

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
FACULTAD DE ARTES
ESCUELA DE ARTES DRAMÁTICAS

*Estudio de casos de las prácticas desarrolladas por personas
en rol de producción teatral en Costa Rica*

**Proyecto de Tesis para optar por el grado de Licenciatura en
Artes Dramáticas**

Realizado por:
Pablo Molina Cortés

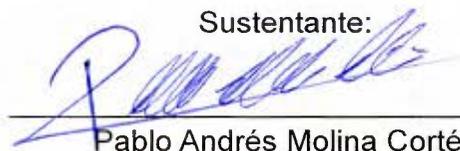
Directora:
Licda. Karina Mora Castro

2020

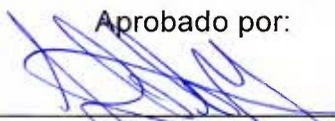
“Estudio de casos de las prácticas desarrolladas por personas en rol de producción teatral en Costa Rica”

Trabajo Final de Graduación sometido a consideración de la Escuela de Artes Dramáticas de la Universidad de Costa Rica para optar por el grado de Licenciatura en Artes Dramáticas.

Sustentante:

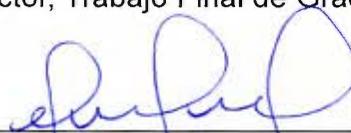

Pablo Andrés Molina Cortés

Aprobado por:


MA Juan Carlos Calderón Gómez
Director, Escuela de Artes Dramáticas


Licda. Karina Mora Castro
Directora, Trabajo Final de Graduación


Lic. Allan Hernández Ugarte
Lector, Trabajo Final de Graduación


Licda. María José Callejas Capra
Lectora, Trabajo Final de Graduación


Lic. José Leonardo Torres Méndez

Dedicatoria

Abuelo Julio.

El primer mago y maestro de mi vida.

Por aquellos paseos que me diste cuando era niño,
por el montón de veces que fuiste mi cómplice de aventuras,
por abrirme las puertas de la imaginación y nunca más cerrarlas.

Seguís vivo en mi corazón, siempre.

Agradecimientos

A las tres guerreras que me sostienen todos los días, de quienes obtengo fuerzas, inspiración e incontables lecciones de vida: Cecilia Cortés Chinchilla, mi madre; Carmen Chinchilla Fernández, mi abuela; y Sharon García Cavallini, mi compañera de vida.

A la Escuela de Artes Dramáticas, representada en su cuerpo administrativo, estudiantil y docente, por desarrollar en mí este apasionado amor por el teatro. Especialmente, a su director, Juan Carlos Calderón Gómez, por todo el apoyo y la confianza brindada a lo largo del tiempo y por retarme a expandir el horizonte de mi desarrollo profesional de manera constante.

A Karina Mora Castro, Allan Hernández Ugarte y María José Callejas Capra, por su acompañamiento en este proceso. Su sensibilidad y experiencia me proporcionaron lucidez y seguridad justo cuando más lo necesitaba. A Ada Acuña Castro, Gladys Alzate Quintero y Marysela Zamora Villalobos, por compartir de manera desinteresada conmigo sus experiencias de vida, sus conocimientos y secretos que permiten que la magia del teatro sea posible.

A todas y todos ustedes, mi más sincero y profundo agradecimiento.

Tabla de Contenidos

Hoja de Aprobación	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimientos	iv
Tabla de Contenidos	v
Índice de Tablas.....	xiii
Índice de Figuras	xiv
Resumen.....	xv
1. INTRODUCCIÓN	1
2. ANTECEDENTES	4
2.1. Delimitaciones y definiciones importantes para el entendimiento de los antecedentes de producción teatral en Costa Rica	5
2.2. La producción teatral en Costa Rica y su relación con el desarrollo histórico, político y social del estado costarricense	8
2.2.1. Período de 1850 a 1940: primeros teatros estatales y la influencia de compañías teatrales europeas	10
2.2.2. Período de 1940 a 1968: la Universidad de Costa Rica y su influencia en la creación del Teatro Universitario y la Escuela de Artes Dramáticas	13
2.2.3. Período de 1970 a 1980: crecimiento y expansión de instituciones teatrales desde las políticas culturales del Estado Benefactor	15
2.2.4. Período de 1980 al 2000: las políticas neoliberales, la reducción de apoyo estatal y la búsqueda de nuevas formas para producir teatro	18
2.2.5. Período del 2000 a la actualidad (2019): coexistencias y simbiosis entre los sistemas de producción teatral público y privado en Costa Rica	25
2.3. Dimensión económica de los entornos de producción teatral en Costa Rica.	36

3. JUSTIFICACIÓN.....	39
3.1. Capacitación, formación y profesionalización del(a) productor(a) teatral en Costa Rica.....	40
3.2. Oferta de formación en producción teatral: el caso de la Universidad de Costa Rica, la Universidad Nacional y el Taller Nacional de Teatro.....	42
a) Oferta de formación en producción teatral en la Escuela de Artes Dramáticas (UCR).....	42
b) Oferta de formación en producción teatral en la Escuela de Artes Escénicas (UNA).....	48
c) Oferta de formación en producción teatral en el Taller Nacional de Teatro (TNT).....	52
3.3. Oferta de capacitación en producción teatral desde otras iniciativas estatales: Encuentro Nacional de Teatro, Festival Internacional de las Artes y PROARTES	56
4. MARCO CONCEPTUAL.....	67
4.1. Definición de producción teatral.....	67
4.2. Organización del ciclo de producción teatral.....	74
4.2.1. Etapa de preproducción.....	76
4.2.2. Consideraciones sobre la preproducción del proyecto escénico.....	80
a) Proceso de diseño.....	81
b) Análisis FODA.....	84
c) Elaboración del Presupuesto.....	86
d) Análisis de Viabilidad.....	88
e) Financiamiento.....	91
f) Planificación.....	94
4.3. Etapa de producción.....	97

4.3.1. Consideraciones sobre la producción del proyecto escénico	99
a) Gestión del recurso humano en la etapa de producción	100
b) Supervisión de los procesos de producción y de montaje	103
c) Ensayos técnicos y generales	106
d) Estreno y temporada de funciones	108
4.4. Posproducción	110
a) Cierre logístico de la temporada	111
b) Cierre administrativo del proyecto.....	113
c) Evaluación final	114
4.5. El rol del(a) productor(a) en un proyecto escénico	117
4.5.1. Definición de la figura del(a) productor(a) teatral.....	117
4.5.2. Cualidades necesarias para ejercer el rol de productor(a) ejecutivo(a) en un proyecto escénico	124
4.5.3. Tareas del(a) productor(a) ejecutivo(a) en un proyecto escénico	127
5. OBJETIVOS.....	132
5.1. Objetivo General.....	132
5.2. Objetivos Específicos.....	132
6. METODOLOGÍA.....	133
6.1. Etapa I: Diseño de instrumentos para la recolección de los datos	134
a) Entrevistas cualitativas de tipo semi-estructuradas	135
b) Cuestionario auto aplicado.....	136
6.2. Etapa II: Selección y contacto de personas que desempeñen el rol de productores(as) teatrales en Costa Rica	137

6.3. Etapa III: Recolección de los datos.....	139
6.4. Etapa IV: Transcripción de los datos obtenidos en las entrevistas.....	141
6.5. Etapa V: Análisis de las entrevistas	141
6.6. Etapa VI: Conclusiones	142
7. ANÁLISIS DE ENTREVISTA N°1: ADA ACUÑA CASTRO	144
7.1. Perfil Académico y Profesional.....	144
7.2. Proceso personal de vinculación con el rol de productora teatral	146
7.3. Concepto de producción teatral	147
7.4. Elementos indispensables para que una producción teatral sea consistente y se desarrolle satisfactoriamente	149
7.5. Organización del proceso de producción teatral	151
7.6. Perspectiva personal sobre elementos específicos de la producción teatral	155
a) Documentación de los procesos de producción	155
b) Aspectos legales de una producción teatral	158
c) Manejo del tiempo en una producción teatral.....	159
d) Administración del presupuesto.....	161
e) Equipo de trabajo y organigrama para una producción teatral.....	163
f) Supervisión del trabajo, actividades y tareas de una producción teatral.....	166
g) Gestión de las relaciones humanas y laborales en una producción teatral .	168
7.7. Perspectivas personales sobre el rol del productor teatral.....	171
a) Concepto de productor(a) teatral	171
b) Principales tareas que realiza un(a) productor(a) teatral	174

c) Conocimientos, habilidades y destrezas debe tener un(a) productor(a) teatral para ejercer su rol de manera óptima y satisfactoria.....	175
7.8. Reflexiones sobre la producción teatral en Costa Rica.....	179
a) Principales apreciaciones sobre la situación actual de las personas que trabajan en el área de producción teatral en Costa Rica.....	179
b) Apreciaciones sobre las fortalezas y debilidades que tienen las personas que trabajan en producción teatral en Costa Rica.....	182
8. ANÁLISIS DE ENTREVISTA N°2: GLADYZ ALZATE QUINTERO	185
8.1. Perfil Académico y Profesional.....	185
8.2. Proceso personal de vinculación con el rol de productor(a) teatral.....	188
8.3. Concepto de producción teatral	190
8.4. Elementos indispensables para que una producción teatral sea consistente y se desarrolle satisfactoriamente	192
8.5. Organización del proceso de producción teatral	195
8.6. Perspectiva personal sobre elementos específicos de la producción teatral	198
a) Documentación de los procesos de producción	198
b) Aspectos legales de una producción teatral.....	200
c) Manejo del tiempo en una producción teatral.....	204
d) Administración del presupuesto.....	205
e) Equipo de trabajo y organigrama para una producción teatral.....	209
f) Supervisión del trabajo, actividades y tareas de una producción teatral.....	212
g) Gestión de las relaciones humanas y laborales en una producción teatral .	214
8.7. Perspectivas personales sobre el rol del productor teatral.....	218
a) Concepto de productor teatral	218

b) Principales tareas que realiza un(a) productor(a) teatral	219
c) Conocimientos, habilidades y destrezas debe tener un(a) productor(a) teatral para ejercer su rol de manera óptima y satisfactoria	221
8.8. Reflexiones sobre la producción teatral en Costa Rica	224
a) Principales apreciaciones sobre la situación actual de las personas que trabajan en el área de producción teatral en Costa Rica	224
b) Apreciaciones sobre las fortalezas y debilidades que tienen las personas que trabajan en producción teatral en Costa Rica.....	228
9. ANÁLISIS DE ENTREVISTA N° 3: MARYSELA ZAMORA VILLALOBOS	232
9.1. Marysela Zamora: Perfil Académico y Profesional.....	232
9.2. Proceso personal de vinculación con el rol de productora teatral	234
9.3. Concepto de producción teatral	237
9.4. Elementos indispensables para que una producción teatral sea consistente y se desarrolle satisfactoriamente	239
9.5. Organización del proceso de producción teatral	241
9.6. Perspectiva personal sobre elementos específicos de la producción teatral	243
a) Documentación de los procesos de producción	243
b) Aspectos legales de una producción teatral.....	245
c) Manejo del tiempo en una producción teatral.....	247
d) Administración del presupuesto.....	250
e) Equipo de trabajo y organigrama para una producción teatral.....	252
f) Supervisión del trabajo, actividades y tareas de una producción teatral	255
g) Gestión de las relaciones humanas y laborales en una producción teatral .	256
9.7. Perspectivas personales sobre el rol del productor teatral.....	258

a) Concepto de productor teatral	258
b) Principales tareas que realiza un(a) productor(a) teatral	259
c) Conocimientos, habilidades y destrezas debe tener un(a) productor(a) teatral para ejercer su rol de manera óptima y satisfactoria	261
9.8. Reflexiones sobre la producción teatral en Costa Rica	264
a) Principales apreciaciones sobre la situación actual de las personas que trabajan en el área de producción teatral en Costa Rica	264
b) Apreciaciones sobre las fortalezas y debilidades que tienen las personas que trabajan en producción teatral en Costa Rica	267
10. CONCLUSIONES	270
10.1. Producción teatral es “hacer que las cosas sucedan”	270
10.2. El(a) productor(a) teatral es quien “ <i>hace posibles las cosas</i> ”	272
10.3. La <i>caja de herramientas</i> del(a) productor(a) teatral: conocimientos y habilidades	274
10.4. Sobre el(a) productor(a) teatral y su papel dentro del proyecto escénico...	278
10.5. Prácticas de producción teatral más comunes realizadas por las entrevistadas	279
a) Prácticas de documentación de los procesos de producción	279
b) Prácticas relacionadas con los aspectos legales de una producción teatral	280
c) Prácticas aplicadas al manejo del tiempo en una producción escénica	282
d) Prácticas asociadas a la administración del presupuesto de una producción teatral	283
e) Prácticas sobre la organización de roles de trabajo en una producción teatral	284
f) Prácticas aplicadas a la gestión de las relaciones humanas en una producción teatral	286

10.6. El(a) productor(a) teatral y su entorno de trabajo: reflexiones sobre el estado actual de la producción teatral costarricense.....	288
10.7. Las experiencias previas de la persona como factores determinantes de su vinculación con el rol de productora teatral.....	293
10.8. Limitaciones identificadas en la realización de esta investigación	294
11. RECOMENDACIONES	296
12. REFLEXIÓN FINAL	298
13. REFERENCIAS.....	302
14. ANEXOS.....	310
Anexo 1. Entrevista sobre prácticas de producción teatral.....	310
Anexo 2. Cuestionario auto aplicado. Ficha profesional de personas en rol de productoras de obras teatrales en Costa Rica	313
Anexo 3: Fórmula de Consentimiento Informado.....	315
Anexo 4: Guía de transcripción de entrevistas	319
Anexo 5: Transcripción de Entrevista N°1, Ada Acuña Castro.....	324
Anexo 6: Transcripción de Entrevista N°2, Gladys Alzate Quintero.....	359
Anexo 7: Transcripción de Entrevista N°3, Marysela Zamora Villalobos	407
Anexo 9: Consentimientos Informados Firmados	466

Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Períodos históricos de la producción teatral en Costa Rica</i>	21
Tabla 2. <i>Tareas del(a) productor(a) teatral según De León (2015)</i>	132

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Ciclo de la producción teatral.....	84
<i>Figura 2.</i> Principales aspectos en la etapa de preproducción.....	89
<i>Figura 3.</i> Principales aspectos en la etapa de producción.....	107
<i>Figura 4.</i> Líneas de trabajo en la etapa de posproducción.....	118

Resumen

Molina, P. (2020). *Estudio de casos de las prácticas desarrolladas por personas en rol de producción teatral en Costa Rica* (Tesis para optar por la Licenciatura en Artes Dramáticas). Universidad de Costa Rica: San José, Costa Rica.

El presente trabajo explora las prácticas desarrolladas por personas que trabajan en producción teatral en Costa Rica en el período 2014 - 2019, a partir del estudio de casos con enfoque en criterio de expertos.

Se aplicaron instrumentos cualitativos (entrevistas semiestructuradas y cuestionarios autoaplicados) a tres productoras teatrales con experiencia sólida y comprobada en este campo de trabajo en Costa Rica, con el fin de identificar los conocimientos, habilidades y prácticas que esta muestra de expertas utiliza en el ejercicio de su profesión; así como sus percepciones sobre la realidad actual de la producción teatral en el país, sus fortalezas y limitaciones.

Para el análisis de casos, se empleó un enfoque etnográfico, con el fin de describir la visión de mundo de cada persona en relación con su trabajo como productora teatral: sus formas particulares de entenderla, llevarla a cabo y sistematizarla.

Las tres productoras entrevistadas concuerdan en que la figura del(a) productor(a) teatral está adquiriendo mayor relevancia en la actualidad y que es necesario superar la formación empírica de la profesión, complementándola con redes colaborativas de transmisión de conocimientos, sistematización propia de procesos de producción y fortalecimiento de la formación en producción teatral desde las escuelas superiores de teatro.

Palabras clave: producción teatral – teatro costarricense – prácticas de producción – productor teatral – artes dramáticas – artes escénicas.

Abstract

Molina, P. (2020). *Estudio de casos de las prácticas desarrolladas por personas en rol de producción teatral en Costa Rica* (Degree in Dramatics Arts). Universidad de Costa Rica: San José, Costa Rica.

The following work explores practices developed by people working on theatre production management in Costa Rica, in the period 2014 - 2019, from case studies with a focus on expert judgement.

Qualitative instruments were applied (semi-structured interviews and self-applied questionnaires) to three theater production managers with solid and proven experience in this field in Costa Rica, in order to identify knowledge, skills and practices that this sample of experts utilize in their occupation; as well as their perception on the current state of drama production in this country, its strengths and limitations.

For the case analysis, an ethnographic focus was applied, in order to describe each person's worldview in relation with her work as theatrical producer: her personal ways to understand it, undertake it and systematize it.

All three interviewed production managers agree that the figure of a theatrical production manager is currently gaining a greater relevance and that it is necessary to overcome the empirical formation of this line of work supplementing it with knowledge-transmission collaborative networks, their own systematization of production processes and the strengthening of formation in theatrical production management in higher education drama schools.

Key words: Theater production – costar rican theater - production practices - theater production manager - drama - dramatic arts - performing arts.

1. INTRODUCCIÓN

Hasta la fecha de realización de este trabajo de investigación, no existen estudios específicos enfocados en el(a) productor(a) teatral costarricense. Las referencias sobre esta temática en la literatura consultada (investigaciones, ensayos, artículos académicos, entre otros) generalmente ofrece aproximaciones desde una perspectiva abstracta y macroestructural.

Específicamente, se habla de dos vertientes: por un lado, el entorno histórico y sociopolítico que influyó sobre las formas de producción teatral costarricense, de corte más cualitativo; y, por otro lado, el entorno económico, registro de producciones realizadas y estudios de audiencias asistentes a espectáculos escénicos, con descriptores más cuantitativos. No obstante, dichas aproximaciones no profundizan sobre los elementos más concretos y cotidianos de la producción teatral –¿qué prácticas se realizan para producir una obra de teatro?, ¿cómo se llevan a cabo esas prácticas en la Costa Rica actual?– y tampoco sobre los sujetos que desarrollan dichas prácticas: los(as) productores(as) teatrales ¿quiénes son?, ¿cómo llegan a desarrollarse como tales?

A lo anterior, se le añade el hecho de que en Costa Rica no existe especialización en el campo de la producción teatral en ningún centro de enseñanza superior. Existen cursos dentro del plan de estudios de las carreras de teatro que abordan el tema, pero por lo general son cursos optativos, con duración semestral. Fuera del ámbito universitario, la dinámica lleva un comportamiento similar: oferta de talleres o seminarios de capacitación de corta duración, con invitados especializados en producción teatral, ya sea en el marco de un Festival Internacional de las Artes, Encuentro de Teatro, iniciativas de cooperación internacional o de emprendimientos culturales independientes.

A pesar del panorama antes descrito, existen personas que asumen el rol de productores(as) de teatro en Costa Rica y llevan adelante su rol a partir de conocimientos, habilidades y destrezas que han adquirido “en la calle”, tal y como ellos mismos lo mencionan. Esto es acumulando experiencia desde un saber intuitivo, que se nutre de componentes de personalidad y habilidades complementarias que ya poseían.

El presente trabajo concentra su atención en personas que trabajan como productoras teatrales actualmente en Costa Rica. Se tomó en cuenta que el ámbito de trabajo de estas personas tuviera diversidad de modelos de

producción: teatro estatal, teatro independiente, teatro desarrollado por la empresa privada e independiente, entre otros. El material recolectado de las entrevistas fue analizado por medio de metodologías exportadas de la etnografía, como un intento por conservar la visión que cada persona posee sobre la producción teatral, así como las prácticas que llevan a cabo en su quehacer cotidiano como productoras.

2. ANTECEDENTES

El estudio específico de las prácticas ejercidas por personas en rol de producción teatral en el contexto costarricense es todavía un campo poco desarrollado. Existen menciones sobre este tema en las fuentes consultadas para esta investigación pero, tal y como veremos a continuación, se trata de referencias breves que, por lo general, cumplen el papel de información complementaria relacionada con otros objetivos centrales de dichos estudios.

En vista de esta limitación, se tomaron en cuenta las investigaciones, estudios y artículos relacionados que aborden el tema de la producción teatral en Costa Rica. Se busca que esta aproximación permita comprender el entorno en que se han desempeñado las personas que trabajan en dicho rol, paralelamente al desarrollo del teatro en nuestro país.

Por tanto, a partir de las fuentes y autores consultados, se identificaron dos dimensiones de análisis de los entornos de producción teatral costarricense:

1. Una dimensión estrechamente relacionada con el desarrollo histórico del estado costarricense.

2. Una dimensión de la producción teatral desde el punto de vista económico, asociada a indicadores con un enfoque más cuantitativo.

Ahora bien, antes de la presentación de las dimensiones anteriormente señaladas, es preciso acotar algunas consideraciones importantes que encuadren el enfoque de los antecedentes acá expuestos.

2.1. Delimitaciones y definiciones importantes para el entendimiento de los antecedentes de producción teatral en Costa Rica

Para efectos de este trabajo, la atención se enfocará, principalmente, en las iniciativas que se han generado desde el gobierno central del estado costarricense para el desarrollo de la producción teatral, específicamente. Lo anterior, considerando que es el gobierno central el máximo ente que, en su devenir histórico, se ha encargado de dictaminar y ejecutar acciones directas y trascendentales en el ámbito cultural del país, incluido el desarrollo teatral, tal y como se abordará en este capítulo.

La delimitación anteriormente propuesta se apoya en la definición de *sistema de producción teatral pública*, propuesta por Gustavo Schraier (2011):

Está conformado por los llamados Teatros Públicos o Estatales, instituciones –de carácter permanente que poseen financiamiento del Estado– cuyo objetivo principal es el de producir, exhibir, difundir y promover la cultura a través de las artes escénicas, a nivel profesional, como una forma de servicio público (p. 22).

No obstante, se reconoce la existencia de las iniciativas que surgen desde los distintos gobiernos municipales del país para estimular la producción teatral en sus comunidades, como parte de los objetivos expresados en sus respectivos planes de desarrollo cantonal; sin embargo, no serán tomadas en cuenta en el presente estudio por criterios de extensión y del enfoque justificado anteriormente.

De igual manera, se reconoce el papel que el sistema de producción teatral privada ha tenido en el devenir histórico del teatro en Costa Rica, acompañando y complementando las acciones llevadas a cabo por el gobierno central o, incluso, en algunas ocasiones padeciendo las consecuencias de las decisiones tomadas por este. En consecuencia de lo anterior, y para efectos de este estudio, se entenderá el *sistema de producción teatral privada* de la siguiente manera:

En él conviven organizaciones teatrales profesionales o no, con objetivos diversos y con modos de constitución, de organización, de financiación y de producción muy disímiles.

El sistema de producción privada se divide a su vez en tres:

- empresarial o de empresa de espectáculos
- inversor ocasional o de empresario independiente
- alternativo [conocido también como independiente] (Schraier, 2011, p. 24).

La clasificación de Schraier, si bien está fundada desde la realidad teatral de su país (Argentina), funciona eficazmente para el entendimiento de los sistemas de producción teatral costarricenses, ya que propone un tratamiento más neutral y objetivo de las diferentes organizaciones que componen al sistema de producción teatral privado, alejándose de calificaciones peyorativas o ambiguas de ellas. Así, lo que en la jerga del medio teatral se conoce como “teatro comercial” y “teatro independiente”, si bien tienen características muy diferentes entre sí, forman parte de una categoría más amplia: la producción teatral privada, cuyo elemento diferenciador radica en sus niveles de autonomía y autodeterminación independientes del Estado.

En este punto, es preciso aclarar que las dinámicas de producción teatral en Costa Rica no son excluyentes, sino que ambos sistemas de producción –el público y el privado– han coexistido prácticamente desde los orígenes de la actividad teatral del país; incluso, han generado un amplio espectro de relaciones productivas a lo largo del tiempo hasta la actualidad.

2.2. La producción teatral en Costa Rica y su relación con el desarrollo histórico, político y social del estado costarricense

Las fuentes consultadas para este trabajo de investigación señalan, de manera indiscutible, una estrecha relación entre el desarrollo de la producción teatral y los procesos históricos, políticos y sociales que ha forjado el estado costarricense. De tal forma, a continuación se realizará una reseña de los principales acontecimientos que han marcado el rumbo de la producción teatral en Costa Rica, específicamente a partir de su surgimiento como república independiente. Para una mejor comprensión de este recorrido histórico, se propone la división de períodos que se propone en la Tabla 1.

Tabla 1

Períodos históricos de la producción teatral en Costa Rica

Período	Acontecimientos y características principales
1850 a 1940	Primeros teatros estatales y la influencia de compañías teatrales europeas
1940 a 1968	La Universidad de Costa Rica y su influencia en la creación del Teatro Universitario y la Escuela de Artes Dramáticas
1970 a 1980	Crecimiento y expansión de instituciones teatrales desde las políticas culturales del Estado Benefactor
1980 a 2000	Las políticas neoliberales, la reducción de apoyo estatal y la búsqueda de nuevas formas para producir teatro
2000 a 2019	Coexistencias y simbiosis entre los sistemas de producción teatral público y privado en Costa Rica

2.2.1. Período de 1850 a 1940: primeros teatros estatales y la influencia de compañías teatrales europeas

La producción teatral en Costa Rica iba a tener su primer gran impulso desde el estado costarricense a pocas décadas de su independencia, según lo resalta Guillén (en Vinocour, 2007):

A partir de 1850 se puede notar el inicio de una transformación importante en la actividad teatral. Ante la llegada de compañías extranjeras de espectáculos, la administración de Juan Rafael Mora construyó el Teatro Mora con el fin de que más y mejores espectáculos visitaran el país. Costa Rica se inscribió de esta forma en el circuito de las compañías europeas que visitaban el continente americano (pp. 22-23).

Ahora bien, la dinámica de producción del teatro durante la segunda mitad del siglo XIX respondió a una marcada influencia europea, propiciada por las relaciones comerciales basadas en la exportación de café a dicho continente. A propósito de esta influencia, la clase dominante del país, comúnmente conocida como *oligarquía cafetalera*, procuró la construcción de espacios para la difusión de ideales culturales europeizados, tal y como lo señala

Rojas et al. (1995), a propósito del decreto de construcción del Teatro

Nacional:

Desde un inicio, el Teatro Nacional se convirtió en símbolo de los modelos y aspiraciones culturales de la intelectualidad y la sociedad oligárquica: la afirmación de la identidad nacional implicaba para ellos la asimilación de las modas y los estereotipos culturales europeos y su modelo de una cultura nacional se basaba en la discriminación o el rechazo de la cultura popular y el ocultamiento de la propia realidad social (p. 41).

Hasta este momento, los espacios de representación teatral promovidos por el estado costarricense estaban pensados para que las compañías extranjeras pudieran presentarse en el país. Esta dinámica será una constante en el desarrollo del teatro en Costa Rica y tuvo una influencia prominente incluso hasta la mitad del siglo XX.

Aunado a esto, otras salas de teatro se fueron construyendo paralelamente a los teatros estatales, diversificando la oferta de contenidos y ampliando su consumo a otros estratos sociales. No obstante, incluso estas nuevas salas de teatro surgían en gran parte de la iniciativa de personas extranjeras

residentes en el país, o bien de algunos miembros de las compañías itinerantes que, una vez, acabada su temporada, se quedaban en Costa Rica y se vinculaban a empresas privadas o comunitarias para realizar puestas en escena o conformar grupos de teatro aficionado (Guillén 2007, en Vinocour 2007). Algunos de los casos más destacados que ejemplifican la dinámica anterior son el Teatro Variedades, inaugurado en 1981 por el actor español Tomás García, quien “radicaba en Costa Rica desde 1872 ligado a la Compañía Luque, pero había renunciado a ella para dedicarse a ser empresario teatral independiente” (Borges, 2011); y, por otra parte, la inauguración del Teatro Raventós, en 1928, por iniciativa del español Jorge Raventós, quien

compró el terreno que albergó el antiguo Cuartel Principal, con el fin de construir un teatro. El inmueble, conocido hasta la década de 1970 como Teatro Raventós, hoy Teatro Popular Melico Salazar, fue construido y diseñado bajo la dirección del arquitecto costarricense José Fabio Garnier (Presidencia de la República de Costa Rica, 1986, p. 1).

Durante casi toda la primera mitad del siglo XX, el desarrollo teatral en Costa Rica tuvo que enfrentarse a varios acontecimientos que influyeron en la

producción y el consumo de teatro, a saber: la introducción del cine como medio de entretenimiento masivo, que compitió con el teatro en la captación de públicos; el surgimiento de los formatos de radio teatro, las repercusiones de la crisis económica de 1929 así como la I Guerra Mundial de 1914 a 1918 y la Segunda Guerra Mundial de 1939 a 1945, cuando se redujo la visita de compañías extranjeras al país (Guillén, 2007, en Vinocour, 2007).

2.2.2. Período de 1940 a 1968: la Universidad de Costa Rica y su influencia en la creación del Teatro Universitario y la Escuela de Artes Dramáticas

Hacia la década de 1940, con la creación de la Universidad de Costa Rica, se inicia un proceso de reflexión sobre el papel de esta institución en el desarrollo del país: “en la perspectiva de los fundadores de la casa de enseñanza estaba claro que la educación y la cultura eran las herramientas para el cambio social y que ellos como autoridades deberían ejercer el control para lograrlo” (Fumero, 2017, p. 7). Como reflejo de estas aspiraciones, se crea el Teatro Universitario en 1950, aunque ya para el año de 1946 existían iniciativas a lo interno de la Universidad para su creación (Fumero, 2017, p. 5).

La creación del Teatro Universitario (TU) marcó un hito importante en la historia del teatro costarricense. Esta fue la primera institución en materia teatral del país, en el seno de la Universidad y en un momento de importantes cambios sociales, políticos y económicos, tal y como lo resalta Fumero (2017): “En suma, el TU buscaba la formación de un campo teatral amparado por la UCR desde el cual se pudiera diseñar políticas culturales y fomentar los procesos de profesionalización y democratización cultural (mayor acceso a consumir tales producciones)” (p. 12).

Justamente esa intención de profesionalización fue la que permeó los primeros años de funcionamiento del TU, en los cuales se dieron intensas reflexiones sobre la necesidad de que las personas que participaran en los montajes del TU tuvieran formación profesional en ese arte. Este período de constantes cambios en la estructura del TU presenció acontecimientos importantes, como la contratación de miembros de la Compañía Lope de Vega, en 1951, para impartir clases profesionales de teatro a las personas que actuaban montajes del TU. Otro cambio fue la creación, en 1955, de un Teatro de Cámara en San José, que a la postre se convertiría en el Teatro de Cámara Arlequín (Toruño, 2016, p. 39). Finalmente, se puede mencionar la creación de la Escuela de Artes Dramáticas, en 1968 (Fumero, 2017, p. 100).

2.2.3. Período de 1970 a 1980: crecimiento y expansión de instituciones teatrales desde las políticas culturales del Estado Benefactor

Existe una visión consensuada en la mayoría de autores que han escrito sobre el desarrollo histórico de la producción teatral costarricense: los cambios políticos y sociales que experimentó el Estado a partir de la segunda mitad del siglo XX tuvieron una incidencia trascendental y directa en los modelos de la producción teatral del país. Para citar un ejemplo de lo anterior, Cuevas (citado en Vinocour, 2007) describe brevemente el impacto de las políticas culturales que se implementaron bajo el modelo del Estado Benefactor en la década de 1970:

El Estado juega en Costa Rica el papel más importante como productor y animador cultural. Los esfuerzos realizados desde fuera del Estado han sido, salvo escasas excepciones [...] de corta duración y escaso poder aglutinador. Ha sido desde el Estado que se gestan las iniciativas de mayor aliento y que perfilan el desarrollo cultural costarricense (p. 61).

Fue a partir del impulso del Estado, específicamente desde su gobierno central, que el teatro accedió a una plataforma sólida desde la cual pudo

desarrollarse, mediante la creación de todo un aparato institucional que impulsara dicho proceso. Sobre lo anterior, Fumero (2012) detalla lo siguiente:

La visión antropológica sobre la cultura propuesta por la UNESCO caló en los proyectos culturales que se desarrollaron en adelante. Asimismo, la creación en 1971 del Ministerio de Cultura, Juventud y Deportes (MCJD) le imprimió una nueva dinámica al Teatro Universitario (TU), sobre todo a partir de la apertura, también en 1971, de la Compañía Nacional de Teatro (CNT) y la creación del Taller Nacional de Teatro (TNT) en 1977. El nuevo impulso se reflejó también en la creación en 1973 de la carrera de Artes Escénicas en la Universidad Nacional, situada en Heredia (p. 127).

En el caso de la Compañía Nacional de Teatro, su impacto cultural en la sociedad costarricense se logró gracias a líneas estratégicas que no solo contemplaban la promoción teatral en San José, sino en regiones fuera del Gran Área Metropolitana; lo anterior además del empleo de espacios públicos para llevar a cabo funciones al aire libre donde más espectadores pudieran apreciar teatro, tal y como lo reseña Protti (2011):

En esta circunstancia, la CNT gozaba de un notable apoyo estatal para el desempeño de sus fines. Dentro de su organización esencial, contó con un elenco de actores estable, que basado en la constancia, en el entrenamiento con maestros internacionales y en la acumulación de la experiencia, lograron realizar montajes escénicos de alta relevancia, incluso a nivel internacional. Paralelamente, tuvo un programa de promotores culturales, que conformaron grupos de teatro en diferentes regiones del país. Como parte de sus resultados exitosos, la CNT logró acercar mucho público a sus espectáculos, y se recuerdan especialmente las temporadas al aire libre realizadas a teatro lleno, en los predios del Museo Nacional (p. 10).

Paralelamente al éxito de la Compañía Nacional de Teatro y al crecimiento de espectadores que deseaban consumir teatro, varias personas y colectivos encontraron el contexto idóneo para emprender sus propios proyectos teatrales, aumentando así la diversidad de la producción teatral en el país, según lo destaca Rojas (2005): “La Compañía Nacional de Teatro se convierte en una fuerza centrífuga que genera público y actividad cultural alrededor suyo. Después vendría el auge de los teatros independientes” (p. 47).

2.2.4. Período de 1980 al 2000: las políticas neoliberales, la reducción de apoyo estatal y la búsqueda de nuevas formas para producir teatro

El punto de inflexión a todo este impulso estatal sobre la producción y promoción cultural se dio a inicios de la década de 1980, nuevamente por razones económicas y políticas. Al respecto, Protti (en Vinocour, 2007) señala:

Este modelo de desarrollo comienza a evidenciar una acentuada crisis, producto de la generación de cambios en el plano mundial de las interrelaciones macroeconómicas y políticas. En este proceso, la imposición de gobiernos militares en prácticamente todos los países de Latinoamérica y la posterior implementación de políticas neoliberales, vienen en gran medida a desplazar el modelo anterior (p. 63).

Con el advenimiento de las políticas de corte neoliberal que impulsaban la libre empresa y la reducción del papel del Estado en los sectores productivos, el panorama de la inversión estatal en materia cultural dio un giro. A propósito de lo anterior, Guillén (en Vinocour, 2007) advierte lo siguiente:

El teatro cuyo desarrollo en nuestro país había estado históricamente vinculado a las iniciativas públicas, se encontró con pocos recursos y herramientas muy rudimentarias para asumir la producción desde el sector privado (...)

Las repercusiones más inmediatas sobre la cultura se hacen sentir en el aniquilamiento de las políticas de promoción, extensión y apoyo a la producción cultural y artística. En el caso del teatro se eliminan las subvenciones a los grupos independientes, lo que hace que poco a poco mucho de estos desaparezcan, se dividan o cambien su rumbo (pp. 43-44).

Ante este panorama, se comenzó a perfilar una nueva pauta en la producción teatral costarricense: por un lado, el papel del Estado se redujo considerablemente en favor de las necesidades y tendencias de lo que se conoce comúnmente como “mercado”; y, por otro, lado las empresas privadas y los grupos independientes de teatro buscan nuevos horizontes y maneras de producir sus montajes. Protti (en Vinocour, 2007) describe este proceso de la siguiente forma:

El surgimiento de nuevas formas de organización civil, se caracteriza por una parte en la imperante urgencia de grupos ciudadanos en

resolver sus necesidades materiales y humanas, y por otra parte, en la pérdida de credibilidad en las estructuras de poder tradicional como el Estado, la iglesia, los sindicatos, los partidos políticos y los discursos absolutistas de la modernidad (p. 65).

En relación con lo anterior, existe evidencia de intentos de organización por parte de personas y colectivos teatrales de los años ochenta para hacer frente a la crisis que estaba aconteciendo. Al respecto, Rojas (2005) rememora el siguiente hecho:

(...) el día 29 de julio de 1989, reunidos en la Ciudad de San José, se funda oficialmente la Asociación Cultural Costarricense de Trabajadores del Teatro, con 44 socios fundadores, cuyos fines son la defensa de los siguientes aspectos:

- Derechos laborales
- Desarrollo profesional
- Conciencia gremial
- Nuevas alternativas de producción teatral-independiente
- Defensa y desarrollo del teatro costarricense. (p. 39)

(...) Tres años después la Asociación había desaparecido por inercia de sus miembros (p. 40).

La coyuntura económica y política de este período marcó un punto de inflexión en la producción teatral costarricense, específicamente en las estrategias que adoptaron los diferentes sectores del sistema de producción teatral privada para seguir subsistiendo como tales. El cruce de opiniones y críticas sobre la forma y fondo de tales estrategias iban y venían de un sector a otro; a propósito de lo anterior, Cortés (2008) explica lo siguiente:

Durante los primeros años de la década de 1980, aún se mantiene esta confrontación entre dos tipos de modelo teatral: uno partidario de un teatro popular, de calle, con raíces comunitarias, mensaje social y apelación a un público masivo (por supuesto, a veces sin conseguirlo) y un teatro “empresario” (según la denominación del actor Luis Fernando Gómez, exdirector de la Compañía Nacional de Teatro), de explotación comercial, autosustentable por medio de la taquilla (p. 82).

De hecho, esta confrontación sobre los modelos de producción teatral se mantendría vigente hasta la década de los noventa, según lo destaca Rojas (2005):

Llevamos el lastre de una crisis económica. ¿Qué ha sido del teatro? ¿Se ha comercializado? La Compañía de Teatro ha decaído, el Ministerio de Cultura se ha burocratizado, los grupos de teatro independientes se han convertido en empresas privadas que buscan producir y ganar. ¿En la encrucijada de ser, seguir y superar los problemas que tanto nos agobian? (p. 60).

En cuanto al sistema de producción teatral estatal, la reducción sistemática de su aparato institucional y recursos económicos se fue dando con mucha más fuerza hacia finales de los años ochenta. El mayor ejemplo de esto fue lo sucedido con la Compañía Nacional de Teatro, a continuación explicado por Bonilla (2011):

Sin embargo, el gobierno entrante en 1986, decide entregar la Aduana a FERCORI por doce años, hacer el galerón que conocimos hasta el año pasado con el nombre de Teatro de la Aduana y eliminar el elenco estable de la CNT de una vez y para siempre y con ello, parte importante de las políticas culturales y teatrales establecidas. A partir de este hecho, la CNT se transforma explícitamente en una empresa estatal productora de espectáculos. Podría ser adecuado y válido o no, como antes, podría haber sido adecuada y válida o no, la

gestión teatral de la institución. Es cuestión de criterios y de concepción de la función que debe cumplir una compañía nacional de teatro. Es cuestión de cómo el Estado sueña su teatro y su apoyo a la difusión teatral (p. 44).

