prensa, Publicidad, Producción, Gestión, Dirección, Diseño y Realización.
- Involucrarse en todos los procesos de las distintas áreas para asegurarse de que se estén cumpliendo los objetivos y proponer mejoras o soluciones a los problemas cada que sea requerido.

Etapa de explotación

- Comunicarse continuamente con el director para estar enterado del funcionamiento y de las problemáticas artísticas del proyecto.
- Asegurarse de que los inversores estén satisfechos con los beneficios acordados.
- Reportar a los inversores los ingresos de taquilla y el público alcanzado a lo largo de la temporada.
- Pagar los honorarios y derechos pertinentes.

Etapa de post-producción

- Convocar a la agrupación a una sesión de evaluación final del proyecto.
- Dar voz a todos los involucrados en la sesión de evaluación final.

- Plantear, junto con el director, los problemas suscitados para analizar de qué forma pudo haber sido evitado, la manera en la que fue resuelta y las consecuencias de esa solución.
- Determinar, junto con el director, si se continuará con el proyecto.
- Analizar, junto con el director, qué aspectos del montaje deben reforzarse, de qué manera y con qué recursos.
- Liquidar los pagos de nómina y honorarios de la temporada teatral.

Como parte de las tareas de un *Gestor*, el productor ejecutivo teatral tiende a desarrollar las siguientes:

Etapas de pre-producción

- Conversar con los integrantes de la agrupación sobre la idea que pretende realizarse.
- Elaborar un análisis DAFO de la agrupación.
- Estructurar, aterrizar y convertir la idea en un proyecto, siempre con la ayuda de los demás integrantes de la agrupación.
- Analizar el contexto completo en el que se planea desarrollar el proyecto.

- Evaluar si es el contexto indicado. De no serlo, estudiar otras opciones que sean viables.
- Plantear la inserción del proyecto en la comunidad deseada especificando las necesidades que cubre.
- Redactar la exposición de motivos de la agrupación para desarrollar determinado proyecto en las condiciones establecidas.
- Redactar el valor de desarrollar el proyecto en determinado tiempo y espacio.
- Identificar los apoyos gubernamentales adecuados para el proyecto y sus fechas de convocatoria.

Etapas de explotación

- Recopilar registros de la temporada teatral (fotografías, programa de mano, diseños de difusión impresa, boletos).
- Incluir los registros de la temporada teatral en la carpeta del proyecto a fin de dar fe de su trayectoria.
- Realizar encuestas, o algún método de evaluación, al público asistente para registrar su experiencia.
- Contabilizar los resultados de las evaluaciones.

Etapas de post-producción

Dependiendo de los resultados de la evaluación final:

- Investigar alternativas de espacios de representación.
- Identificar los apoyos gubernamentales adecuados para el tipo de proyecto que se está llevando a cabo y las fechas de convocatoria.
- Analizar los resultados de la evaluación de públicos identificando fallas y aciertos.
- Estudiar las fallas de recepción en público y determinar por qué se suscitaron.
- Rediseñar el planteamiento del proyecto basándose en esta experiencia para alcanzar mayor público y mejores reacciones.

Como parte de las tareas de un *Administrador*, el productor ejecutivo teatral tiende a desarrollar las siguientes:

Etapas de pre-producción

- Acumular los presupuestos de pago de honorarios del Productor General más los de realización de la producción del Productor Ejecutivo para obtener el costo total del proyecto.
- Estudiar la situación económica de la agrupación.

- Establecer el aforo mínimo del espacio en el que se representará y la cuota mínima por espectador, valiéndose de su experiencia y/o la de sus colaboradores.
- Determinar un presupuesto de ingresos con base en los datos obtenidos en el punto anterior.
- Calcular qué recursos económicos hacen falta para poder llevar a cabo el proyecto.

Etapas de producción

- Realizar una lista de todos los egresos (gastos, inversiones y sueldos) del montaje.
- Controlar que los egresos efectuados no superen las partidas asignadas.

Etapas de explotación

- Ordenar, clasificar y verificar en el SAT todos los comprobantes fiscales (gastos, inversiones o sueldos) de los egresos efectuados a lo largo de la temporada.
- Vaciar en una hoja de cálculo cada uno de los reportes de taquilla, a fin de obtener un acumulado al final del proyecto.
- Comunicar al Productor General el balance de ingresos y egresos de manera semanal (o según lo acordado).

Etapa de post-producción

- Obtener un reporte contable donde se clasifiquen todos los egresos por conceptos para determinar cuál fue el total de cada partida y del montaje.
- Obtener el total de ingresos de taquilla.
- Contrastar los egresos de la temporada con los ingresos de taquilla para obtener el estado financiero final de la agrupación.
- Contratar a un contador que se encargue del pago de impuestos.

Como parte de las tareas de un *Coordinador de Difusión*, el productor ejecutivo teatral suele desarrollar las siguientes:

Etapa de pre-producción

- Estudiar cuál es el público objetivo al que está dirigido el proyecto.
- Crear estrategias para captar al público objetivo que sean concordes a la idea artística que se persigue.
- Generar promociones, en caso de que así se haya decidido con el Productor General y el Administrador, para procurar la asistencia del público meta.

- Calendarizar las fechas en las que cada fase (organización, diseño y planeación, ejecución y evaluación³⁹) será implementada.

Etapa de producción

- Realizar los diseños correspondientes para la campaña de difusión.
- Mandar a elaborar los impresos pertinentes.
- Crear las redes sociales planeadas.
- Organizar una sesión fotográfica con los integrantes de la agrupación.
- Hacer la activación de las redes sociales.
- Planear las rutas de distribución de los impresos.
- Realizar spots para medios visuales.

Etapa de explotación

- Contabilizar el público impactado por la campaña de difusión y el asistente a la temporada teatral.
- Corregir los errores de la campaña de difusión para llegar de mejor manera a los objetivos.
- Reforzar la campaña de difusión con el material de prensa obtenido.

³⁹ Fases sugeridas por Silvia Peláez y Marisa de León en *Espectáculos escénicos*.

Etapas de post-producción

- Elaborar un reporte de resultados para los inversores y la agrupación.
- Cuantificar el funcionamiento de la campaña implementada y la efectividad de ésta.

Como parte de las tareas de un *Agente de Prensa*, el productor ejecutivo teatral suele desarrollar las siguientes:

Etapas de producción

- Investigar los medios de comunicación que cubren eventos con un perfil similar al proyecto propio.
- Elaborar un directorio de los medios de comunicación, anotando el nombre de la organización, el contacto directo, teléfono, correo electrónico, redes sociales y página web.
- Maquilar un dossier de prensa con la información suficiente para entregar a medios de comunicación interesados.
- Crear estrategias para asegurar una cobertura de medios de la temporada teatral completa.

- Distribuir los spots para medios visuales
- Invitar a los medios de comunicación al estreno y/o a las funciones de temporada.
- Transmitir a los medios de comunicación el valor artístico del proyecto, así como la relevancia social que tiene su realización en determinado momento.

Etapas de explotación

- Confirmar los medios de comunicación que asistirán a cada función.
- Solicitar las cortesías suficientes, al Productor General y al encargado de taquilla, para el acceso de los medios de comunicación.
- Asistir a las funciones para recibir y registrar a los medios de comunicación.
- Solicitar a los medios de comunicación la fecha en la que se transmitirá o imprimirá el material periodístico sobre el montaje.
- Rastrear las notas, artículos, entrevistas, cápsulas televisivas, etc. que se produzcan durante la temporada.
- Registrar el material periodístico, anotando fecha y hora de publicación, medio, redactor o editor y contenido.
- Transmitir el registro de prensa al Coordinador de Difusión para que dicho material sea utilizado como parte de las estrategias de difusión.

Etapas de post-producción

- Elaborar un reporte de resultados para los inversores y la agrupación.
- Agrupar todo el material de prensa que se generó a partir de la temporada teatral para el archivo de la agrupación.

CONCLUSIONES

A través de la investigación teórico-práctica efectuada y plasmada en los capítulos anteriores es claro que, en una agrupación de teatro independiente, el productor ejecutivo teatral llega a ocupar aproximadamente cinco diferentes puestos.

Esta investigación no pretende cambiar los modos de trabajo de las agrupaciones, pero sí busca que la comunidad teatral pueda comenzar a definir y delimitar a la figura del productor ejecutivo teatral con la claridad que se tiene respecto a otras figuras, como la del actor, el director, el escenógrafo, el vestuarista o el iluminador.