Es así como a partir de finales de los años ochenta, el sistema de producción teatral estatal (principalmente la Compañía Nacional de Teatro, el Teatro Universitario, el Teatro Nacional y el Teatro Popular Melico Salazar) asume nuevas formas de apoyo acordes al modelo de libre mercado, tal y como lo describen Cuevas y Mora (2013, citados en Fumero, 2016):

En adelante se mira a la empresa privada como cogestora de la política cultural; [se concibe] la cultura como producto de exportación, ofreciendo facilidades a empresas extranjeras para producir en el país; y desde el Poder Ejecutivo se refuerza el emprendedurismo empresarial de los artistas (p. 3).

En este punto, es importante reconocer el papel que cumplieron los diferentes sectores del sistema de producción teatral privada a partir de este período, diversificando la oferta de montajes, captando diferentes tipos de públicos y generando alianzas productivas con instituciones estatales en el

formato de coproducción o fondos concursables, etc. La diversificación de la producción teatral y la crisis económica plantearon nuevos retos a los sectores público y privado, quienes se vieron en la necesidad de adquirir nuevas herramientas y conocimientos para poder sacar adelante sus proyectos y hacerlos sostenibles en el tiempo.

En este sentido, un profesional de teatro en el país ya no solo tenía que estar capacitado en los campos de actuación y dirección, sino que debía tener conocimientos y herramientas mínimas en gestión, administración y producción teatral. Guillén (2007, en Vinocour, 2007) se refiere a este proceso durante los años noventa de la siguiente manera:

Como sector independiente, el teatro no había desarrollado un conocimiento ni una sistematización de sus prácticas productivas que le permitiera esa sobrevivencia. Surge entonces el tema de la gestión, la producción, promoción y difusión cultural como una necesidad imperiosa en la formación y la experiencia del sector teatral. Hasta nuestro días estos procesos siguen en desarrollo y constituyen uno de los más recientes aportes operativos al teatro (p. 44).

A partir de este período, se abre una nueva vertiente en los sistemas de producción teatral en el país: ya no solo se “hacía teatro”, en el sentido de montar obras en un espacio de representación para un público; sino que se empieza a planificar cómo hacer teatro de manera más eficiente y sostenible. En consecuencia, hacia finales de los años noventa y principios de los años dos mil la figura del productor o productora teatral comienza a aparecer como una necesidad en los proyectos teatrales, como un miembro del equipo con conocimientos, habilidades y roles específicos.

2.2.5. Período del 2000 a la actualidad (2019): coexistencias y simbiosis entre los sistemas de producción teatral público y privado en Costa Rica

Los últimos veinte años de la producción teatral en Costa Rica han estado marcados por diferentes procesos y fenómenos que han sucedido en forma paralela, tanto en el sistema de producción teatral público como el privado. En el ámbito estatal, el formato de producción teatral con mayor permanencia a los largo de estas décadas ha sido el de las subvenciones, principalmente por medio de fondos públicos concursables enmarcados en programas

institucionales diseñados para postulantes específicos según el ente que los promueve.

Los mayores beneficiados con la dinámica anteriormente descrita han sido los grupos independientes, tal y como lo resalta Fumero (2016): “la subvención pública de la cultura se planifica para aquello que pueda promover la participación de la comunidad y del sector independiente, de allí la creación de iniciativas del MCJ como el Programa Nacional para el Desarrollo de las Artes Escénicas (PROARTES)” (p. 5). En este rubro también se puede citar como ejemplo el Proyecto IBERESCENA –coordinado en nuestro país a través del Teatro Popular Melico Salazar–, el Programa de Producciones Concertadas de la Compañía Nacional de Teatro y el concurso de Puesta en Escena, de esta misma instancia.

Sobre el formato de Producciones Concertadas de la Compañía Nacional de Teatro, estas fueron reformadas en el año 2019 bajo el nombre LAB ESCENA 19, cuyos objetivos son los siguientes:

- a) Promover proyectos independientes en etapa de creación y/o pre producción demostrable.

- b) Elevar el nivel de excelencia artística de la oferta programática institucional:
- c) Incorporar la figura del Laboratorio como proceso creativo en la CNT (Teatro Popular Melico Salazar, 2019, p. 4).

El Teatro Nacional también ha desarrollado programas para estimular la producción escénica en el país. Para el año 2017 estableció el programa "Érase una vez", cuyo objetivo general es "fomentar, incentivar, apoyar y propiciar la producción de obras de arte escénico, de claro y evidente interés cultural y educativo y garantizar el acceso de la población estudiantil a las puestas en escena de este programa" (Érase una Vez, 2017, p. 22). En ese mismo año, el Teatro Nacional rediseñó el concurso para coproducciones teatrales en la Sala Vargas Calvo, con el fin de estimular diversidad de propuestas y participación de artistas y colectivos independientes (Teatro Nacional, "Teatro Vargas Calvo abre su convocatoria 2016 para coproducciones", 2016).

En vista de lo anterior, se percibe una interacción simbiótica entre el sistema de producción teatral público y privado, en el sentido de que el sistema público aporta recursos como dinero e infraestructura a las organizaciones y grupos teatrales del sistema privado para que estos puedan llevar a cabo sus

montajes en condiciones materiales más favorables, en comparación a si lo tuvieran que hacer por sus propios medios. Desde las instituciones estatales, la ganancia está en la cantidad y diversidad de montajes que promueve entre sus diferentes públicos meta. Sin embargo, al respecto de esta simbiosis pública-privada, aún existen elementos que deben ser revisados con mayor detalle para garantizar relaciones productivas más ágiles y justas, como, por ejemplo, los requisitos para concursar en los diferentes fondos concursables, los tiempos de producción que ofrecen las instituciones (que en su mayoría son muy cortos), además de la extensa tramitología y burocracia impuesta desde el estado, para citar algunos de los casos más comunes.

Ahora bien, por parte de las universidades estatales, es preciso mencionar que existen proyectos con subsidios específicos para realizar producciones teatrales. En la Universidad de Costa Rica, dichos fondos son gestionados por el Teatro Universitario mediante el proyecto EC-381 Producciones y Coproducciones del Teatro Universitario y el proyecto EC-331 Proyección del Teatro Universitario, ambos inscritos en la Vicerrectoría de Acción Social.

En relación con el proyecto EC-381 Producciones y Espectáculos del Teatro Universitario, cada uno de sus objetivos específicos responde a un tipo de producción teatral diferente, que se verán a continuación:

1. Producir obras de teatro profesionales que aborden de manera actualizada y pertinente los fenómenos sociales que influyen en la realidad nacional o internacional (Vicerrectoría de Acción Social, 2019b). Este objetivo se concretiza una vez al año por medio del Concurso de Puesta en Escena del Teatro Universitario.
2. Realizar coproducciones de obras teatrales de contenido humanista con grupos, colectivos y compañías de teatro independiente que promuevan el desarrollo de dichas agrupaciones y el crecimiento de la oferta teatral en el país (Vicerrectoría de Acción Social, 2019b). Por lo general, el Teatro Universitario realiza dos coproducciones al año, con una temporada en el primer semestre y otra en el segundo semestre.
3. Desarrollar un espacio de creación e investigación escénica que articule a docentes y estudiantes de la Escuela de Artes Dramáticas para la producción de un espectáculo teatral con enfoque social y humanista (Vicerrectoría de Acción Social, 2019b). Este objetivo se cumple con la Temporada de Jóvenes Produciendo, un proyecto que se instauró desde el año 2017, en el cual un docente de la Escuela de Artes Dramáticas lidera un proceso de creación escénica con estudiantes avanzados de la carrera. Uno de los elementos innovadores de este formato es que los estudiantes no solo se

encargan de actuar en el montaje teatral, sino que asumen tareas de producción de la obra, apoyados por otros compañeros de la carrera que se unen al equipo de trabajo, aportando desde diferentes áreas de la producción.

Por otro lado, el proyecto EC-331 Proyección del Teatro Universitario expresa en su objetivo específico número uno lo siguiente:

Producir montajes teatrales que involucren a estudiantes activos y egresados de la Escuela de Artes Dramáticas en el desarrollo de un repertorio de obras de la dramaturgia nacional, latinoamericana o universal para la población nacional y universitaria, con el fin de estimular el desarrollo cultural de nuestro país (Vicerrectoría de Acción Social, 2019a, p. 8).

Para el logro de este objetivo, se realizan dos producciones teatrales al año, a saber: 1) “Jóvenes Dirigiendo”, existente desde el año 2003 y desde el cual se estimula a estudiantes avanzados o recién egresados de la carrera de Artes Dramáticas a adquirir sus primeras experiencias en dirección teatral; y 2) “Teatro del Sol”, vigente desde el año 1997, el cual es una producción de

teatro estudiantil cuyo fin es enriquecer la formación académica y teatral de los estudiantes activos de la Escuela de Artes Dramáticas.

Aunado a lo anterior, la Escuela de Artes Dramáticas de la Universidad de Costa Rica posee una modalidad de producción teatral específica para temáticas y público infantil. Se trata del proyecto EC-379 Teatro Infantil, cuyo objetivo específico número cuatro expresa lo siguiente: "Propiciar un concurso para la puesta en escena de la obra dramática escogida en el concurso: 'Dramaturgia infantil para soñar y aprender'" (Vicerrectoría de Acción Social, 2019c, p: 7).

En el caso de la Universidad Nacional (UNA), las dinámicas de producción teatral están mediadas por el programa "Teatro en el Campus", creado en el 2005 como un programa de extensión de la Escuela de Arte Escénico, cuyo propósito es "ofrecer a la comunidad estudiantil y herediana, una opción de actividades artísticas generadas desde el Teatro Atahualpa del Cioppo y sirve como taller para estudiantes de la unidad en tareas de producción y divulgación de espectáculos" (Centro de Investigación, Docencia e Investigación Artística CIDEA, 2019a). Es por medio de este programa que se realiza anualmente el concurso "UNA Puesta al fuego" desde el año 2009, con el fin de generar "un ejercicio de producción con ejes formativos, donde

los estudiantes se involucren desde la concepción y la dirección del montaje, hasta la actuación y los aspectos de diseño y producción” (CIDEA, 2019b).

En cuanto al Taller Nacional de Teatro, la situación es diferente a lo que sucede en las universidades estatales, ya que actualmente su producción escénica está ligada directamente a la temporada de teatro que cada generación debe realizar como parte de su finalización del plan de estudios de dicha entidad. Hasta el año 2015, esta temporada se realizaba en el Teatro Oscar Fessler; sin embargo, tanto esta sala como las instalaciones del Taller Nacional de Teatro en Barrio Escalante comenzaron a presentar signos de deterioro estructural, aunado a una plaga de pulgas que obligó el cierre del lugar y su posterior traslado a otro espacio, por el cual deben pagar alquiler mensual, cubierto por el gobierno central (Mora, 2018).

Por otro lado, todos los sectores y agrupaciones del sistema de producción teatral privada se han mantenido como un eje dinamizante del desarrollo del teatro en Costa Rica, por su diversidad de propuestas escénicas así como los diferentes modelos de gestión que desarrollan para alcanzar su sostenibilidad. A propósito de lo anterior, Protti (2007, en Vinocour, 2007) detalla lo siguiente:

La tarea diaria a la que se enfrentan estos grupos, se relaciona directamente con su capacidad para la producción artística, en términos de financiamiento del espectáculo y de los honorarios profesionales, espacio para ensayos, tiempos para el entrenamiento y la experimentación escénica promoción y circulación de sus obras, reconocimiento social de su profesión, gestión del proyecto y producción ejecutiva (p. 70).

Es muy difícil identificar el número específico de empresas, proyectos y agrupaciones que conforman el sistema de producción teatral privada en Costa Rica, ya que constantemente se están conformando nuevos proyectos, mientras que otros se cierran por diferentes causas. Se pueden mencionar algunos grupos que cuentan diez o incluso veinte años de trayectoria, entre ellos: Abya Yala, Teatro Ubú, el Núcleo de Experimentación Teatral, Teatro Contraluz, Teatro La Polea e Impromptu Giratablas (Guillén, 2007, en Vinocour, 2007, p. 46); así como empresas de producción teatral ligadas a salas específicas como el caso del Teatro Torres, Teatro Lucho Barahona, Teatro El Ángel, Teatro Chaplin, Teatro La Máscara, Teatro Arlequín, Teatro Espressivo, Teatro el Triciclo, entre otros (Protti, 2007, en Vinocour, 2007).

No obstante, la continuidad de las agrupaciones y empresas productoras de teatro anteriormente señaladas se contrapone con las vulnerabilidades que enfrentan muchos colectivos que apenas inician, sobre todo en términos económicos, según lo detalla Lett (2017):

El costo de la vida tan elevado del país hace que el sector cultura, y en particular el sector independiente de las artes, opere a menudo en condiciones de desventaja, situación que se hace manifiesta sobre todo en lo que respecta a lugares para ensayar y presentar sus montajes. Esto sumado a los altos costos de materiales y otros gastos de producción, deja a la mayoría de grupos un resultado de números rojos o, en el mejor de los casos, una recuperación mínima de la inversión, pero insuficiente para el pago del equipo humano (p. 23).

Aunado a las limitaciones económicas y materiales, existen también aquellas que tienen que ver con el desconocimiento o inexperiencia para afrontar una producción teatral, la cual puede derivar en la clausura de un montaje o incluso el cierre de funciones de la agrupación o empresa. En relación con esta problemática Protti (2007, en Vinocour, 2007) menciona:

Cuando se analizan las causas de su extinción, resaltan las razones relacionadas con la dificultad de encarar el proceso creativo en un contexto desfavorable, el desconocimiento de métodos de producción y de herramientas de gestión, la desarticulación del gremio y su enorme dificultad para generar acciones reivindicativas a nivel social (p. 71).

Resulta importante destacar que la descripción de Protti, aunque fue realizada en el año 2007, sigue teniendo vigencia en la actualidad, especialmente para grupos independientes o empresas teatrales que están iniciando en su camino.

En resumen: a partir del recorrido histórico sobre el desarrollo de la producción teatral costarricense, se pueden identificar algunas características importantes:

- a) Las coyunturas sociales, políticas y económicas por las que ha pasado el estado costarricense han sido factores influyentes en el curso de la producción teatral del país, ya sea impulsando o limitando su desarrollo.

- b) Las dinámicas de producción teatral entre el sistema público y privado no son excluyentes entre sí. Por el contrario, ambos sistemas pueden establecer relaciones productivas de las cuales obtienen ciertos beneficios, o bien, pueden coexistir cada uno por su cuenta.
- c) La diversidad de sectores que aglutina el sistema de producción teatral privada refleja un amplio espectro de fórmulas para gestionar y producir sus proyectos según sus posibilidades económicas, materiales y profesionales.

2.3. Dimensión económica de los entornos de producción teatral en Costa Rica

Las investigaciones y análisis que se han realizado desde el enfoque económico sobre la producción teatral en el país han estado a cargo del Ministerio de Cultura y Juventud, prácticamente de manera exclusiva. Las primeras acciones políticas sobre el tema se realizaron a partir de las metas sectoriales establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) del período 2006-2010 y, nuevamente, para el 2011-2014. Para este último período se estableció como parte de la Acción Estratégica de Cultura, Economía y Desarrollo el siguiente objetivo: “Visualizar el aporte del sector artístico al

desarrollo económico y social costarricense mediante mecanismos de construcción y participación ciudadana” (Ministerio de Cultura y Juventud, 2017, p. 23).

Como alcance de las políticas anteriormente descritas, acontecen los siguientes precedentes:

1. En 2011, se conforma la Comisión de Cultura y Economía, la cual tuvo entre sus objetivos principales la generación de información y conocimiento para comprender la realidad del sector por medio de la Cuenta Satélite de Cultura de Costa Rica (CSCCR).
2. En 2013, se presentaron las primeras mediciones de la CSCCR y, desde el mismo proyecto, se realizó la Encuesta Nacional de Cultura (ENC) 2013, una investigación del Aporte del Sector Público a la Cultura y la Metodología de Medición de Eventos Culturales Masivos.
3. En el año 2014, tanto la CSCCR como la ENC fueron incorporadas al Plan Estadístico Nacional de Costa Rica 2012-2016.
4. También en 2014, se crea la Unidad de Cultura y Economía (UCE) en el Ministerio de Cultura y Juventud, con el objetivo de generar las condiciones para crear y potenciar los emprendimientos e industrias

culturales y creativas costarricenses (Ministerio de Cultura y Juventud, 2017).

5. En el año 2016, se publican los resultados de la segunda aplicación de la Encuesta Nacional de Cultura, cuyos indicadores pretender ser tomados en cuenta “para la elaboración y seguimiento de políticas públicas, la toma de decisiones en los ámbitos público y privado, y el fortalecimiento de programas y proyectos culturales en Costa Rica” (INEC, 2016, p. 19).

Una limitante que posee la UCE, hasta la fecha, es que los indicadores que ha generado en relación con la producción escénica costarricense se describen en función de cantidad de espectáculos producidos, cantidad de espectadores asistentes, cantidad de salas en funcionamiento y cantidad de dinero generado por el sector de artes escénicas del país. Sin embargo, todos estos indicadores no reflejan las prácticas y metodologías empleadas en los diferentes contextos de producción teatral del país. Por otra parte, los indicadores obtenidos de las Encuestas Nacionales de Cultura se concentran en aspectos ubicados en una dimensión de análisis muy macro, como los son las tendencias de producción y consumo cultural, pero no se visibiliza el componente humano que lleva a cabo dichos procesos, es decir: la figura del(a) productor(a) teatral.

3. JUSTIFICACIÓN

La producción teatral en Costa Rica es una realidad palpable. De una u otra forma, todo proyecto escénico ha tenido que encarar sus procesos de producción a partir de los recursos que tenía disponibles en su momento. Esto también quiere decir que hubo personas que, a partir de sus conocimientos, habilidades y experiencia —a veces mucha, a veces poca— hacían el esfuerzo por asumir los procesos de producción para sacar adelante el proyecto y volverlo una realidad.

En los últimos años, quizás las últimas dos décadas, la figura del(a) productor(a) ha tomado más fuerza en el medio teatral nacional, como una pieza muy importante para el desarrollo de los proyectos escénicos. En este punto es importante hacerse las siguientes preguntas: ¿dónde se forman los(as) productores(as) teatrales de Costa Rica?, ¿cómo adquieren sus conocimientos y habilidades en producción teatral?, ¿es suficiente esa oferta de formación que reciben para las demandas que el medio teatral les exige?

A continuación, se intentarán responder estas preguntas a partir de una reseña exhaustiva de los principales espacios que, por su naturaleza y

propósitos, ofrecen oportunidades de capacitación y formación en producción teatral en el país.

3.1. Capacitación, formación y profesionalización del(a) productor(a) teatral en Costa Rica

A pesar de que el desarrollo de la producción teatral en Costa Rica tiene un largo camino recorrido según lo visto anteriormente, la formación y profesionalización de las personas que trabajan específicamente en producción teatral es un campo que aún tiene muchos retos por superar, especialmente en el repertorio de conocimientos, habilidades y herramientas que poseen para enfrentar un proceso de producción.

Para ilustrar dicha problemática, Protti (2007, en Vinocour, 2007) detalla lo siguiente:

Una de las mayores carencias internas del sector artístico, se percibe en la débil capacitación o asesoría profesional que posee, en áreas como la administración cultural, los sistemas contables, los sistemas y redes informáticas, las técnicas de integración y participación

grupales, las técnicas y metodologías de comunicación y mercadeo, las técnicas especializadas en producción o promoción cultural, así con también la carencia de información para implementar estrategias de sostenibilidad (p. 75).

Como bien lo apunta Protti, las carencias de formación en el área de producción teatral son un factor de vulnerabilidad que afecta tanto el desarrollo del proyecto escénico que se pretende realizar, como el ejercicio de la profesión como tal, restando las posibilidades de incursión en algunos nichos de trabajo, la cancelación de un montaje o inclusive pérdidas económicas por una inadecuada planificación de proyectos, ya sea por inexperiencia o desconocimiento. En función de lo anterior, resulta necesario hacer un breve repaso por las diferentes ofertas en formación y profesionalización para personas que aspiren a trabajar como productoras teatrales en Costa Rica. Para efectos de esta investigación, el enfoque se orientará hacia las iniciativas de formación y profesionalización en producción teatral, gestionados desde instituciones del gobierno central, siendo estos los espacios que poseen mayor permanencia y constancia, tal y como se ha visto en apartados anteriores.

Sin embargo, se reconocen iniciativas de formación y capacitación en producción teatral desde otros ámbitos privados, que por lo general se ofrecen bajo las modalidades de clases magistrales, seminarios y talleres intensivos de corta duración, con personalidades expertos en la materia, tanto nacionales como extranjeras.

3.2. Oferta de formación en producción teatral: el caso de la Universidad de Costa Rica, la Universidad Nacional y el Taller Nacional de Teatro

Sobre la formación en producción teatral desde las escuelas superiores de teatro en el país –la Escuela de Artes Dramáticas (EAD) en la Universidad de Costa Rica y la Escuela de Arte Escénico en la Universidad Nacional (EAE)– y también el Taller Nacional de Teatro, se realizó un análisis de los planes de estudio vigentes para detectar la oferta de cursos enfocados en este tema.

a) Oferta de formación en producción teatral en la Escuela de Artes Dramáticas (UCR)

Actualmente, en el caso de la Escuela de Artes Dramáticas de la Universidad de Costa Rica, no existe un curso específico para el tema de la producción

teatral en el plan de estudios vigente. No obstante, desde el plan de estudios de 1985 y hasta el año 2005, se incluyó en la malla curricular un curso llamado "Introducción a la producción teatral", el cual se impartía en el segundo semestre del primer año de carrera y tenía un valor de dos créditos (Escuela de Artes Dramáticas, 1995). Dicho curso formaba parte del "Área de realización y producción" que, junto con los cursos de Vestuario, Escenografía y Luminotecnia, estaban "dedicados al aprendizaje técnico de las características, importancia y funciones específicas de la producción y ambientación escénica" (Escuela de Artes Dramáticas, 1995).

La desaparición del curso "Introducción a la producción teatral" se dio como parte de la propuesta de cambios para la elaboración del plan de estudios vigente, según lo detalla un oficio del Centro de Evaluación Académica (CEA) de la Universidad de Costa Rica, con fecha del 10 de marzo del 2006. La principal razón para la eliminación del curso fue "la poca funcionalidad que presenta para el aprendizaje por parte del estudiantado, dado que el nivel en el que están planteados los contenidos presenta un desfase importante con respecto a los conocimientos previos del estudiantado de primer ingreso" (Centro de Evaluación Académica, 2006, p. 10).

En adelante, la Escuela de Artes Dramáticas carecería de cursos específicos de producción teatral insertos de manera permanente y obligatoria en su plan

de estudios. Sin embargo, en una entrevista realizada el martes 12 de junio de 2018 a Juan Carlos Calderón, actual director de dicha unidad académica, él resalta lo siguiente:

Esta escuela fue hecha en 1968 con el fin básicamente de formar actores. Todas las energías del cuerpo docente y currícula está destinada a la formación de actores (...) lo más que permite en este momento la currícula es introducir en los talleres de entrenamientos complementarios el curso de producción y también el de gestión cultural.

Efectivamente, se ha habilitado uno de los Módulos Optativos conocido como *Taller de Aspectos Técnicos*, en el cual se ha brindado un curso sobre Gestión y Producción Cultural, impartido por la Licda. Karina Mora Castro. Hasta el momento, el curso se ha impartido en cuatro ocasiones, despertando el interés de varios estudiantes de la carrera, quienes lo matriculan por su necesidad de recibir formación en producción y gestión, principalmente para poder implementar estos conocimientos y habilidades en el desarrollo de sus propios proyectos artísticos. No obstante, dicho curso no es obligatorio en el plan de estudios de la carrera, y aún no tienen

permanencia fija dentro de la oferta de cursos que se formula para cada semestre.

Calderón (2018) reconoce que este vacío sobre la producción teatral dentro del plan de estudios de las escuelas superiores del teatro en el país repercute sobre la eficiencia y efectividad del rol del(a) productor(a) teatral:

El hecho de no tener conocimientos académicos o teorías al respecto hace que el trabajo del productor gire a veces alrededor de un círculo vicioso y no entienda que puede abrir otras ventanas porque su visión es nada más cubrir una inmediatez y no acceder a otros conocimientos hasta matemáticos, contables, estéticos, que son más allá de hacer la producción de un grupo de teatro en un momento dado, sino que, teniendo los conocimientos puede ser más efectivo y más eficaz en lo que hace, cubrirlo en menos tiempo, cubrir mucho más cosas.

De igual manera, Calderón (2018) menciona que la solución a este problema no está en la inclusión de un curso de producción teatral dentro del plan de estudios, ya que es insuficiente para poder abordar por completo dicha área

de trabajo. Más bien, plantea que es necesario pensar en una carrera completa o al menos una especialidad en producción:

Creo que una escuela o una preparación de tres o cuatro años en el campo de la producción lo que permite es que la persona entienda el mundo de la producción desde otro lugar y cuando se inserte va a saber no solo responder a los problemas inmediatos sino que va a visualizar lo que viene en diez, quince, veinte, treinta años y va a estar preparado para responder a eso.

En la actualidad, la EAD se encuentra en un proceso de replanteamiento del plan de estudios, desde el cual se pretende cubrir las nuevas necesidades del desarrollo teatral costarricense, entre ellas la producción. Según Calderón (2018), dicho plan podría eventualmente contemplar esa especialización.

Ahora bien, Calderón (2018) menciona que, aunque no se cuenta con una propuesta formal dentro del plan de estudios, existen espacios que estimulan el desarrollo de habilidades en producción en los estudiantes, tales como la Temporada de Jóvenes Dirigiendo, el Teatro del Sol, e incluso los montajes del Teatro Universitario. Calderón (2018) sostiene que, en la mayoría de los casos, estudiantes avanzados de la Escuela de Artes Dramáticas son

quienes asumen el rol de productores o productoras de dichos espacios, y que muchas veces estas primeras experiencias permiten a los(as) estudiantes abrirse camino como productores(as) de otros espectáculos escénicos fuera del ámbito académico, ya sea en el teatro independiente o en los fondos concursables que promueve el Estado.

Más recientemente, Calderón (2018) menciona que desde el 2017 se diseñó el proyecto *Jóvenes Produciendo*, en el cual se selecciona un grupo de estudiantes supervisados por un docente de la EAD para la realización de una obra teatral, la cual tendrá una temporada en el Teatro Universitario y luego girará en un encuentro o festival de teatro a nivel internacional, representando a la EAD. En este proyecto, se pretende que sean los estudiantes quienes asuman la producción completa del espectáculo, integrando los cursos como Escenografía, Luminotecnia, Vestuario y otros para la realización del montaje.

Finalmente, Calderón (2018) destaca que “la idea de crear un proyecto como *Jóvenes Produciendo*, es porque creo que existe una incorporación natural en los actores hacia la producción y comienza a ser parte del ADN de los nuevos teatristas del país”. Así, denota que muchas de las primeras experiencias en producción de los estudiantes se dan en el seno de cursos

como Actuación y Puesta en Escena, desde los cuales algunas personas comienzan a interesarse en dicha área, ya sea por vocación o necesidad.

b) Oferta de formación en producción teatral en la Escuela de Artes Escénicas (UNA)

En el caso de la Escuela de Arte Escénico de la Universidad Nacional, se revisaron documentos relacionados con el Plan de Estudios de dicha carrera, facilitados por la profesora de la EAE, Vera Ramírez Briceño. Dicho plan propone una área disciplinaria enfocada en la Puesta en Escena, la cual posee una sub-área de Producción Escénica, la cual está “dedicada a los aspectos administrativos de organización material y presupuestaria del espectáculo, su promoción, publicidad y mercadeo, la constitución de elencos y equipos técnicos, y aspectos legales” (Escuela de Arte Escénico, 2005, p. 7).

Consecuentemente, el Plan de Estudios de la EAE propone un Módulo Opcional llamado *Producción y Promoción del Espectáculo*, el cual consta de un curso anual que puede matricularse a partir del tercer año de carrera. Es importante aclarar que, a pesar de que el curso se denomine como opcional,

en realidad es un curso obligatorio de la carrera de Artes Escénicas, según la información dada por Ramírez en la entrevista que le fue realizada el día sábado 16 de junio de 2018. A continuación, se cita la descripción del programa del curso facilitado por la profesora Vera Ramírez:

Curso teórico práctico sobre producción y divulgación del espectáculo, el cual busca crear conciencia en la población estudiantil sobre el entorno de su futura profesión, así como poder obtener nuevas herramientas que sean complemento al futuro quehacer (...)

Se busca también poder realizar dos prácticas directas: una en alguna institución o agrupación teatral del medio y la segunda: trabajando en su propia muestra anual junto al Módulo de Creación de Espectáculos I, ambas estarán coordinadas y supervisadas por la Docente (...)

Existirá unión en momentos precisos, con el Módulo de Creación de Espectáculos I; y por otra parte con profesionales del área y de otras dependencias, para lograr conocer y aprender de otras experiencias particulares que enriquezcan el campo de estudio (2018, p. 1).

En relación con las prácticas, Ramírez (2018) menciona lo siguiente:

Como no se puede dar práctica directamente dentro de la clase, yo los enrolo en una práctica directa con alguien (...) La clase tiene dos horas de teoría y cuatro prácticas. Este año los chicos estuvieron con Gladys Alzate, estuvieron con Mabel Marín, estuvieron en el Festival Internacional de las Artes, entonces todo ese tipo de práctica que ellos traen la tienen que devolver a los demás de la clase.

La intención de las prácticas de los estudiantes en alguna institución, agrupación o montaje teatral es brindarles una aproximación real sobre el trabajo de producción, con el que puedan adquirir conocimientos y prácticas de profesionales en teatro con más experiencia. De igual forma, se abarca el trabajo de producción no solo a nivel de montaje teatral, sino a nivel de producción de festivales, talleres, cursos, entre otros.

Ahora bien, el programa del curso brindado por Ramírez (2018) tiene como objetivo general "Conocer e implementar las principales herramientas de la producción en el campo teatral y ofrecer una guía al estudiante para que pueda enfrentar una área fundamental de su futuro quehacer" (p. 2). Ramírez (2018) detalla que el curso pretende que los estudiantes desarrollen habilidades de negociación, planificación, elaboración de presupuestos, toma

de decisiones, carpeta de contactos, análisis de los mecanismos y recursos presentes en el medio teatral costarricense, entre otras:

En el curso analizamos el entorno de la producción en Costa Rica; por ejemplo, quién patrocina a quién, cuáles son los bancos que interfieren, cuáles son las empresas que interfieren y porqué, qué tengo que conocer yo de una empresa, conocer qué es un PROARTES, qué es un IBERESCENA, qué una beca taller del Ministerio de Cultura y Juventud. Por ejemplo, nos llega la muchacha del PROARTES o vamos al Melico si ella no puede venir y ahí ella les explica.

Ramírez (2018) también destaca que el Módulo de *Producción y Promoción del Espectáculo* es anual, ligado directamente con el *Módulo de Creación de Espectáculos* y que culmina con una simulación de una temporada de ocho funciones en dos fines de semana, en el Teatro Atahualpa del Cioppo.

Al igual que en la Escuela de Artes Dramáticas, Ramírez (2018) indica que “La mayoría de gente que estudia teatro quiere ser actor y estar en el escenario”, aspecto que es una de las limitantes para que la formación en producción teatral tenga mayor presencia en su plan de estudios. Sobre lo

anterior, Ramírez (2018) apunta que la Escuela de Artes Escénicas ya aprobó un nuevo plan de estudios, el cual entrará en vigencia a partir del año 2020 y que incluye cursos de producción teatral de manera formal y obligatoria dentro de su currícula.

c) Oferta de formación en producción teatral en el Taller Nacional de Teatro (TNT)

En el caso del Taller Nacional de Teatro, programa perteneciente al Teatro Popular Melico Salazar, se desarrolla un ciclo formativo en teatro con una duración de dos años: "El currículo comprende las materias de actuación, expresión corporal, música, manejo de voz, seminario de cultura teatral, dramaturgia, teoría de promoción teatral y práctica de promoción teatral" (Montenegro, 2016).

En una entrevista realizada el día miércoles 20 de junio de 2018 a Lianne Solís, exdirectora del TNT, ella explica de manera más detallada el abordaje que se hace sobre producción teatral dentro del plan de estudios del Taller Nacional de Teatro:

Yo estoy a cargo de los cursos de Teoría de Promoción Teatral y la parte práctica en las comunidades, con otro profesor que colabora conmigo en la parte práctica, que es Johnny Montero (...) Parte del proceso de trabajo que ellos hacen es realizar una puesta en escena. Cuando ellos están en las comunidades con un grupo, ellos hacen el diagnóstico de la comunidad, la institución del grupo, y elaboran un proyecto de trabajo con ese grupo (...) Ellos dan un taller a un grupo en una comunidad y con ese grupo van a realizar una puesta en escena y van a presentarla al público en un festival que el TNT organiza en setiembre con las demás agrupaciones y con eso se cierra el proyecto.

Cuando están en la parte de realizar las puestas en escena, es cuando se habla con ellos de producción. Con ellos se habla de preproducción, producción y postproducción y se les explican las etapas de ese trabajo.

Aunado a lo anterior, Solís (2018) menciona que los conceptos de producción teatral también son abordados en el montaje final, dirigido por Melvin Méndez, donde algunos estudiantes eventualmente colaboran en labores de producción; a su vez, se abordan en el Seminario de Cultura Teatral, el cual es una materia teórica.

De manera muy similar a lo que sucede en las escuelas superiores de teatro de la UCR y la UNA, en el TNT la producción teatral ocupa un espacio reducido dentro del plan de estudios, siempre ligado a otra actividad – generalmente, el montaje de una obra de teatro– que requiere de los estudiantes los conocimientos básicos en esta área para poder llevarse a cabo. En consonancia con lo anterior, Solís (2018) prosigue:

Ahí, en esa parte es cuando se habla con ellos de lo que es producción de un espectáculo (...) ahí es donde ellos tienen que definir según las características del grupo qué es lo que van a hacer ellos como trabajo final, tienen que justificar por qué ese trabajo final y no otra cosa, tienen que elaborar una concepción de esa puesta en escena, tienen que elaborar un libro de dirección de esa puesta en escena, tienen que planificar todas las etapas de ese trabajo: ensayos, música, coreografías, ensayos, vestuario, escenografía etc. (...) todo lo tienen que planificar y lo tienen que ordenar cronológicamente para ver cuándo es que lo van a necesitar para llegar a tener una puesta en escena que se presente al público.

A pesar de lo anterior, el contexto donde se desarrolla la práctica de Promoción Teatral del TNT tiene su énfasis sobre la intervención comunitaria

a través del teatro y no tienen un enfoque directo a la producción, hecho que la misma Lianne Solís (2018) reconoce e intenta colocar esta problemática como tema de reflexión con los estudiantes durante su práctica:

Se les explica que en este momento que ellos son estudiantes que están trabajando con grupos comunitarios hay muchas cosas que uno las consigue y depende de lo que hay (...) porque no hay recursos para comprar, pero que cuando estén fuera en el ámbito profesional ese proceso de producción debe ser una cosa más elaborada y más precisa de qué es lo que se quiere poner en escena.

En resumen, las tres entidades estatales encargadas de la formación teatral en Costa Rica con fines claramente profesionalizantes –Escuela de Artes Dramáticas de la UCR, Escuela de Arte Escénico de la UNA y el Taller Nacional de Teatro– no poseen una propuesta robusta para la enseñanza de teoría y práctica de la producción teatral. Lo anterior se debe, principalmente, a que el perfil de salida del estudiante planteado en los planes de estudios de dichas escuelas está orientado hacia la actuación, lo cual imposibilita la inclusión de más cursos e incluso una especialización en producción teatral,

ya sea por limitaciones de tiempo o recursos institucionales, tales como tiempos docentes, infraestructura, presupuesto, entre otros.

No obstante, a pesar de que las tres escuelas se enfocan primordialmente en la profesionalización de actores y actrices, varias de las actividades sustantivas de los cursos contemplan contenidos y aspectos relacionados con la producción teatral; por ejemplo, las muestras finales de los cursos de Actuación y Puesta en Escena, así como algunos fondos concursables para el desarrollo de montajes teatrales tanto estudiantiles como profesionales.

De igual manera, tanto en la Escuela de Artes Dramáticas y la Escuela de Arte Escénico, existe la disposición de incluir más contenidos sobre producción teatral en los nuevos planes de estudios que se están formulando actualmente.

3.3. Oferta de capacitación en producción teatral desde otras iniciativas estatales: Encuentro Nacional de Teatro, Festival Internacional de las Artes y PROARTES

Existe otra vertiente importante de revisar y está constituida por toda la oferta de formación y capacitación en producción teatral que se realizan en el

marco de festivales, encuentros, iniciativas que aplican a fondos concursables y convenios internacionales. A nivel estatal, se pueden mencionar los espacios del Encuentro Nacional de Teatro (ENT), Festival Internacional de las Artes (FIA) y el fondo concursable del Programa Nacional para el Desarrollo de las Artes Escénicas (PROARTES).

En relación con el Encuentro Nacional de Teatro, se realizó una entrevista el día lunes 30 de abril de 2018 con Marielos Fonseca, directora del Teatro Popular Melico Salazar durante el período 2012 a 2018. Fonseca también fue directora general de las últimas seis ediciones del ENT y fue productora del mismo evento en dos ocasiones, con lo cual se remarca el hecho de que ella ha estado presente en ocho de las diez ediciones del ENT desde su creación en el año 2005.

Las principales funciones del ENT expresadas en su Misión son las siguientes: "es una plataforma intersectorial que analiza la actualidad del teatro costarricense y promueve el fortalecimiento gremial mediante la muestra de espectáculos, la promoción de la reflexión crítica del quehacer y la capacitación" (Teatro Popular Melico Salazar, 2018). Tal y como se aprecia, el área de capacitación es parte de las actividades del ENT; no obstante, en la entrevista con Marielos Fonseca (2018) ella expresa que no ha habido

talleres sobre producción teatral en ninguna de las ediciones del Encuentro en las que ella ha estado presente. Dicha información queda constatada en la revisión de las ediciones anteriores de la Revista Encuentro, publicación que realiza una reseña de lo acontecido en cada ENT año tras año.

Sin embargo, es importante destacar un artículo escrito por Fernando Vinocour (2012, en Revista Encuentro, 2012) específicamente relacionado al conversatorio “Encuentro Generacional: Experiencias de la Dirección Teatral Costarricense”, correspondiente al área de reflexión del V Encuentro Nacional de Teatro en el año 2012. Vinocour resalta una de las reflexiones hechas por las directoras y directores escénicos participantes en dicho conversatorio:

Señalan la necesidad de una formación post académica (ya que las academias no pueden sino brindar una formación apenas básica, que requiere profundización). En este sentido, se nota coincidencias en ciertas respuestas a asuntos limitantes de nuestro medio, lo que demuestra conciencia al respecto. Y se apunta que: (...) la necesidad de mejorar la formación y relación con los productores y gestores (también para liberar a los directores de estas labores), con nuevos escenógrafos, vestuaristas y diseñadores varios (p. 30).

Lo anterior refleja un aspecto muy importante: la actividad teatral en Costa Rica ha alcanzado dinámicas y dimensiones tales que, para que este avance de manera óptima, se requiere de especialización y diversificación de los roles, entre ellos la producción teatral.