Así mismo busca hacer conciencia sobre todas las tareas extras que se vierten en la figura del productor ejecutivo y que en una agrupación teatral independiente fácilmente podrían distribuirse entre todos los integrantes. Si los fondos no alcanzan para conformar una compañía en la que cada quién se dedique exclusivamente a sus labores ¿por qué en un grupo independiente hay personas —regularmente actores— que no se involucran en actividades de producción?

Teóricamente no existe un enfoque homogéneo. Cada fuente bibliográfica revisada conforma al equipo de trabajo de distintas maneras lo que influye directamente en las tareas y responsabilidades que se le asignan al productor ejecutivo. Esta discrepancia en el número de integrantes de un grupo depende directamente de

los recursos económicos que se le atribuyen a cada agrupación hipotética.

Así mismo las escuelas que 'forman' productores ejecutivos dotan al estudiante de herramientas diferentes según el punto de vista de cada institución. Esta situación da pie a confusiones dentro del campo laboral cuando dos productores ejecutivos que poseen formaciones distintas deben ser equipo o colaborar indirectamente uno con otro. De igual manera las agrupaciones con las que trabaje uno y otro irán formando opiniones distintas sobre la figura del productor ejecutivo.

Según las organizaciones, las agrupaciones y los profesionales independientes entrevistados es notable que el factor determinante, tanto para sus modos de producción como de organización interna, es —nuevamente— la cantidad de recursos económicos que posean. A mayores fondos, mayor oportunidad de infraestructura y de recursos humanos, mayor distribución de roles y por tanto mayor eficacia en los procesos. Al existir una mayor distribución de roles, éstos son definidos —incluso de manera involuntaria— con mayor exactitud y entonces la figura del productor ejecutivo se delimita a sus funciones, responsabilidades y tareas intrínsecas. Tal es el caso de las organizaciones, en donde existen departamentos dedicados exclusivamente a la producción ejecutiva.

Es verdad que, debido a los pocos recursos económicos destinados a la cultura y

el arte, muchas veces no es posible concentrar equipos grandes de trabajo y tener una persona por cada cargo requerido; pero a partir de definir los puestos —y por tanto tener conciencia de los distintos roles que cada persona está representando— se puede aspirar a una mejor organización interna, a alcanzar mejores resultados y un mayor grado de profesionalización.

Así como es posible tener certeza de que un miembro del equipo es escenógrafo e iluminador, debemos aspirar a poder señalar que otro individuo es productor ejecutivo y agente de prensa o gestor y productor general o actor y administrador —o las combinaciones que la agrupación requiera.

Esta tesis da una especificidad respecto al significado del término *productor ejecutivo teatral* e invita a examinar los roles del administrador, el gestor, el productor general, el coordinador de difusión, el agente de prensa y otros que aún no cuentan con un significado preciso dentro de las agrupaciones teatrales independientes de la Ciudad de México.

Anexo 1 – Cuestionario para responsable de licenciaturas

1. ¿En qué consiste la licenciatura?
2. ¿Cómo es la selección de estudiantes?
3. ¿Cuál es el perfil de ingreso?
4. ¿Cuándo fue la última actualización del plan de estudios?
5. ¿Cómo se conforma el plan de estudios?
6. ¿Qué lugar ocupa la producción ejecutiva en su plan de estudios?
7. ¿Por qué es importante esta licenciatura?
8. ¿Cuál es el perfil del egresado?
9. ¿Cuál es el campo laboral del egresado?
10. ¿Considera necesarios estudios complementarios?

Anexo 2 – Cuestionario para encargado de producción de una organización

cultural

1. ¿Cuál fue tu formación académica?
2. ¿Cuál es tu puesto dentro de la organización?
3. ¿Cómo te integraste a la organización?
4. ¿Qué experiencia previa tenías como productor ejecutivo?
5. En esta organización, ¿qué es el departamento de producción?
6. Como departamento, ¿cuáles son las funciones que tienen que cubrir?
7. ¿Cuántas personas conforman el departamento de producción (ejecutiva)?
8. ¿Cuál es la función de cada uno de los integrantes del departamento?
9. ¿Qué responsabilidad tiene cada uno de los integrantes?

Si aplica...

10. ¿Cómo es el modo de trabajo cuando reciben a otras compañías?

¿Permiten que ellos tengas un productor ejecutivo?

Anexo 3 – Cuestionario para fundadores de una agrupación teatral

1. ¿Qué tipo de organización teatral son?
2. ¿Por qué están constituidos de esa manera?
3. ¿Qué puesto ocupas dentro de la organización teatral?
 - a) ¿Cuál es tu función?
 - b) ¿Cuáles son tus responsabilidades?
 - c) ¿Qué tareas llevas a cabo?
4. A grandes rasgos, ¿cómo es el proceso de producción en su compañía?
5. ¿Tienen un departamento específico para llevar a cabo las tareas de producción?
6. ¿Cuántas personas lo conforman?
7. ¿Qué puesto tiene/n la(s) persona(s) de ese departamento?
 - a) ¿Cuál(es) su función?
 - b) ¿Cuál(es) sus responsabilidades?
 - c) ¿Qué tareas lleva(n) a cabo?
8. ¿Cuáles consideras las ventajas y dificultades en la forma de producción de tu organización?

Si no han mencionado 'productor ejecutivo'...

9. Para ti, ¿qué es *productor ejecutivo*? ¿Consideras al productor como un agente creativo dentro de la producción?

10. ¿Consideras que todos los miembros del equipo deberían realizar tareas de producción?

11. ¿Cómo sería tu método 'ideal' de producción?

Anexo 4 – Cuestionario para productor ejecutivo de una agrupación teatral

1. ¿Qué puesto ocupas dentro de la organización teatral?
 - a) ¿Cuál es tu función?
 - b) ¿Cuáles son tus responsabilidades?
 - c) ¿Qué tareas llevas a cabo?
2. A grandes rasgos, ¿cómo es el proceso de producción en su compañía?
3. ¿Existe un departamento de producción? ¿Cómo está constituido?
4. ¿Qué puesto tienen las otras personas del departamento?
 - a) ¿Cuáles son sus funciones?
 - b) ¿Cuáles sus responsabilidades?
 - c) ¿Qué tareas llevan a cabo?

Si no han mencionado productor ejecutivo...

5. Para ti, ¿qué es productor ejecutivo?
6. ¿Tu papel en la organización ha evolucionado a lo largo de su trayectoria?
7. ¿Cómo cambia tu papel cuando la producción se va de gira?
8. ¿Únicamente trabajas en esta agrupación o colaboras con otras?
 - a) ¿Cómo es tu trabajo con otras organizaciones?
 - b) ¿Qué puesto ocupas cuando participas con otras organizaciones?
9. ¿Cuáles consideras las ventajas y dificultades en la forma de producción de tu organización?
10. ¿Cómo sería tu método 'ideal' de producción?

Anexo 5 – Cuestionario para productores ejecutivos teatrales profesionales

independientes

1. ¿Cuál fue tu formación académica para ser productor ejecutivo teatral?
2. ¿Crees que fue de buena calidad?
3. ¿Cómo iniciaste tu carrera como productor ejecutivo teatral?
4. ¿Por qué decidiste ser profesional independiente y no establecerte con una agrupación de teatro?
5. ¿Cómo seleccionas los proyectos en los que participas?
6. ¿Cómo es tu forma de trabajo con las distintas agrupaciones?
7. ¿Únicamente tomas el cargo de PET o en ocasiones cumples con otras funciones? ¿De qué depende?
8. Cuando te vas de gira con alguna agrupación, ¿cómo se modifica el papel que desempeñas?
9. ¿Qué consideras los fundamentos básicos de un productor ejecutivo teatral?
10. ¿Qué piensas de la figura del productor ejecutivo dentro de la escena teatral independiente en la Ciudad de México?

Obras consultadas

Artículos online

"¿Qué es el FONCA?" *Fondo Nacional para la Cultura y las Artes*. Secretaría de Cultura. 2010. Web. 13 enero 2016.