Por otra parte, es importante analizar el trabajo de capacitaciones y talleres sobre producción teatral en el marco de Festival Internacional de las Artes (FIA). El FIA alterna sus ediciones anuales con el Festival Nacional de las Artes (FNA) y, juntos, constituyen los eventos artísticos más importantes de Costa Rica, así como los más esperados por el público del país.

Así pues, dentro de los objetivos declarados del FIA se destacan:

Promover, difundir, fortalecer y promocionar la producción artística costarricense como actividad generadora de desarrollo, a través de la organización de festivales nacionales e internacionales multidisciplinares.

Además, busca reunir a los mejores artistas nacionales e internacionales en un mismo evento para fortalecer y estimular el desarrollo artístico, promover el intercambio, la fraternidad y la cooperación entre artistas, países, organizaciones civiles, alcaldías, instituciones públicas y empresas privadas (SICULTURA, 2018).

Además de brindar un programa amplio y diverso de actividades artísticas, el FIA también desarrolla un ciclo de capacitaciones para el sector artístico, con facilitadores nacionales e internacionales invitados para impartir talleres relacionados con temas de desarrollo artístico en sus diferentes ámbitos: creación, gestión, producción, reflexión, integración, entre muchos otros más.

Específicamente en el tema de la producción artística y teatral, la edición del FIA 2017 contó con una ciclo de capacitaciones interesante y nutrido "dirigido a estudiantes avanzados o profesionales en áreas relacionadas con las artes y/o producción de eventos, con especial inclinación en la producción y gestión cultural" (Alvarado, 2017). Los facilitadores y temas propuestos fueron los siguientes:

- Taller Básico de Producción de Eventos

Expositor: Julián Arbeláez, Colombia

Julián Arbeláez (Colombia) ha colaborado en más de 100 proyectos artísticos y culturales, además ha impartido a lo largo de 20 años diferentes talleres para grupos artísticos de teatro, danza, música, personal técnico, funcionarios, organizaciones culturales y personal de producción. Su taller se enfocada en la producción básica de eventos.

- Taller de Organización de Giras Artísticas

Expositora: Marisa de León, México

Marisa de León (México) es una reconocida productora escénica, gestora cultural y docente. Estará en este taller compartiendo sus conocimientos sobre el oficio del manager en la organización y realización de giras artísticas, a partir de su amplia experiencia en el ejercicio de la profesión.

- Taller de Producción de Teatro y Danza

Expositor: Gustavo Schraier, Argentina

Gustavo Schraier (Argentina) es productor artístico y ejecutivo de Teatro y Artes Performáticas, coordinador de producción del Complejo Teatral de Buenos Aires, docente universitario y consultor de organizaciones culturales y artísticas, además de realizar otras actividades. Impartirá un taller enfocado en la producción de teatro y danza (Alvarado, 2017).

Es importante recalcar que esta oferta de capacitaciones correspondió a la edición del FIA 2017, únicamente. Dentro de sus ventajas se pueden mencionar: 1. Aporte de ideas actualizadas sobre el tema de producción; 2. Participación de profesionales internacionales con experiencia en dicho tema;

y 3. Inscripción gratuita y certificado de participación emitido por el Festival y con la cobertura del Ministerio de Cultura y Juventud. Sin embargo, al tratarse de un ciclo único, presentó algunas desventajas como: 1. Imposibilidad de darle seguimiento o continuidad al desarrollo del tema, debido al formato del festival; 2. Tiempo reducido para el desarrollo de las capacitaciones (cuatro horas por día, durante tres días, solamente); y 3. Cupo reducido y limitado de participantes en cada taller.

Tras una revisión exhaustiva sobre otros ciclos de capacitación o talleres relacionados con el área de producción teatral en el marco del FNA o FIA, las fuentes disponibles no remiten una experiencia similar a la acontecida en el FIA 2017.

Ahora bien, existe otro programa estatal desde el cual es posible ofrecer capacitación y formación en producción teatral: el Programa Nacional para el Desarrollo de las Artes Escénicas (PROARTES) del Teatro Popular Melico Salazar, establecido por el Decreto Ejecutivo N° 33925-C del 22 d agosto del 2007.

Según el Artículo 2 del Reglamento de PROARTES, su objetivo es “apoyar, promover, difundir, preservar e incrementar las manifestaciones artísticas

escénicas de Costa Rica, mediante el apoyo económico y/o institucional a proyectos puntuales concebidos por el sector cultural y artístico independiente” (Presidencia de la República de Costa Rica, 2007). En ese sentido, los proyectos beneficiarios deben cumplir con algunos requisitos para poder optar por dicho subsidio y, de igual forma, existen diferentes formatos de participación. En el Artículo 7, inciso 2 del Reglamento de PROARTES se menciona uno en particular:

Proyectos que enriquezcan las destrezas administrativas y organizacionales, que potencien la capacidad local de gestión y la sostenibilidad de la misma organización, a través de mecanismos como cursos, talleres, conferencias, entre otros, dirigidos hacia la propia organización o varias organizaciones simultáneamente (Presidencia de la República de Costa Rica, 2007).

Dentro de esta modalidad, destaca el proyecto titulado “IMPULSO: Primer encuentro de Emprendimiento Escénico, organizado por la productora y actriz Lady Natalia Montero Núñez, egresada de la Escuela de Arte Escénico de la Universidad Nacional.

Según la descripción facilitada en el documento de convocatoria del proyecto, “IMPULSO pretende proveer de herramientas actuales de gestión cultural, búsqueda de financiamiento, mercadeo cultural y asesoría especializada a emprendedores líderes del arte escénico y sus proyectos artístico-productivos” (Despegue Gestora Cultural, 2017). Si bien IMPULSO se orientó más hacia el emprendedurismo y gestión cultural, el programa del encuentro ofrecía contenidos ligados al área de producción teatral. IMPULSO se desarrolló a través de dos seminarios detallados de siguiente manera:

Seminario de Marketing Cultural

Módulo I de Marketing Cultural

Módulo II Creación y Desarrollo de públicos

Módulo III Marketing Cultural en Acción.

Seminario de Financiamiento de las Artes Escénicas

Módulo I El proyecto como herramienta de trabajo en la gestión cultural

Módulo II Desarrollo de proyectos acorde a distintos tipos de convocatorias y fuentes de financiamiento

Módulo III Fundraising en el sector cultural (Despegue Gestora Cultural, 2017).

El facilitador de dichos seminarios fue el Lic. Miguel Ángel Osorio Hernández, realizó estudios de gestión cultural en la Universidad Carlos III de Madrid, en la Universidad Complutense de Madrid, y es licenciado en Literatura Dramática y Teatro de la UNAM (IMPULSO, 2017). Además, en el encuentro se llevaron cabo asesorías especializadas para los participantes, así como un ciclo de conferencias con casos de éxito de emprendimiento escénico costarricense.

Finalmente, gran parte de las personas que se adjudican el rol de productores(as) teatrales en Costa Rica, generalmente lo han conseguido por una formación intuitiva, aprendiendo de los procesos que van asumiendo en el ejercicio profesional de su carrera y a través de un mecanismo de prueba y error, o bien, por el conocimiento acumulado que van adquiriendo sobre el medio en el que se desarrollan y sus diferentes variables (tramitología, plazos para entrega de proyectos o fondos concursables, red de contactos, “atajos” del sistema, etc.). Evidentemente, existen profesionales con formación específica en producción, pero son minoría, y su formación ha sido obtenida a través de posgrados o capacitaciones en el exterior, principalmente por interés personal de desarrollarse en esa área. Incluso, en esta última población, la formación en producción muchas veces deriva de su

formación en otras especialidades como Gestión de Proyectos, Gestión Cultural, Administración, entre otras.

4. MARCO CONCEPTUAL

El presente marco conceptual estará dividido en dos partes. La primera estará dedicada a la comprensión de la producción teatral como un campo compuesto de saberes, técnicas y prácticas aplicadas para la materialización de un proyecto escénico. En la segunda parte del marco conceptual, se profundizará sobre la figura del(a) productor(a) teatral, su clasificación según el área de competencia, así como el conjunto de conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar su puesto. Asimismo, se detallarán las tareas del(a) productor(a) en cada momento de la producción teatral, para comprender de manera más profunda la relación entre la figura y el proceso.

4.1. Definición de producción teatral

Existen diversas concepciones de la producción teatral que responden a diferentes enfoques según sea el contexto, el autor o elementos que se incluyen dentro de dicha definición. Sin embargo, hay aspectos comunes entre ellas que permiten delinear de manera clara y concisa una definición general de lo que se entiende por producción teatral.

Gustavo Schraier (2011), define la producción teatral de la siguiente manera:

Es un proceso complejo y colectivo donde confluyen ciertas prácticas artísticas, técnicas, administrativas y de gestión llevadas a cabo por un conjunto de individuos de manera organizada, que requieren de diversos recursos para lograr la materialización de un proyecto en un espectáculo (p. 14).

Esta definición de Schraier (2011) contiene varios aspectos de análisis. El primero de ellos es el reconocimiento de la *complejidad* en una producción teatral debido a la confluencia de muchos elementos con diferentes naturalezas, cualidades, necesidades, objetivos, plazos, etc. De lo anterior se deduce que la producción teatral no se puede asumir como una suma lineal de todos los elementos que la conforman, puesto que las interrelaciones entre las diferentes variables tienen infinidad de combinaciones, de ahí que cada producción tenga sus propias particularidades durante su desarrollo.

La producción teatral implica una serie de pasos plenamente identificados y específicos, que están organizados de manera lógica y sistemática para la consecución de sus objetivos. De igual manera, existen mecanismos que

permiten evaluar constantemente el curso de la producción, con el fin de tomar decisiones y aplicar procedimientos que puedan responder de forma efectiva y eficiente a las situaciones emergentes. Es por esta retroalimentación constante que se puede decir que la producción teatral expresa una tendencia hacia la auto-organización, que responde a fines adaptativos dentro del entorno donde se desenvuelve.

Por otra parte, la definición de producción teatral propuesta por Marisa De León (2015) detalla lo siguiente:

Se refiere al proceso generado por la actividad conjunta de los equipos de trabajo a través de procedimientos planificados para lograr un producto cultural que exprese ideas, valores, actitudes y creatividad artística, y ofrezca entretenimiento, información o análisis sobre el presente, el pasado o el futuro; aspectos en los que la producción escénica es la vía para que este producto artístico alcance su máximo potencial y se revierta a la sociedad (p. 26).

Una vez más, se concibe la producción teatral como un proceso. Aunque parezca un detalle muy básico, es destacable, ya que la noción de proceso

implica un principio y un final, haciendo de la dimensión del tiempo un factor determinante y muy influyente en desarrollo de cualquier producción teatral. El tiempo puede actuar de manera favorable o desfavorable para una producción; dependiendo de la planificación previa que se haga del tiempo, puede añadir estrés a los equipos de trabajo o por el contrario: proporcionar confianza y seguridad.

Una valiosa apreciación que De León (2015) ofrece en su concepto de producción teatral radica en su propósito fundamental: materializar un *producto cultural*. Ciertamente, cualquier producción está inserta en un contexto sociocultural, del cual se alimenta y, al mismo tiempo, intenta incidir sobre este con los productos que concreta, ya sea reforzando, cuestionando o presentando nuevas visiones sobre la realidad.

Concebir la producción teatral como una práctica cultural y no solo como un proceso le añade un valor más allá de su dimensión pragmática, ya que le confiere un valor simbólico como modo de creación, transformación y preservación del acervo cultural de una sociedad. De hecho, las formas de realizar una Producción Teatral, así como las nomenclaturas y los roles utilizados, varían de una región del mundo a otra, reflejando, en cierto modo, la cultura desde la cual se ha desarrollado.

Para finalizar el análisis de la definición de De León (2015), se resalta otra cualidad de la producción teatral: potenciar al máximo un producto cultural. Queda claro que la tarea de materializar un producto no es suficiente, ya que también se espera que dicho producto provoque un impacto en la sociedad – o al menos un sector de esta– según los objetivos propuestos en cada producción. La producción teatral influye directamente en el desarrollo del máximo potencial de su producto, ya que esta es la responsable de conducirlo a través de todas las fases, aplicando procedimientos y recursos de manera planificada, con criterios de eficiencia y eficacia, para materializar un producto cultural de calidad.

Otra definición sobre la producción teatral se puede encontrar en Protti (2015, citado en De León, 2015): “es la organización de los recursos humanos, materiales, económicos, tecnológicos, temporales y espaciales, para hacer posible la realización de un espectáculo escénico (...) y para que logre su fin social fundamental de presentarse al público” (p. 27).

La relevancia de la definición anterior radica en el énfasis y diversificación del concepto *recurso* aplicado a la producción teatral. Sobre los recursos, Schraier (2011) señala lo siguiente:

Se debe tener en cuenta su variabilidad, esto es que son cambiantes y diversos. Una producción no los necesitará a todos juntos y al mismo tiempo, sino en momentos determinados y en cantidades concretas a lo largo de todo el proyecto (pp. 14-15).

Los recursos son los insumos que ayudan a concretar la producción pero no operan por sí mismos, sino que se debe aplicar sobre ellos un proceso planificado que por lo general se articula en etapas y en ellas intervienen personas del equipo de trabajo en roles específicos y coordinados.

Entre los recursos anteriormente mencionados por Protti (2015), no es casual que él haya citado, en primer lugar, el *recurso humano*, que se refiere al conjunto de personas que, con sus conocimientos, habilidades y esfuerzos, participarán en el desarrollo del proyecto escénico. Justamente, existe una figura clave dentro del equipo de trabajo que se encargará de organizar, planificar y coordinar los demás recursos con el fin de alcanzar los objetivos propuestos: *el(a) productor(a) teatral*. Más adelante, se dedicará un apartado completo para definir esta figura, sus características, así como sus roles y tareas específicas dentro del proyecto escénico.

En resumen, las aproximaciones conceptuales sobre la producción teatral anteriormente expuestas apuntan una serie de premisas generales:

- I. El fin de la producción teatral es concretar un producto escénico, y este expresa una naturaleza inherentemente cultural, por cuanto es concebido y materializado en un contexto cultural específico y responde a necesidades, expectativas o intereses de dicho contexto.
- II. El proceso de la producción teatral es, a su vez, un fenómeno colectivo que se fundamenta en la capacidad de un grupo humano para organizarse en función de objetivos comunes. La interacción de los miembros de un equipo de producción funciona como un sistema complejo, y cualquier variante que suceda en este sistema influye directamente en el proceso productivo.
- III. La producción teatral se sirve de recursos para cumplir su fin de materializar un producto escénico. Dichos recursos poseen naturaleza y cualidades variadas que serán explotadas de manera ordenada y planificada para obtener su mayor potencial. Para que esto suceda, se deben tomar en cuenta otros factores que influyen sobre el proceso, como por ejemplo, el tiempo y el contexto socioeconómico y político en el que se desarrolla la producción. Se destaca la importancia del recurso humano y, en especial, la del(a) productor(a)

teatral como la persona responsable de la administración de los recursos disponibles para la materialización del proyecto escénico.

- IV. La planificación de la producción es imprescindible en cualquier proyecto escénico, y consiste en la organización lógica, sistemática y articulada de todos los elementos, recursos y participantes del proceso. Existen una serie de prácticas en producción teatral, validadas y comúnmente reconocidas en su ejercicio profesional, que garantizan una adecuada planificación del proceso productivo.

4.2. Organización del ciclo de producción teatral

En toda producción teatral existen etapas que están suficientemente diferenciadas entre sí y que se suceden de manera sistemática y progresiva para materializar el producto escénico final. El desarrollo de estas es lo que se conoce como *ciclo de producción teatral*, y tradicionalmente se han identificado tres grandes etapas: *preproducción*, *producción* y *postproducción*.

A continuación, se abordará cada una de estas tres etapas (resumidas en la

Figura 1), así como sus elementos más importantes. Vale la pena remarcar que, en las condiciones ideales para un proyecto escénico, se espera que la figura del(a) productor(a) teatral comprenda claramente el ciclo de la producción, para así poder planificar, coordinar y monitorear las acciones necesarias en función de los objetivos del proyecto. Además, es usual que el trabajo del(a) productor(a) teatral esté estrechamente vinculado a la visión del(a) director(a) del proyecto, especialmente desde el plano artístico, por lo que es conveniente que ambas partes –director(a) y productor(a)– tengan comunicación constante a lo largo de todas las etapas del proyecto escénico.

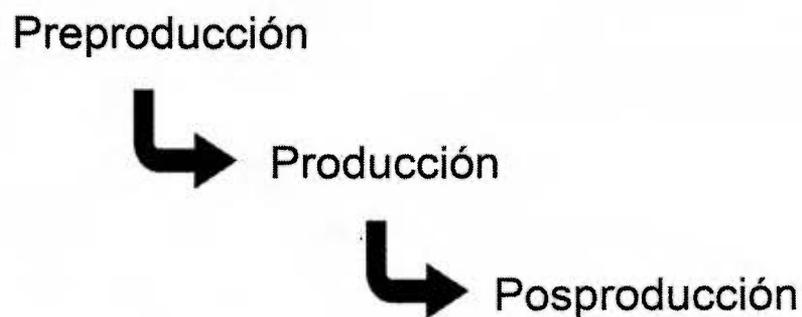


Figura 1. Ciclo de la producción teatral

4.2.1. Etapa de preproducción

La primera etapa de una producción teatral se conoce con el nombre de *preproducción*, justamente porque se trata del conjunto de procedimientos y procesos que se realizan de manera previa al montaje de la obra y que conducirán la ejecución de la producción de esta. Schraier (2011) describe la preproducción de la siguiente forma:

En esta etapa de neto corte analítico, se sucederán la generación de la idea y el proyecto, la definición de los objetivos, la propuesta de los diseños creativos, la planificación, la organización y la evaluación económica (...) deberemos responder entre otras cuestiones qué hay que hacer, cómo, quién debe hacerlo, cuándo, dónde y cuánto cuesta. Es fundamental aquí prever (anticiparnos al futuro) y prevenir (advertir posibles alcances) (pp. 18-19).

A partir de lo anterior, se puede deducir que la preproducción es la etapa más determinante de un proyecto escénico; es el momento donde el proyecto toma forma y define la mejor ruta para su materialización. Por tanto, la preproducción es una etapa que no puede ser tomada a la ligera ni mucho

menos debe de pasarse por alto, independientemente del modelo de producción teatral en el que se va a realizar la obra.

No obstante, la definición de preproducción propuesta por Schraier (2011) se queda –según sus propias palabras– en una etapa analítica y de planificación que por el momento solo existe como un documento; es decir, el proyecto escénico redactado. En este sentido, es necesario aplicar un enfoque más pragmático para materializar el proyecto que aún está en el papel, y para ello vale la pena tomar en cuenta la definición de preproducción expuesta por De León (2015):

Esta etapa abarca desde la primera reunión de trabajo hasta la entrada al escenario del teatro o espacio escénico para el montaje o preparación del espectáculo. Es decir, incluye simultáneamente la planeación, definición y financiamiento del proyecto, así como el proceso de ensayos, la construcción escenográfica y la realización de los elementos escénicos.

Durante esta etapa, se concretan todos los detalles y requisitos artísticos, técnicos, infraestructurales y financieros que conlleva el proyecto; se invita y contrata a los participantes y se coordina el trabajo de los equipos de diseño y realización para que todos los

elementos necesarios estén listos en la fecha y el momento previstos, y en el lugar indicado, con la calidad esperada y dentro del presupuesto asignado” (pp. 132-133).

En este punto, es conveniente definir qué es un proyecto. En palabras de De León (2015) “un proyecto hace referencia al conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí, que se realizan con el fin de producir determinados bienes, productos y servicios capaces de satisfacer necesidades, resolver problemas o cumplir programas” (p. 36).

Un proyecto escénico, cualquiera que sea, siempre tendrá su origen en una idea, la cual funciona como ese impulso que comienza a movilizar las voluntades y creatividades de las personas que desean verla hecha una realidad. Existen diferentes puntos de origen de una idea, que pueden ir desde una necesidad personal relacionada con algún tema específico, alguna obra o texto al cual se le tenga mucho interés o, incluso, una solicitud puntual de parte de una empresa, institución, concurso o evento en particular. No obstante, esa idea detonante no puede ni debe quedarse en su forma original; por el contrario, debe de ser analizada y sopesada para poder expresarla de la manera más clara posible.

Tanto Schraier (2011) como De León (2015) coinciden en una serie de preguntas imprescindibles para poder conducir una idea potencial hasta que esta se convierta en un proyecto claro y definido. Estas se detallan a continuación.

- **¿Qué es lo que se quiere a hacer?**

Detallar la naturaleza del proyecto como tal (De León, 2015, p. 41). Esto quiere decir que debemos ser capaces de describir el proyecto de manera concreta en sus cualidades más esenciales: tema, texto-imagen, género o estilo, etc.

- **¿Por qué se quiere hacer?**

Según De León (2015), esta pregunta hace referencia al origen del proyecto, sus antecedentes, la necesidad de la cual surge, la importancia y justificación de la idea que se pretende llevar a cabo (p. 40). Saber fundamentar el origen de un proyecto permite ubicarlo en un contexto que va más allá del plano artístico, revelando su pertinencia en la realidad.

- **¿Qué se quiere lograr?**

Esta pregunta se orienta hacia el planteamiento de objetivos y metas del proyecto. De León (2015) explica que “los objetivos son la descripción de

logros o finalidades que se pretenden alcanzar con el desarrollo del proyecto en períodos determinados y establecen los lineamientos y parámetros que regirán las acciones a seguir” (p. 51). En el caso de las metas, “constituyen el elemento cuantificador y calificador de los fines (nos permiten especificar cuándo y cuánto pretendemos lograr)” (Schraier, 2011, p. 44).

La respuesta a estas preguntas son de suma importancia para el(a) productor(a) teatral, ya que definirán las líneas de acción que deberá tomar en cuenta para la planificación del proceso de producción.

4.2.2. Consideraciones sobre la preproducción del proyecto escénico

Existen diversas formas de abordar la preproducción de un proyecto escénico, pero esas diferencias radican, principalmente, en la concepción y estilo de trabajo de la persona, mas no tanto en el contenido. Así pues, autores como Schraier (2011) hablan de un primer momento donde se hace un anteproyecto para luego pasar al proyecto (p. 60), mientras que otros autores como De León (2015) pasan directamente a la elaboración del proyecto como tal (p. 36). De manera general, los principales aspectos que

se abordan en la fase de preproducción son los que se muestran en la Figura 2.



Figura 2. Principales aspectos en la etapa de preproducción

a) Proceso de diseño

Según Schraier (2011), se trata de “una etapa mayormente creativa, donde se introducen, por primera vez, aspectos artísticos, técnicos, económicos, administrativos y logísticos propios del proyecto que se piensa desarrollar”

(p. 59). Con lo anterior, se aclara completamente que el proceso de diseño es mucho más que las reuniones con el equipo creativo del proyecto (por ejemplo, vestuario, sonido, luces, gráfico, escenografía, utilería, etc.), también, abarca el diseño de la metodología y estrategias que se llevarán a cabo para materializar el proyecto escénico, tal y como lo manifiesta De León (2015):

El diseño, la elaboración y la ejecución de un proyecto escénico es un proceso de trabajo conjunto que inicia en la etapa de preproducción y en el que constantemente se toman decisiones; se establecen prioridades, definiendo tiempos y planes de acción; se concretan y operan presupuestos. En resumen, se aplican metodologías para integrar ordenadamente los recursos humanos, financieros, infraestructurales, técnicos, espaciales y temporales disponibles con el fin de asegurar que no se pierda la motivación inicial ni el sentido esencial del proyecto (p. 36).

La siguiente lista de aspectos son los que generalmente se valoran durante el proceso de diseño:

- Las acciones, actividades y tareas que se deben ejecutar (Schraier, 2011; De León, 2015).
- Las estrategias, procedimientos, metodologías y formas de organización por las cuales se regirá la producción del proyecto (Schraier, 2011; De León, 2015).
- Los medios o recursos que se necesitan para llevar a cabo el proyecto (Schraier, 2011; De León, 2015).
- La división del trabajo –conformación de equipos– y la organización de las tareas, responsabilidades y relaciones de trabajo –organigrama– (Schraier, 2011; De León, 2015).
- La organización y administración del tiempo de los diferentes procesos de la producción, el establecimiento de plazos, cronogramas y agendas (Schraier, 2011; De León, 2015).
- La realización de una previsión estimativa de costos de la producción en todas sus etapas, con todas sus actividades y todos los recursos implicados –elaboración del presupuesto del proyecto– (Schraier, 2011; De León, 2015).
- Definición clara del público meta al cual está dirigido el proyecto y las estrategias de publicidad y difusión para llegar a este (Schraier, 2011; De León, 2015).

b) Análisis FODA

El origen de esta herramienta se sitúa en contextos de administración empresarial estadounidense bajo el nombre de SWOT por sus siglas en inglés: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Schraier, 2011). Su nombre en español proviene de la unión de las primeras letras de cuatro palabras que De León (2015) describe de la siguiente manera:

- Fortalezas. Son los puntos fuertes del proyecto sobre los que existe control y dominio que conviene mantener y potenciar.
- Debilidades. Son aquellos aspectos del funcionamiento interno que pueden mejorarse, o en los que otros son superiores a nosotros
- Amenazas. Son aquellos acontecimientos externos que ponen en riesgo el desarrollo y crecimiento del proyecto, por lo cual es fundamental anticiparse a ellos.
- Oportunidades. Son aquellos cambios de dirección en los acontecimientos externos que posibilitan y favorecen el desarrollo del proyecto, y que convendría aprovechar (p. 54).

Se recomienda realizar un análisis FODA luego de haber completado el proceso de diseño, para que el(a) productor(a) teatral tenga la aproximación

más realista y global del proyecto, con el fin de orientar su consecuente planificación.

A propósito de lo anterior, De León (2015) señala que “el grado de claridad que se tenga sobre las condiciones reales en que se realizará un proyecto artístico determina en gran medida las prioridades, toma de decisiones y acciones que se llevarán a cabo” (p. 53). Por su parte, Schraier (2011) sostiene que la importancia de realizar un análisis FODA a un proyecto escénico radica en el diagnóstico “tanto de sus puntos fuertes y sus puntos débiles en el presente como el probable entorno en el que se llevarán a cabo en el futuro, lo que permitirá luego desarrollar cursos de acción determinados” (p. 97).

El éxito de un análisis FODA no depende solamente de la herramienta, sino de su aplicación concienzuda y detallada. Confrontar la realidad de un proyecto escénico mediante un FODA implica un ejercicio de humildad y sinceridad con el proyecto mismo, así como con las personas que están comprometidas a realizarlo y, en este último punto, el rol del(a) productor teatral es vital para generar una visión crítica del proyecto.

c) Elaboración del Presupuesto

En todo proyecto escénico siempre existirá un momento en que el equipo de trabajo, especialmente el(a) productor(a) teatral, se preguntará: ¿cuánto cuesta lo que pretendemos realizar? No es casual que este apartado sobre la elaboración del presupuesto se encuentre hasta este punto del presente trabajo, sino todo lo contrario: luego de que se haya clarificado el proyecto, sus objetivos, los aspectos legales, los diseños y su análisis FODA, ya será posible tener una impresión más clara y detallada sobre el costo real.

El momento de realizar el presupuesto puede generar cierto grado de ansiedad y frustración para el equipo de trabajo, pero es imprescindible para poder continuar, ya que a partir de este será posible determinar su viabilidad económica y las estrategias de financiamiento que se requieran para poder materializar el proyecto escénico. Es un ejercicio donde el sentido de realidad y la creatividad del(a) productor(a) teatral cumplen un papel determinante, así como el aprovechamiento de las redes de apoyo y trabajo de las que pueda servirse. Reforzando lo anterior, Zubiría (2001, citado en De León, 2015) sostiene que “los presupuestos ayudan a identificar oportunidades, corregir debilidades y asignar recursos económicos con inteligencia y creatividad” (p. 101).

Schraier (2011) menciona que “los costos de todo proyecto teatral (comprendidos en cualquiera de las tres etapas de su producción) deberán ser evaluados por anticipado, primero de manera aproximada y luego más exhaustivamente” (p. 83). De hecho, el cálculo de los costos es una tarea que se realiza varias veces durante la etapa de preproducción, tratando de sopesar las ideas y los diseños propuestos y adecuarlos a la realidad económica del proyecto. Como consecuencia de este ejercicio intelectual, existirán sucesivas versiones del presupuesto que reflejarán de las decisiones que el equipo de diseñadores, el director y el(a) productor(a) del proyecto van tomando sobre la materialización de ciertas ideas.

De León (2015) propone que “un ejercicio interesante para elaborar presupuestos, consiste en separarlos de acuerdo a [sic] las etapas de trabajo fundamentales que conlleva un proyecto escénico: Preproducción – Producción / Montaje – Operación /Circulación – Postproducción” (p. 102). La ventaja de elaborar un presupuesto de esta forma radica en que se pueden ver los gastos del proyecto de manera global, asegurando que cada etapa y detalle tengan los insumos necesarios para poder completarse de manera efectiva y satisfactoria. En el medio teatral es muy común que los gastos de producción se concentren, principalmente, en la realización de los elementos necesarios para la puesta en escena (escenografía, utilería,

vestuario, entre otros), pero hay gastos que se suelen dejar de lado o se asumen “para más tarde”; para citar algunos: gastos relacionados con la comunicación y publicidad de la obra; los gastos operativos y de mantenimiento de cada función o semana de temporada; y, de manera muy particular, la postproducción (desmontaje, almacenaje, evaluación y cierre administrativo del proyecto).

d) Análisis de Viabilidad

La viabilidad de un proyecto es un asunto que debe ser analizado minuciosamente durante la etapa de preproducción. Se entiende viabilidad como la posibilidad de que un proyecto escénico sea exitoso, tanto en su dimensión logística-operativa como en su dimensión económica. Sobre la dimensión logística-operativa, se analizarán las posibilidades de que el proyecto escénico pueda materializarse de la manera en que ha sido diseñado y a partir de todos los recursos que han sido articulados para su realización. Acá es importante tomar en cuenta todos los recursos: humanos, financieros, infraestructurales, técnicos, administrativos, espaciales y temporales. Sin duda alguna, la viabilidad logística-operativa está íntimamente relacionada con la organización que se haya definido en el plan

de producción del proyecto, que será abordado con más detalle en este marco conceptual.

Por otro lado, en su dimensión económica, el análisis de viabilidad de un proyecto intentará calcular su punto de equilibrio, el cual es “el resultado de los cálculos matemáticos necesarios para conocer el punto en el que los gastos y los ingresos se equilibran (...) cuando los ingresos son iguales a los costos y los gastos” (De León, 2015, p. 106). Desde el punto de vista de Schraier (2011), las variables que determinan el punto de equilibrio son “la previsión estimativa de costos y la proyección de ingresos potenciales. Del cruce de ambas estimaciones se establecerá, en definitiva, si el proyecto resultará o no viable económicamente” (p. 115).

Ambas perspectivas comparten el valor de la previsión, no solo de gastos sino de ingresos que supondrá el proyecto escénico, de manera tal que alcance un punto en el que comience a generar utilidades y ganancias para el equipo involucrado en el proyecto. Para proyectos de teatro independiente, esto tiene mucha importancia, ya que en muchos casos sus ganancias salen de la venta de entradas para sus funciones y, según la metodología que apliquen para la distribución de las utilidades netas, la ganancia económica será mucha o poca para cada miembro del equipo.

De León (2015) propone una lista detallada de variables a tomar en cuenta para poder determinar el punto de equilibrio económico de un proyecto escénico, a saber:

1. Ingresos provenientes las diversas fuentes de financiamiento;
2. Costo total aproximado del proyecto;
3. Cálculo general del déficit o superávit (pérdidas o ganancias);
4. Número de localidades del teatro;
5. Precios de los boletos y descuentos aplicables;
6. Porcentajes que se deberán deducir del ingreso bruto (derechos de autor, impuestos, cuotas sindicales, etc.);
7. Duración de la temporada de comercialización del espectáculo (cantidad de funciones que se realizarán) (p. 106).

Nótese que estas variables pueden contener números exactos o aproximados, para lo cual será muy importante analizar varios escenarios de viabilidad económica, desde aquel en el que las utilidades sean igual a cero (es decir, no hay pérdidas ni ganancias), hasta otros posibles escenarios donde la ganancia sea baja, alta o moderada. Uno de los aspectos más importantes del análisis de viabilidad económica es garantizar, como mínimo, que el proyecto nunca quede con saldo negativo. Si así sucede en el estudio

previo, será necesario plantear nuevas estrategias para solventar ese déficit, ya sea readecuando el presupuesto y el plan de producción o buscando otras fuentes de financiamiento.

e) Financiamiento

La materialización de un proyecto escénico trae consigo un conjunto de decisiones entre las cuales el financiamiento es uno de los más importantes. Por lo general, cualquier proyecto exige una inversión económica y, por ende, será necesario identificar el tamaño de dicha inversión. En este sentido, es muy importante que el(a) productor(a) teatral dedique tiempo a la planificación de estrategias de financiamiento para evitar trabajar de manera precaria.

Sobre lo anterior, De León (2015) menciona una lista de posibles fuentes de financiamiento que pueden ser tomadas en cuenta para un proyecto escénico:

1. Directas:

- Presupuesto o capital inicial propio.

2. Indirectas:

- Subsidio o subvenciones públicas o privadas.
- Incentivos o becas.
- Donativos o aportaciones, que pueden ser de dinero o en especie, materiales, bienes y servicios.
- Micromecenazgo (crowdfunding).
- Mecenazgo y filantropía.
- Préstamos.
- Patrocinios.
- Coproducción.

3. Internas:

- Comercialización de servicios: aprovechamiento de las habilidades y talentos de los integrantes del grupo para generar ingresos por medio de talleres, cursos, clases, etc.
- Alquiler: principalmente de recursos técnicos y materiales que se poseen de previo, los cuales se alquilan a otros proyectos para captar un ingreso extra.
- Venta de productos promocionales, relacionados o afines con la obra de teatro.

- Organización de eventos especiales: fiestas, convivios, rifas, bailes, sorteos, ventas de garaje, etc.

4. Externas:

- Venta de publicidad: espacios diseñados y destinados para insertar anuncios, que generalmente se utilizan para publicitar a los patrocinadores, sus servicios y productos.
- Preventa de funciones: negociación planificada y anticipada de funciones privadas para empresas, organizaciones e instituciones.
- Preventa de boletos: que se pueden conseguir por diferentes vías de manera anticipada y, por lo general, ofrecen un descuento en comparación con el precio el día del evento.
- Taquilla: venta directa de boletos el día del evento (p. 86-89).

Ahora bien, a pesar de que existan muchas fuentes de financiamiento es muy importante planificar las estrategias que se aplicarán para aprovecharlas. Lo anterior requiere tener un conocimiento preciso y detallado del proyecto escénico en cuestión por dos razones principales: 1. Ayudará a conocer

cuáles son las necesidades prioritarias que se pueden beneficiar del financiamiento; y 2. Facilitará la presentación del proyecto de una manera más comprensible y atractiva para las potenciales fuentes de financiamiento.

f) Planificación

La planificación es una acción constante durante el desarrollo de un proyecto escénico que se retroalimenta tanto de las necesidades internas como de las circunstancias externas a este. Es en el proceso de planificación donde las actividades y tareas se plasman de manera más concreta y sistemática, para poder alcanzar los objetivos y metas propuestos. El documento o conjunto de documentos y herramientas que conforman esta planificación es lo que generalmente se conoce como *plan de producción*.

Schraier (2011) sugiere una serie de pasos para realizar un plan de producción de manera completa e idónea, a saber:

1. Determinar la escala temporal en que se desarrollará la producción (en semanas, meses, etc.).
2. Establecer una fecha de inicio y finalización del proyecto.

3. Desglosar todas las actividades y tareas necesarias.
4. Ordenarlas y enumerarlas de forma cronológica y secuencial.
5. Evaluar la duración estimada de cada una de ellas.
6. Estudiar qué actividades o tareas podrán realizarse de manera simultánea.
7. Calcular la duración total del proyecto.
8. Establecer puntos de control (p. 103).

Este último paso referente a los puntos de control tiene una funcionalidad vital en todo proyecto escénico, ya que dichos puntos componen el dispositivo de evaluación de los procesos productivos. Schraier (2011) describe los puntos de control como señales o marcas que se incluyen en una planificación, en distintos y determinados momentos claves del proyecto –o de cada actividad–, que servirán para controlar posteriormente el avance en su realización y de ser necesario aplicar medidas correctivas (p. 107).

Los puntos de control mantienen una estrecha relación con otro concepto importante a tener en cuenta en una producción: la *ruta crítica*, la cual es “aquella secuencia más larga, conformada por las actividades y tareas críticas. Cualquiera de ellas que se atrase, atrasará el plazo de realización total del proyecto” (Schraier 2011, p. 107). Resultará muy beneficioso para

una producción teatral que los puntos de control estén anclados a las actividades y tareas críticas, ya que permitirá conocer en todo momento el ritmo de los procesos productivos de manera más realista y precisa, permitiendo, incluso, la previsión de eventos críticos con sus respectivos planes de contención.

Hasta este punto, se ha realizado un recorrido detallado por los principales elementos que componen la etapa de preproducción. Tal y como se evidenció, la importancia que esta etapa tiene para el desarrollo de un proyecto escénico es notable, ya que garantiza el marco más óptimo y realista desde el cual se pondrán en marcha todas las acciones que materializarán la obra teatral. De tal manera, una de las consignas principales de la preproducción será reducir al máximo cualquier tendencia a la improvisación en la producción de una obra teatral

Las siguientes etapas del ciclo de producción teatral –generalmente conocidas como producción y posproducción– dependen directamente de los planes y acuerdos trazados en la etapa de preproducción, las cuales se verán a continuación.

4.3. Etapa de producción

La etapa de producción es probablemente uno de los momentos más esperados del desarrollo de un espectáculo teatral, ya que implica la puesta en marcha de todas las acciones definidas en el plan de producción y, por tanto, implica el enfrentamiento de dicho plan con la realidad material y temporal en la que se inserta el espectáculo. De León (2015) sostiene que es la etapa en la que “los insumos, materias primas y herramientas transforman y materializan los diseños y van apareciendo los elementos escénicos y los componentes técnicos del espectáculo” (p. 140).

Lo que antes eran cálculos, diseños, especulaciones y estrategias planteadas en el papel, ahora se traducirán en productos y acciones concretas, con la añadidura de tener que sortear obstáculos y limitaciones, a veces previstas y a veces totalmente insospechadas. El(a) productor(a) teatral se convertirá en una figura determinante en la etapa de producción y, como se ha mencionado anteriormente, será el(a) encargado(a) de coordinar y monitorear las actividades y tareas de cada área de trabajo que compone el proyecto escénico.

De León (2015) describe la etapa de producción de la siguiente manera:

Es una fase compleja, muy interesante y divertida en la que simultáneamente transcurren los ensayos artísticos para crear o recrear la obra, mientras que en diversos talleres se realizan, construyen, confeccionan y se materializan los bocetos y todo lo que vestirá y cobijará cada presentación (p. 137).

Schraier (2011) concuerda con De León en el aspecto de la complejidad de la etapa de producción, derivada de la interacción de diversos factores, citados a continuación:

A la exigencia de sincronismo en el desarrollo de los procesos artístico-creativos, técnicos y administrativos, a la gran cantidad y variedad de recursos implicados, a las considerables y diversas actividades y tareas a desarrollar, a los distintos tiempos que pueden demandar la realización de cada una de ellas y sobre todo, a la obligación de alcanzar unas metas y objetivos particulares respetando determinados plazos y costos (p. 146).