<http://fonca.conaculta.gob.mx/inicio/que-es-el-fonca/>

"El Productor". *Cine Première*. 2017. G21 Communications. 15 enero 2013. Web. 29 marzo 2017. <http://www.cinepremiere.com.mx/26904-el-productor.html>

"Folleto digital de la Escuela de Artes". *Universidad Anáhuac México Norte*. 2016. Red de Universidades Anáhuac. 1 febrero 2016

<http://pegaso.anahuac.mx/folleto/licenciatura/artes/#page/20>

"Glosario de inversión de impacto". *Inversión de Impacto*. Ashoka; Aspen Network of Development Entrepreneurs; Factual; Promotora Social México. 9 mayo 2014. Web. 17 febrero 2016.

<https://glosarioinversionimpacto.wordpress.com/2014/05/09/glosario-de-inversion-de-impacto/#comments>

"Profesional asociado en Producción de espectáculos". *El Claustro*. Universidad del Claustro de Sor Juana. 2015. Web. 27 enero 2016.

Perfil modelo del productor ejecutivo de teatro independiente a partir de una
investigación teórico práctica
Berenice Ramos Ayala

Andrea, Hanna. "El rol del productor en el teatro independiente. La producción es ejecutiva y algo más..." *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación: Ensayos. No. 50.* Ciudad Autónoma de Buenos Aires, diciembre 2014. Web. 12 septiembre 2015. <http://www.scielo.org.ar/>

free lance. *Diccionario de la lengua española.* Real Academia Española, n.d. Web. 13 febrero 2016. <http://dle.rae.es/?id=IR8w9Z9>

freelance. *Oxford Dictionaries.* Oxford University Press, n.d. Web. 17 febrero 2016. <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/freelance>

Gallagher, Matt. "Why being a runner in film and tv is so important?" *The Huffington Post.* Reino Unido, 26 marzo 2013. Web. 30 mayo 2016. http://www.huffingtonpost.co.uk/matt-j-gallagher/runner-tv_b_3682599.html

Harmony, Olga. "Producción ejecutiva." *La Jornada.* Universidad Nacional Autónoma de México. 8 julio 2004: 1-3. Espectáculos escénicos. Web. 10 noviembre 2015. http://espectaculosescenicos.com/blog/wp-content/uploads/2012/04/Olga_Harmony_2004.pdf

honor. *Diccionario de la lengua española.* Real Academia Española, n.d. Web. 21

Perfil modelo del productor ejecutivo de teatro independiente a partir de una
investigación teórico práctica
Berenice Ramos Ayala

octubre 2016. <http://dle.rae.es/?id=KdBUWwv>

López Loyola, Jesús Eduardo. "Di no al emprendedurismo". *Forbes México*. Forbes
International. 10 julio 2014. Web. 17 febrero 2016.
<http://www.forbes.com.mx/di-al-emprendedurismo/>

outsourcing. *Oxford Advanced Learner's Dictionaries*. Oxford University Press, n.d.
Web. 30 mayo 2016.
[http://www.oxfordlearnersdictionaries.com/us/definition/english/outsourcin
g?q=outsourcing](http://www.oxfordlearnersdictionaries.com/us/definition/english/outsourcin
g?q=outsourcing)

proactiva. *Diccionario de la lengua española*. Real Academia Española, n.d. Web.
13 noviembre 2016. <http://dle.rae.es/?id=UDj79Cj>

profession. *Oxford Dictionaries*. Oxford University Press, n.d. Web. 2 febrero 2016.
<http://www.oxforddictionaries.com/es/definicion>

QS University Rankings. "Latin America University Rankings 2015". *QS Top
Universities*. 2015. QS Quacquarelli Symonds Limited. n.d. Web. 3 febrero
2016. [http://www.topuniversities.com/university-rankings/latam-university-
rankings/2015#sorting=rank+region=+country=+faculty=+stars=false+sear
ch=](http://www.topuniversities.com/university-rankings/latam-university-
rankings/2015#sorting=rank+region=+country=+faculty=+stars=false+sear
ch=)

Bibliografía digital

Alvarado M. Morella. *Temas básicos de producción teatral*. Venezuela: Ed. de Autor, 2008. Web. 19 diciembre 2015.

Camacho Campusano, Antil y Fabiola Leiva Cañete. *Guía para la gestión de proyectos culturales*. Chile: Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, 2011. Web. 11 diciembre 2015.

Cerda Gutiérrez, Patricio. *Orientación a gestión de proyectos culturales*. Chile: Área de descentralización cultural de la División de cultura del Ministerio de Educación, 2001. Web. 2 enero 2016.