A partir de las perspectivas anteriores, se deducen dos características esenciales en la etapa de producción: la simultaneidad e interdependencia de acciones, lo cual conlleva una gran precisión sobre las metas y tiempos

planteados previamente. Se puede decir que el entramado de acciones, procesos y recursos en la etapa de producción conforman un sistema por sí mismo, muy sensible a los cambios internos o externos a él. La capacidad que tiene este sistema para gestionar los obstáculos o problemas depende mucho de la planificación diseñada en la etapa de preproducción, pero también depende del compromiso, sinergia y versatilidad de su recurso humano durante cada día de trabajo, tal y como se verá a continuación.

4.3.1. Consideraciones sobre la producción del proyecto escénico

Para una mejor comprensión de la etapa de producción, se presenta, con la figura 3, un esquema que detalla los aspectos principales que se abordan en esta etapa antes de describirlos uno a uno.



Figura 3. Principales aspectos en la etapa de producción

a) Gestión del recurso humano en la etapa de producción

Es en la etapa de producción cuando el esfuerzo colectivo adquiere otra dimensión, debido al nivel de organización y comunicación que deben tener todos los miembros del equipo, ya que muchos procesos dependerán unos de otros para su realización y cualquier atraso o problema en uno de ellos influirá –en mayor o menor medida– en el desarrollo de los demás. Por tal razón, será muy importante establecer acuerdos para mantener las

relaciones interpersonales y la resolución de conflictos de la manera más sana posible.

Para De León (2015) existen pautas que permiten organizar el equipo operativamente, por ejemplo, que todos tengan los objetivos y las metas bien claras y definidas, así como los roles y actividades que cada integrante debe desarrollar. Por otra parte, hay componentes de tipo emocional que deben ser tomados en cuenta y responden a los intereses y motivaciones que cada miembro del equipo tiene para participar en el proyecto (Schraier 2011).

Un aspecto en el que aún no existe consenso es sobre la pregunta ¿quién define estas pautas de relaciones laborales e interpersonales en un proyecto escénico? Generalmente, este rol recae en el(a) director(a), el(a) productor(a) e, incluso, en el(a) asistente de dirección, por ser las figuras con mayor cuota de poder y cercanía con los diferentes equipos del proyecto. No obstante, cada montaje se desarrolla bajo condiciones particulares, por lo que la gestión del recurso humano tendrá, así mismo, sus pautas correspondientes.

El éxito de una obra depende en gran medida de la capacidad que tiene su equipo humano para relacionarse, tomar decisiones y enfrentar en conjunto

los problemas que se presenten. Para que esto realmente suceda, es importante que todos los miembros del equipo recuerden el objetivo común que les une, tal y como lo expresa De León (2015):

Durante la producción se prepara el camino para poder entrar al teatro en las mejores condiciones y con claro entendimiento de las posibilidades, condiciones, limitaciones y carencias del espacio, así como su contexto organizacional. La buena relación entre los involucrados. Así como la puntualidad y el cumplimiento cabal de cada uno de los acuerdos y requerimientos de las distintas áreas, propiciarán que el montaje y la temporada fluyan adecuadamente (p. 139).

Movilizar a un grupo de individuos para que trabajen por un objetivo en común es una tarea compleja, mas no imposible. Tan solo el hecho de que un grupo de personas haya aceptado participar en un proyecto por su propia voluntad, por las razones personales que tengan (artísticas, ideológicas, económicas, laborales, etc.) se constituye un punto de partida para instaurar todo un conjunto de actitudes, comportamientos y buenas prácticas grupales que son atravesadas por la ética profesional y el respeto, no solo hacia los acuerdos tomados como hacia las personas mismas.

b) Supervisión de los procesos de producción y de montaje

Debido el volumen y diversidad de acciones que se llevan a cabo de manera sincronizada y simultánea durante la etapa de producción, es indispensable tener mecanismos y estrategias de seguimiento, supervisión y control de los procesos.

Tanto la producción como el montaje están compuestos de acciones, actividades y tareas específicas, que deben ser supervisadas de manera constante para lograr el avance hacia los objetivos propuestos.

En este momento de la producción, Schraier (2011) destaca la importancia del(a) productor(a) del proyecto como la persona encargada del seguimiento y control de los procesos, ya que “tendrá que tener identificadas claramente tanto las actividades y tareas (particulares o complejas) en la ruta crítica del plan de producción, como los muy distintos momentos de su realización en los que deberá prestar especial atención (puntos de control)” (p. 151). Para que lo anterior se lleve a cabo, el(a) productor(a) debe mantener una excelente comunicación con todos los miembros del equipo de trabajo: desde el canal de comunicación que van a utilizar para comunicarse, los

repositorios de información que van a compartirse, hasta la frecuencia de las supervisiones con cada área de trabajo.

Es importante que la persona en rol de producción haga visitas periódicas a los lugares donde se están realizando los diferentes elementos de la obra teatral; este tipo de supervisión presencial no puede subestimarse, ni mucho menos prescindirse. La principal razón de esto es el control de la calidad de los procesos y productos según los diseños, plazos y presupuestos acordados en el plan de producción (De León, 2015).

Paralelo a los procesos de realización y construcción, por lo general también se llevan a cabo los ensayos artísticos con el equipo de intérpretes del espectáculo, los cuales demandarán atención específica de acuerdo con sus necesidades, por ejemplo: el lugar o lugares donde se realizarán, el cronograma detallado con las escenas e intérpretes que involucrará, los elementos de utilería o escenografía que se requieren para cada ensayo (o al menos sus sustitutos más aproximados mientras los elementos reales se terminan de construir) y, en algunos casos, refrigerios o alimentación para el equipo artístico (Schraier, 2011; De León, 2015).

Conforme los procesos de realización y los ensayos artísticos vayan avanzando, el(a) productor(a) teatral deberá tener resueltas una serie de tareas para preparar el *montaje* de la obra teatral, el cual inicia con el ingreso de “todos los elementos escénicos producidos (escenografía, vestuario, utilería, etc.) y se han previsto todos los requerimientos técnicos en el teatro, para que ambos se integren en el espacio escénico y se pongan al servicio del espectáculo” (De León, 2015). Así las cosas, las principales tareas que deben estar planificadas para el montaje son:

- Realización del inventario pormenorizado de todos los elementos de escenografía, utilería y vestuario que se van a utilizar en la obra (Scharier, 2011).
- Embalaje, transporte (carga/descarga) y almacenamiento de todos los elementos y materiales relacionados con el espectáculo (De León, 2015).
- Ficha técnica del espectáculo: “nombre de la obra, contactos, características del espectáculo, del escenario, de los equipos técnicos y humanos necesarios, las necesidades operativas, los planos y relaciones complementarias, etc. (De León, 2015).
- Plan de montaje acordado con la administración y equipo técnico del teatro (De León, 2015).

El plan de montaje es la guía que posee el(a) productor(a) con el orden en que deben ser colocados y ensamblados todos los elementos producidos, así como la coordinación con el personal del teatro para los detalles técnicos que requiere la obra. Además, es vital que en el plan de montaje estén detallados los plazos de realización de cada tarea, así como las personas responsables de cada una.

Sin embargo, aún con toda la planificación previa pueden surgir situaciones críticas o adversas durante el montaje, para lo cual será importante la oportuna intervención del(a) productor teatral para resolver cualquier problema. A propósito de lo anterior, Schraier (2011) advierte que “el productor y el asistente deberán ir proponiendo soluciones o alternativas a aquellos problemas puntuales con el objetivo de favorecer la concentración del director y de su equipo creativo en la puesta a punto final del espectáculo” (p. 153).

c) Ensayos técnicos y generales

Una vez resuelto el montaje de los elementos en el espacio escénico, se procede a la realización de ensayos técnicos y ensayos generales, los cuales

generalmente ocurren en las semanas o días más cercanos al estreno de la obra. Las principales tareas que deben resolverse en los ensayos técnicos son las siguientes, según De León (2015):

- Que el elenco se familiarice con el espacio escénico, sus posiciones y desplazamientos, así como la utilería, el vestuario, la escenografía (p. 150).
- Que el equipo técnico de iluminación, sonido, tramoya y efectos especiales aprenda los *píes* y *cues* para cada momento preciso en el que deben intervenir en la obra (p. 151).
- Medición del tiempo real de cambios de vestuario o escenografía (p. 151).
- Corrección de cualquier inconveniente relacionado con las tres tareas anteriores, a fin de tenerlos resueltos para los ensayos generales (p. 151).

Los ensayos generales son la instancia final antes del estreno de la obra teatral. En este momento, se espera que todos los elementos de la producción, así como la parte artística del elenco estén debidamente ensamblados y listos para ser expuestos a otras personas externas al equipo del proyecto. Por lo general, el objetivo de estos ensayos es probar la obra

con público real, que puede ser de invitación abierta, a toda persona que desee asistir, o cerrada, para personas estratégicamente seleccionadas, ya sea porque son allegados de confianza al equipo de trabajo, o porque puedan dar un criterio de experto sobre la obra, o incluso contactos de medios de difusión que ayuden a promocionarla (De León, 2015, p. 152).

d) Estreno y temporada de funciones

El *estreno* de una obra teatral requiere una planificación particular, diferente del resto de funciones que sucederán en la temporada. Evidentemente, toda esta planificación ha sido realizada con antelación por parte del(a) productor(a) teatral, quien esa noche en particular estará pendiente de dos frentes, según Schraier (2011): por un lado, velar por que todos los elementos de la parte artística de la obra estén funcionando correctamente y, por otro lado, coordinar las tareas que sucederán previa y posteriormente a la obra, como el ingreso de las personas al teatro, el manejo de listas de invitados, la recepción o ágape al final de la función.

En relación con la *temporada*, De León (2015) la define como “el período (semanas, días o meses) en que se realizan funciones del espectáculo en

determinado espacio escénico y comprende a partir del día del estreno, concluyendo con el desmontaje” (p. 154). Durante la temporada existen tareas importantes, planificadas con anterioridad por el(a) productor(a) teatral para el mantenimiento adecuado de la calidad de la obra teatral, no solo en el plano artístico, sino en aspectos operativos y mercadotécnicos. En este sentido De León (2015) menciona las siguientes tareas principales:

- Establecimiento de la hora de llegada al teatro, previo a la función.
- Delegar el rol de jefe de sala.
- Delegar responsables para la revisión de los elementos de utilería, vestuario y escenografía, que estén en el lugar correspondiente y que funcionen adecuadamente.
- Limpieza y orden de la sala de teatro y butacas, previa y posteriormente a la función.
- Revisión de los componentes electrónicos y tecnológicos que se utilizan en la obra teatral (luces, sonido, dispositivos de efectos especiales, etc.).
- Coordinar con boletería la lista de invitaciones, cortesías, y reservaciones para cada función.
- Llevar control de la caja chica, que generalmente está destinada a la compra de materiales perecederos que se usan en cada función, pago

de servicio de lavandería para el vestuario, reparación de elementos de utilería o escenografía (si fuera necesario), y otros gastos imprevistos (pp. 154-155).

Es importante aclarar que las tareas antes señaladas pueden variar de acuerdo con las características en las que se lleva a cabo el proyecto escénico. Por ejemplo, en el sistema de producción teatral privada, generalmente los roles se distribuyen entre un grupo de personas más reducido que en el sistema de producción teatral pública; o en formatos de coproducción, los roles suelen distribuirse estratégicamente entre las partes involucradas, según el grado de especificidad de las tareas o los recursos que cada parte puede aportar.

4.4. Posproducción

Una vez que la temporada de funciones llega a su final, inicia la etapa de posproducción, con la cual se completa el ciclo de una producción teatral. Es pertinente recalcar que la posproducción también debe de ser planificada con anterioridad y es una de las acciones que deben estar contempladas incluso desde la etapa de preproducción.

La posproducción también se nutre de las retroalimentaciones obtenidas durante la etapa de producción, con el fin de organizar las tareas y los roles de trabajo para que el cierre del proyecto escénico se ejecute de manera más eficiente. A propósito de lo anterior, la posproducción estará enfocada en tres líneas de trabajo, presentadas a continuación en la figura 4.

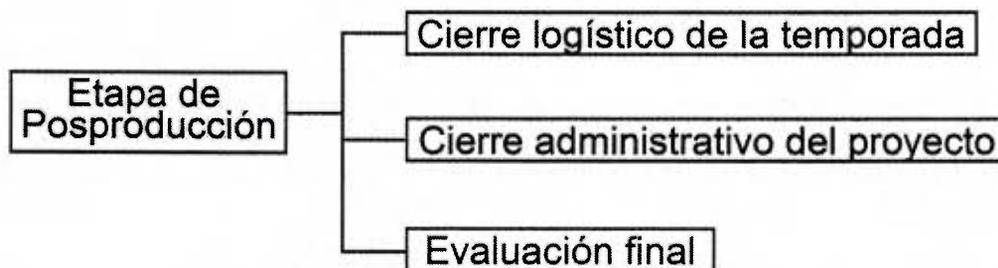


Figura 4. Líneas de trabajo en la etapa de posproducción

a) Cierre logístico de la temporada

Comprende todos los procesos que se aplicarán sobre los elementos materiales de una obra teatral una vez que esta haya concluido. Para Schraier (2011), estos procesos incluyen “tareas de desmontaje, embalaje y

traslado de escenografía, utilería y todos aquellos elementos que se hayan utilizado durante la temporada” (p. 183).

Por otra parte, De León (2015) advierte que el(a) productor(a) del proyecto escénico debe coordinar el desmontaje “con anticipación y en conjunto con el equipo técnico del teatro, para determinar la cantidad de personas necesarias, la secuencia que se seguirá para desmontar la producción y el tiempo de trabajo requerido” (p. 160). Otros aspectos que De León (2015) menciona sobre el cierre logístico son:

- Proveer los suministros y el equipo de trabajo adecuados para el desmontaje y el embalaje de los materiales.
- Realización del inventario de posproducción.
- Selección y confirmación del transporte adecuados.
- Anticipar el lugar (o lugares) donde se almacenarán finalmente los materiales (pp. 160-161).

b) Cierre administrativo del proyecto

Se refiere al cierre de todos los procesos financieros, legales, contractuales y de rendición de cuentas sobre la ejecución y rendimiento del proyecto escénico. En este punto, es importante aclarar que los cierres administrativos dependen de las dimensiones del proyecto, así como sus características específicas y las contrapartes que estuvieron involucradas en su producción.

De León (2015) menciona los principales puntos que deben tomarse en cuenta para el cierre administrativo:

- Saldar las cuentas pendientes, terminar la comprobación de gastos, conciliar y cerrar la cuenta bancaria, realizar el informe financiero definitivo.
- Elaborar un informe sobre el rendimiento del proyecto: registro de asistencia de público, testimonios de evaluación de espectadores, selección de materiales publicados en medios de comunicación sobre el espectáculo (fotografías, entrevistas, reseñas, artículos, críticas, etc.).
- Entregar y socializar el informe del proyecto a las contrapartes involucradas, por ejemplo: empresas patrocinadoras, instituciones,

inversionistas, el equipo artístico, entre otros. También se recomienda adjuntar una carta de agradecimiento junto con la entrega del informe (p. 161-162).

c) Evaluación final

Sobre el concepto de evaluación final de un proyecto escénico, Mariscal (2003, en De León, 2015) menciona que es “una serie de procedimientos destinados a probar si se han obtenido los objetivos propuestos” (p. 163). De León (2015) profundiza un poco más sobre la descripción de dichos procedimientos:

Para realizar la evaluación, es necesario establecer los momentos en que se debe llevar a cabo y los criterios que operarán, así como también se requiere determinar y en su caso diseñar los medios, métodos, indicadores y mecanismos de seguimiento que revelen la información y permitan conocer el nivel de cumplimiento y los resultados obtenidos.

Lo anterior quiere decir que la cantidad y complejidad de procedimientos puede variar de un proyecto a otro, según el grado de detalle y profundización que se pretenda abarcar. Dicho proceso es generalmente liderado por el(a) productor(a) teatral, el(a) director(a) de la obra y los(as) asistentes de producción y dirección –en caso de que existan dentro del proyecto– e idealmente se involucra a todas las personas que forman parte del proyecto, con el fin de obtener una perspectiva más amplia del proceso. En el marco de esta valoración grupal, De León (2015) recomienda que “la objetividad, la honestidad y la confiabilidad son características fundamentales para que las evaluaciones tengan un fin práctico” (p. 164).

Algunos aspectos básicos que pueden ser evaluados en un proyecto son:

- Cumplimiento de objetivos: ¿Por qué se lograron? ¿Por qué no se lograron?
- Impacto, posicionamiento y alcance del proyecto: ¿Cómo fue recibido? ¿Cuántas personas lo vieron? ¿En qué medios tuvo presencia y/o se habló de la obra?
- Equipo y áreas de trabajo del proyecto: ¿El equipo tenía las competencias y recursos para alcanzar los objetivos? Se recomienda un análisis FODA.

- Metodología de trabajo y administración de los recursos: ¿Cuáles estrategias fueron efectivas? ¿Cuáles no fueron efectivas y pueden mejorar? ¿Se administró eficientemente el recurso material, financiero, humano, tiempo? Sí. No. ¿Por qué?
- Relaciones humanas y capacidad adaptativa del grupo: ¿Hubo integración, respeto, comunicación y trabajo en equipo? ¿Cómo se enfrentaron las situaciones críticas o emergentes?
- Relaciones con entes externos vinculados al proyecto (instituciones públicas, patrocinadores, proveedores de materiales y servicios, etc.).
- Lecciones aprendidas para el futuro, no solo a nivel colectivo sino a nivel individual (De León, 2015, p. 165).

Vale la pena resaltar el último punto, relacionado con las lecciones aprendidas, ya que favorece el crecimiento profesional tanto del(a) productor(a) teatral como del equipo de trabajo, de manera que las experiencias vividas durante una producción teatral puedan convertirse en pautas positivas que guíen sus proyectos venideros.

4.5. El rol del(a) productor(a) en un proyecto escénico

Hasta este punto, se ha abordado el ciclo de producción teatral con el fin de tener un marco de referencia para entender el rol que desempeña el(a) productor(a) teatral dentro de un proyecto escénico. A partir de los conceptos expuestos, se ha podido comprobar la importancia del(a) productor(a) en la administración de los recursos de una producción para poder alcanzar los objetivos propuestos, así como la coordinación con las diferentes áreas de trabajo y la supervisión de cada tarea relacionada con el proyecto.

Así pues, este apartado profundizará sobre la figura del(a) productor(a) teatral, su definición, su clasificación y ubicación en el organigrama, sus principales cualidades, así como las tareas que le corresponde llevar a cabo en un proyecto escénico.

4.5.1. Definición de la figura del(a) productor(a) teatral

Para iniciar la caracterización de la figura del(a) productor(a) en un proyecto escénico, es preciso aclarar que existen variadas definiciones sobre esta. De hecho, las diferencias entre cada definición responden a diversos aspectos,

entre los cuales se pueden mencionar: 1. Las tareas específicas de producción que la persona tiene a cargo y su posición en organigrama de la producción; 2. El volumen de actividades y tareas que se requieren para concretar la obra; y 3. El contexto en el que se desenvuelven los autores consultados para esta investigación, así como su experiencia de trabajo realizada.

De tal manera, el productor argentino Gustavo Schraier (2011) define la figura del(a) productor(a) en función de las actividades y tareas que le corresponden ejecutar, tal y como se aprecia en el siguiente fragmento:

Llevar adelante una producción teatral demandará de un delicado trabajo en cada uno de sus rubros (artístico, técnico y administrativo) pero, sobre todo, de una planificación precisa, una gestión efectiva, una administración racional de los recursos, y una coordinación y control eficientes durante el desarrollo de todo el proceso productivo, para llegar a salvo al estreno.

En el teatro de carácter profesional, será el *productor ejecutivo* quien se encargue de estas y otras tareas que veremos más adelante.

Obviamente, del proceso artístico, se hará cargo el director y del

técnico, un especialista que domine esos aspectos. Interviniendo conjuntamente los tres durante todo el proceso creativo (p. 17).

Lo valioso de la afirmación de Schraier es la necesidad de la figura del(a) productor(a) dentro de un esquema de organización y división del trabajo en el que intervienen más personas (director, diseñadores, técnicos, administrativos, por ejemplo) y, por lo tanto, implica un esfuerzo conjunto, ordenado e interdependiente. A pesar de tener funciones específicas, el(a) productor(a) nunca trabaja solo sino que debe tomar decisiones y acuerdos siempre en grupo, en constante comunicación con los miembros del equipo de trabajo.

Marisa de León (2015), por ejemplo, sí profundiza más sobre la ubicación del(a) productor(a) dentro del esquema de trabajo de un proyecto escénico, y propone un pequeño organigrama específico para el área de producción. Las figuras que destaca se describen en el siguiente fragmento:

Productor general: Es el responsable del financiamiento del espectáculo. Por lo general es una institución o empresa cultural, o bien una persona emprendedora, que selecciona la obra, nombra al director, plantea una serie de premisas del proyecto y gestiona el

teatro, además de estar presente en las decisiones fundamentales para el proyecto y provee los recursos económicos para su ejecución.

Coordinador de producción: Planea y diseña el proceso de producción, en tiempo, espacio y acciones. Se encarga, en la práctica, de la organización humana, técnica y administrativa del proyecto a partir de la sistematización de cada etapa del proceso y por departamento (escenografía, vestuario, iluminación, utilería, etcétera).

Gerente de producción: Administra el dinero, contrata al elenco, a los equipos artístico y creativo, y al personal de apoyo. En ocasiones se ocupa de la promoción publicitaria de la obra, junto con el responsable de difusión y de relaciones públicas.

Productor ejecutivo: Literalmente ejecuta la producción, respetando los criterios artísticos y estéticos determinados por el director y el equipo creativo de diseñadores escénicos. Coordina las actividades de los equipos de trabajo y ayuda a resolver las necesidades

administrativas, legales, técnicas, logísticas y operativas durante todo el proceso.

Asistentes de producción: Se recomienda considerar a dos asistentes, uno que apoye el aspecto técnico y creativo del espectáculo y la realización de elementos escénicos, y otro que conozca y se involucre en los aspectos administrativos, legales y de gestión del proyecto (pp. 27-28).

Ahora bien, tanto la definición de Schraier (2011) como la de De León (2015) hacen referencia a un modelo de organización de trabajo enmarcado en lo que ambos comprenden como *teatro profesional*. No obstante, la realidad de la producción teatral no puede entenderse siempre desde estos parámetros, puesto que no todos los grupos de teatro o proyectos escénicos se desarrollan con las mismas posibilidades y recursos, y uno de los mejores ejemplos es la manera en que trabajan los grupos independientes.

Es importante recalcar que este organigrama propuesto por De León (2015) se basa en el equipo de producción ideal. En muchas ocasiones, este aspecto no es posible en la realidad, debido a las limitaciones que existen en

la producción de un montaje teatral, ya sea de recursos económicos, recursos humanos o tiempo, entre otros.

No obstante, de todas las figuras propuestas por De León (2015), la autora misma señala que una de las más importantes es la figura del(a) productor(a) ejecutivo(a), debido a las características de su trabajo:

El productor ejecutivo es una figura que conviene considerar desde el inicio de un proyecto escénico, ya que idealmente, es una de las primeras personas con que se debe contar para que, junto con el director, y en su caso, las instituciones u organizaciones productoras, organice en términos financieros, técnicos y logísticos, los recursos humanos, económicos y materiales, y apoye en la coordinación del trabajo y la interacción de las personas involucradas y de los equipos que se formen (p. 31).

Muy ligado a lo anterior, Alejandra Tello (2012) resalta la importancia del(a) productor(a) ejecutivo(a), no solo en la dimensión de las tareas que le corresponden realizar, sino a través de la existencia de dicha figura como catalizador de un ritmo y una mística de trabajo dentro del proyecto escénico:

La labor del productor ejecutivo, en Teatro, está, no solo en cuidar la calidad de sus montajes, sino en velar por la calidad de la comunicación entre los creadores de la puesta en escena, desde el autor hasta quienes representan su texto en el escenario.

El productor ejecutivo gestiona espacios, recursos, permisos, y lo más importante, lo que llamo 'la gestión de voluntades'. La gestión de voluntades no es sino poner de acuerdo a varias personas para que las cosas se desarrollen de acuerdo a lo previsto. En ocasiones la gestión de voluntades representa el mayor reto del productor ejecutivo (p. 15).

Apreciaciones similares son propuestas por Andrea Hanna (2014), quien toma en cuenta la variabilidad de situaciones por las que un montaje teatral – con productor(a) ejecutivo(a) incluido(a)– está sometido según el contexto del proyecto:

Más allá de la experiencia que pueda tener un productor, lo cual favorece y mucho, claro está, cada nuevo proyecto es único y, por tanto, diferente al anterior. Y lo es no solamente porque involucrará otro texto en otro espacio, con otra escenografía y otro vestuario,

etc., sino, por sobre todas las cosas, porque estará integrado por otras personas que conformarán, durante el tiempo que el proyecto lo requiera, un grupo humano con características y relaciones casi familiares, con todo lo que esto implica (p. 77).

4.5.2. Cualidades necesarias para ejercer el rol de productor(a) ejecutivo(a) en un proyecto escénico

Al igual que cualquier otro rol especializado dentro del proyecto escénico (luminotécnicos, vestuaristas, intérpretes, etcétera), el(a) productor(a) ejecutivo(a) debe poseer una serie de cualidades específicas que le permitan desarrollar de manera cabal y efectiva todas sus tareas.

En el siguiente fragmento, De León (2015) menciona un conjunto de cualidades esenciales que todo(a) productor(a) ejecutivo(a) debe tener:

El trabajo del productor ejecutivo es complejo y requiere de diversas cualidades entre las que destacan las administrativas; el talento para una organización clara y eficiente; una inmensa capacidad para el trabajo; conocimiento sobre las formas en que se produce y realiza

cada una de las artes escénicas; además de comprender su naturaleza y requerimientos (espacio, ensayos, montaje, tiempos de planeación, realización y ejecución), también agenda fechas, horarios, planes y acciones, y lo comunica puntualmente a todo el equipo (p. 33).

Aunado a lo anterior, Tello (2012) resalta también el componente ético que atraviesa el rol del(a) productor(a):

El productor ejecutivo requiere de una ética intachable, ya que tiene a su cargo la administración de todo el dinero para la producción, que en ocasiones suma una cantidad considerable. Honestidad y responsabilidad son otras de sus virtudes (p. 12).

Por otra parte, vale la pena mencionar los aportes de Acuña (2010) sobre la figura del(a) productor(a) y su relación con cualidades asociadas al liderazgo. Para ella, el(a) productor(a) teatral ejerce un rol de líder-gestor dentro del proyecto escénico, cuyas cualidades más sobresalientes son:

- Desarrolla confianza en la gente. ¿Cómo lo hace?: confía en las personas y ellas confían en su trabajo. En consecuencia, prevalece un ambiente basado en la credibilidad mutua.
- Conoce muy bien su comuna (organización y comunidad).
- Comprende a sus semejantes y valora positivamente sus historias personales, pues percibe en éstas instrumentos para ofrecer alternativas de cambio y de crecimiento a lo interno de las organizaciones culturales y de tipo artístico.
- Tiene buenas relaciones. Éstas se generan a partir de las conexiones humanas, y mediante poder y autoridad, menos todavía de tipo económico. La lealtad surge de manera natural entre sus seguidores, que lo admiran por su labor desinteresada.
- Está en constante comunicación con los otros. Su posición siempre es de consulta, lleva el pulso de las opiniones y se enriquece de ellas, no las omite a pesar de que no esté de acuerdo (p. 10).

A manera de resumen de este apartado, se pueden englobar las cualidades que se esperan de un(a) productor(a) teatral en tres dimensiones: 1.

Dimensión administrativa y gerencial; 2. Dimensión ética del ejercicio de su profesión; y 3. Dimensión de liderazgo y relaciones humanas.

4.5.3. Tareas del(a) productor(a) ejecutivo(a) en un proyecto escénico

De León (2015) presenta una amplia lista de tareas que, desde su perspectiva, son responsabilidad del(a) productor(a) ejecutivo(a) de un proyecto escénico. Para una mejor comprensión, la Tabla 2 presenta las tareas ordenadas según la etapa del ciclo de producción teatral a la que corresponden; es importante aclarar que no todas las tareas se cumplen en la realidad de los proyectos escénicos, ya que pueden variar según las características de este, así como el contexto en el que se desarrolla.

Tabla 2

Tareas del(a) productor(a) teatral según De León (2015)

Etapas del proceso	Tareas a realizar
Etapa de	Prepara, reúne y organiza la información del proyecto.
Preproducción	Gestiona fuentes de financiamiento. Coordina reuniones con el director, los creativos, patrocinadores y coproductores. Diseña la producción. Administra recursos. Adapta formatos. Solicita presupuestos. Cotiza elementos, materiales y realización. Concreta el presupuesto. Diseña la ruta crítica de producción. Investiga aspectos legales. Gestiona y solicita permisos y registros. Organiza audiciones. Prepara contratos. Gestiona y acondiciona lugar para ensayos. Fotocopia libretos, partituras, planos y demás documentos. Prepara ficha técnica.

	<p>Gestiona el teatro.</p> <p>Consigue ficha del foro y planos.</p> <p>Previene giras.</p> <p>Administra la contabilidad.</p> <p>Supervisa todos los departamentos según la ruta crítica.</p> <p>Da seguimiento a acuerdos.</p> <p>Inicia proceso de evaluación.</p>
Etapas de Producción	<p>Supervisa el trabajo en los talleres (construcción y realización).</p> <p>Prepara elementos sustitativos para ensayos.</p> <p>Consigue materiales y elementos de la producción.</p> <p>Organiza embalaje y transporte al teatro.</p> <p>Previene y coordina montaje y temporada.</p> <p>Confirma teatro y personal técnico.</p> <p>Lleva inventarios.</p> <p>Prepara y entrega el libro técnico.</p> <p>Previene alimentos para el catering y botiquín.</p> <p>Asigna camerinos.</p> <p>Distribuye invitaciones al estreno.</p> <p>Coordina y supervisa proceso de montaje.</p> <p>Confirma posición y funcionamiento de todos los elementos.</p> <p>Asiste y facilita ensayos técnicos y generales.</p>

Confirma ajustes del director, por área.

Apoya sesión fotográfica.

Ubica lugar de resguardo [de los elementos escénicos].

Supervisa difusión [en medios de comunicación].

Da seguimiento a patrocinadores.

Inicia el cierre administrativo.

Atiende estreno.

Asegura asientos a patrocinadores e invitados especiales.

Supervisa coctel [ágape después de la función de estreno].

Se encarga del cuidado estético y mantenimiento.

Supervisa gastos de operación.

Controla ingresos de taquilla y reportes de asistencia.

Da seguimiento a la difusión.

Previene develación de placa.

Previene continuidad de temporada.

Cumple compromisos con patrocinadores.

Continúa cierre administrativo, comprobación de gastos de publicidad.

Etapa de	Previene devolución de rentas y préstamos.
Posproducción	Organiza embalaje y transporte.
	Previene lugar de almacenamiento.
	Coteja y cierra inventarios.

Organiza y coordina desmontaje.

Convoca personal:

Entrega equipos e instalaciones.

Realiza cierre final de cuentas, ingresos, gastos y comprobaciones.

Presenta balance financiero.

Reúne material de todas las áreas.

Organiza archivo.

Coordina evaluación.

Redacta y presenta informe general.

Arma dossier y carpeta de prensa para patrocinadores.

Envía cartas de agradecimiento.

5. OBJETIVOS

5.1. Objetivo General

Describir las prácticas desarrolladas por personas en el rol de productores de montajes teatrales costarricenses en la actualidad (período 2014-2019).

5.2. Objetivos Específicos

- Identificar las prácticas de producción teatral que han sido aplicadas por una muestra de personas en el rol de productores(as) de montajes teatrales costarricenses durante el período 2014 - 2019.
- Distinguir los principales medios y fuentes desde los cuales adquirió sus conocimientos y prácticas de producción teatral la muestra de productores(as) seleccionada.
- Detectar las fortalezas y debilidades asociadas al desarrollo de la figura del(a) productor(a) teatral en Costa Rica, desde la perspectiva de la muestra de productores(as) seleccionada.

6. METODOLOGÍA

La realización de este proyecto estuvo programada en seis etapas, siguiendo una lógica de encadenamiento e interdependencia entre cada una de ellas. Lo anterior con el fin de responder a los objetivos específicos propuestos.

Inicialmente, se llevaron a cabo dos etapas paralelas: por un lado, el diseño de un conjunto de instrumentos para la recolección de información en las personas participantes de este estudio. Por otro lado, el proceso de selección de dichas personas para la muestra del proyecto de investigación. La muestra seleccionada –y confirmada– fue contactada para acordar una fecha para la aplicación de los instrumentos de recolección de información.

Seguidamente, los datos obtenidos por parte de la muestra seleccionada fueron analizados a profundidad; se desarrolló un capítulo de análisis por cada persona entrevistada, con el fin de conocer su forma particular de concebir y llevar a cabo la práctica una producción teatral.

Finalmente, se realizó un balance general de los hallazgos más significativos y relevantes, en función de semejanzas y diferencias entre las perspectivas de las personas entrevistadas, expuestos a modo de conclusiones sobre el

panorama general de las prácticas de producción asociadas al rol del productor en Costa Rica durante el período 2014 – 2019.

De tal forma, en los siguientes apartados se hace la descripción detallada de cada etapa correspondiente al proceso metodológico.

6.1. Etapa I: Diseño de instrumentos para la recolección de los datos

Para esta etapa, se diseñaron instrumentos de recolección de datos creados a partir de los diferentes elementos expuestos en el marco teórico de esta investigación. Lo anterior con la intención de que dichos instrumentos puedan abarcar el objeto de estudio de la manera más amplia posible.

El conjunto final comprende los instrumentos de entrevistas cualitativas y cuestionarios autoaplicados para recolección de información. Ambos se detallan de inmediato.

a) Entrevistas cualitativas de tipo semi-estructuradas

En el caso de este tipo de entrevistas, se utilizará la definición ofrecida por Grinell y Unrau (2007, citados en Hernández, Fernández y Baptista, 2010):

Las entrevistas se dividen en estructuradas, semiestructuradas o no estructuradas, o abiertas (...). En las primeras o entrevistas estructuradas, el entrevistador realiza su labor con base en una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ésta (el instrumento prescribe qué cuestiones se preguntarán y en qué orden). Las entrevistas semiestructuradas, por su parte, se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados (es decir, no todas las preguntas están predeterminadas). Las entrevistas abiertas se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla (él o ella es quien maneja el ritmo, la estructura y el contenido) (p. 418).

Para efectos de este estudio, se utilizó la técnica de entrevista semiestructurada para el diseño del instrumento "Entrevista sobre prácticas

de producción teatral” (Ver Anexo 1). Dicho instrumento consta de cuatro módulos, con una serie de preguntas alineadas en ejes temáticos, a saber:

- I. Concepciones generales sobre producción teatral
- II. Elementos específicos relacionados con la producción teatral
- III. Concepciones sobre el rol del productor teatral
- IV. Reflexiones sobre la producción teatral en Costa Rica

b) Cuestionario auto aplicado

Se trata de instrumento de elaboración propia, diseñado específicamente para esta investigación, tomando en cuenta las características que tiene dicho instrumento según Hernández et al. (2010):

Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (...) El contenido de las preguntas de un cuestionario es tan variado como los aspectos que mide.

Básicamente se consideran dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas (...) Las preguntas cerradas contienen categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas (...) y las preguntas abiertas, que no delimitan las alternativas de

respuesta. Son útiles cuando no hay suficiente información sobre las posibles respuestas de las personas (pp. 217-221).

Para efectos de esta investigación, se diseñó el cuestionario auto aplicado “Ficha profesional de personas en rol de productoras de obras teatrales en Costa Rica” (Ver Anexo 2). Dicho instrumento se divide en dos módulos, con una serie de preguntas relacionadas con la formación y trayectoria como profesional en producción teatral.

6.2. Etapa II: Selección y contacto de personas que desempeñen el rol de productores(as) teatrales en Costa Rica

Para el desarrollo de esta etapa, se empleará una *muestra de expertos*. A propósito de este tipo de muestra, Hernández et al. (2010) señalan lo siguiente:

En ciertos estudios es necesaria la opinión de individuos expertos en un tema. Estas muestras son frecuentes en estudios cualitativos y exploratorios para generar hipótesis más precisas o la materia prima del diseño de cuestionarios (p. 397).

De tal forma, se realizó una base de datos inicial con personas que han asumido el rol de productor o productora en el país y que cumplan con los siguientes criterios:

- Que esté laborando actualmente en el campo de la producción teatral y que su experiencia en dicho campo sea comprobable durante el período 2014 – 2019.
- Que los montajes en los cuales se desempeñó como productor o productora hayan tenido una temporada abierta al público, de dos semanas como mínimo.
- Que los montajes posean evidencias confiables de haberse llevado a cabo, por ejemplo: proyecto escrito, contratos, fotografías, videos, publicidad en medios de comunicación, artículos noticiosos, críticas, afiches, programa de mano, registros contables, facturas, bitácoras de producción, entre otros.
- Que se comprometa a participar en todas las sesiones programadas – previo acuerdo– para la recolección de datos (entrevistas, cuestionario, correos electrónicos, etc.) salvo situaciones excepcionales notificadas con anterioridad.

Una vez realizada esta base de datos inicial, se procedió a contactar a las personas para proponerles participar en esta investigación. Se proyectó, como mínimo, un contacto favorable de al menos cinco personas de la base de datos inicial. Lo anterior debido a que el propósito del estudio es profundizar sobre su visión y práctica de la producción teatral, por lo que una sola entrevista y un solo cuestionario auto aplicado por persona generarán un gran volumen de datos que debían ser sistematizados y analizados.

Los canales para contactar a la muestra fueron los siguientes: llamadas telefónicas, correos electrónicos o solicitudes por mensajería de texto.

6.3. Etapa III: Recolección de los datos

En esta etapa se llevó a cabo un encuentro con cada una de las personas que fueron contactas y confirmaron su participación en esta investigación. Las confirmaciones deben tener como mínimo los siguientes acuerdos: lugar, fecha y hora de la reunión.

Para esta etapa, se tomaron en cuenta los siguientes aspectos:

- Selección de un lugar apropiado para las entrevistas: que tenga un ambiente tranquilo, cómodo y con un período de tiempo moderado, consecuente con la disponibilidad de tiempo de los participantes y el volumen de información que se pretende recolectar. Preliminarmente, se sugerirá a los participantes que el tiempo mínimo de una sesión será de una hora y media y el tiempo máximo de una sesión será de dos horas y media, con receso intermedio, siempre acordado con anterioridad.
- Preparación previa de los materiales necesarios para el desarrollo de las sesiones, por ejemplo: documentos impresos (consentimiento informado, guion de la entrevista), cuaderno de anotaciones, lapiceros, grabadora de periodista, computadora personal, entre otros.

En el día de la entrevista con cada persona, en los momentos iniciales se dedicó una breve introducción del trabajo de investigación y la lectura del documento "Fórmula de Consentimiento Informado" (Ver Anexo 3). Una vez leído el documento y aceptados los términos de colaboración, fue firmado tanto por la persona participante como por el investigador.

6.4. Etapa IV: Transcripción de los datos obtenidos en las entrevistas

En esta etapa, la primera tarea consistió en la transcripción de los datos documentados por medio de las grabaciones realizadas en cada sesión. Para esta etapa, se contó con la ayuda de terceras personas, seleccionadas por ser profesionales en Ciencias Sociales (Psicología, Antropología y Ciencias de la Comunicación Colectiva) y por tener experiencia previa en tabulación de entrevistas. Para llevar a cabo la tarea de transcripción y que esta se apegara a los objetivos de esta investigación, se les entregó el documento “Guía de transcripción de entrevistas” a las personas que colaboraron en las tabulaciones (Ver Anexo 4).

6.5. Etapa V: Análisis de las entrevistas

Para el análisis de las entrevistas, se consideró una aproximación etnográfica de los datos obtenidos. La definición de Restrepo (2016) funciona como justificante de esta decisión metodológica:

De una forma muy general, la etnografía se puede definir como la descripción de lo que una gente hace desde la perspectiva de la

misma gente. Esto quiere decir que a un estudio etnográfico le interesa tanto las prácticas (lo que la gente hace) como los significados que estas prácticas adquieren para quienes las realizan (la perspectiva de la gente sobre estas prácticas) (p. 16).

En este sentido, el análisis procuró darle énfasis a la manera en que las personas entrevistadas conciben la producción teatral, así como sus *formas de hacer* particulares, las cuales están moldeadas por su experiencia profesional. Para este efecto, se dedicó un capítulo por cada persona entrevistada, sistematizando los datos a partir del guion de la entrevista anteriormente realizado.

6.6. Etapa VI: Conclusiones

Posteriormente, se realizó un balance general con las principales conclusiones que se derivan de la comparación entre los análisis de las entrevistas realizadas a la muestra seleccionada. En este conjunto de conclusiones se expusieron los principales puntos en común que manifestaron las personas entrevistadas sobre el tema de la producción teatral, así como las características y funciones del(a) productor(a) teatral.

También, se mencionaron detalles particulares y relevantes manifestados por las personas participantes, así como preguntas abiertas para futuros trabajos de investigación y las limitaciones a las que se enfrentó el presente estudio.

7. ANÁLISIS DE ENTREVISTA N°1: ADA ACUÑA CASTRO

7.1. Perfil Académico y Profesional

Estudios Universitarios:

- Bachillerato en Artes Dramáticas. Cursos de licenciatura completos, sin embargo, no ha presentado proyecto para optar por dicho grado. Universidad de Costa Rica.
- Licenciatura en Administración, especialidad en programas de Educación No formal. Universidad de Costa Rica
- Máster en Administración de Proyectos. Universidad para la Cooperación Internacional.

La entrevistada reporta “ninguno” en el rubro de certificaciones y/o títulos técnicos o de formación complementaria relacionados con la producción teatral.

Trabajo o rol que desempeña actualmente:

- Directora del Centro de Producción Artística y Cultural del Ministerio de Cultura y Juventud

Cantidad de años que tiene laborando en el rol de productora teatral:

- Desde el año 1986, inició en los procesos de actuación y producción, trabajando en obras con grupos independientes.
- Se desempeñó como productora teatral en 1991, luego el rango de acción, fue más amplio a otro tipo de producciones y gestiones.
- 28 años de experiencia en la ejecución y formulación, asesoría de proyectos y actividades de tipo cultural, educativo y de entretenimiento, en Costa Rica y Centroamérica.

Cantidad de espectáculos en los que ha colaborado como productora:

- 15 espectáculos teatrales: 5 en el proceso de formación de la carrera de Artes Dramáticas; 4 como productora teatral de obras independientes; 6 como productora ejecutiva de montajes en el sistema de producción teatral estatal. También, se ha desempeñado como productora artística para espectáculos de danza y música. La entrevistada no reportó el nombre ni los años de dichas producciones.

Instancias para las cuales ha trabajado en rol de productora:

- Entes gubernamentales e internacionales: UNICEF, UNESCO, MEP, MCJ, OEI, Banco Nacional, Municipalidad de San José, Municipalidad

de Santo Domingo, Teatro Popular Melico Salazar, Colegio de Costa Rica y Parque La Libertad.

- Empresa privada: Ocotol Beach Resort, Centro de Convenciones Herradura, Coca Cola Interamericana, Ericson, Agencia de Publicidad Mac Cann.

La entrevistada no reporta ningún premio o reconocimiento por alguna de sus producciones teatrales.

Día de realización de la entrevista: jueves 8 de marzo de 2019.

7.2. Proceso personal de vinculación con el rol de productora teatral

Para Acuña (2019), su proceso de vinculación con el rol de productora teatral se fue dando de manera progresiva y natural, a partir de los estudios que fue realizando y los proyectos en los que se fue involucrando, que le permitieron descubrir su gusto y vocación por el campo de la producción:

Yo soy formada en teatro, graduada de la UCR, un bachillerato en teatro y graduada de la licenciatura. Luego tuve la opción de estudiar

la licenciatura en administración con énfasis en educación pero del programa de educación no formal, y después me he especializado en cursos de administración de la cultura (...) Yo empecé como actriz, luego como asistente de producción, igual en la Escuela [de Artes Dramáticas, UCR] y después dije “no, esto no es lo mío”; y dirigí y me gustó y me fue bien como 2 o 3 obras y después dije “no”. Cuando empecé a hacer giras yo dije “esto es lo mío: organizar esto” hasta que entendí el rol del productor, pero ya estaba formándome en administración y en otras cosas. Eso fue lo que me encantó.

7.3. Concepto de producción teatral

Sobre su concepto de producción teatral, Acuña (2019) la define de la siguiente manera:

Para mi es la administración de procesos, artísticos en el caso teatral, que permiten llevar a un producto final. Rescato dos palabras vitales, la administración y los procesos. Es un proceso que requiere tener claro todas la cosas que se dan para llegar a un buen término,

se parece mucho la definición de la administración de proyectos; y proyectos se acerca mucho a lo que hacemos cotidianamente.

La definición de Acuña refleja claramente la visión que ella posee como productora a partir de su experiencia profesional, muy nutrida del área de la administración de proyectos. Esta experiencia le ha hecho entender lo importante que es concebir la producción teatral como un conjunto de procesos que, tal y como lo señala ella, “se interrelacionan para llegar a un buen punto final” (Acuña 2019).

Acuña advierte que uno de los problemas que ella ha identificado con más frecuencia es que la obra teatral, en primera instancia, se contempla principalmente desde lo artístico; pero esa perspectiva no puede ser la única, ya que también hay que “saber administrar ese proceso desde una lectura administrativa, de gestión, de organización, de planificación” (Acuña 2019). Es decir, se debe entender que antes de que una obra teatral se convierta efectivamente en un producto artístico, primero será un proyecto y hay que trabajarlo como tal, identificando visualizando todos los procesos que este convoca y necesita para volverse una realidad.

Consecuente con lo anterior, las personas que trabajen como productoras de un proyecto escénico deberán tener –o en su defecto deberán desarrollar– un conjunto de habilidades del área de la administración para poder sacar adelante los objetivos y las metas propuestas. Este punto se desarrollará más adelante, cuando Acuña mencione las principales habilidades que debe tener una persona que trabaja como productora teatral.

7.4. Elementos indispensables para que una producción teatral sea consistente y se desarrolle satisfactoriamente

Acuña resalta la *claridad* del proyecto como un elemento indispensable para el éxito de una producción teatral, y esto solo es posible si se trabaja de manera ordenada y metódica. Lo anterior facilitará tanto la gestión de todos los procesos relacionados con una producción específica, así como futuros proyectos, tal y como lo apunta Acuña (2019): "Si no hay metodología y claridad en el proceso no lo puedes replicar. Por lo tanto, el productor empírico siempre va a tener que empezar de cero porque no tiene una metodología de trabajo".

La afirmación anterior es fundamental, sobre todo para las personas que se desarrollan o piensan desarrollarse en el área de producción teatral, ya que el registro de las metodologías aplicadas en proyectos anteriores les permite comprender cuáles formas de trabajo se ajustan a las características y necesidades específicas de los proyectos que pretenden llevar a cabo.

Otro elemento importante que menciona Acuña, relacionado con la claridad, es la importancia de *madurar* las ideas relacionadas con el proyecto:

Si la idea todavía no está madura, incúbela. Es la recomendación que yo hago, es como un chiquito cuando nace: si no está maduro, lo incubamos. Si su proyecto puede tener ciertos riesgos, si no puede tener respuestas claras de patrocinio, de gestión, de instituciones que le prestan los espacios, de ensayos... usted empieza aquí [en la incubadora], en donde empieza usted a gestionar, en donde ya tenga claro qué es lo que va a hacer.

En este sentido, *madurar* las ideas es una de las tareas básicas para que un proyecto sea *minucioso, realista, coherente y consistente*. *Minucioso* en el sentido de que las ideas han sido afinadas con detalle, pasando de bocetos muy generales a diseños más específicos y concretos. *Realista*, porque se

contrastan dichos diseños con el entorno macro (realidad económica, política y sociocultural del país) y el entorno micro (recursos reales con los que cuenta el proyecto: humanos, financieros, técnicos, administrativos, etc.) en los que está inmerso el proyecto. *Coherente*, en el sentido de que todos los procesos y productos pensados para el proyecto se alinean con objetivos y metas claras que se pretenden alcanzar, lo cual evita acciones y esfuerzos azarosos o improvisados. Y *consistente* porque la articulación de los procesos ha sido planificada de manera tal que se reduzcan los riesgos al mínimo; es decir, que las vulnerabilidades hayan sido previstas y se hayan delineado mecanismos y estrategias internas para enfrentarlas y reducir su impacto.

7.5. Organización del proceso de producción teatral

Hasta este momento, se ha visto que la perspectiva de Acuña sobre la producción teatral está atravesada por una rigurosa identificación y clarificación de las ideas y los procesos que permitirán su concretización. Esta característica también está presente en la manera en que Acuña organiza el proceso de producción, concebido en etapas muy diferenciadas una de otras, articuladas de manera lógica y sistemática.

Acuña (2019) cita tres etapas iniciales para todo proyecto escénico: Prediseño, Diseño y Presupuesto. Una de las características más importantes de esta etapa es que hasta este momento el trabajo es principalmente “de escritorio”, es decir: se realizan bocetos, cotizaciones, cálculos financieros, se identifican los pros y contras, se hacen reajustes varias veces hasta cuadrar los diseños con presupuestos cada vez más apegados a la realidad, o bien se diseñan estrategias de financiamiento para alcanzar el diseño esperado.

Un detalle esencial que Acuña (2019) remarca es que “una buena producción inicia no empezando a ejecutar, sino diseñando la idea de lo que se quiere hacer”. La ejecución de acciones no planificadas anteriores a la etapa de diseño puede recaer en un malgasto de energía (intelectual, creativa, física, etc.) y de recursos (humanos, materiales, financieros, etc.). De hecho, Acuña (2019) advierte que esa dinámica es muy común en la producción teatral nacional:

¿Qué pasa en el sector artístico y cultural? primero que somos 80% corazón y un 20% razón, entonces el artista se pone a hacer la obra, a diseñar y después trabaja esos otros elementos. No sabe cuánto

cuesta, en el camino va creando, va invitando amigos, les dice “tengo un proyecto buenísimo” y lo empiezan a desarrollar. Y eso normalmente se trabaja desde el corazón con gran amor por lo que hacemos, y eso hay que validarlo siempre pero no hay un proceso formalizado y racionalizado de lo que es la producción.

De lo anterior, la formalización y racionalización son palabras clave para el desarrollo de una producción teatral. Por un lado, la formalización permite que el proyecto sea comprensible y comunicable para otras personas, aspecto sin el cual será muy difícil gestionar acciones como: participar para fondos concursables, conseguir otras fuentes de patrocinio y financiamiento, organizar los grupos de trabajo para la producción y el montaje de la obra de teatro, etc. Por otro lado, la racionalización es el mecanismo mediante el cual las emociones y afectos generados por la idea inicial del proyecto se traducen en diseños más concretos y operacionalizables.

Seguidamente a las etapas de Prediseño, Diseño y Presupuesto, Acuña (2019) describe el siguiente proceso: “aquí por el estilo están otras etapas que son organización, planificación y aquí está la etapa de ejecución, o sea es el *día cero*: el día del estreno”. Desde la perspectiva de Acuña, la planificación y organización consiste en todas aquellas acciones y

estrategias que se llevarán a cabo para cumplir con los diseños, objetivos y productos convenidos en el proyecto. Tal y como lo se verá más adelante, en el apartado referente al cronograma de trabajo, Acuña utiliza el día del estreno como un referente fundamental para la sincronización de todos los procesos de producción. Es importante recalcar que el concepto de *ejecución* expuesto por Acuña está directamente relacionado con el desarrollo de la temporada o funciones teatrales en concreto, así como todos los procesos y tareas que permanecen activos durante la temporada.

Sobre la etapa de postproducción, Acuña (2019) hizo especial énfasis en la necesidad de generar un documento donde se realice una síntesis del proceso:

Se finaliza postproducción con los informes preliminares de todas las partes, y secuencias fotográficas de cómo fue la actividad con un capítulo que se llama final de lecciones aprendidas. Y terminamos el libro de producción y se lo entregamos a cada institución que participó y se benefició.

Según lo anterior, se puede evidenciar que la devolución a las instancias participantes y beneficiarias del proyecto escénico no solo se trata de un

reporte de las labores realizadas y cierre administrativo del proceso; sino que, también, es una herramienta que permite la reflexión sobre dicho proceso (alcances, limitaciones, puntos de mejora, oportunidades). El pensamiento crítico, la empatía y la comunicación asertiva son habilidades imprescindibles para poder realizar un buen informe de devolución. Es importante resaltar el hecho de que las lecciones aprendidas son parte de los resultados que una producción teatral genera, y pueden constituirse como potenciales referentes para futuros proyectos, por tanto, no deben subestimarse

7.6. Perspectiva personal sobre elementos específicos de la producción teatral

a) Documentación de los procesos de producción

Sobre la documentación de los procesos de producción, Acuña (2019) recalca que la acción de documentar tiene un doble propósito: por un lado, permite realizar una rendición de cuentas más clara y ordenada con las instancias participantes; por otro lado, la documentación y su función como instrumento pedagógico: “¿Por qué se tiene que documentar? bueno aquí

porque son fondos públicos; en el caso de una producción privada la idea es no volver a empezar de cero ni con el conocimiento ni con la práctica”.

De hecho, Acuña ha escrito manuales de producción teatral para poder educar a otras personas en esta rama de trabajo de las artes escénicas. Este aporte es fundamental para la formalización de los procesos productivos, teniendo en cuenta que muchas personas que se inician en producción lo hacen desde una aproximación muy intuitiva. Específicamente, Acuña tiene dos publicaciones, ambas auspiciadas por el Programa Conjunto Cultura y Desarrollo: Políticas interculturales para la Inclusión y Generación de Oportunidades 2008-2011 de la UNESCO.

Sobre el primer documento, *Manual para la organización de eventos artísticos y actividades*, publicado en 2009, ella menciona lo siguiente:

Lo hice a través de la UNESCO que me pidieron una capacitación para más de 300 pequeñas pymes culturales y artísticas, entonces hice un diseño de manual donde documento cada etapa del proceso. Eso le permitió a mucha gente comprender las cosas de forma más simple, pero con elementos de administración, de planificación estratégica entonces se los devolví a ellos en un formato más simple.

El artista tiene la costumbre de hablar en estos términos relación costo beneficio, punto de equilibrio, retorno de inversión; entonces hay que traducirlos de una forma más creativa y simple. Yo en el manual lo que le planteé fue un viaje de 10 pasos.

El segundo documento fue *Manual Giro 360°: Hágalo usted mismo* (2010), en el que Acuña enseña la metodología que ella emplea para la producción de un espectáculo teatral a partir de un ejemplo concreto, en este caso la obra "Romeo y Julieta" en la cual fungió como productora.

El valor de los dos manuales radica en que Acuña utilizó analogías sencillas, claras y muy detalladas con los pasos de la producción teatral; por ejemplo, en el *Manual para la organización de eventos artísticos y actividades* utilizó la analogía de la producción teatral como la preparación de un viaje que se emprende hacia un destino deseado (Acuña, 2009). En el caso del *Manual Giro 360°: Hágalo usted mismo*, la analogía utilizada es la de la construcción de una casa (Acuña, 2010).

b) Aspectos legales de una producción teatral

En relación con los aspectos legales, Acuña (2019) se enfocó, principalmente, en el tema de los derechos de autor y de propiedad intelectual. Uno de los aspectos más complejos que ella advierte, tiene que ver con la naturaleza del producto artístico, en el que los diferentes aportes creativos de cada persona involucrada son muy difíciles de delimitar, por lo cual suelen suceder malentendidos o atropellos:

Trabajamos con procesos efímeros e intangibles pero la obra artística como tal se vuelve un producto completo, si yo lo voy a pagar y tengo el derecho bienvenido, pero el patrimonio siempre va a ser de la persona que me da el derecho, esa obra le va a pertenecer siempre al artista, él nunca va a dejar de ser el autor y ese es el primer derecho que tenemos el de autoría y nunca lo perdemos; pero hay gente que no entiende eso.

Acuña mencionó que, a medida que se va ganando experiencia en la producción de espectáculos teatrales, se adquieren estrategias o “mañas” para evitar tener problemas con los derechos de autor. Uno de los ejemplos

más comunes se da en la adaptación muy libre de obras de textos teatrales, incluso con otros títulos:

El problema es que la ley dice que usted puede variar un texto si después de un 30 o 35 % usted varía ese texto ya es una versión diferente, entonces esas cosas a veces las sabemos y a veces no. Nos volvemos unos mañosos de eso, para no pagar los derechos de autor (Acuña, 2019).

Finalmente, Acuña (2019) señala dos detalles importantes relacionados con los aspectos legales que deben ser considerados: 1. Los diferentes tipos de derechos de autor que existen, dependiendo de las áreas artísticas que intervendrán en la obra teatral (música, danza, literatura, artes plásticas, entre otras) y 2. La cantidad de tiempo que durará la exposición de la obra teatral o la cantidad de giras que se realizarán.

c) Manejo del tiempo en una producción teatral

El manejo del tiempo es uno de los elementos de producción teatral al que Acuña presta minuciosa atención. A lo largo de su experiencia como

productora, ella ha identificado que, generalmente, el tiempo es uno de los factores que más afectan sobre el resultado final de un proyecto escénico; por lo cual, ha desarrollado una metodología de control del tiempo que sigue rigurosamente en cada producción, y procura que su equipo de trabajo también se apegue a dicha metodología.

El elemento primordial que Acuña (2019) emplea es el trazado de la *ruta crítica* del proyecto escénico, tomando en cuenta todas las etapas del proceso de producción hasta el día cero, es decir, el día del estreno:

Normalmente si tengo un evento el 28 de marzo, como es el festival [Festival Nacional de las Artes], esta es la fecha límite de aquí me tiro para atrás y los 10 pasos [descritos en el Manual para la organización de eventos artísticos y actividades] para saber que voy cumpliendo con las etapas, siempre lo hago de esa manera entonces me resulta, ya es hasta mental.

Una vez delineada la ruta crítica, Acuña establece *hitos* en cada etapa. Los hitos son puntos de control que le permiten monitorear el avance de la producción y, por lo general, se trata de metas que deben estar resueltas para una fecha o plazo determinado en cada etapa. Acuña realiza el

monitoreo de los hitos de manera grupal, favoreciendo a la socialización del avance del proyecto con todo el equipo de trabajo de manera que los diferentes hitos se actualicen y sincronicen entre sí:

Yo siento a la gente y les digo –chicos ¿cuáles son los hitos suyos?
(...) ahí empezamos a sincronizar todos los trabajos de todos los equipos. La gente no se pierde, sabe en qué etapa están (...) esa es una forma de administrar el tiempo y cumplir las metas.

d) Administración del presupuesto

Para Acuña (2019), la administración presupuestaria de un proyecto escénico está estrechamente vinculada con la claridad del diseño y de los productos que se esperan alcanzar: “La primera etapa de trabajo, para mí, es ese proceso en que pasemos de la idea a algo concreto, una vez completado pasamos al segundo paso que tiene que ser el presupuesto”.

Una vez más, Acuña enfatiza en que no es conveniente ejecutar dineros hasta que las ideas estén bien claras y precisas, ya que es por medio del diseño que ella, como productora, puede determinar el costo real de cada

producto y un estimado del presupuesto general para el proyecto: “Es lo primero que hago, presupuestar muy bien, estimar muy bien y después pasar a la realidad; y la realidad pasa por un presupuesto básico y otras cosas de gestión”. Los elementos de gestión que Acuña menciona hacen referencia a todas aquellas estrategias de contacto, relaciones de trabajo, negociación y planificación que se llevan a cabo con el fin de favorecer la salud financiera y administrativa del proyecto escénico.

En relación con la gestión de financiamiento, Acuña (2019) señala: “Hago un análisis de riesgos aunque sea algo pequeño, porque debemos tener claro si no tenemos presupuesto y hay que adquirirlo entonces hay que saber cuánto tiempo en el proceso tendremos esta idea”. Esta afirmación es importante porque resalta un principio fundamental de la producción teatral: la previsión, no solo de escenarios adversos, sino de oportunidades positivas y favorables para el proyecto mediante la búsqueda de alianzas y financiamientos. Gran parte de este trabajo recae sobre el(a) productor(a) teatral, su red de contactos, sus habilidades de negociación y su imagen como profesional (credibilidad, responsabilidad, trayectoria, entre otros).

En resumen, todos los elementos anteriores son herramientas y consejos que Acuña (2019) ofrece para tomar en cuenta a la hora de realizar un

presupuesto, no solo para que el proyecto se vuelva una realidad, sino que también alcance rentabilidad:

Llegar a la obra de teatro y no depender de las taquillas, sino depender de lo que ya usted ya proyectó –esto va a costar tanto, conseguí esto, y esto– por lo tanto la taquilla me quedó libre. (...) Cuando uno capacita artista una trata de que cumplan con el punto de equilibrio y entienda un poquito la importancia de eso, es muy simple pero ellos no entienden la importancia. Entonces piden un teatro por tres días y no rentabilizan realmente la oportunidad, entonces siempre terminan con situación que apenas dan tablas o en menores posibilidades no hay utilidad no hay ganancia, no hay nada. Y yo les he dicho que tienen que salir con esa oportunidad más alto de la cuenta, pero hay que saber organizar eso.

e) Equipo de trabajo y organigrama para una producción teatral

La perspectiva de Acuña (2019) respecto a los equipos de trabajo y el organigrama en una producción teatral giró en torno a dos temas. El primero de ellos tiene que ver con ejes de planificación estratégica, es decir: cómo

asumir un proceso de producción a partir del recurso humano que posee el proyecto. Sobre este tema, Acuña se refirió a su experiencia cotidiana como Directora del Centro de Producción Artística del Ministerio de Cultura y Juventud, a manera de ejemplo:

Aquí hay equipos de trabajo: el de logística, el de hospedaje, el de producción artística, el equipo de programación y así por el estilo. Entonces trabajamos dúos, tríos o cuartetos, genera una identidad, un convivio y eso genera somos 2 o 3 y nos defendemos, eso es estrategia y pensamiento creativo.

Tal y como lo menciona Acuña, el valor agregado de organizar equipos de trabajo es que las responsabilidades se distribuyen de forma más equitativa, sin recargar a una sola persona. Al mismo tiempo, esto genera que todos los miembros del grupo se vean reflejados en el producto final, lo cual es un aspecto muy importante a nivel motivacional: sentirse parte de un proceso.

El segundo tema sobre equipos de trabajo y organigrama es la situación inversa a la anterior: cuando no existen roles definidos en una producción o cuando una persona asume una tarea sin estar realmente capacitada para

ejecutarla de manera eficaz. Acuña (2019) explica su punto de vista a partir de una reflexión sobre el medio teatral costarricense:

¿Qué pasa en Costa Rica? y ¿Qué pasa con nuestros grupos artísticos? Tal vez tiene un director que a su vez es productor entonces es más bien productor artístico; y a su vez es el que hace todo y distribuye las tareas, pero lo que realmente hemos visto con la experiencia que he podido tener es que se arrastran muchas debilidades, en medio de esto también está el otro perfil vital que es el productor técnico. Entonces en una producción artística grande o mediana, requerís tres tipos de productores.

Ahora bien, la última frase del párrafo anterior es valiosa, puesto que resalta la importancia de considerar el tamaño de la producción y la cantidad de personas, equipos y competencias que se requieren para llevarla a cabo, tal y como lo remarca Acuña (2019): “depende del nivel o del tamaño del producto cultural que va a salir, requerirán otros(as) productores(as) en otras áreas para que no nos enredemos todos”.

f) Supervisión del trabajo, actividades y tareas de una producción teatral

En relación con la supervisión del trabajo en una producción teatral, Acuña integra varias estrategias anteriormente señaladas: establecimiento de la ruta crítica, control grupal e individualizado de los hitos de cada miembro del equipo y documentación constante del proceso. Sobre la ruta crítica, Acuña (2019) sostiene que “es un proceso que dice quién hace qué en qué momento”. De esa manera, el(a) productor(a) teatral podrá tener claro el panorama macro y micro de la producción, así como los plazos y personas responsables de cada proceso..

Una vez establecida la ruta crítica, se espera que cada persona trabaje comprometidamente por cumplir los acuerdos, a partir de sus conocimientos y habilidades específicas. Sobre el estilo de supervisión ejercido por Acuña (2019), ella explica:

Lo que hago es que la gente trabaje de una forma libre, creativa. Yo no controlo, sino que tiro la línea y la gente construye y procesa, y yo superviso los procesos entonces eso es una forma de trabajo: que yo permito liberar a la gente.

La descripción de Acuña caracteriza la dinámica de trabajo en equipos que ya poseen un alto nivel de madurez. En este tipo de equipos, las personas se comprometen con los acuerdos tomados y confían en el trabajo de los otros. El control ejercido desde la persona en rol de producción se enfoca en la clarificación del proceso o meta con la persona específica, cuando la situación lo amerita:

Cuando hay alguna etapa que se está pegando o la gente no tiene claro que está haciendo o que no me está avanzando, le tengo que explicar –estás en la etapa de ejecución estamos atrasados con tanto tiempo– pero no soy tan estrictamente metódica como los administradores de proyectos, yo lo que necesito es que la gente entienda el proceso.

Por otra parte, una herramienta que termina de consolidar la supervisión del trabajo desde la perspectiva de Acuña (2019) es lo que ella conoce como *book de producción*: “Normalmente cuando yo hago un book es porque tiene que estar el proceso muy claro para todos y todo lo que sucede”.

g) Gestión de las relaciones humanas y laborales en una producción teatral

Sobre las relaciones humanas y laborales en una producción teatral, Acuña (2019) destaca la estrecha relación que existe entre los conocimientos y habilidades adquiridos durante la etapa de formación en las carreras de teatro y su posterior aplicación en la vida profesional y el desarrollo de producciones teatrales. Para ella, estos procesos de formación introducen a las personas en una ética de trabajo muy particular, centrada en la cohesión del grupo y el trabajo en equipo:

De las cosas lindas que yo le puedo agradecer al teatro, es que es una de las artes que más trabajo en equipo genera. Desde el momento en que te estás formando todos son dinámicas grupales, es leer los ojos del otro, porque en un escenario estamos todos juntos. Y de lo que más hago yo en las capacitaciones que hago es generar cohesión de grupo, trabajo en equipo esa es la lectura (Acuña, 2019).

Desde esta perspectiva, el trabajo en equipo es un factor fundamental para el éxito de la producción teatral, en el entendido de que todas las personas

vinculadas al proyecto están allí con su mejor disposición para sacar adelante las actividades y tareas, sabiendo que el resultado final compete a todos. De igual forma, la cohesión de grupo y la confianza en el otro permite sobrellevar los imprevistos desde una actitud más madura y constructiva, tal y como lo apunta Acuña (2019):

De las cosas en las que yo más insisto es, si somos un equipo y pasa algo el equipo asume pero, si el equipo no está consolidado entonces el problema se individualiza y empezamos “usted es el culpable” –“no, usted” pero cuando está consolidado el equipo asume.

Por otra parte, Acuña (2019) señala que el trabajo en equipo puede ser facilitado a través de la potenciación de liderazgos dentro de él, que generen un buen ambiente laboral y estimulen a las demás personas a dar lo mejor de sí mismas. En este sentido la persona en rol de producción debe ejercer un liderazgo positivo sobre el grupo:

Si no tenés liderazgo para generar un trabajo y ser proactivo no estamos bien. El productor es un líder, si no, no funciona; si no tiene esas condiciones capacidades y habilidades no funciona. Entonces

son de las cosas que yo constantemente estoy apuntando.

Si la producción teatral se asume como el resultado de los esfuerzos combinados de todas las personas del equipo, es muy importante que todas las personas involucradas tengan siempre presente el criterio de la calidad, el cual para Acuña (2019) es indispensable y no negociable en cualquier proyecto escénico:

(...) somos personas, somos empresas que damos servicios. En el caso de los artistas tenemos que tener claro que nosotros ofrecemos un producto y que tenemos que tener un producto de calidad. A veces les hago el ejercicio de la triangulación: tengo tiempo, costo y calidad. En un proyecto, y está en el manual, yo no voy a tocar la calidad, entonces toco el tiempo o el costo- o me da más plata o me das más tiempo, pero nunca puedo modificar la calidad. No se negocia. Esa triangulación siempre la tenemos que tener clara.

7.7. Perspectivas personales sobre el rol del productor teatral

a) Concepto de productor(a) teatral

Para desarrollar su concepto de productor(a) teatral, Acuña pone a dialogar esta figura con otra figura muy importante: el director. Esto se debe a que en el quehacer teatral costarricense es muy común que la persona que dirige una obra también asuma muchas características y tareas propias del(a) productor(a) teatral, al punto que llega a absorber sobre sí misma ambas figuras (dirección y producción). Sobre dicha situación, Acuña (2019) apunta lo siguiente:

Es la tendencia, más no lo bueno, y es que el director es el que manda dentro del grupo [en la cotidianidad del medio teatral costarricense], y el que tiene que mandar es el productor. ¿Por qué? Porque es el que guía para que las cosas sean posibles, el director es el que indica cómo quiere hacer sus cosas, pero debe ir muy de la mano de lo que el productor está logrando. El productor logra tantas cosas dentro del espectáculo como fuera de él, por lo tanto el control realmente del producto lo lleva el productor no el director.

De lo anterior se destaca primeramente que, según Acuña, el(a) productor(a) es aquella persona que conduce la materialización de un proyecto escénico, debido a sus conocimientos y destrezas que le permiten organizar todos los recursos y procesos para que una obra de teatro se convierta en una realidad. Con esta afirmación, se establece una diferencia clave respecto a la figura del director, ya que este último domina la visión artística, estética e ideológica del montaje, la cual pretende llevar a la realidad, pero es el(a) productor(a) quien realmente controla ese proceso de materialización a través de sus múltiples gestiones.

Otra figura que Acuña utiliza como contraposición para clarificar del concepto del(a) productor(a) teatral es la figura del(a) gestor(a) cultural. En la realidad del medio costarricense, existe una gran probabilidad de que una persona que trabaje en gestión cultural asuma roles de producción teatral, pero eso no quiere decir que un gestor cultural esté capacitado para el rol de producción teatral. Ciertamente, las labores de gestión son un elemento común entre productores(as) y gestores(as), pero su ámbito de trabajo y aplicación son muy diferentes, tal y como lo apunta Acuña (2019):

Ahora ¿cuál es la diferencia entre un gestor cultural y un productor?
porque ahora la tendencia es “contratemos gestores culturales para

que produzca cualquier cosa". Hay un hilo fino, porque el gestor está inmerso dentro de otras dinámicas que pasan por sensibilidades diferentes (...) está más enfocado en algo más global que pasa por la comunicación, por los procesos sociales, por las sinergias, por el trabajo con los públicos, por desarrollar una propuesta desde una institución o centro educativo. El gestor es eso: gestiona de alguna manera propuestas y prácticas educativas o socioculturales para lograr tal cosa. Sin embargo, no está enfocado en un producto, está enfocado en algo más macro. Entonces ahora todos quieren ser gestores culturales, pero a la hora de que uno los pone a ejecutar algo no tiene las herramientas suficientes, para poder decir, "esta persona sabe lo que está haciendo.

Estas desambiguaciones que Acuña presenta resultan valiosas para deconstruir malas costumbres de trabajo que puedan poner en riesgo una producción teatral. Ya sea porque una persona concentre sobre sí muchas tareas y responsabilidades que no le corresponden, alejándola de su función fundamental, o bien, que una persona asuma –o le impongan– un rol para el cual no tiene los conocimientos y habilidades necesarias.

b) Principales tareas que realiza un(a) productor(a) teatral

Sobre las tareas que realiza un(a) productor(a) teatral, Acuña advierte que en primer lugar se debe aclarar de qué clase de productor(a) se está hablando. Específicamente, Acuña (2019) mencionó los siguientes perfiles asociados a la producción teatral:

El productor general básicamente lo que hace es revisar y coordinar todos los diferentes equipos de trabajo. El ejecutivo es el que busca la plata, no tiene nada que ver con los artistas ni con los equipos de trabajo, este es el que anda buscando las relaciones es el que anda buscando la gestión (...) y luego vienen diferentes líneas de productor: el artístico, el técnico, el encargado de comunicación y así se van generando una serie de aspectos.

Una característica que une a todos los perfiles anteriormente señalados por Acuña es la habilidad que todos ellos deben tener para administrar los recursos de una producción, ya sea la administración de equipos (en el caso del(a) productor(a) general), de las finanzas (producto ejecutivo), de los recursos humanos y materiales que darán forma a la obra teatral: productor(a) artístico(a), técnico(a), entre otros. Tal y como Acuña lo

estableció desde el principio de la entrevista, la administración será una tarea constante del(a) productor(a) teatral, y esta persona deberá estar capacitada para ejercerla de la mejor manera posible, con las mejores técnicas, habilidades y herramientas que posea.

Por otra parte, Acuña (2019) reconoce que en muchos proyectos teatrales, el tipo de productor(a) que predomina es el(a) productor(a) artístico(a) y ella apunta que “casi siempre ese perfil lo hace un director de escena o un compañero bailarín, o un actor de la compañía o del grupo de teatro”. Lo anterior responde a varios factores propios del entorno de producción teatral costarricense, por ejemplo: las limitaciones económicas para pagar un(a) productor(a) teatral y, por lo tanto, una persona del proyecto escénico “dobla” su rol; la premura y poca planificación con la que algunas ocasiones son gestados los proyectos; la limitada cantidad de personas formadas profesional y específicamente en el área de producción, entre otros.

c) Conocimientos, habilidades y destrezas debe tener un(a) productor(a) teatral para ejercer su rol de manera óptima y satisfactoria

Acuña (2019) menciona el siguiente conjunto de conocimientos que, desde

su perspectiva, debe poseer un(a) productor(a) teatral:

- Conocimiento sobre procesos administrativos y de gestión.
- Conocimiento básico en procesos contables.
- Excel básico.
- Alguna técnica básica de administración en línea: Project, Gantt.
- Algún conocimiento de diseño o al menos de ubicación espacial.
- Que sepa administrar personas y procesos creativos.
- Conocimiento del área social y otras áreas que son afines como la recreación, el tiempo libre, actividades de ocio.

De los conocimientos citados anteriormente, se pueden identificar dos grandes dimensiones propuestas por Acuña. La primera de ellas tiene que ver con conocimientos básicos de administración de proyectos, la cual incluye gestión de procesos y recursos con el apoyo de técnicas o herramientas especializadas para ese fin. La segunda dimensión se refiere a conocimientos complementarios que potenciarían la calidad del trabajo del(a) productor(a), haciéndolo más versátil y eficaz en la toma de decisiones y búsqueda de soluciones durante el desarrollo de la producción.

Un aspecto importante que apunta Acuña (2019) sobre los conocimientos que debe tener un(a) productor(a) teatral es el siguiente: “Tiene que tener conocimiento básico en cultura, entender las artes. Puede venir de cualquier área (...) pero si no entiende esa sensibilidad del arte no va a entender nada”. Esta afirmación resulta valiosa porque exige a la figura del(a) productor(a) teatral a convertirse en profesional en constante crecimiento y actualización, especialmente en el área del arte y la cultura. Todo lo anterior es posible solo si el(a) productor(a) teatral cree en la función transformadora del arte en una sociedad; de lo contrario, correría el riesgo de subestimar detalles que en el quehacer artístico son esenciales, por ejemplo: la importancia de un elemento de utilería acorde a la estética de la obra, la importancia de que el sonido se propague con la mejor calidad en el teatro, el cuidado físico y emocional de los actores y actrices para que alcancen el máximo de sus talentos, etc.

Ahora bien, en relación con las habilidades que debe poseer un(a) productor(a) teatral, Acuña (2019) cita las siguientes:

- Liderazgo, especialmente liderazgo creativo.
- Proactividad.
- Trabajo en equipo.

- Capacidad analítica.
- Practicidad.
- Habilidad para motivar a otros.
- Debe ser muy ordenado.
- Debe ser hábil para documentar detalladamente el proceso.
- Debe ser respetuoso y humilde, que no tenga un ego muy elevado.

Al igual que los conocimientos, es posible identificar que las habilidades mencionadas por Acuña responden a dos dimensiones operativas. Por un lado, están las habilidades que permiten al(a) productor(a) salir adelante con administración de los procesos (orden, creatividad, capacidad analítica, practicidad, documentación, por ejemplo); y, por otro lado, están las habilidades que le permiten al(a) productor(a) gestionar los procesos humanos del proyecto (liderazgo, trabajo en equipo, motivación, respeto y humildad).

7.8. Reflexiones sobre la producción teatral en Costa Rica

a) Principales apreciaciones sobre la situación actual de las personas que trabajan en el área de producción teatral en Costa Rica

Desde la perspectiva de Acuña (2019), uno de los factores más influyentes en el trabajo de los(as) productores(as) teatrales en Costa Rica tiene que ver con la limitada formación que reciben en esta área durante su paso por las escuelas superiores de teatro en el país: “Forman actores, no trabajan la parte de esta otra línea de profesionalización [producción teatral], entonces tiran a la calle cualquier cantidad de actores pero sin herramientas y eso es terrible y las dos escuelas tienen el mismo problema”.

Lo anterior coincide con las afirmaciones realizadas por Juan Carlos Calderón (2018) y Vera Ramírez (2018), desde su puesto de dirección de la Escuela de Artes Dramáticas (UCR) y la Escuela de Arte Escénico (UNA) respectivamente, en el sentido que de que dichas escuelas concentran su plan de estudios en la formación de actores y actrices, mientras la formación en producción teatral se aborda desde cursos optativos o mediante el aprendizaje vivencial desde plataformas como Jóvenes Dirigiendo, Teatro del Sol, Jóvenes Produciendo y UNA Puesta al Fuego. Si bien estas plataformas

son importantes laboratorios de formación para los estudiantes, carecen de una formación sistemática y precisa en producción teatral, ya que los procesos se enfrentan mayoritariamente desde la intuición y algunas experiencias previas.

La reflexión de Acuña se orienta hacia una inclusión más formal de la producción teatral en las escuelas superiores de teatro y sus respectivas currículas, de manera que el estudiantado pueda recibir formación teórico-metodológica actualizada y pertinente, que le permita ser un profesional de las artes escénicas más integral y capacitado para enfrentar el medio en el cual se insertará laboralmente.