Bibliografía impresa

Bruno, Frank J. *Diccionario de términos psicológicos fundamentales*. España: Ed. Paidós, 1988. Impreso.

Colomer, Jaume. *La gestión de las artes escénicas en tiempos difíciles*. España: Gescênic, 2006. Impreso.

De León, Marisa. *Espectáculos escénicos. Producción y difusión*. México: CONACULTA, Dirección General de Vinculación Cultural, 1ª ed., 2004. Impreso.

Fiallega Suárez, Alonso. *Dirección Y Producción. La Modestia De Rafael*

Spregelburd. Tesis de licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México, 2014. Impreso.

Modern Language Association of America, *MLA Handbook*, 8va edición. Nueva

York: La Asociación de Lenguaje Moderna Americana, 2016. Impreso.

Pelletieri, Osvaldo. *La Puesta en escena en Latinoamérica: teoría y práctica teatral*

Buenos Aires: Galerna, 1995. Impreso.

Peña Casado, Rafael. *Gestión de la producción: artes escénicas*. México:

Escenología, c2002. Impreso.

Pérez Martín, Miguel Ángel. *Gestión de proyectos escénicos*. España: Ñaque, 3^a

ed., 2012. Impreso.

Schraier, Gustavo. *Laboratorio de producción teatral 1*. Buenos Aires: Atuel, 2008.

Impreso.

Tavira, Luis de. *Hacer teatro hoy*. México : Arte y Escena; CONACULTA, 2006.

Impreso.

Varios. "Dossier: ¿Cómo se produce teatro en México?", *Paso de Gato* Núm. 2.

Mayo – Junio 2002: 21 – 37. Impreso.

Varios. "Dossier: Algunas políticas teatrales en México", Paso de Gato Núm. 49.

Abril – Junio 2012: 21 – 72. Impreso.

Varios. "Dossier: Identidad artística y modos de producción", Paso de Gato Núm.

36. Enero – Marzo 2009: 36 – 48. Impreso.

Saavedra, Manuel, ed. *Diccionario de Pedagogía '500 términos especializados'*.

México: Editorial Pax, 2001. Impreso.

Entrevistas

Álvarez Robledo, Diego. Principio Investigadores Escénicos. Entrevista personal.

24 mayo 2016.

Bartilotti, Mireille. Compañía Nacional de Teatro. Entrevista personal. 14

noviembre 2016.

Bravo, David. Carretera 45. Entrevista personal. 29 enero 2016.

Calderón, Diego. Seña y Verbo: Teatro de sordos. Entrevista personal. 18 febrero

2016.

César, Karla. Seña y Verbo: Teatro de sordos. Entrevista personal. 18 febrero

2016.

Cortés, Christian. Carretera 45. Entrevista personal. 29 enero 2016.

De León, Ricardo. Teatro UNAM. 14 abril 2016.

Del Carmen Pulido, Lina. Entrevista personal. 3 febrero 2016.

Del Castillo Paredes, Miguel Antonio. Entrevista personal. 10 febrero 2016.

Domínguez, Eduardo, Roberto De Loera y Socorro Casillas. Señal y Verbo: Teatro de sordos. Entrevista personal. 18 febrero 2016.

Enciso, Gabriel. Entrevista personal. 11 abril 2016.

Escárcega, Francisco. Entrevista personal. 1 de noviembre de 2016.

Fueyo Minutti, Alejandra. Entrevista personal. 2 febrero 2016.

Gaffare, Omar. Carretera 45. Entrevista telefónica. 4 febrero 2016.

García, Óscar Armando. Entrevista personal. 8 febrero 2016.

Jurado, Abraham. Carretera 45. Entrevista personal. 29 enero 2016.

Lozano, Margarita. Carretera 45. Entrevista personal. 29 enero 2016.

Martínez Mier, Lorena. Entrevista personal. 9 febrero 2016.

Núñez, Joana. Principio Investigadores Escénicos. Entrevista personal. 27 mayo

2016.

Pérez, Dora y Blanca Pérez. Seña y Verbo: Teatro de sordos. Entrevista personal.

18 febrero 2016.

Primo, Daniel. Principio Investigadores Escénicos. Entrevista personal. 31 mayo

2016.

Rodríguez, Gabino. Lagartijas Tiradas al Sol. Entrevista vía Skype. 22 agosto 2016.

Romero, Miriam. Principio Investigadores Escénicos. Entrevista personal. 26 mayo

2016.

Vázquez Rodríguez, Karina Marcela. Entrevista personal. 7 de noviembre de 2014.

Vidal, Pamela. Entrevista personal. 1 de noviembre de 2016.

Zacruz, Antonio. Seña y Verbo: Teatro de sordos. Entrevista personal. 18 febrero

2016.

Zúñiga, Antonio. Carretera 45. Entrevista personal. 9 febrero 2016.

Presentaciones

Del Carmen Pulido, Lina. "Licenciatura en Producción de Espectáculos".

Universidad del Claustro de Sor Juana. Auditorio principal de la Universidad.

25 enero 2016. Sesión informativa.

Gallardo, Ricardo, Alicia Sánchez y Claudia Norman. "Recuento de experiencias de artistas en gira". Encuentro Nacional de las Artes Escénicas. Sala Carlos Chávez, Centro Cultural Universitario, UNAM. 11 diciembre 2015. Mesa de diálogo.

Norman, Claudia. "Festivales innovadores". Encuentro Nacional de las Artes Escénicas. Sala Carlos Chávez, Centro Cultural Universitario, UNAM. 11 diciembre 2015. Conferencia Magistral.

Sitios web

Carretera 45 Teatro. Carretera 45 Teatro A.C., 2016. Web. 13 febrero 2016.

<http://www.carretera45teatro.com>

Coordinación Nacional de Teatro. Instituto Nacional de las Bellas Artes y Literatura, 2016. Web. 21 mayo 2016. <http://www.teatro.bellasartes.gob.mx>

Facultad de Filosofía y Letras. *Colegio de Literatura Dramática y Teatro*. Universidad Nacional Autónoma de México, 2016. Web. 8 septiembre 2016.

<http://teatro.filos.unam.mx>

Lagartijas tiradas al sol. 2016. Web. 4 noviembre 2016.

<http://lagartijastiradasalsol.com>

Principio Investigadores Escénicos. *Principio*, 2016. Web. 13 agosto 2016.

<http://www.principiomx.com>

Seña y Verbo, teatro para sordos. SyV, 2015. Web. 9 junio 2016.

<http://syv.adhoc.solutions>

Sistema de Información Cultural. Secretaría de Cultura / CONACULTA, 2016. Web.

19 agosto. 2016. <http://sic.conaculta.gob.mx>

Teatro UNAM. *Centro Universitario de Teatro*. Universidad Nacional

Autónoma de México, 2016. Web. 30 enero 2016. <http://www.cut.unam.mx>

UNAM: *Universidad Nacional Autónoma de México*. Universidad Nacional

Autónoma de México, 2015. Web. 3 abril 2016. <https://www.unam.mx/>

Universidad de Londres. *Licenciatura en Actuación*. 2015. Web. 3 noviembre 2016.

<http://www.udlondres.com/licenciaturas/actuacion/index.html>

Universidad Panamericana. *Escuela de Administración de Instituciones*. Centros

Perfil modelo del productor ejecutivo de teatro independiente a partir de una
investigación teórico práctica
Berenice Ramos Ayala
Culturales de México, A.C., 2016. Web. 16 marzo 2016.

<http://www.up.edu.mx/es/escuelas/mex/esdai>

Videos

Ianni, Carlos. "01. Producción Escénica." Perf. Gustavo Schraier. *CelcitTV*.
YouTube, 18 Sept. 2012. Web. 21 Sept. 2015.

Otros

Colección de programas de mano. Biblioteca de las Artes. Centro Nacional de las
Artes. Código: PF 1978 – 1992.

Colección de programas de mano. Biblioteca de las Artes. Centro Nacional de las
Artes. Código: PF 1986 – 1994.

Colección de programas de mano. Centro de Investigación Teatral. Centro
Nacional de las Artes. Código: 2001

Colección de programas de mano. Centro de Investigación Teatral. Centro
Nacional de las Artes. Código: 2002 A – LL

Colección de programas de mano. Centro de Investigación Teatral. Centro
Nacional de las Artes. Código: 2002 O