Ahora bien, ante las limitaciones de formación en producción teatral dentro de las escuelas superiores de teatro, Acuña resalta que un punto favorable del entorno costarricense es que, poco a poco, se ha reconocido el valor de la figura del(a) productor(a), así como de la capacitación en herramientas y conocimientos de producción para los profesionales de artes escénicas. En este sentido, Acuña (2019) habla a partir de su experiencia en el Centro de Producción Artística y Cultural del Ministerio de Cultura y Juventud:

Yo capacito, doy charlas de vez en cuando, me encuentro con la gente y tengo el teléfono siempre abierto, “–mirá es que tengo una gira, ¿qué me recomendás, vemos presupuesto?–”, siempre estoy recibiendo ese tipo de cosas, porque a la gente hay que ayudarla. Porque es muy triste saber que hay gente de la nuestra que son excelentes actores y de todo pero que tuvieron que dejar esto porque económicamente no estaba. Esto se ha vuelto una escuela de formación, el festival [FNA-FIA] se ha vuelto una escuela de formación; para mucha gente es duro trabajar aquí pero salen con un proceso de conocimiento y aprendizaje diferente.

Un aspecto a resaltar de lo mencionado por Acuña es la actitud de crear redes de apoyo en temas de producción teatral, donde las personas que trabajan en producción puedan socializar y compartir sus conocimientos con otras personas que están iniciando en esta área de trabajo. En tanto que las escuelas superiores de teatro no puedan replantear sus currículos para incluir una formación en producción teatral, tal parece que las redes de apoyo y colaboración son una alternativa viable.

b) Apreciaciones sobre las fortalezas y debilidades que tienen las personas que trabajan en producción teatral en Costa Rica

Acuña (2019) afirma que una de las fortalezas que ella observa en los(as) productores(as) teatrales actualmente son las ansias que expresan por capacitarse en el campo de la producción, cada vez de manera más sistemática y especializada. Acuña (2019) sostiene que es gracias a esa necesidad creada que el Ministerio de Cultura y Juventud ha generado más espacios formativos, capacitando a los artistas –no solo escénicos, sino de otros campos artísticos– en elementos básicos de producción:

Creo que hemos mejorado, en el 2009 empecé procesos de capacitación; y hay elementos que han planteado el camino que las pequeñas pymes culturales están llevando. Por ejemplo, para ser más profesionales requieren de tener claro su facturación, entrar en un proceso asociativo, llámese asociación anónima, empresa. Eso los obliga a tener una idea contables, a tener una organización y saber qué es lo que quieren.

En relación con lo anterior, Acuña (2019) señala la necesidad de que las escuelas superiores de teatro abarquen de manera más concreta y

programada la formación en producción teatral dentro de sus planes de estudio, ya que esto podría subsanar algunas limitaciones y vacíos conceptuales que ella identifica en los(as) productores(as) teatrales del país:

Siempre lo he dicho, las escuelas de formación de este país no están dando las herramientas necesarias. No hay estudio de mercadeo, que es un valor para el productor, tiene que plantear cosas de mercadeo, tiene que tener al menos un conocimiento básico y al final de cuentas esas herramientas se vuelven importantísimas.

Finalmente, otra debilidad identificada por Acuña (2019) es la percepción que se tiene del(a) productor(a) teatral sobre su trabajo profesional y el pago que este merece:

No somos conscientes en lo que se tiene que cobrar, el productor no sabe cuánto tiene que cobrar. No lo saben ni los artistas, pero el productor debe saber y poner en valor su trabajo y la importancia de un productor en un grupo. Cuando un grupo dice "sí, le voy a decir a mi productor" ya está hablando en otro nivel, está hablando de una persona que se encarga de otras cosas (...) Hemos mejorado de algunos años para acá, pero falta mucha formación, mucho

conocimiento de los procesos y sobre todo que las escuelas de formación le den valor a esto.

8. ANÁLISIS DE ENTREVISTA N°2: GLADYZ ALZATE QUINTERO

8.1. Perfil Académico y Profesional

Estudios Universitarios:

- Licenciada en Lingüística y Literatura de la Universidad de Medellín, Colombia.
- Maestra en Arte Dramático de la Universidad de Antioquia, Colombia.
- Máster en Artes, con énfasis en Artes escénicas, Universidad de Costa Rica.

Certificaciones y/o títulos técnicos o de formación complementaria relacionados con la producción teatral:

- Graduada de un colegio técnico con el título de Bachiller Comercial, que incluía conocimientos en contabilidad y secretariado.
- Curso de dirección de empresas Familiares. 2003.
- Curso en manejo de Planilla de salarios y Reglamentos del seguro social. 2004.
- Seminario-Taller en Atención y Servicio al Cliente. 2004.
- Seminario-Taller Finanzas para no especialistas, interpretando estados financieros. 2008.

- Congreso Iberoamericano de productores Escénicos. Ciudad de México. 2010.
- V Reunión Interministerial del programa de Educación Artística, Cultura y Ciudadanía. 2012.

Trabajo o rol que desempeña actualmente:

- Directora General y Artística del Grupo de Teatro Contraluz.
- Consultora y artista independiente para instituciones públicas y privadas, tanto en el área artística, como de gestión, producción e investigación cultural.

Cantidad de años que tiene laborando en el rol de productora teatral: 26 años.

Cantidad de espectáculos en los que ha colaborado como productora:

- Con el grupo de Teatro Contraluz, ha cumplido roles de producción y dirección en 19 obras teatrales: “El Reino de Papanatas” (1995), “Caminito del Mar” (1996), “Don Quijote” (1998), “Los Estrafalarios” (1998), “Tartufo” (1999), “Las Aventuras de Burumbum” (2000), “El Inspector” (2002), “Fiesta Maravillosa” (2003), “Una Flor en el Ojal”

(2003), “El Chorrillo” (2005), “Mirando al Norte” (2007), Festivales Educarte 2008 y 2009, “Alas para la imaginación” (Proartes 2009 Y 2010), “Círculo Vicioso” (2015), “Yo Soy Pinocho” (2017), “Las Tres Hermanas” (2017) y “Una Niña Llamada Ana” (2017).

Instancias para las cuales ha trabajado en rol de productora:

- Grupo de Teatro Contraluz, Directora Artística y Productora General durante 24 años.
- Coproducciones con diferentes instituciones estatales como el Teatro Popular Melico Salazar, Compañía Nacional de Teatro, Teatro Nacional, Universidad de Costa Rica, INFOCOOP y el INAMU.
- Producciones para empresas privadas: Dos Pinos, Nestlé, Sardimar, Glaxo Smith Kline, CANAVI, entre otros, apoyando labores de responsabilidad social.

Premios o reconocimientos obtenidos por alguna de sus producciones teatrales:

- Premio Carmen Lyra de la Editorial Costa Rica con la obra Caminito del Mar, 1998.
- Premio Áncora de Teatro del periódico La Nación con la obra Madre Coraje, Compañía Nacional de Teatro, 2013.

- Premio Iberescena 2016 con la obra Los Comediantes Truncos.
- Premio Nacional de Teatro 2017 en diseño de Escenografía, Vestuario e iluminación para la obra Una Niña llamada Ana.

Día de realización de la entrevista: jueves 21 de febrero de 2019.

8.2. Proceso personal de vinculación con el rol de productor(a) teatral

Alzate (2019) señala que su vinculación con la producción teatral se dio desde su niñez, con mucha influencia del contexto familiar:

Creo que yo trabajaba en producción desde que era niña. Tenía una voluntad. Vengo de una ciudad muy particular. En Medellín es una ciudad muy fuerte a nivel de emprendedurismo, la gente siempre está pensando qué hacer nuevo y cómo sobrevivir y esto, y mis papas tienen esa dinámica también, ellos migraron del campo a la ciudad y les tocó empezar sus propios proyectos y sus propios negocios y generarse como su dinámica familiar. Creo que eso lo aprendí desde pequeña.

De hecho, Alzate (2019) afirma que en su etapa colegial ella ya tenía una inclinación por la gestión y producción de proyectos:

Generaba proyectos en el colegio, inventábamos cosas y me juntaba con mis amigas y hacíamos proyectos y miraba hasta obras de teatro en el colegio, las producía y ya luego ya las estaba armando y convocábamos a todo el mundo.

Luego de esta etapa, Alzate (2019) da un salto importante al vincularse con él un grupo de teatro independiente en Medellín (“Matacandelas”), en el cual adquiría más conocimientos y herramientas relacionados con la producción: “ahí éramos auto gestionables: hacíamos los títeres (...) y cosíamos y construíamos escenografía y pintábamos el teatro. Entonces era como una dinámica de estar todo el tiempo haciéndonos cargo de muchas cosas, muchas áreas”.

Para finalizar este apartado, Alzate (2019) habló también de su proceso de migración a Costa Rica en 1994 y de cómo tuvo que desarrollar estrategias para reiniciar su carrera profesional desde cero:

Entonces teníamos que empezar a tocar puertas y a como de “mire estoy aquí, soy yo podemos hacer esto” y es un mecanismo de sobrevivencia. Entonces tocar la empresa privada, tocar las escuelas, los kínder. Es difícil cuando sos migrante, cuando vos haces una carrera profesional en un país vas desarrollando alianzas, te das a conocer con tus profesores, con tus compañeros, ya tenés como una plataforma armada de trabajo. Eso lo teníamos nosotros en Medellín, pero de repente nos hicieron arrancados de ahí y tenés que reinventarte. Es muy duro.

8.3. Concepto de producción teatral

Ante la pregunta *¿Cuál es su definición de Producción Teatral?*, Alzate (2019) refirió su respuesta ligándola directamente a la figura del(a) productor(a), señalando lo siguiente:

Yo diría que el productor es el que hace posible que el acontecimiento suceda, que el acontecimiento artístico, escénico o del tipo que sea suceda, porque creo que es como el mánager que finalmente puede juntar todos los cables, darle un piso, un sustento a

todos los sueños, las ideas, y ese sustento tiene que ver con la capacidad de gestionar la parte económica, la parte administrativa, gerencial, por decirlo de alguna manera, y la artística.

Esta afirmación de Alzate (2019) establece un principio que fundamentará su visión de la producción teatral: es la persona –el recurso humano– con sus habilidades y conocimientos específicos, quien hace posible que el proceso de producción teatral se lleve de manera satisfactoria. Los procesos por sí solos no materializan un proyecto escénico, a menos que la persona en el rol de producción esté capacitada y comprometida a planificarlos, supervisarlos y orientarlos.

Por otra parte, se puede apreciar la perspectiva que Alzate posee sobre la producción teatral y sus dimensiones más relevantes, a saber: económica, artística y administrativa. Lo anterior refleja una visión integral y madura de la producción, dando lugar a la importancia de cada una de estas dimensiones para poder cumplir con los objetivos del proyecto.

Finalmente, en la respuesta de Alzate se identifica el propósito fundamental de la producción teatral: la materialización efectiva de la obra de teatro a

partir de una aplicación sistemática y coordinada de recursos y procesos específicos.

8.4. Elementos indispensables para que una producción teatral sea consistente y se desarrolle satisfactoriamente

Para Alzate (2019) uno de los principales elementos que favorecen el desarrollo satisfactorio de una producción teatral es la *claridad* en la concepción general del proyecto, es decir: “hacia dónde vamos, qué pretendemos con el proyecto y hacia qué público está dirigido”. En la medida en que el proyecto se encuentre claramente definido, su planificación será más realista y detallada, facilitando así otros procesos importantes, como también lo destaca Alzate (2019): “esa concepción implica otros elementos esenciales que tienen que ver con el cómo se sostiene económicamente esa idea”.

Alzate (2019), incluso, sugiere que la claridad del proyecto escénico puede ser el punto de partida para que otros contextos puedan gestarse de manera más ágil:

Hay proyectos que tienen un sustento económico muy potente, hay otros que tienen un equipo humano igual de fuerte, que también sostiene y hay otros proyectos que tienen una potencia en su concepción; que es capaz de hacer que sucedan esos otros dos anteriores.

En efecto, la aseveración de Alzate cobra mucho sentido en la realidad teatral costarricense, específicamente en los diferentes fondos concursables para la producción escénica. La naturaleza de estos formatos exige a las personas y colectivos participantes a plantear sus proyectos de manera clara y detallada, con el fin de concursar por subsidios que generalmente son económicos y materiales (una sala de teatro para presentar la obra, equipo técnico, publicidad, etc.). De tal manera, la claridad y viabilidad del proyecto suelen ser criterios vitales para la adjudicación de estos fondos.

Otro elemento indispensable en la producción teatral, según Alzate (2019), es la *capacidad de adaptación* a los diferentes entornos en los que se desarrolla el proyecto escénico, cualidad sobre todo manifiesta en la persona encargada de la producción:

Tener la inteligencia para entender cuál es la dinámica con la que tiene que trabajar en cada proceso, en cada proyecto, ajustarse a eso y hacer que las debilidades pasen a ser fortalezas y sobre potenciar las fortalezas con las que nace el proyecto.

Alzate (2019) menciona un tercer elemento indispensable en una producción teatral, íntimamente ligado a la capacidad de adaptación, este es *la perseverancia*: “la perseverancia es fundamental, porque las circunstancias casi siempre son adversas a la producción. Casi siempre, aunque tenga mucho dinero, no faltan situaciones complicadas que resolver, o sea uno pasa permanentemente resolviendo eventualidades porque la vida es así”. En este caso, la perseverancia se refiere a la constancia y firmeza con la que se asume un proyecto escénico, de manera que este no se cancele por las circunstancias adversas que, como bien lo plantea Alzate, casi siempre son adversas. Es importante destacar que las circunstancias adversas no solo se refieren a aspectos económicos o materiales, sino al profesionalismo, experiencia y madurez con que los(as) productores(as) teatrales asumen el proyecto; por lo tanto, la perseverancia se aplica en ámbitos como la actualización de conocimientos y herramientas para gestionar de manera más efectiva una producción teatral.

8.5. Organización del proceso de producción teatral

Respecto a la organización del proceso de producción teatral, Alzate (2019) denota la importancia de que las diferentes dimensiones del proyecto escénico (económica, administrativa y artística) estén operacionalizados de manera clara y detallada:

Para mí, en producción lo más importante es establecer las etapas, en las que uno va desarrollando como ciertos objetivos, y si te atrasas en esa etapa tenés que ponerte al día porque si no, no vas a llegar bien; y ahí implica que hay momentos en los que uno tiene que socar ciertas áreas, ciertas circunstancias para no afectar el resultado.

La afirmación anterior revela un detalle fundamental de la visión que Alzate posee sobre la producción: la *interdependencia* de cada dimensión a lo largo del proceso de producción teatral. Dicho de otro modo: las etapas en que se articule una producción teatral demandarán objetivos específicos de cada dimensión (económica, administrativa y artística), los cuales facilitarán procesos y productos necesarios en otras dimensiones o áreas de la

producción. Alzate (2019) lo ilustra desde su experiencia profesional de la siguiente forma:

Yo, en general son muy estructurada, necesito tener las cosas al empezar muy claras, sobre todo con lo que tiene que ver con la parte administrativa y la parte de producción. En lo artístico tal vez soy mucho más arriesgada y soy de tirarme a cosas más aventuradas. Me encanta, por ejemplo, en lo artístico: todo lo impredecible, lo que mueve. Pero en la producción yo entiendo que para poder lograr que lo artístico tenga mucha flexibilidad y mucha fluctuabilidad, de acuerdo a lo que se va generando en el proceso, necesitas tener un soporte administrativo y de producción muy estructurado.

La estrecha relación de las áreas de trabajo durante el proceso de producción provoca que un ligero atraso o imprevisto en una etapa o área, afecte en alguna medida a las otras. Desde el punto de vista de Alzate (2019) esta vulnerabilidad puede acentuarse por variables del contexto en el que se desarrolla la producción:

Trabajamos a veces con horarios divergentes, con disponibilidades variables, con espacios variables también, con esa movilidad que nos

exige, por ejemplo, el lugar de ensayo, la disponibilidad de los actores, en los presupuestos que llegan tarde, los contratos que a veces las instituciones públicas se atrasan; entonces vos tenés que estar tratando de llevar todas esas cosas que son contraproducentes y convertirlas en cosas favorables para el proceso artístico.

Una vez más, en el posicionamiento de Alzate se puede destacar la capacidad para adaptarse a las circunstancias que surgen durante el proceso de producción. En el sentido más realista del contexto costarricense, no existen las “circunstancias ideales” para producir teatro, siempre habrá aspectos a los cuales el proyecto debe adecuarse para poder materializarse y esto, en lugar de ser un problema, puede volverse una oportunidad de mejora, no solo en el área artística, sino de aprendizaje para la persona que produce teatro.

8.6. Perspectiva personal sobre elementos específicos de la producción teatral

a) Documentación de los procesos de producción

En cuanto a la documentación de los procesos de producción, Alzate (2019) indica que actualmente está aplicando la estrategia de tener carpetas digitales de cada producción, con sus respectivas sub-carpetas según las dimensiones del proyecto:

Yo siempre manejo una sola carpeta, de cada proyecto, donde va todo lo que se genera de ese proyecto específicamente, y separado por carpetas, que tienen que ver por ejemplo: documentación legal, lo que tiene que ver con documentación de contrataciones de personal (...) una carpeta específica que tiene que ver con presupuestos: varias versiones de presupuestos, porque uno no maneja una sola versión (...) después al final limpio un poco lo que ya sé que no quedó y me quedo siempre con una versión final.

Este sistema de documentación planteado por Alzate presenta varias ventajas, entre ellas: a) se posee un respaldo de los procesos de producción,

más allá de la carpeta física, la cual puede ser susceptible al deterioro o pérdida; b) se puede compartir la carpeta con otros miembros del proyecto o terceros, por medio de dispositivos y plataformas digitales; c) los archivos se pueden conservar en formatos editables, facilitando cambios posteriores en caso de ser necesario.

De hecho, en relación con esta última ventaja, la estructura de carpetas, así como algunos machotes conservados en forma digital de proyectos anteriores, pueden ser la base desde la cual el(la) productor(a) teatral inicie el planteamiento de un nuevo proyecto, tal y como lo afirma Alzate (2019):

A mí eso me sirve siempre como una base de trabajo para proyectos futuros, porque cuando yo voy a asumir un nuevo proyecto reviso cuales formatos de producción tengo (...) Tengo producciones pequeñas, producciones medianas y producciones grandes. Y desde esos formatos voy como agilizando mi trabajo de producción.

De todas formas, Alzate (2019) también reconoce la importancia de tener al menos un respaldo en físico de cada producción teatral, en caso de que algún incidente, como la avería o robo de los dispositivos donde se encontraban almacenados los documentos. Igualmente, Alzate (2019)

menciona que aún existen documentos en formato físico que son de mucho valor y que deben ser conservados de manera especial, como por ejemplo, los materiales impresos y los contratos firmados de cada obra.

b) Aspectos legales de una producción teatral

Sobre los aspectos legales, Alzate hizo referencia a dos elementos específicos: los contratos de trabajo y los derechos de autor. Sobre cada elemento, ella expuso diferentes perspectivas de cómo los gestiona, dependiendo, principalmente, del contexto en donde se desarrolla la producción teatral (ya sea el ámbito privado/independiente o estatal).

En el caso de los contratos de trabajo, Alzate (2019) menciona que en dentro del sistema de producción privada, específicamente en los grupos o colectivos independientes donde ella ha colaborado, se establecen relaciones de trabajo mediante *acuerdos* entre las personas, generalmente verbales:

Hay muchos convenios que uno hace con equipos de trabajo que son totalmente desde lo ético, y no necesariamente pasan por lo legal, y

que son igual de fuertes y que tienen que tener el mismo peso que si tuvieras algo firmado.

La naturaleza de estos acuerdos apela al compromiso y responsabilidad de cada persona para mantenerse en el proyecto a pesar de que las retribuciones económicas no estén definidas por completo, siendo este uno de los casos más comunes en los procesos de creación escénica independiente.

En el caso de los contratos de trabajo realizados desde instituciones del estado, la formalidad de dichos acuerdos se orienta en la regulación de la relación laboral, su temporalidad y remuneración, como bien lo expresa Alzate (2019):

La parte legal es un elemento de mucha importancia porque es lo que le garantiza que los artistas puedan ser respetados, en todos sus derechos y en todas sus condiciones (...) no siempre puedes garantizar el éxito en una producción artística, pero precisamente por eso es por lo que los contratos cuando trabajas en el marco institucional son lo único que respalda que vos tengas ciertos derechos porque estás invirtiendo “X” cantidad de tiempo, “X”

cantidad de ensayos y que te van a garantizar esta temporada o “X” cantidad de funciones.

Complementando lo anterior, Alzate (2019) opina que aún hay mucha tela que cortar sobre el tema de los contratos dentro del gremio teatral costarricense, especialmente, desde la forma en que las personas toman decisiones para participar en un proyecto escénico: “creo que todos nosotros los artistas nos tiramos mucho por pasión y eso a veces dejamos esas cosas [los contratos] de lado”.

Por otra parte, en relación con los derechos de autor, Alzate describe diferentes perspectivas sobre su abordaje en una producción teatral, dependiendo de si se lleva a cabo desde el estado o desde un ente privado. En el caso estatal, ella resalta que el pago de derechos de autor ha venido formalizándose cada vez más, en comparación con décadas anteriores, pero que sigue teniendo algunos puntos de mejora:

Creo que es una materia que se está permeando y que en las instituciones mismas en Costa Rica es muy reciente el tema de pagar derechos de autor. Antes se montaban las obras y no se pagaban los derechos de autor (...) Creo que, en Costa Rica, por ejemplo, todavía

no llegamos a esos niveles de poder reconocer a los autores dramáticos lo que corresponde.

Sin embargo, en el caso de las producciones realizadas desde el sector independiente, pueden existir algunas limitaciones económicas que limiten el pago de derechos de autor. Ante esta circunstancia, muchas agrupaciones optan por crear sus montajes propios desde cero, a partir de un tema que deseen explorar:

Nosotros nos tomamos muy en serio el tema del derecho de autor y por eso creamos tantos espectáculos. Por un lado, porque estamos en una puesta de crear nuestras propias obras, nos interesa generar punto de vista, pero por otro lado porque también tenemos conciencia de que no es tan sencillo para nosotros como grupo independiente, por ejemplo, sobrevivir y si tenemos que pagar un porcentaje a los autores, de cada función que vendemos, de cada temporada que realizamos (Alzate, 2019).

c) Manejo del tiempo en una producción teatral

En este apartado, se destaca la coherencia que Alzate manifiesta entre la claridad de los objetivos del proyecto y las estrategias que ella utiliza para el manejo del tiempo en una producción. De tal manera, si los objetivos del proyecto no están claros, se afectará la planificación del tiempo pues no se tiene noción de a dónde se quiere llegar:

Yo tengo un cronograma muy establecido, muy preestablecido de ensayos, de entregas. Para mi esa es la parte clave de los objetivos: las fechas de entrega son estas, las fechas también de los ensayos por escenas, trato de agilizar muchísimo.

Tal y como se aprecia, los cronogramas generados por Alzate están divididos por áreas de trabajo. En el área artística, tener previamente definido el cronograma de ensayos facilita la resolución previa de detalles como la búsqueda del espacio de ensayo, elementos de vestuario utilería o escenografía específicos (y su respectivo transporte), inclusive la alimentación en el caso de ensayos de larga duración. Por otra parte, en el área de diseño, el cronograma de entregas (ya sea de avances o productos finales) es una hoja de ruta vital para el desarrollo de todos los elementos

previos al estreno.

Como bien lo reconoce Alzate (2019), ella prefiere elaborar cronogramas de trabajo con bastante antelación, sobre todo, teniendo en cuenta que no todos los proyectos cuentan con el tiempo ideal para llevar a cabo la producción:

Hay montajes que son muy complejos porque son retos a nivel de tiempo, impresionantes, no es una carrera contra lo artístico sino contra el tiempo, contra reloj y eso sí hace que sea muy complejo y ahí es donde un buen productor es fundamental.

d) Administración del presupuesto

En cuanto a la administración del presupuesto de una producción teatral, Alzate hizo referencia varios puntos que ella considera importantes de tomar en cuenta, los cuales se irán desarrollando uno a uno en este apartado.

El primero de ellos tiene que ver con el diseño propiamente del presupuesto. Alzate (2019) sostiene que para conocer realmente cuánto cuesta una producción, siempre es bueno diseñar el presupuesto ideal; es decir, aquel

en el que la producción tiene las circunstancias económicas favorables para su realización:

A mí me parece que uno normalmente trabaja el presupuesto ideal. Te piden un presupuesto y vos haces el presupuesto ideal, casi nunca sucede que lo podas ejecutar con esa idea. Creo que hay que generarlo porque a mí me parece que el productor tiene que tener metas muy altas y que tiene que tener recursos para gestionar fondos desde la empresa privada, desde la institucionalidad, desde las alianzas.

Como bien lo apunta Alzate, no siempre se cuenta con el presupuesto ideal para llevar a cabo una producción teatral. Así las cosas, es importante que el(la) productor(a) diseñe, de manera paralela al presupuesto, una estrategia de financiamiento más allá del recurso económico:

Si vos sos el productor de ese espectáculo, jamás podrías conformarte con que esa es la realidad y tenés que empezar a buscar otros fondos posibles y ver como creces las posibilidades que no siempre tienen que ver con el dinero, tienen que ver con aportes de muchas instancias, de muchas formas (Alzate, 2019).

Para Alzate (2019) un aspecto importante para tomar en cuenta en el diseño del presupuesto en el rubro relacionado con los honorarios al equipo humano del proyecto, sobre todo cuando el financiamiento proviene de una institución estatal:

Cuando tengo la oportunidad de trabajar con algunas instituciones, lo digo a los productores lo primero que les digo es “ok, reservemos el presupuesto para el pago de los actores, reservemos el presupuesto para los derechos de autor, reservemos el presupuesto para los productores, para los asistentes de dirección...” (...) porque una de las cosas que es muy compleja es tener que llamar a la gente a trabajar sin pagarle, por el trabajo, entonces uno trata de reconocer.

No obstante, en el ámbito de producción privada, Alzate (2019) reconoce que la perspectiva presupuestaria de una producción es otra muy diferente: “creo que la mayor apuesta que se hace desde el trabajo independiente es que muchas veces todos trabajamos sin percibir una ganancia”. En cierto modo, la afirmación anterior tiene algo de verdad en cuanto muchos de los proyectos desarrollados desde el sistema de producción privada – especialmente el sector independiente– dependen de la taquilla, si no para pagar los honorarios del equipo humano, entonces para pagar costos de

producción y, de último, quedan las ganancias reales, a veces mínimas, en cero o, incluso, en números rojos.

Un aspecto que Alzate mencionó como derivado del tema presupuestario es la gestión de públicos dentro de una producción teatral:

Nosotros, por ejemplo, en el trabajo que hacemos en Contraluz, tenemos que hacer una proyección de asistencia, y como sabemos que son espectáculos arriesgados, no tenemos nada garantizado. Lo primero que hacemos es un plan de gestión de público y movilizamos; que no siempre funciona, que “depende de”, porque es complejo. Si nosotros montamos siempre garantizando que el tema sea atractivo para “X” público, para “Y”, estamos sacrificando una parte artística que es compleja. A veces es más fácil saber eso [la gestión de públicos], donde poderlo mover cuando tenés la obra acabada.

En efecto, desde la perspectiva de Alzate, la gestión de públicos es una estrategia que cumple dos funciones principales: a) Que la obra sea vista por la mayor cantidad de público posible, sobre todo si ese público es afín a los contenidos del montaje; y b) Garantizar ingresos positivos por concepto de

taquilla, o al menos amortiguar el estimado de ingresos para que alcancen el punto de equilibrio.

Para finalizar este punto, en relación con herramientas que Alzate (2019) utiliza para la administración del presupuesto en una producción teatral, ella menciona que generalmente utiliza tablas de Excel y que conserva en una carpeta todas las versiones de presupuestos que ha realizado, desde el presupuesto ideal hasta la versión última y final

e) Equipo de trabajo y organigrama para una producción teatral

Desde el punto de vista de Alzate, los equipos de trabajo y los roles del organigrama pueden variar de un proyecto a otro, dependiendo de las capacidades económicas, de la cantidad de recurso humano del que se disponga, o bien de la persona que concibe inicialmente el proyecto. No obstante, Alzate (2019) menciona a las siguientes personas como los miembros mínimos de un equipo de trabajo para un proyecto escénico:

Para una producción, pienso que siempre un director es una cabeza, de pensamiento clave, una cabeza que le dé orden y sentido a una

propuesta teatral. Para mí la figura del director es muy importante porque es de muchísima responsabilidad, darle cohesión a todos los elementos. Pienso que los artistas, los actores y actrices, aunque sea uno solo, tiene que estar ahí, el elemento actoral definitivamente.

La descripción de Alzate refleja de manera muy aproximada la realidad que predomina en el medio teatral costarricense, donde la figura del(a) director(a) cumple un papel fundamental en el desarrollo de los proyectos escénicos, siendo el principal gestor de los procesos artísticos y la concepción estético-ideológica de la puesta en escena. En segundo nivel de importancia, se encuentran los actores y actrices y, en este punto, es importante destacar que en el medio costarricense es muy común que algunas personas del equipo actoral “doblen” su rol en una producción y, además de actuar, cumplan funciones variadas como el diseño, la gestión de públicos, la realización de escenografía o utilería, la difusión de la obra, entre otros.

En función de lo anterior, se revela una dinámica muy interesante sobre la pregunta ¿quién asume la producción cuando no hay un(a) productor(a) explícitamente designado? Alzate (2019) ofrece la siguiente explicación: “Creo que uno puede prescindir de hasta del equipo de diseño; uno puede prescindir hasta del productor. El productor es una figura muy reciente. Uno

creo que prescinde del productor, pero realmente alguien lo está haciendo". Esta afirmación es importante porque refuerza la idea de que pueden existir personas dentro del equipo de trabajo que estén doblando sus roles, como se mencionó anteriormente. Para Alzate (2019), es muy usual que esa doble función recaiga sobre el(la) director(a) de la obra:

(...) esa carga [la producción] le está quedando al director, porque cuando no hay un productor el director lo está asumiendo (...) Casi siempre, el gestor de los proyectos son los directores. Y tienen una razón de ser, es una lógica: es más interesante para mí, asumir un proyecto que nace de mí, de mi deseo.

Por otra parte, Alzate (2019) argumenta que el factor presupuestario puede influir sobre la conformación del equipo de trabajo en una producción teatral, dando prioridad a la remuneración de profesionales especializados en lugar de pagar un(a) productor(a):

Nosotros en Contraluz, no tenemos siempre un productor. Básicamente yo asumo en la dirección y la producción de los espectáculos. No siempre podemos pagar un productor (...) En las producciones con las que tenemos tres millones o cuatro millones y

resto, tenemos que sacrificar (...) sacrificamos prácticamente el pago de todo el mundo y nos quedamos con el pago de los diseñadores.

f) Supervisión del trabajo, actividades y tareas de una producción teatral

Para Alzate (2019) la supervisión de tareas, actividades y trabajos en una producción está mediada por los cronogramas que, como se vio en el apartado del manejo del tiempo, están divididos en áreas de trabajo:

“Personalmente siempre trabajo con fechas de entrega y con logros específicos. Permanentemente hay un monitoreo, porque, por ejemplo, en la parte actoral siempre hay tareas y, muy claramente, yo siempre les paso a los actores, vamos a trabajar tales escenas”.

De lo anterior, se destaca que el monitoreo constante sea una de las consignas que Alzate maneja con mayor claridad, ya que le permite estar sensible a las tareas y actividades que están teniendo dificultades o retrasos, así como las necesidades que estas requieren para resolverse. Aun así, Alzate (2019) también reconoce que “el plan de trabajo puede variar, no es

que sea rígido, pero sí tiene que haber una planificación, que permita hacer variaciones pequeñas, no grandes”. Esta afirmación refuerza la idea de que, a pesar de los imprevistos, el plan de producción detallado y sistematizado adecuadamente no solo es una hoja de ruta para el proyecto escénico, sino que también puede prever o minimizar el impacto de dichos imprevistos.

Otro factor importante para Alzate es la comunicación entre las diferentes áreas de trabajo en una producción. En este asunto, se sostienen reuniones específicas y también reuniones generales con los participantes del proyecto:

Hay momentos en el que nos reunimos nosotros solos, yo con los diseñadores. Y hay otro momento que ya es para todo el equipo. Y si, en el arranque partimos con todos, de escuchar, la retroalimentación, para mí el trabajo en equipo es fundamental. Yo trabajo mucho como equipo. Nosotros realmente funcionamos como equipo.

Finalmente, sobre los canales y medios de comunicación que utilizara para supervisar el trabajo, Alzate (2019) aprovecha el recurso tecnológico para facilitar dichos procesos, ya sea mediante el manejo de carpetas compartidas o grupos de la aplicación de mensajería Whatsapp, de manera diferenciada, según las áreas de trabajo de la producción:

(...) nosotros compartimos como material muy específico: a nivel artístico con los artistas, a nivel administrativo con la productora específicamente y compartimos otras carpetas y otros grupos. Por ejemplo, una cosa que ha facilitado mucho el trabajo de producción, muchísimo, que no teníamos antes es el WhatsApp. Yo manejo un grupo con los asesores artísticos, otro grupo con el elenco, normalmente tenemos un espacio ya solamente con productoras y asistente de producción. Normalmente manejo una asistente de producción para mí, a nivel personal, que estaría en esos grupos también.

g) Gestión de las relaciones humanas y laborales en una producción teatral

Desde la perspectiva de Alzate, existe un conjunto de valores esperables en el grupo humano que participa conjuntamente en la producción de un proyecto escénico. Estos valores facilitan el desarrollo de las tareas y las relaciones interpersonales que surgen a partir de estas. En orden de prioridad, el primer valor que Alzate (2019) mencionó fue el respeto:

Pienso que la pauta fundamental es con el respeto. A mí me cuesta muchísimo trabajar con gente que no sea puntual, y a veces le toca a uno soportar un poco ciertas dinámicas, pero yo creo que eso siempre afecta las dinámicas colectivas.

El respeto al cual hace mención Alzate tiene que ver con la consideración que la persona demuestra hacia el proyecto, hacia el valor que tiene cada persona con sus talentos y esfuerzos dados, hacia cada meta, tarea y actividad del plan de trabajo de una producción teatral. Una parte fundamental del respeto se refleja en la responsabilidad, otro valor que Alzate mencionó prioritariamente:

La responsabilidad es fundamental. Me cuesta mucho también trabajar con personas que no asumen las tareas del proceso (...) Yo soy muchísimo de delegar tareas, "vos te encargas de esto, esto y esto", cada uno y nosotros funcionamos como equipo así (...) ya hay como una dinámica colectiva de autosuficiencia, en el sentido de que, si algo falla en una función, pues al que le tocaba esa área; no lo hizo. Es la única manera de responsabilizar.

Nótese que la responsabilidad de la que habla Alzate se relaciona mucho al trabajo en equipo, desde el cual los objetivos del proyecto escénico son alcanzados por medio del compromiso que cada persona asume con sus tareas específicas. Esta forma de trabajo se logra cuando las tareas y actividades están detalladas con antelación en una producción teatral, de manera que el(la) productor(a), en conjunto con el(la) director(a), puedan dimensionar el volumen de trabajo y así delegar funciones.

Ahora bien, delegar es fundamental para evitar que algunas personas del equipo de trabajo se sobrecarguen; pero no es una tarea sencilla, ya que requiere de un ejercicio de confianza en la persona que se le está asignando una tarea, además de verificar que esa persona haya comprendido lo que debe hacer y visualizar los recursos necesita para lograrlo. En vista de lo anterior, y teniendo en cuenta que existen plazos que se deben cumplir, así como momentos críticos que pueden generar tensión, Alzate (2019) sostiene que se debe tener un estilo de comunicación constructivo, que favorezca la resolución de conflictos en lugar de amplificarlos:

Me parece que es muy importante generar un buen ambiente de trabajo, una buena comunicación. Una de las cosas que yo siento que varía, por ejemplo, en relación con el formato de direcciones

tradicionales, pues se puede hablar con las personas, no gritar, no esa cosa como de los directores antes que era ¡BRUAAA, BRUUUAAA, BRUUAAA! [gritos].

Sin embargo, a pesar de los esfuerzos que puedan manar del(a) director(a) y el(la) productor(a) para que exista un buen ambiente de trabajo, Alzate (2019) menciona que pueden existir casos de personas problemáticas dentro de un proyecto escénico, sobre las cuales será necesario tomar decisiones sobre su conducta e incluso su permanencia en el proyecto:

A mí me cuesta mucho como marginar a alguien en un proceso, lucho mucho para incorporar. Y creo que una de las cosas que he tenido que aprender es poner el límite y decir “OK, hasta aquí”, cortemos por lo sano (...) Si no sos capaz de tomar decisiones, no podés ser director y no podés ser productor; a veces hasta el productor puede ser más duro que el director. Porque uno desde el director se involucra muy emocionalmente con los actores, pero a veces se necesita la cabeza fría para decir “hay que tomar esta decisión”.

8.7. Perspectivas personales sobre el rol del productor teatral

a) Concepto de productor teatral

Para Alzate (2019) “el productor es el que hace posible que el acontecimiento suceda, que el acontecimiento artístico, escénico o del tipo que sea, suceda”.

Esta definición concede un lugar muy importante a la figura del(a) productor(a) teatral, en tanto que es el(a) encargado(a) de materializar las ideas que un equipo de personas (director, diseñadores, intérpretes, técnicos, entre otros) ha desarrollado y articulado en forma de proyecto escénico.

Un punto importante a resaltar para Alzate (2019) radica en que esta facultad del(a) productor(a) para materializar un proyecto se sustenta en su “capacidad de gestionar la parte económica, la parte administrativa (...) y la artística”. Con lo anterior, se descarta la concepción popular de que el(a) productor(a) teatral es una persona que se encarga únicamente de buscar materiales para una obra, sino que se trata de una posición y un rol más complejo en el que intervienen habilidades y conocimientos que van más allá de la logística y del trabajo de campo.

b) Principales tareas que realiza un(a) productor(a) teatral

Para Alzate, el trabajo del(a) productor(a) se concentra en el seguimiento, monitoreo y control diario de los procesos administrativos, materiales y presupuestarios del proyecto escénico, para que los objetivos sean alcanzados con el máximo aprovechamiento de recursos. A continuación, se detallará cada una de las tareas que hacen posible este trabajo desde la producción.

En relación con el tema presupuestario, Alzate (2019) menciona que "es muy importante que el productor maneje el presupuesto del día al día, que esté involucrado cien por ciento con el presupuesto, y con el presupuesto que está ejecutando cada uno de los diseñadores, que es lo más complejo". Lo anterior tiene sentido en tanto que la labor de producción sucede de manera simultánea por muchos frentes, todos los días, desde las distintas áreas de trabajo del proyecto escénico y, en el caso del áreas de diseño en particular, Alzate menciona que "muchas veces los diseñadores no tienen sentido de la realidad", por lo que el(a) productor(a) debe estar atento a cómo ellos(as) están usando el dinero, para evitar despilfarros o malas inversiones.

Otra tarea que, Alzate (2019) advierte, requiere atención constante, es el

“monitoreo del desarrollo del proceso artístico, en el día a día de los ensayos, se necesita también que acompañe las necesidades que van surgiendo en el proceso”. En esta tarea se refleja perfectamente el vínculo entre el área de producción y el área artística de un proyecto; por ejemplo, en el proceso de montaje donde los elementos de vestuario, utilería y escenografía comienzan a ser utilizados en los ensayos por los intérpretes y, por lo tanto, requerirán de ajustes o mejoras para que cumplan su objetivo deseado, que por lo general son comunicadas al(a) productor(a) teatral.

Aunado a lo anterior, Alzate (2019) menciona que una tarea fundamental del(a) productor(a) radica en descargar a la figura del(a) director(a) de la resolución de situaciones críticas, especialmente si no corresponden al área artística:

Hay como focos de crisis en diferentes momentos del proceso, entonces ahí es donde es muy importante que el director no se sienta responsable de solucionar todas esas, porque te consume la energía. Entonces el productor es el que se tiene que hacer cargo de esas crisis.

Para finalizar este apartado, Alzate (2019) menciona que una de las tareas

vitales del(a) productor(a) radica en “tener una muy buena comunicación también con las instituciones receptoras de los espectáculos”, ya sea del estado o del sector privado. Para que esta tarea se logre desarrollar adecuadamente, el(a) productor(a) debe estar al tanto de los procesos administrativos de un proyecto escénico, los cuales muchas veces están diseñados con una serie de trámites y plazos muy específicos que se deben cumplir –sobre todo en el orden de lo legal y burocrático– en el sistema de producción estatal. En el caso del sistema de producción privada, las tareas administrativas de un(a) productor(a) teatral incluirán negociaciones con la contraparte, levantamiento de acuerdos y plazos para su realización, así como las personas responsables para cada tarea acordada.

c) Conocimientos, habilidades y destrezas debe tener un(a) productor(a) teatral para ejercer su rol de manera óptima y satisfactoria

Desde el punto de vista de Alzate (2019), dentro de los principales conocimientos que debe poseer un(a) productor(a) teatral están los siguientes:

- Contabilidad básica, diseño y gestión de presupuestos.
- Entendimiento de las dinámicas de contratación del Estado, reglamentaciones relacionadas con espectáculos públicos, trámites hacendarios y derechos de autor.
- Formación en el manejo de grupos humanos y resolución de conflictos.

Nótese que la acción conjunta o separada de los conocimientos anteriormente citados responde a dimensiones y procesos específicos de una producción teatral. Por ejemplo, el conocimiento de contabilidad básica y gestión de presupuestos responde a la dimensión del recurso material del proyecto; mientras que el entendimiento de marcos jurídicos y legales responde a procesos administrativos. Finalmente, el conocimiento en manejo de grupos y de resolución de conflictos responde a la gestión del recurso humano del proyecto, ya sea el equipo de diseñadores, técnicos o intérpretes.

Por otra parte, en relación con las habilidades que debe tener un(a) productor(a) teatral, Alzate (2019) menciona las siguientes:

- Imaginación y creatividad.

- Flexibilidad y disponibilidad.
- Perseverancia y constancia.
- Toma de decisiones.
- Comunicación y relaciones interpersonales.

Del anterior conjunto de habilidades, se puede apreciar que todas apuntan hacia un objetivo común: la resolución de problemas, que es justamente el reto al que se enfrentan los(as) productores(as) teatrales en todo momento durante el desarrollo del proyecto.

Por otra parte, vale la pena rescatar dos valores mencionados por Alzate (2019) y que ella considera que todo(a) productor(a) teatral debe tener: la lealtad y la sensibilidad artística. Sobre la lealtad, Alzate (2019) relaciona este valor de manera directa con la disposición que manifiesta el(a) productor(a) para que el proyecto realmente se desarrolle con éxito:

El productor tiene que ser el gran cómplice y defensor, así a muerte de la idea de la dirección (...) Tiene que creer y defender. No podés tener a un productor que por detrás está hablando mal de lo que está haciendo la dirección o lo que están haciendo los actores. Para mí esa deslealtad es imperdonable.

En cuanto a la sensibilidad artística como un valor deseable para las personas que trabajan en producción teatral, Alzate (2019) lo argumenta de la siguiente manera:

Tiene que amar el arte, tiene que soñar con eso, tiene que entender, por qué uno como director necesita un sombrero rojo, o el diseñador eso y entender el sentido de lo que estamos pidiendo; porque si es una persona que viene de la mecánica o que no tiene esa visión de la totalidad, y de cómo lo más pequeño cumple un efecto en esa totalidad, va a ser muy difícil que lo defienda con su vida.

8.8. Reflexiones sobre la producción teatral en Costa Rica

a) Principales apreciaciones sobre la situación actual de las personas que trabajan en el área de producción teatral en Costa Rica

En relación con el medio en el que se desenvuelven los(as) productores(as) teatrales de nuestro país, Alzate (2019) indica dos realidades: la profesional y la económica, cada una de ellas con características muy particulares. Sobre

la realidad profesional, Alzate (2019) hace referencia a las dinámicas de oferta y demanda de servicios de producción teatral y sus posibles inclusiones en otros campos artísticos:

Siento que es un mercado que ha crecido, que hay más oportunidades de moverse porque no solamente está el teatro, también está el cine para la producción. Está lo audiovisual en general, la música, etc. Entonces creo que hay más oportunidades y me parece, que en general todas esas características que he mencionado en relación con un productor de teatro pues son válidas para las otras instancias, adecuándose un poco a las ciertas condiciones específicas que cada área artística necesita.

Sin embargo, Alzate (2019) reconoce que, a pesar de tener más opciones de insertarse laboralmente en una institución, empresa o proyecto, la competencia por esas oportunidades favorece a las personas con más experiencia: “a veces cuesta incluso conseguir productores, pero gente que sea profesional, realmente uno está buscando y no es tan sencillo conseguirlos disponibles”.

En cuanto a la realidad económica, Alzate (2019) advierte que constantemente los(as) productores(as) deben asumir proyectos con presupuestos muy limitados, o incluso donde no está garantizado su salario como productor(a):

Económicamente es complejo porque no siempre todas las producciones pagan bien. A veces te llaman a producir, pero lo que tienen para producir es muy poco, entonces le toca al productor ser muy activo para incluso financiar su propio pago, su propio presupuesto, pero creo que eso es lo esencial.

Junto con la dificultad de trabajar con presupuestos limitados, también se agregan condiciones desfavorables del entorno, sobre todo en la dimensión administrativa, y que exigen al(a) productor(a) continuas adecuaciones para poder conducir el proyecto a buen puerto. Alzate (2019) describe algunas de estas circunstancias de la siguiente manera:

Trabajamos a veces con horarios divergentes, con disponibilidades variables, con espacios variables también, con esa movilidad que nos exige, por ejemplo, el lugar de ensayo, la disponibilidad de los

actores, en los presupuestos que llegan tarde, los contratos que a veces las instituciones públicas se atrasan.

Aunado a lo anterior, se encuentran contratistas estatales y privados que aún no conocen realmente las funciones de un(a) productor(a) teatral y, por lo tanto, no saben dimensionar ni reconocer económicamente sus servicios:

“Me parece a veces que se asume al productor como un mandadero o como alguien que jala los chunches, que hace mandados y que llena documentos, que hace la parte de mensajería” (Alzate, 2019).

Finalmente, otra limitación que Alzate (2019) identifica en el medio de producción teatral costarricense está relacionada con la gestión de públicos, aspecto que aún no ha sido del todo profundizado y que en ocasiones no está claro si le corresponde al(a) productor(a): “yo creo que uno tiene que tratar de garantizarse un público desde muchas instancias y el productor tiene que trabajar mucho en gestión de público. El productor no se quiere meter mucho con eso”.

b) Apreciaciones sobre las fortalezas y debilidades que tienen las personas que trabajan en producción teatral en Costa Rica

Desde el punto de vista de Alzate, las fortalezas que tienen las personas que trabajan en producción teatral en Costa Rica están relacionadas con tres factores, descritos a continuación:

a) Juventud y formación superior. Alzate (2019) expresa que actualmente ha venido emergiendo una nueva generación de productores(as) teatrales en el país “la mayoría joven, muy buena, muy clara, que se ha formado, que ha pasado por las escuelas de teatro, eso es muy bueno, porque tiene una dimensión de lo teatral desde muchas áreas”. Esta apreciación resulta muy importante, ya que refuerza el papel de las escuelas superiores de teatro como los principales espacios de formación y capacitación en producción teatral, a pesar de las limitaciones que ya se han revisado en esta investigación.

b) Aspectos de género asociados al perfil de trabajo en producción teatral. Alzate (2019) identifica una predominancia de mujeres en el campo de la producción teatral, en comparación con la cantidad de hombres que asumen ese mismo rol: “Mi experiencia ha sido esa, que son ordenadas,

estructuradas, con un compromiso impresionante, que se comprometen al fondo, hasta sacar la tarea, con mucha voluntad de crecimiento, con mucha puesta por lo que se está haciendo a nivel artístico". Para entender las causas de esta tendencia, habría que realizar un estudio aparte, con el fin de verificar si existen factores culturales y sociales determinantes, para así evitar razonamientos fundamentados en estereotipos de género.

c) Diversificación de la actividad teatral y trabajo en redes. Alzate (2019) sostiene que las nuevas generaciones de productores(as) teatrales costarricenses tienden a desenvolverse en redes colaborativas mucho más flexibles, permitiendo que el conocimiento y las metodologías sobre producción teatral fluyan de un proyecto a otro "y han hecho que el medio se diversifique, crezca, que se proyecte, y han dado mucha oportunidad a gente talentosa de generar su obra".

Por otra parte, en cuanto a las debilidades que presentan los(as) productores(as) teatrales en el medio costarricense, Alzate detalló las siguientes:

a) Falta de competencias y claridad en su rol. En este aspecto, Alzate (2019) enfoca su atención en el sistema de producción teatral público, donde existen

puestos de trabajo calificados como productor(a) teatral, pero la realidad es que la persona que ocupa dicho cargo “no entiende nunca ni entendió nunca la producción y que no hace nada que se parezca a la producción, que no quieren asumir riesgos, que no se involucran con lo artístico, que no se apasionan por el teatro”.

b) Informalidad. Alzate (2019) menciona que “hay mucha gente que dice que es productora y no lo es”. Con esta afirmación pretende visibilizar el problema de ejercer de manera informal el rol de productor(a) teatral, lo cual puede derivar en malas gestiones, falsas expectativas sobre el desempeño de la persona, incluso errores u omisiones graves que pongan en riesgo el desarrollo del proyecto. Una solución que Alzate (2019) visualiza para revertir esta situación consiste en “que algunas personas que están en proceso de formación se junten con grupos independientes, con otros productores grandes, que aprendan, que hagan las asistencias de producción, que se involucren de verdad y entienda el compromiso”.

c) Pretensiones salariales y laborales desajustadas de la realidad. En este aspecto en particular, Alzate (2019) hace referencia a casos en los que los(as) productores piensan equivocadamente sobre sí mismos; por ejemplo: “si estas esperando que te llamen y que te van a pagar tanta cantidad (...)

creo que esa no es la profesión tuya, porque eso no va a suceder permanentemente en un medio tan pequeño como este”.

9. ANÁLISIS DE ENTREVISTA N° 3: MARYSELA ZAMORA VILLALOBOS

9.1. Marysela Zamora: Perfil Académico y Profesional

Estudios Universitarios:

- Bachiller en Ciencias de la Comunicación Colectiva con énfasis en Producción Audiovisual y Periodismo, Universidad de Costa Rica.

Certificaciones y/o títulos técnicos o de formación complementaria

relacionados con la producción teatral:

- Community Leadership Program, Community Leadership Institute & George Mason University, Estados Unidos.
- Cursos libres para Maestría "Teoría del cine y discurso cinematográfico", San Francisco State University, Estados Unidos.
- Ganadora de beca de la Embajada de Estados Unidos en Costa Rica para el programa de desarrollo de líderes universitarios, St. Bonaventure University, Estados Unidos.

Trabajo o rol que desempeña actualmente:

- Directora y Productora Ejecutiva de la compañía “Fábrica de Historias”, especializada en la producción de cine, teatro, artes escénicas, teatro musical y entretenimiento.
- Directora de la iniciativa “Nosotras: Women Conecting” que potencia el liderazgo en las niñas, adolescentes y mujeres de Latinoamérica.

Cantidad de años que tiene laborando en el rol de productora teatral: 4 años.

Cantidad de espectáculos en los que ha colaborado como productora: 6.

- Como productora general: “West Side Story” (2015), “Chicago, el Musical” (2017 y 2018) y “La Extraña Pareja” (2019).
- Como productora ejecutiva y creativa: “Las Leandras” (2015), “Semblanza, secuela, espectro” (2017) y la ópera “La ruta de su evasión” (2017).

Instancias para las cuales ha trabajado en rol de productora teatral:

- Entes gubernamentales como el Teatro Popular Melico Salazar y Dirección General de Bandas.

- Grupos de teatro independientes y empresa privada como: Teatro Abya Yala, Colectivo Dragón, Luciérnaga Producciones y Teatro Eugene O'Neill.

Premios o reconocimientos obtenidos por alguna de sus producciones teatrales:

- Premio Nacional de Cultura Ricardo Jiménez Guardia en la categoría de Actuación para Isabel Guzmán Payés en la obra "Chicago el Musical", (2017).
- Premio Nacional de Cultura Carlos Enrique Vargas en la categoría de Composición a Carlos Castro Mora por la ópera "La Ruta de su Evasión" (2017).

Día de realización de la entrevista: sábado 23 de febrero de 2019.

9.2. Proceso personal de vinculación con el rol de productora teatral

En el caso de Zamora (2019), su vinculación con el rol de productora teatral se dio de manera muy particular, hace cinco años:

Conocí en el 2014, a Silvia Baltodano y a Adrián Castro Barza (...) ese mismo día me dijeron “queremos hacer West Side Story” y yo les dije “es un musical muy grande, yo no sé si estamos capacitados para hacer eso”, de una vez asumí que me estaban preguntando como productora.

Zamora (2019) se fue a vivir una temporada en los Estados Unidos, con solo una propuesta verbal de producir “West Side Story”. Al regresar a Costa Rica, se reunió de nuevo con Baltodano y Baeza, quienes le ofrecieron de manera formal ser la productora de dicho espectáculo. Sobre ese momento en particular, Zamora (2019) confiesa lo siguiente:

Yo dije ¡Por Supuesto!, esto es una oportunidad de oro, ni siquiera lo había soñado, ni siquiera me lo había imaginado, ni siquiera sabía cómo producir teatro. Además, entendía muy poco de cómo se movía el mercado del teatro acá en Costa Rica. En fin, acepté el reto (...) Obviamente una se enamora de eso, y así empecé a producir teatro, teatro musical, que, además es mucho más complejo. Es mucho más caro, no es tan conocido, no tenemos una cultura de teatro musical y era traer algo nuevo, totalmente diferente pero muy disruptivo a la vez (...) tuve que empezar a estudiar mucho, los chicos tenían algo

de experiencia en teatro, tampoco tenían un montón de experiencia, éramos bastante jóvenes y así empezamos.

A partir de esa primera experiencia de producción teatral, Zamora (2019) desarrolla un interés por seguir produciendo obras de teatro musical:

“West Side Story” fue una maestría de producción general, fue un aprendizaje impresionante y después hice un montaje pequeñito en el Melico que se llamaba Las Leandras, una revista musical española, que lo hicimos con la Dirección de Bandas y con el Melico Salazar.

En poco tiempo, Zamora (2019) empezaría a relacionarse con más personas del medio teatral, y con esto generó más alianzas que empezaron a cristalizarse en nuevos proyectos: “cuando terminé Las Leandras empecé a trabajar con Milena [Picado, en la obra “Semblanza, secuela, espectro” del Colectivo Dragón], hice eso y empecé a ver que hacía con las artes escénicas porque me encantaba”.

En tiempos más recientes, Zamora (2019) recuerda el momento en que fue convocada para ser productora de “Chicago: El Musical”:

Ellos me llamaron como en febrero del 2016, o marzo por ahí. Fui la primera persona que consultaron, que necesitamos, primero del equipo. Les dije “Si, pero. Solo con una condición: vamos a empezar ya a preproducir” y eso fue un año antes y ellos me dijeron que estaba bien.

Finalmente, en el presente año, Zamora (2019) estuvo involucrada en la producción de la obra “La Extraña Pareja” desde su compañía “Fábrica de Historias” y en coproducción con el Teatro Eugene O’Neill. Después de varios proyectos innovadores y exitosos, Zamora (2019) confiesa que ya tiene un panorama más amplio de lo que significa producir teatro: “estoy tratando de entender cuál es la estructura y ya la tengo”.

9.3. Concepto de producción teatral

Zamora (2019) ofrece una definición bastante concreta sobre la producción teatral: “para mí producir es hacer que las cosas finalmente sucedan, no

importa cuál sea el formato de salida, el rol del productor es el mismo, haga que esto suceda de la mejor manera y que funcione con el mercado”.

De la definición anterior se desprenden varios elementos importantes. En primer lugar, que el fin inherente de la producción es materializar una idea, aspecto en el que coincide plenamente con la definición de producción expuesta por De León (2015) en el marco teórico. Por otra parte, nótese que Zamora salta inmediatamente de la definición de producción hacia el rol del(a) productor(a) en la misma oración, fusionando ambos –el proceso y la persona encargada del proceso– bajo la misma consigna. Se identifica un tercer elemento: el mercado. Es decir, el entorno de consumo donde se pondrá a circular el resultado final de la producción teatral, para lo cual, según Zamora (2019), este producto deberá ser funcional, atractivo, de interés:

El punto para mí es que la producción es eso: no solo es tener la escenografía ahí puesta y las luces, y esto y lo otro. Se trata del contenido que estás poniendo y cómo estás haciendo para que la gente conecte con vos.

Esta visión de Zamora resulta valiosa puesto que concibe a la producción teatral como un proceso permeado por una sensibilidad artística, discursiva, sociológica y mercadológica, además de su evidente dimensión pragmática.

9.4. Elementos indispensables para que una producción teatral sea consistente y se desarrolle satisfactoriamente

Desde el punto de vista de Zamora (2019), hay dos elementos indispensables para que una producción se desarrolle satisfactoriamente: 1. Que el proyecto esté formulado y desarrollado de manera minuciosa, y 2. Que el proyecto tenga claro su presupuesto, viabilidad y fuentes de financiamiento.

En relación con el primer elemento, Zamora (2019) menciona que “hay un desarrollo de proyecto y eso es un trabajo de producción ejecutiva, deseablemente con director artístico a la par”. Zamora utiliza la palabra desarrollo para referirse a ese momento en el cual la idea del proyecto es concebida: ¿qué se va a hacer?, ¿cómo se va a hacer?, ¿qué se necesita para lograrlo?, ¿quiénes estarán involucrados?, entre otras preguntas importantes. Por tal motivo, la presencia del director es fundamental para Zamora, pues este aporta una mirada desde la dimensión artística, discursiva

y estética del producto final; y la producción ejecutiva trabaja paralelamente para que estas ideas se concreten satisfactoriamente.

La formulación detallada del proyecto facilita el segundo elemento citado por Zamora (2019): “poder presupuestar y saber cuánto vale, qué es posible hacer, qué no es posible hacer”. Se trata de visualizar económica y materialmente el proyecto. Para esto, es necesario comprender los diferentes panoramas a los que se enfrenta la viabilidad del mismo, tal y como lo explica Zamora (2019):

Es como: “si fuéramos millonarios podríamos hacer esto, como somos clase media podemos hacer esto y tal vez seamos muy pobres y no podamos hacer nada de esto”, pero cuales son los escenarios y si quiero producir en esos escenarios, porque es un desgaste emocional muy fuerte.

Un aspecto importante de la afirmación anterior es que se otorga un sentido de realidad al proyecto, de forma que se puedan tomar decisiones fundamentales que van desde la priorización de partidas presupuestarias, la búsqueda de financiamientos o patrocinios externos, incluso hasta decidir si se continúa con el proyecto escénico o no.

9.5. Organización del proceso de producción teatral

En cuanto a la organización del proceso de producción teatral, la forma de trabajo de Zamora revela que la etapa de preproducción definitivamente marca la pauta del correcto desarrollo de las demás etapas, no solo en el aspecto material sino también en lo artístico.

Así pues, según Zamora “pre producir no es solo buscar la plata, sino que vamos a trabajar con los equipos creativos de manera sistemática para que tengamos la mejor propuesta creativa posible”. Esta idea es consecuente con su concepción del proyecto escénico como un producto que debe resultar atractivo y funcional en el mercado. Teniendo esto en cuenta, se puede decir que en la preproducción, para Zamora, interactúan una diversa gama de procesos (artísticos, financieros, administrativos, entre otros) que ponderan la planificación del proyecto.

Una etapa a la cual Zamora (2019) se refirió con especial detalle fue la postproducción, remarcando lo siguiente: “para cerrar un proyecto, que es el proceso de cierre, postproducción como lo estás llamando, hay que desarrollar y preproducir bien”. Con lo anterior, se evidencia la claridad que Zamora tiene sobre la globalidad del proceso de producción teatral, en la

cual no deja ningún cabo suelto y reduce al mínimo la improvisación; lo anterior lo logra resolviendo estos detalles desde la etapa de preproducción.

Un detalle importante sobre la postproducción, citado por Zamora (2019), tiene que ver con el cierre económico y administrativo del proyecto escénico, en el cual es fundamental generar un cierre contable con criterios de transparencia, sobre todo si se trabaja con otras contrapartes que también han ayudado a financiar el proyecto:

A las etapas finales es donde uno nunca quiere llegar porque hay que cerrar contabilidad. Chicago son dos tomos de contabilidad, nosotros trabajamos con el gobierno, eso implica una transparencia de parte nuestra y una rendición de cuentas muy fuerte y que además nos la tomamos muy en serio.

Para finalizar este apartado, Zamora añade un detalle específico de la posproducción que suele generar inconvenientes en caso de no haber sido tomado en cuenta previamente: el embalaje y almacenamiento de los elementos materiales de la obra teatral. De hecho, Zamora (2019) explica este detalle a partir de su experiencia personal:

Es vital, y eso lo aprendí a lo brava, después de múltiples cagadas, y ahora digo “¿Qué vamos a hacer de escenografía? Tal y tal cosa, ¿Qué vamos a hacer después?” Claro porque tengo un maravilloso equipo de diseño escenográfico que me dice “Mary ¿Qué vamos a hacer después?” y me lo dijo y no los escuche tanto y ahora entiendo la importancia de que voy a hacer con esta vara que mide diez metros.

9.6. Perspectiva personal sobre elementos específicos de la producción teatral

a) Documentación de los procesos de producción

La forma de documentar que emplea Zamora (2019) se basa específicamente en la elaboración de una *memoria*: “es un documento en Word donde voy haciendo un diario de trabajo, todo está backapeado en Drive, lo tenemos en todo lado”. Según la descripción de Zamora, se trata de una bitácora del proceso, con la característica especial de ser en formato digital y de almacenamiento en la nube (Google Drive), lo cual facilita su acceso y edición desde cualquier dispositivo con acceso a dicha plataforma.

De hecho, Zamora (2019) exportó este formato de documentación en cada producción que realiza, a manera de buena práctica: “ahorita estoy produciendo con el Eugene O ‘Neil, ha sido un proceso también de trabajar con una contraparte y acomodarla a este sistema, es decir: todo está en el drive”.

En cuanto a la diversidad de documentos que administra durante una producción teatral, Zamora (2019) menciona las siguientes:

- División por etapas del proyecto.
- Documentos relacionados con el financiamiento.
- Bases de datos de públicos.
- Bases de datos de patrocinadores y contactos importantes.

Ahora bien, Zamora (2019) reconoce que la forma de clasificar estos documentos responde a necesidades asociadas a sus tareas como productora: “ha habido un aprendizaje de cómo englobar información importante por documentos, por grandes documentos y es un trabajo que tiene que hacer alguien”.

Finalmente, una sección importante de la *memoria* elaborada por Zamora (2019) se dedica a las lecciones aprendidas en cada producción, las cuales son referentes para el abordaje de situaciones particulares en proyectos futuros:

Voy recabando mi trabajo, porque además hay muchos aprendizajes en el proceso, muchísimos y que trato de documentar de alguna manera, enseñanzas que van pasando (...) Porque después cuando se hace otro proyecto, siempre uno vuelve a los otros proyectos.

b) Aspectos legales de una producción teatral

Sobre los aspectos legales, el primer punto que Zamora (2019) subraya de manera categórica es que los "derechos de autor es lo primero que se compra". Evidentemente, esto tiene sentido en aquellas producciones que deciden trabajar con la propiedad intelectual de un tercero, ya sea un texto dramático, una partitura musical, etc. Para remarcar la importancia de este aspecto, Zamora (2019) lo ejemplificó con una experiencia profesional propia:

Ahorita yo tengo un musical varado porque aún no me han dado la oferta final, entonces todavía no sé si el proyecto es viable, por el tema de los derechos. Estoy persiguiéndolos. Lo primero, primero, primero derechos, negociarlos, leer todo.

Otro aspecto legal importante es el tipo de contratos que se establecen con las personas o partes colaboradoras en un proyecto escénico. Según sea el sistema de producción teatral, así también pueden variar los formatos o términos de dichos contratos. Zamora (2019) describe los siguientes tipos:

- Contratos de coproducción, que pueden incluir contrapartes privadas o públicas.
- Contratos con el Estado, que generalmente tiene un machote de contrato previo.
- Contratos con las personas que conforman el equipo de trabajo del proyecto.

Debido a la importancia legal de estos documentos, Zamora (2019) recomienda “siempre tener un buen abogado a la par tuya que lea tus contratos”, siendo este profesional quien valore si algún detalle es

desfavorable para el proyecto escénico o, incluso, si es necesario incluir otras cláusulas para proteger el proceso que se piensa emprender.

En cuanto a los contratos que se establecen con las personas que conforman el equipo de trabajo del proyecto, Zamora (2019) señala que ella maneja sus propios machotes, a los cuales va realizando modificaciones según las necesidades específicas de cada proyecto.

Otro detalle interesante es que, debido a la formación profesional de Zamora (2019) en la carrera de comunicación colectiva, ella mantiene una cláusula especial en sus contratos con el equipo de trabajo: “nosotros siempre ponemos que tiene que estar disponible para los medios de comunicación”.

Para ella, es vital que las personas del proyecto puedan ser voceras de este ante los medios de comunicación, ya que de esta manera se proyecta una imagen más humana de la producción, que logre conectar y despertar interés en el público consumidor.

c) Manejo del tiempo en una producción teatral

Para Zamora, los cronogramas de actividades son las herramientas más efectivas y cotidianas para el manejo del tiempo de una producción escénica.

Un detalle destacable que ella menciona respecto al diseño de cronogramas es que estos siempre se generan de manera horizontal, con el consenso de las personas que participan en el proyecto escénico:

Los cronogramas se negocian en los equipos de trabajo, eso también lo aprendí a hacer, no se imponen desde la producción, eso es un súper error. Los cronogramas se negocian dependiendo de las expectativas, del dinero que hay y de un montón de cosas (...) depende del tamaño del montaje, depende mucho del montaje (Zamora, 2019).

Una de las principales razones por las cuales no se impone el cronograma de trabajo exclusivamente desde la producción radica en que cada especialista es capaz de visualizar y comunicar a el(la) productor(a) la ruta crítica de su área de trabajo, según el volumen de tareas y los recursos de los que dispone para realizarlas. Será en las reuniones de diseño y planificación donde los cronogramas de trabajo se negociarán, y quedarán explícitas todas las tareas, los plazos y las personas responsables.

Zamora (2019) también hizo referencia a la perspectiva global del tiempo que conlleva desarrollar una producción teatral hasta el momento del estreno,

desde su experiencia profesional:

Usualmente es así: para hacer un gran musical como Chicago, se necesita mínimo un año, creo que puede ser un poquito más, un año y dos meses una cosa así, donde estás haciendo desarrollo de proyecto por un período más o menos de unos cinco meses (...) y ya cuando entras de frente a la producción a hacer las audiciones (...) te llevas mínimo mes y medio solo en eso, (...) y ya tenés que estar preparando comunicación porque para salir a audiciones hay que tener algo gráfico hecho; y posiblemente hay que estar llamando a la prensa diciendo “viene esto, ayúdenos”. Y después de ahí, de ensayos son como tres meses que es lo normal, eso encierra como año y algo.

La descripción anterior es un ejemplo de los procesos paralelos que la productora teatral debe estar coordinando con las diferentes áreas de trabajo, todo en un espacio relativamente corto de tiempo. Es importante destacar que esta noción del tiempo global de una producción es una habilidad que se va adquiriendo en la práctica, luego de varios procesos y formatos de producción. De ahí la necesidad de documentar por parte de la productora, incluso archivos y herramientas como los son los cronogramas

de trabajo, para que sirvan como materiales de referencia en futuros proyectos.

d) Administración del presupuesto

Los principales aspectos desarrollados por Zamora sobre la administración del presupuesto de una producción teatral están relacionados con la priorización de los gastos y con las estrategias de financiamiento externo para el proyecto escénico.

Tal y como se mencionó anteriormente, Zamora (2019) visualiza el presupuesto desde tres escenarios posibles: uno donde existe todo el dinero para llevar a cabo el proyecto; otro, donde el presupuesto es moderado y hay que hacer algunos sacrificios; y aquel donde el presupuesto es muy limitado o nulo. Según sea el escenario, se deberán tomar decisiones desde la producción con el fin de establecer prioridades sobre los gastos. Desde el punto de vista de Zamora (2019), una de las prioridades presupuestarias es el pago de las personas que forman parte del proyecto, ya sea equipo creativo, técnico o el elenco artístico: “sí es lo más importante porque tenés que pagar salarios y no podemos dejarlo de lado (...) porque sin plata no

podés seguir haciendo un montaje; la gente se cansa, la gente se quema”.

Según lo anterior, el pago de las personas es una prioridad presupuestaria en tanto que garantiza la estabilidad de la relación laboral, así como la motivación de las personas a continuar dentro del proyecto.

No obstante, Zamora (2019) reconoce que el escenario ideal para un presupuesto casi nunca sucede: “cuando nos damos cuenta de que no podemos, empezamos a decir y a bajar: qué estamos dispuestos a sacrificar, qué es esencial”. Así pues, el establecimiento de prioridades en un presupuesto incluye decisiones conscientes orientadas a la reducción de gastos, como por ejemplo, trabajar con un equipo humano reducido: “uno contrata menos gente cuando tiene menos plata. Y es cuando uno ve la viabilidad del proyecto. Por ejemplo, producción siempre tiene poca gente, yo produje West Side Story sin asistente y sin coordinadora de producción” (Zamora, 2019). Incluso, la eliminación de partidas específicas completas: “Cuando no hay plata empiezo a quitar la comunicación, pero empiezo también a buscar al partner en comunicación que me supla eso, siempre cambio” (Zamora 2019). De lo anterior se destaca que, a pesar de que se sacrifica el dinero que se va a utilizar en un área específica, al mismo tiempo se debe pensar en una estrategia para cubrirla desde otras fuentes de financiamiento externo y aporte de recursos, siendo la búsqueda socios –o

partners, como los llama Zamora– una forma muy común utilizada en el medio teatral costarricense.

A modo de cierre de este apartado, vale la pena destacar que, para Zamora (2019), es necesario entender y gestionar una producción teatral de la misma manera que se administra un negocio, desde el cual, día a día, hay que promoverlo y defenderlo con los posibles socios y patrocinadores:

Lo que necesitas es buscar esos recursos, traerte unos buenos socios de equipo, que te ayuden y eso es también, la filosofía de trabajo en equipo. Y por eso es tan importante empezar a buscar socios, involucrar a la gente y eso sensibiliza al medio, sensibiliza la empresa privada y sensibiliza a la ciudadanía, sensibiliza al Ministerio de Cultura, de la importancia de que ellos sean buenos contrapartes.

e) Equipo de trabajo y organigrama para una producción teatral

En primer lugar, Zamora (2019) enfatizó el hecho de que cada producción se desarrolla en un contexto particular, no solo en su realidad temporal y

material, sino en las características del proyecto escénico, con un conjunto particular “de necesidades, de diferentes tipos, naturalezas de espectáculo que uno ya va entendiendo como realizar a su equipo”.

No obstante, Zamora (2019) reconoce al menos dos figuras elementales dentro del organigrama de una producción teatral: “el director y el productor son la dupla, son los que van de la mano. Uno desde la parte del producto, de colocarlo y el otro desde la parte artística”. Esta especificación de roles idealmente evita la recarga en una sola persona, así como la aplicación de acciones específicas a cada área de trabajo.

Zamora (2019) hizo referencia a otras figuras importantes dentro del organigrama, por ejemplo la figura del asistente de dirección:

Trabaja con el director, pero es el que se encarga de estar ahí, de ver qué pasa, de falta tal cosa, cómo se mueven los departamentos y de comunicarse con el elenco, pues para mi esa es una posición fundamental, alguien que te ordene al elenco, más cuando son elencos grandes.

Otra figura de apoyo importante mencionada por Zamora (2019) es el(a)

coordinador(a) de producción, que es esa persona que apoya al(a) productor(a) y del cual se necesita “que sea militar con las fechas, con que todo funcione, con que todo sea posible”. Tal y como se mencionó anteriormente, dependiendo del presupuesto y del tamaño del proyecto, así variará su equipo humano, sobre todo el equipo de producción; por lo que dichos roles pueden fluctuar entre una o varias figuras:

Hay obras que son muy pequeñas y no necesitan eso, que si tenés una figura de productor de campo, te soluciona todo eso. A veces el ejecutivo es el productor de campo; en el caso para mí, eso no es posible hacerlo porque llevo muchos proyectos a la vez.

Finalmente, Zamora (2019) cita a otros miembros del equipo de trabajo, de acuerdo con su especialización, como por ejemplo: comunicación, vestuario, arte, dirección. Asimismo, ella remarcó la inclusión de figuras particulares, dependiendo del tipo de teatro que se está produciendo:

Si tenés teatro musical, ahí se hace grande el equipo: un coreógrafo, un director de coreografía, que posiblemente necesita una asistente de baile a la par de ella o no, y un director musical y un director de voces, todo eso es teatro musical.

f) Supervisión del trabajo, actividades y tareas de una producción teatral

Desde el punto de vista de Zamora (2019), las reuniones periódicas son el principal recurso para supervisar el trabajo en una producción teatral. Ahora bien, la frecuencia de dichas reuniones variará de acuerdo al tipo de teatro que se esté produciendo, así como del tamaño de la producción:

Si es un musical es una vez a la semana en preproducción, en desarrollo se puede hacer una vez cada veintidós días (...) y hay como un tiempo ahí [durante el proceso de producción] que es cada 15 días para ver los avances. Eso es en teatro musical, es súper complejo, tenés mucha gente trabajando con vos. Cuando es un teatro pequeño como “La Extraña Pareja”, cada dos semanas podés llevar reuniones y hacer un montaje y ya estás con todo.

Por otra parte, Zamora (2019) destaca la importancia de llevar un control detallado sobre todos los puntos abordados en las reuniones, de manera que cada persona tenga claras sus tareas y los plazos correspondientes. Esta tarea es asumida directamente por el(a) coordinador(a) de producción del proyecto, quien es la persona que “lleva las minutas y cada reunión tiene que

haber una minuta para ver los acuerdos tomados, para ver que se está hablando, en que anda uno, en que anda lo otro”. En este punto, es pertinente recordar que la minuta de las reuniones es uno de los archivos que, tal y como se describió en el apartado de documentación, se comparte con el equipo de trabajo a través de plataformas digitales, por ejemplo, Google Drive.

g) Gestión de las relaciones humanas y laborales en una producción teatral

En este apartado, Zamora (2019) hizo referencia al *respeto* como valor fundamental en la gestión de las relaciones humanas y laborales. Desde su perspectiva como productora, el respeto se refleja en ámbitos como el estilo de comunicación y de liderazgo que ejercen las personas en el equipo: “el director nunca trata mal a un actor, se enoja sí, los regaña en caso de que haya que hacerlo, pero que yo diga Adrián [el director teatral con quien trabajó Chicago] autoritario o alguien más no. Jamás”.

Otro ámbito donde Zamora (2019) menciona que el respeto es necesario se da en los contextos de las mesas de trabajo creativo: “siempre respetamos las ideas de todas las personas; eso nos interesa mucho; por eso hacemos

equipos de trabajo, con liderazgos tan fuertes, porque nos interesa escuchar que piensan, qué quieren hacer, cómo quieren apropiarse del proyecto”.

Aunado a lo anterior, Zamora (2019) sostiene que para ella es importante que sus equipos y relaciones de trabajo sean diversos y fomenten el pensamiento divergente:

Para mí, es fundamental que una mesa de trabajo sea muy diversa, porque y eso es otra cosa, soy una productora muy enfocada en el contenido, hay otras productoras que no les importa tanto eso y todo bien, pero a mí me importa mucho lo que estamos diciendo y lo que estamos diciendo no lo construye una persona, sino muchas personas que están en el equipo de trabajo.

Una vez más, se destaca el interés de Zamora por la calidad del contenido que deviene de una producción teatral. En este caso, una vía para alcanzar esa calidad se encuentra en el concierto de voces que conforman su equipo de trabajo.

9.7. Perspectivas personales sobre el rol del productor teatral

a) Concepto de productor teatral

Desde el punto de vista de Zamora (2019), un(a) productor(a) teatral se define de la siguiente manera:

Para mí es un estratega o una estratega (...) es un líder de equipo, es una persona que dice por dónde va el camino, pero no sabe cuál es el camino. El papel del líder es construir el camino entre todos, porque la visión es un punto en el horizonte, vos nunca vas a llegar ahí y hay diferentes maneras de llegar, eso vos lo construís con tu equipo de trabajo y para eso se necesita una persona que sepa liderar ese proceso porque definitivamente va diciendo “vamos por aquí, vamos por acá” pero ese criterio está fundamentado en la gente que traes.

A partir de esta definición, es posible identificar una serie de características esenciales y/o esperables en la figura del(a) productor teatral, según Zamora. Por ejemplo, la poderosa combinación del pensamiento estratégico con el liderazgo, las cuales delinean un perfil de trabajo centrado en la toma de

decisiones y resolución de problemas. Otra característica vital es la capacidad de trabajar en equipo, sacando el mayor potencial de cada persona y combinándolo para beneficio del proyecto escénico.

Zamora (2019) agrega que el(la) productor(a) teatral “es una persona que puede ver el panorama (...) es esa persona que puede abstraerse y poder leer el contexto que tiene y poder crear a partir de eso”. De lo anterior se deduce que el(la) productor(a) debe ser capaz de tener una visión clara y extendida del proyecto y del producto escénico que se pretende alcanzar, para poder movilizar las fuerzas y recursos hacia ese horizonte visualizado. Por esta razón, Zamora (2019) culmina su definición de productor(a) teatral diciendo que “es alguien que hace ese mundo posible”.

b) Principales tareas que realiza un(a) productor(a) teatral

Para Zamora (2019), la principal tarea de un(a) productor(a) teatral es la supervisión de las actividades de cada área de trabajo del proyecto escénico para su correcto funcionamiento, sincronía y ensamble. El fin de este trabajo de supervisión es el control de la calidad del producto en cada una de sus características:

Pero para mí lo más importante es que la cabeza, o sea el productor, más allá de preocuparse por muchas cosas que son muy importantes como alimentar a su equipo de trabajo también se empieza a preocupar por el producto que está haciendo, y cuando digo producto no digo lo que pasa en el escenario nada más, me refiero al producto, a todo lo que significa eso: a tu campaña de distribución, a tu campaña de distribución, de la historia que estás contando, desde la escenografía, desde el vestuario, pase por todos los canales de comunicación posible y se convierta en un producto, y se convierta en una experiencia.

Zamora (2019) ofrece una perspectiva interesante sobre las tareas que realiza un(a) productor(a) teatral, partiendo del punto opuesto; es decir, qué tareas *no* le corresponden al(a) productor teatral:

El productor no construye la escenografía, el productor hace que todo sea posible para que se haga esa escenografía, pero uno no va a pegar clavos. Vos no vas a imprimir las vallas traseras del bus, es decir, hacés todo el proceso para hacerlo posible pero no hacés eso. Es la diferencia y hay que tenerlo claro, ese es el papel de uno, hacer eso posible y conseguir la gente que lo haga posible.

Este ejercicio de definición por oposición, plantea un hecho concreto relacionado con el rol del(a) productor(a) teatral: facilitar procesos y generar las condiciones necesarias para que las diferentes áreas y equipos de una producción teatral puedan desarrollar sus tareas y objetivos.

c) Conocimientos, habilidades y destrezas debe tener un(a) productor(a) teatral para ejercer su rol de manera óptima y satisfactoria.

En relación con los conocimientos que debe tener un(a) productor(a) teatral, Zamora (2019) enfatizó en tres fundamentales:

- Entendimiento, consumo y sensibilidad hacia todo tipo de manifestación artística:

Zamora (2019) sostiene que esta es la mejor forma en que un(a) productor(a) profundice sobre todos los detalles que deben tenerse en cuenta para el desarrollo de un proyecto, además de que lo mantiene actualizado en nuevas tendencias, lenguajes, tecnologías y metodologías de trabajo:

Yo creo que tiene que tener ser una persona muy culta. Si vos producís teatro tenés que ver, no solo tenés que ver teatro, tenés que ver teatro, cine, artes plásticas, ballet, opera, teatro musical, danza contemporánea, bailes folclóricos, no sé. Para mí, fundamental, un productor tiene que ser un consumidor obsesivo, porque si no, no tenés amplitud, no tenés criterio.

- Conocimientos en contabilidad y finanzas:

Zamora (2019) señala que, por la naturaleza de las tareas del(a) productor(a), “definitivamente tiene que saber manejar plata, usted tiene que entender el mundo de los números, y no del *uno más uno es dos*, sino del poder entender cómo financiar, cómo encontrar dinero y cuánto”.

Por otro lado, en relación con las habilidades y destrezas que debe poseer un(a) productor(a) teatral, Zamora (2019) citó las siguientes:

- Habilidades de negociación.
- Liderazgo y gestión de equipos de trabajo.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Relaciones públicas.

Es importante destacar que, sobre las relaciones públicas, Zamora (2019) remarcó que el(a) productor(a) teatral debe estar un paso adelante en el conocimiento del entorno administrativo, social, económico y político en el que se insertará la obra; ya que esto le permitirá detectar figuras clave, así como la mejor forma de conectarse con ellas para beneficio del proyecto:

Es muy importante saber quién es quién, súper importante (...) Es decir "va a venir la Ministra de Cultura ¿Cómo hacemos para que venga?" necesitamos que nos vea. Eso en el tema político institucional, y después con patrocinadores, ¿a quién llamo?, ¿a quién le voy a dar entradas?, ¿a cuáles de mis aliados? Aunque no te hayan apoyado en este, te hayan pateado, usted los llama y los invita y les dice "me encantaría que vengas porque vienen más espectáculos como este" eso es fundamental, y eso es puras relaciones públicas.

Finalmente, otro aspecto de las relaciones públicas que señaló Zamora (2019) tiene que ver con la imagen que proyecta el(a) productor(a) teatral, como los buenos modales, la puntualidad y la presentación personal. Aunque parecieran detalles menores, pueden marcar la diferencia en una mesa de negociación con una contraparte o una reunión con los equipos de trabajo.

9.8. Reflexiones sobre la producción teatral en Costa Rica

a) Principales apreciaciones sobre la situación actual de las personas que trabajan en el área de producción teatral en Costa Rica

Para Zamora (2019), uno de los grandes retos que enfrentan las personas que trabajan en producción teatral es la formación de públicos que, desde su punto de vista, es muy débil en Costa Rica:

No hay una cultura de ir al teatro, no hay públicos formados para el teatro, es complicado y sin el público estás frito, a menos que te subvencionen la producción y eso les pasa a muy pocos productores, en general.

Gran parte del sistema de producción teatral privada requiere de los ingresos por taquilla para mantenerse operando, por lo que la poca asistencia de público –o el escaso consumo de teatro, si se quiere ver de esa manera– es un factor desfavorable, primeramente a nivel económico, pero que a la postre puede repercutir en el ámbito artístico por la poca capacidad para concretar nuevos proyectos.

La formación de públicos, en primera instancia, y posteriormente la gestión de esos públicos, se proyecta como una posible vía para reducir las vulnerabilidades anteriormente citadas. En ese sentido, Zamora (2019) resalta casos como Teatro El Triciclo, Teatro Lucho Barahona o el Teatro Torres que, desde su punto de vista, “producen en otras condiciones; mucho más bajo costo y demás, y ellos ya formaron su público y de alguna manera el contenido que muestran facilita que cierto público siga yendo”. También, destaca el caso de la versatilidad del Teatro Espressivo, del cual opina que “tiene medios económicos, eso hace toda la diferencia del mundo (...) tienen una programación súper vibrante, se desarrollan en una parte de la ciudad donde no hay nada, a veces presentan en el Mélico, en el Nacional”.

Zamora (2019) reconoce que, en los últimos años, han comenzado a surgir acciones en la línea de formación de públicos desde el sistema de producción teatral estatal, pero de manera desigual. Por un lado, menciona el caso de la Compañía Nacional de Teatro, que desde su criterio “invierte mucho dinero en hacer producciones, pero no se llenan todavía”; mientras que, por otro, destaca el trabajo del Teatro Nacional y el Teatro Popular Melico Salazar:

Siento que ha habido muchas iniciativas muy importantes como Érase Una Vez, llevar el Festival de las Artes afuera de San José, creo que eso es muy importante, pero debería haber más teatro y solo así siento que va a crecer si deja de ser de las élites y así se puede hacer un poco más accesible

Finalmente, otro problema ligado a la limitada formación de públicos es el poco interés por parte de las empresas privadas para patrocinar producciones teatrales, debido a su poca rentabilidad:

Tenés poca audiencia, yendo al teatro, tenés una empresa privada que no cree en el teatro porque no hay audiencia suficiente, porque somos un país muy pequeño, eso te trae el otro problema que es el financiamiento, porque ni te van a comprar entradas ni te financian las obras de teatro, por medio de patrocinio. No sé cómo se soluciona eso (Zamora, 2019).

b) Apreciaciones sobre las fortalezas y debilidades que tienen las personas que trabajan en producción teatral en Costa Rica

Zamora (2019) describió “situaciones tipo” para poder ilustrar su perspectiva sobre las debilidades que tienen las personas que trabajan en producción en Costa Rica. La primera de ellas está relacionada con un tema de autopercepción del(a) productor(a) en el ejercicio de su profesión y el valor del trabajo que realiza. Para Zamora (2019), el(a) productor(a) teatral debe – y puede– asumir un papel más activo en la generación de proyectos, siendo la figura que los proponga y lidere sin esperar a que “lo llamen”:

Para mí creo que tiene que haber más productores haciendo teatro, tiene que haber más promoción del teatro, más gente haciendo teatro y siento que debería haber una visión del teatro como producto, como negocio y que eso no signifique sacrificar sino verlo, no como negocio, sino como su manera de vivir y creo que eso le haría mucho bien al teatro, muchísimo bien.

El salto cualitativo que propone Zamora –producir teatro como negocio y no solo desde un llamado de la vocación o “por amor al arte”– podría ser una vía para reducir la precarización de la profesión del(a) productor(a) teatral,

combatiendo la informalidad, reglamentando y estandarizando procedimientos que hasta el momento se siguen resolviendo de manera improvisada. Zamora (2019) reconoce que este salto cualitativo implica un cambio de perspectiva e incluso inversión de recursos; también sostiene que valdrá la pena para el desarrollo teatral del país a mediano y largo plazo: “es muy difícil, pero hay que hacerlo, porque es la única manera en que funcione, y cuesta y es más caro y entiendo porque ¿Qué es mejor hacerlo o no hacerlo?”.

Por otra parte, Zamora hace hincapié en la necesidad de que la formación de los(as) productores(as) teatrales costarricenses sea más especializada. Sabiendo que las escuelas superiores de teatro tienen abordajes aún muy limitados sobre el campo de la producción teatral, Zamora (2019) apela al interés del(a) productor(a) teatral para buscar su propia formación: “a mí me parece que los artistas deberían ser más exigentes consigo mismos, me parece que se necesitan otros maestros de otros lados”.

De hecho, Zamora (2019) advierte que, al lado de una especialización más sistemática y profunda en el campo de la producción teatral, también es necesario que se especialicen los demás equipos y áreas de trabajo de un proyecto teatral, para lograr un mejor desempeño en los procesos de

producción:

Ese rol del productor esta sostenido por un equipo que sea exactamente igual y por eso no solo se necesita una especialización en ser productor sino en ser un escenógrafo, en dedicarse a vestuario, en un montón de cosas, entonces ahí es donde a mí me parece que hay un reto muy interesante que no solo pasa por la producción sino pasa por la profesionalización de todas las cabezas de departamento.

10. CONCLUSIONES

A partir de los puntos de vista expuestos por Acuña, Alzate y Zamora en sus respectivas entrevistas sobre la definición de producción teatral, sus prácticas profesionales en el rol de productoras teatrales, así como su mirada crítica de la situación actual en la que se desarrollan en Costa Rica, se presentará a continuación un conjunto de conclusiones generales, basadas en el balance de las tres posturas con el fin de hallar sus puntos convergentes y divergentes.

10.1. Producción teatral es “hacer que las cosas sucedan”

Dentro de las definiciones brindadas por Acuña, Alzate y Zamora, se identifica un elemento común relacionado con el fin principal de la producción teatral: materializar satisfactoriamente una idea, planteada desde un proyecto escénico. Esta finalidad concuerda plenamente con los conceptos de producción teatral de Schraier (2011) y De León (2015) expuestos en el capítulo del marco teórico. Como dato adicional, la afirmación coloquial más frecuente utilizada por las entrevistadas es afirmar que la producción *hace*

que las cosas sucedan, expresiones presentes de manera literal en las entrevistas de Alzate (2019) y Zamora (2019).

Por otra parte, Acuña, Alzate y Zamora concuerdan con que el aspecto más importante para que una producción teatral se desarrolle satisfactoriamente es la claridad con que está planteado el proyecto escénico. Esta claridad se refleja en la descripción detallada de lo que se pretende alcanzar, tanto a nivel artístico, como a nivel económico y social. De igual modo, los recursos que necesita el proyecto deben identificarse con claridad, así como la metodología que se va a aplicar para el logro de los objetivos del proyecto.

Ahora bien, las tres entrevistadas reconocen que, en función de materializar el proyecto, la producción teatral está compuesta por un conjunto de procesos de diferente naturaleza. Los más comunes son: procesos administrativos, procesos de gestión, planificación, procesos artísticos y procesos creativos. Nuevamente, el reconocimiento de la diversidad de estos procesos coincide con las definiciones propuestas por Schraier (2011) y De León (2015).

Para cerrar este apartado, vale la pena rescatar un elemento particular de la definición de producción teatral mencionada por Zamora (2019): la importancia de atender el valor y contenido del producto final y su relación

con el contexto donde será expuesto y/o consumido. Lo anterior comulga con la perspectiva de De León (2015) de “lograr un producto cultural que exprese ideas, valores, actitudes y creatividad artística, y ofrezca entretenimiento, información o análisis sobre el presente, el pasado o el futuro”.

10.2. El(a) productor(a) teatral es quien “*hace posibles las cosas*”

Esta afirmación del título fue presentada de manera unánime y contundente por Acuña, Alzate y Zamora. Dicho de otro modo: cada una de ellas fue entrevistada por separado y dijeron exactamente lo mismo cuando intentaron definir al(a) productor(a) teatral. De igual forma, esta concepción del(a) productor(a) teatral encaja con las definiciones de Schraier (2011) y De León (2015) expuestas en el marco teórico. Así pues, vale la pena identificar la forma en que el(a) productor(a) teatral *hace posible las cosas* y, en este sentido, se identifican tres argumentos posibles, a partir de la información brindada por las entrevistadas:

a) El(a) productor teatral *hace posible las cosas* porque, primeramente, tiene la visión global del proyecto, tiene claro qué es lo que se quiere alcanzar, a dónde se quiere llegar.

b) El(a) productor(a) teatral *hace posible las cosas* por medio de la planificación y coordinación de recursos humanos, materiales y administrativos. En este sentido, el(a) productor(a) teatral no es “quien hace todo” ni “se echa el equipo al hombro”, como popularmente se dice; más bien, es la persona que facilita y provee las condiciones a su equipo de trabajo para que cada área y cada persona logre cumplir con sus objetivos y tareas.

c) El(a) productor(a) teatral posee un conjunto de conocimientos y habilidades específicas –su caja de herramientas– que le ayudan a *hacer posible las cosas*. Este aspecto se desarrollará de manera más puntual en el siguiente apartado.

10.3. La *caja de herramientas* del(a) productor(a) teatral: conocimientos y habilidades

Una reflexión interesante a partir de las afirmaciones brindadas por las tres entrevistadas tiene que ver con los niveles de *agencia* que posee el(la) productor(a) teatral. Para efectos de este estudio, se entiende *agencia* como la capacidad de acción que tiene un ente (persona, agrupación, institución) para actuar en la realidad concreta y generar cambios en esta. En este sentido, Acuña, Alzate y Zamora expusieron –de una u otra forma en sus entrevistas– que el nivel de *agencia* de un(a) productor(a) teatral está estrechamente ligado a los conocimientos y habilidades específicas para desarrollar sus tareas de manera satisfactoria, es decir: su *caja de herramientas*. En relación con los conocimientos, se identificaron cuatro principales:

a) Entendimiento y gestión de procesos administrativos ligados a la producción teatral. En las tres entrevistas, este fue el primer aspecto de conocimientos mencionado por Acuña. Acá se incluye el conocimiento claro y actualizado de la legislación y reglamentos que regulan la actividad teatral en todas sus dimensiones: laboral, económica, artística, logística y burocrática;

así como las dinámicas de participación en licitaciones, fondos concursables y subsidios, tanto por el sector público como el privado.

b) Conocimiento básico de contabilidad, diseño y administración presupuestaria. En repetidas ocasiones, tanto Acuña, como Alzate y Zamora indicaron que el(a) productor(a) teatral debe ser *bueno(a) con los números*. Esto engloba una serie de conocimientos que van más allá del control de ingresos y egresos de un proyecto escénico; por ejemplo, la capacidad de analizar los diferentes escenarios financieros en los que se desarrolla una producción: análisis de productos y materiales, contacto con proveedores, gestión de cotizaciones, pago de honorarios por servicios profesionales, etc.

Aunado a lo anterior, será necesario que el(a) productor esté capacitado para utilizar las diferentes tecnologías que facilitan los procesos contables y la gestión presupuestaria: trámites bancarios en línea, compras por internet, plataforma del Ministerio de Hacienda (por ejemplo) y software de apoyo contable como Excel u otros similares.

c) Teoría y técnicas para manejo de grupos humanos y equipos de trabajo. El(la) productor(a) teatral debe tener conocimientos básicos de cómo funcionan los grupos humanos, no solo en su dimensión operativa, sino en lo

social y emocional, teniendo en cuenta que estos factores influyen considerablemente en el desarrollo de una producción escénica. Algunas técnicas que se recomiendan como útiles para el desempeño de su rol son: resolución de conflictos, toma de decisiones y primeros auxilios (tanto médicos como psicológicos).

d) Sensibilidad artística y bagaje cultural. Una opinión convergente entre Acuña, Alzate y Zamora sobre el(la) productor(a) teatral se centró en la necesidad de que este(a) manifieste un interés real por el arte en todas sus formas de expresión, ya que esto le permite comprender el hecho teatral de manera más profunda, así como el valor de cada detalle y el potencial que el arte tiene para generar transformaciones en la sociedad.

En cuanto a las habilidades que debe tener un(a) productor(a) teatral, se identificaron las siguientes:

a) Liderazgo. La habilidad de guiar personas hacia la consecución de un objetivo común es fundamental en el perfil de un(a) productor(a) teatral. Es importante aclarar que existen diferentes tipos de liderazgo, por lo que no se puede encasillar que el liderazgo esperado en un(a) productor(a) teatral sea, por ejemplo, del tipo carismático exclusivamente. Lo que sí se espera, es que

el(a) productor(a) pueda influir en su equipo de trabajo para que las personas apliquen sus talentos y mejores esfuerzos en beneficio del proyecto; y esta influencia se ejerce desde liderazgos basados en el orden, la ética, la confianza y el respeto

b) Habilidades de comunicación y relaciones interpersonales. Por la naturaleza de sus tareas, el(a) productor(a) teatral estará en la necesidad constante de relacionarse con otras personas, ya sea a lo interno o a lo externo del proyecto. Muchas de estas relaciones exigirán tomas de decisiones, negociación y resolución de problemas, por lo que es recomendable que el(la) productor(a) domine estilos de comunicación asertiva o no violenta, que sepa expresar y argumentar sus ideas, que tenga control sobre sus propias emociones y que demuestre empatía hacia las demás personas.

c) Creatividad. Debe de entenderse la creatividad como la capacidad de generar nuevas ideas a partir de información ya existente, lo cual permite la resolución de problemas de maneras innovadoras y eficaces. Así pues, la creatividad en un(a) productor(a) teatral implica habilidades como escucha, atención del entorno, análisis de la información, flexibilidad, adaptación y desarrollo del pensamiento lateral.

10.4. Sobre el(a) productor(a) teatral y su papel dentro del proyecto escénico

Existe un consenso entre las tres profesionales entrevistadas de que el(a) productor(a) teatral desarrolla un papel de coordinación y supervisión sobre los equipos de trabajo y los procesos de producción dentro de un proyecto escénico. En este sentido, la coordinación hace referencia a la toma de acuerdos con cada equipo de trabajo para definir las tareas, sus responsables y el plazo en el que deben ser resueltas. También, la coordinación incluye la responsabilidad del(a) productor de facilitar los recursos necesarios para que cada persona alcance sus objetivos.

La supervisión, por otra parte, hace referencia al seguimiento y monitoreo de las tareas y actividades de los equipos de trabajo, con el fin de intervenir de manera oportuna en caso de alguna situación emergente, o bien para agilizar los procesos de producción.

La coordinación y supervisión por parte del(a) productor(a) teatral cumplen dos funciones principales: 1. Administrar los recursos de manera eficiente para el logro de los objetivos del proyecto; y 2. Garantizar la calidad del producto final. Por tales motivos, es necesario que el(a) productor(a) teatral

esté constantemente pendiente de todo lo que acontece en las diferentes áreas y equipos de trabajo, para saber qué decisiones tomar según lo que va aconteciendo en el proyecto escénico día tras día.

10.5. Prácticas de producción teatral más comunes realizadas por las entrevistadas

a) Prácticas de documentación de los procesos de producción

Los formatos digitales y las plataformas de almacenamiento en línea son los recursos más utilizados por las tres personas entrevistadas para la documentación de sus procesos de producción teatral. En relación con la organización interna de dichos documentos, predomina el uso de carpetas por cada proyecto, así como subcarpetas para procesos específicos o áreas de producción. Sobre los tipos de documentos, se pueden mencionar: bitácoras en línea, cronogramas de trabajo, distintas versiones del presupuesto, machotes de contratos, bases, listas de contactos, textos dramáticos, imágenes y fotografías, videos, música, entre otros.

Las principales ventajas de la utilización de formatos y medios digitales radican en su accesibilidad en tiempo real, lo que permite compartir documentos con el equipo de trabajo de manera remota y en cualquier momento; además, la información puede ser respaldada todas las veces que sea necesaria para evitar su deterioro o pérdida material.

Por otra parte, las entrevistadas reportan que la documentación de sus procesos de producción les permite comprender su progreso profesional, las lecciones aprendidas en cada proceso de producción, así como la creación de bases de datos, contactos claves y públicos cautivos, y la rendición de cuentas a entes institucionales o patrocinadores. Todo lo anterior facilita al(a) productor(a) teatral a no empezar de cero su próximo proyecto.

b) Prácticas relacionadas con los aspectos legales de una producción teatral

En relación con los derechos de autor, las entrevistadas señalan dos estrategias principales: 1. Siempre es conveniente resolver el pago de derechos de autor antes de iniciar una producción teatral; y 2. Generar

dramaturgias propias para ahorrar el pago de los derechos de autor e invertir ese dinero en otras áreas de y procesos de producción.

Sobre los contratos de trabajo en una producción teatral, se identificaron también dos formas:

1. Los contratos verbales, que apelan al compromiso de ambas partes por la relación laboral acordada y que se utilizan mayoritariamente a lo interno de las agrupaciones y sectores del sistema de producción teatral privada.

2. Los contratos como documentos legales emitidos principalmente desde las instituciones estatales, con cláusulas específicas sobre la relación laboral acordada.

Finalmente, la advertencia principal sobre los aspectos legales de una producción es buscar la asesoría de un(a) abogado(a) profesional, para la redacción y análisis de documentos, con el fin de entender qué acuerdos se están firmando y cuáles son los deberes y derechos que se están asumiendo.

c) Prácticas aplicadas al manejo del tiempo en una producción escénica

El uso de cronogramas es la práctica más común reportada por las personas entrevistadas. Dichos documentos son generados de manera específica con los diferentes equipos de trabajo que conforman el proyecto, para establecer fechas de entregas y/o avances de cada área. En el caso del cronograma con el elenco artístico, se suelen asignar fechas para ensayos de escenas específicas, así como capacitaciones y talleres complementarios al trabajo escénico.

Los cronogramas se generan en formato digital y son distribuidos a los equipos de trabajo según las tareas asignadas a cada persona. Es posible que existan varias versiones de cronogramas a lo largo de la producción escénica, debido a modificaciones que deban realizarse por motivos de fuerza mayor o necesidades particulares del proyecto escénico. Siempre que esto suceda, los nuevos cronogramas deben darse a conocer al equipo de trabajo.

d) Prácticas asociadas a la administración del presupuesto de una producción teatral

Las tres productoras entrevistadas coinciden en que el diseño del presupuesto pasa por varios momentos donde se analiza su viabilidad. Se parte del presupuesto ideal, que generalmente refleja el costo del proyecto escénico en el escenario económico más favorable y, a partir de ahí, se van realizando ajustes según la realidad de los recursos disponibles. Para que esta operación sea efectiva, el proyecto debe de estar planteado con claridad y detalle, especialmente en el área de diseño.

En el caso del manejo de presupuestos otorgados por instituciones estatales, generalmente se reserva desde el inicio la partida dedicada al pago de honorarios, que generalmente se prioriza sobre el equipo de diseño y el elenco artístico. En el caso del sistema de producción teatral privado, es más variable su forma de pago y, generalmente, se establece un acuerdo de pago entre las partes durante la etapa de preproducción.

Es muy frecuente que el presupuesto del proyecto sea limitado, por lo que, en este caso, el(a) productor(a) teatral deberá buscar fuentes de financiamiento y patrocinio externas para subsanar dichas limitaciones. En

este sentido, las negociaciones con las contrapartes pueden asegurar aportes al proyecto de diferente tipo: inyección de capital, donaciones o trueques.

Finalmente, otra estrategia utilizada para alcanzar el punto de equilibrio económico es la gestión de públicos para que vayan a ver la obra teatral, con lo cual se busca garantizar una amortización de los gastos de producción a través de los ingresos por taquilla. Sin embargo, Alzate (2019) y Zamora (2019) advierten que la gestión de públicos en Costa Rica aún no es tratada con la importancia que merece, y que aún no está claro si esa tarea le corresponde directamente al(a) productor o a otra figura especializada dentro del proyecto; es decir, el(a) gestor(a) de públicos.

e) Prácticas sobre la organización de roles de trabajo en una producción teatral

En primer lugar, las entrevistadas coinciden en que el tamaño y variedad del organigrama de trabajo dependerá directamente de las características, necesidades y presupuesto del que dispone el proyecto escénico como tal. Asimismo, las entrevistadas reconocen que los roles y equipos de trabajo

están configurados dentro del organigrama por áreas especializadas; por ejemplo, el área de diseño (vestuario, escenografía, utilería, gráfica, etc.), el área técnica (manejo de sonido y luces, tramoya), el área administrativa, el área de comunicación y difusión, entre otras.

Generalmente, en el nivel más alto del organigrama estará el(la) director y su asistente de dirección, así como el(a) productor que en el caso costarricense puede ubicarse entre las figuras de productor(a) ejecutivo(a) o productor(a) de campo o productor(a) artístico(a). Incluso, en algunos contextos el(a) productor puede contar con el apoyo de un(a) asistente de producción.

A pesar de lo anterior, las entrevistadas mencionan al menos tres roles fundamentales en un proyecto escénico: director(a), productor(a) y elenco artístico. Nótese que en este punto se está hablando de *roles* y no de *personas*; ya que puede darse el caso que una persona cumpla varios roles al mismo tiempo; por ejemplo: ser actor y diseñador, ser actriz y asistente de dirección, ser diseñador y encargado de comunicación al mismo tiempo.

El caso más típico de doble rol en un proyecto escénico es el del(a) director(a) que al mismo tiempo funge como productor(a) del proyecto escénico. Para las entrevistadas, esta condición puede darse por necesidad

de ajustes presupuestarios, o bien, porque el(a) director(a), en calidad de propietario y gestor de la idea del proyecto, decide asumir ese rol para encargarse personalmente de que sus ideas se desarrollen tal y como las tiene pensadas.

Sobre lo anterior, las entrevistadas mencionan que este doble rol debe de manejarse con mucho orden y planificación, a fin de que ninguna de las dos áreas –dirección o producción– se vean afectadas por la recarga de funciones.

f) Prácticas aplicadas a la gestión de las relaciones humanas en una producción teatral

Las entrevistadas concuerdan en que las relaciones humanas influyen considerablemente en el desarrollo de una producción teatral, por lo que es importante que el equipo de trabajo tenga consignas claras de cómo tratarse entre sí, fundamentadas en tres ejes principales:

- Respeto

Se trata de la consideración que se manifiesta hacia las demás personas del equipo, hacia sus opiniones e ideas (aunque sean divergentes a las propias) y hacia el trabajo que cada uno realiza. Las entrevistadas señalan que debe existir también respeto hacia el proyecto; es decir, que la persona crea en el valor que este tiene y lo defienda con sus mejores talentos y esfuerzos, en lugar de boicotearlo.

- Responsabilidad

Entendida como la capacidad de una persona para asumir un compromiso dentro del proyecto escénico y responder en todo momento por sus tareas asignadas. En este eje, las entrevistadas mencionan que la responsabilidad de un proyecto está muy asociada al trabajo en equipo, a la comprensión del papel que cada persona juega en el proyecto y a la necesidad de confiar en el compromiso de los demás.

- Comunicación asertiva

Se trata de expresar las ideas, sentimientos y opiniones de manera no violenta pero que, al mismo tiempo, se deje clara la posición que la persona tiene respecto a un asunto. Es muy importante clarificar los canales y momentos en que la comunicación va a darse, para evitar confusiones,

malas interpretaciones y duplicados de información que atenten contra la estabilidad operativa y emocional del equipo de trabajo.

Para finalizar este apartado, vale la pena advertir que no debe darse por sentado que las personas involucradas en una producción teatral ya vienen con estas consignas de relaciones humanas incorporadas, por lo que es conveniente realizar un encuadre de las mismas al inicio del proyecto, en donde se establezcan de manera explícita y en común acuerdo con todos los miembros del equipo.

10.6. El(a) productor(a) teatral y su entorno de trabajo: reflexiones sobre el estado actual de la producción teatral costarricense

Teniendo en cuenta que los(as) productores(as) teatrales en Costa Rica desarrollan sus funciones en un entorno con variables socioeconómicas, profesionales y artísticas específicas, es pertinente mencionar las apreciaciones que las entrevistadas tienen sobre las fortalezas y debilidades, tanto del contexto de producción teatral nacional como del perfil del(a) productor(a) teatral costarricense.

En cuanto a las fortalezas, se mencionan las siguientes:

a) Se percibe que la figura del(a) productor(a) teatral ha adquirido más valor dentro de los proyectos escénicos en la actualidad, por la naturaleza de su trabajo y su perfil específico. Esto podría ser también una señal de que en el medio teatral costarricense se está tomando con mayor seriedad el tema de la especialización por áreas de trabajo en un proyecto escénico, reduciendo la improvisación e informalidad en los procesos de producción.

b) Crecimiento y fortalecimiento de las redes de colaboración en el medio teatral costarricense, sobre todo en las nuevas generaciones de creadores(as), directores(as) y productores(as) de teatro. Esto permite la movilidad e intercambio de conocimientos y metodologías de trabajo, no solo en teatro sino en cruces con otras disciplinas y manifestaciones artísticas como, por ejemplo, la producción audiovisual en general (cine, televisión, publicidad, fotografía, radio, locución, doblaje), el diseño (sonoro, espacio, iluminación, gráfico, etc.), danza, música, entre otros.

c) Predominancia de mujeres en el rol de productoras teatrales. Se reconoce que las mujeres, en mayor medida que los hombres, están asumiendo el rol de productoras teatrales en Costa Rica, actualmente. De hecho, durante el

proceso de selección de personas elegibles para este trabajo de investigación, la mayoría de personas de la lista eran mujeres. Esto se percibe como una fortaleza, ya que se salda una brecha histórica en la que las mujeres tenían oportunidades limitadas de acceder a cargos altos y se subordinaba su rol a una figura masculina. De igual forma, tanto Alzate (2019) como Zamora (2019) y Calderón (2018) resaltaron que, actualmente, las personas que trabajan en producción teatral y que son consideradas las personas más capacitadas del medio, son mujeres con liderazgos, trayectoria y perfiles profesionales sobresalientes.

Por el momento, solo se pueden emitir especulaciones sobre este fenómeno: determinantes socioculturales, cantidad de mujeres trabajando en teatro en comparación con los hombres, entre otros. Valdría la pena realizar un estudio que profundice en este tema para llegar a conclusiones más precisas y apegadas a la realidad.

Ahora bien, entre las debilidades más importantes que las entrevistadas perciben sobre el entorno de producción teatral costarricense y sus productores(as) teatrales, se pueden mencionar:

a) La precarización del trabajo del(a) productor(a) teatral. Las profesionales entrevistadas perciben que falta mucho camino por recorrer en el aspecto de reconocimiento salarial a la figura del(a) productor(a) teatral, ya que sigue siendo uno de los puestos que más carga de trabajo desarrollan dentro de un proyecto escénico, pero que no es bien pagado o incluso se prescinde de su pago para poder favorecer otras inversiones urgentes y necesarias. Lo anterior es un procedimiento que vulnera un proyecto escénico, ya que, ante la ausencia de un(a) productor(a), se recargan sus funciones a otra persona del equipo, favoreciendo que se den situaciones como cuellos de botella en procesos clave, errores de atención a pequeños detalles que son delicados y, por supuesto, estrés laboral.

b) Informalidad versus profesionalización de la figura del(a) productor(a) teatral. La entrevistadas señalan que, a pesar de que hay productores(as) teatrales en Costa Rica con perfiles muy competitivos y capacitados, aún predomina mucha informalidad en el ejercicio de la producción teatral, donde algunas personas asumen el rol de productor(a) teatral en un proyecto pero sus capacidades y experiencia son limitadas, o posee lagunas de conocimiento que pueden poner en riesgo el desarrollo de un proyecto escénico, ya sea por mala praxis o por omisión.

Sobre lo anterior, las entrevistadas remarcan que es necesario que se continúe impulsando la formación en producción teatral desde las escuelas superiores de teatro, con mucha más profundidad y sistematización, ya que en dichos centros de enseñanza predomina la formación en actuación y dirección. Entonces, las personas que demuestran interés o vocación por la producción teatral se forman mayoritariamente “lanzándose al agua”, generalmente bajo un aprendizaje de “prueba y error”.

c) Condiciones desfavorables de los entornos de producción costarricense.

Las entrevistadas mencionaron que, diariamente, el(a) productor(a) en nuestro país debe enfrentar adversidades como: presupuestos muy limitados, tiempos de producción muy cortos o comprimidos, atrasos en el otorgamiento de subsidios, burocracia excesiva que ralentiza algunos procesos, una limitada oferta de espacios físicos para ensayar, complejidad de sincronización de agendas con el equipo de trabajo debido a la disponibilidad particular de cada persona, entre otros.

10.7. Las experiencias previas de la persona como factores determinantes de su vinculación con el rol de productora teatral

Tanto en Acuña, como en Alzate y Zamora, se identifican un conjunto de antecedentes que pudieron haber determinado una predisposición a vincularse a roles de productoras teatrales.

El principal determinante tiene que ver con la formación previa de las entrevistadas, especialmente en áreas de conocimiento como administración de empresas o gestión de proyectos. Tal parece que estas disciplinas proveen a la persona el bagaje suficiente y necesario para aplicarlo a la producción de un proyecto escénico.

El segundo determinante se relaciona con las experiencias previas que la persona haya tenido sobre producción teatral, ya sea en pequeña o gran escala. En este sentido, si la persona se involucró en una producción teatral y eso le significó una experiencia placentera y enriquecedora (no necesariamente en la dimensión económica, sino también en lo artístico, lo grupal o lo individual), entonces será más probable que esa persona quiera repetir y mejorar dicha experiencia con nuevos retos y proyectos.

Sin embargo, se considera necesario realizar un estudio para indagar sobre esta relación. En este sentido, se recomienda que la muestra de personas para este posible nuevo estudio sea más amplia, con el fin de obtener un mejor sentido de realidad que confirme o descarte la hipótesis acá planteada.

10.8. Limitaciones identificadas en la realización de esta investigación

a) Limitaciones relacionadas con el tema de estudio:

Escasas referencias sobre la situación actual del(a) productor(a) teatral en Costa Rica. Sí se encontraron suficientes referencias sobre la producción teatral en el país, pero no profundizaban sobre la figura del(a) productor teatral, por lo que fue necesario incorporar el contexto histórico de la producción teatral para así relacionarlo con las posibles circunstancias que debían encarar los(as) productores(as) teatrales en cada uno de los períodos históricos expuestos en el capítulo de Antecedentes.

b) Limitaciones relacionadas con los instrumentos y la recolección de los datos:

En el caso de las entrevistas semiestructuradas, su aplicación no se reprodujo de manera exacta en cada participante. Conforme se fueron aplicando las entrevistas, se fue modificando la redacción de algunas preguntas o el orden de ellas con el fin de obtener de manera más efectiva los datos sobre el objeto de estudio.

c) Limitaciones relacionadas con la muestra de participantes:

La capacidad de respuesta de las personas participantes fue intermitente durante el proceso de recolección de datos. Por lo general, no respondían de manera inmediata a las solicitudes realizadas por correo electrónico o mensajería de texto, y pocas veces estaban disponibles por vía telefónica, debido a sus ocupaciones diarias. En ocasiones, se tuvo que enviar hasta tres correos electrónicos a las personas participantes para que enviaran el cuestionario auto aplicado “Ficha profesional de personas en rol de productoras de obras teatrales en Costa Rica”.

d) Limitaciones relacionadas con el análisis de la información recolectada:

El análisis de las entrevistas desde una aproximación etnográfica planteó un gran reto en la administración del tiempo, ya que implicó una profundización sobre las formas de pensar y de hacer de cada persona participante, lo cual tomó más tiempo de lo previsto para esta etapa de la investigación.

11. RECOMENDACIONES

A partir de la realización de este trabajo de investigación, se presentan las siguientes recomendaciones:

a) Desarrollar más investigaciones enfocadas en la producción teatral costarricense, su estado actual, sus fortalezas, limitaciones, oportunidades y amenazas. La producción teatral en Costa Rica ha sido un tema poco estudiado y conviene profundizar sobre este para plantear estrategias y soluciones a mediano y largo plazo sobre problemáticas que el medio teatral del país ha venido arrastrando en este sentido.

b) Aunado a lo anterior, se recomienda aplicar los instrumentos diseñados en esta investigación a una muestra de participantes más grande y con criterios de inclusión más abiertos; por ejemplo: incluir personas que apenas están dando sus primeros pasos como productores(as) teatrales, para conocer sus perfiles de entrada a este campo profesional.

c) Retomar, por medio de nuevos estudios, algunos temas interesantes que no pudieron ser vistos a profundidad en esta investigación. Por ejemplo, la predominancia de la mujer en roles de producción teatral, la importancia de la

gestión de públicos para una obra teatral, la producción teatral aplicada desde y para el teatro comunitario o la influencia de las experiencias previas como determinante para que una persona decida trabajar en producción teatral.

d) Redoblar esfuerzos desde las escuelas superiores de teatro en Costa Rica para incluir la producción teatral como un contenido fijo dentro de sus planes de estudio. Lo anterior por medio de cursos teórico-prácticos, donde el estudiantado adquiera los principales enfoques teóricos sobre la producción teatral, mientras que, por otro lado, pueda aplicar dichos conocimientos a situaciones reales.

e) Crear espacios de discusión, reflexión, formación e intercambio de experiencias en producción teatral, donde las personas que se desempeñan como productores(as) teatrales en el país puedan compartir sus conocimientos, herramientas y estrategias con otras personas interesadas en este tema. Idealmente, se recomienda que estos espacios sean promovidos por las escuelas superiores de teatro y las instituciones estatales relacionadas con el arte y la cultura en Costa Rica.

12. REFLEXIÓN FINAL

Gustavo Schraier (2011) propone una frase muy sencilla pero a la vez muy reveladora: "La producción teatral se hace mucho pero se escribe poco" (p. 8). A partir de este proyecto de tesis realizado, se puede reelaborar dicha frase de la siguiente manera: la producción teatral se hace mucho pero se sistematiza poco.

La producción teatral es un campo de trabajo altamente sensible al entorno donde se circunscribe. Por consecuencia, el quehacer del(a) productor(a) teatral estará influido por los factores sociales, políticos, económicos y artísticos de dicho del contexto donde la producción se lleva a cabo. Ante tal panorama, y con el fin de que tanto la producción como el(a) productor(a) tengan las mejores condiciones posibles para materializar un proyecto teatral, se proponen dos frentes de acción:

1. Construcción de entornos de producción más claros, seguros, formales, ágiles y eficientes:

Esta labor corresponde principalmente al Estado, representado por sus ministerios e instituciones dedicadas a las áreas de arte, cultura, trabajo,

hacienda y seguridad social, por mencionar a las más importantes. También, corresponde a las escuelas superiores de teatro ajustar, en la medida que les sea posible, las mallas curriculares de sus carreras a las necesidades actuales del medio teatral en el área de producción.

Idealmente, se espera que en este frente de acción se incluyan las empresas privadas, sociedades anónimas, asociaciones y organizaciones no gubernamentales que invierten en teatro, para que las condiciones sean equitativas tanto en el sistema de producción teatral pública como privada. Sin embargo, se sabe de antemano que este reto es más complejo en el sector privado por la diversidad de intereses y objetivos que intervienen en estas organizaciones.

2. Sistematización de metodologías de producción teatral propias, fortalecimiento de redes colaborativas y constante actualización en dicho campo de trabajo:

Este frente de acción compete, principalmente, a las personas que trabajan en producción teatral, de manera que su formación no se limite al aprendizaje empírico o a las herramientas que ofrecen las escuelas superiores de teatro, sino también a través de un proceso consciente de

sistematización de sus propios procesos de producción, de las lecciones aprendidas a través de ellos y de la innovación aplicada en sus metodologías. De igual forma, es muy conveniente que las redes colaborativas sigan creciendo y socializando sus saber y prácticas, tanto entre personas que trabajan en producción teatral como en otras áreas artísticas similares que se desarrollan actualmente en el país.

Esta constante actualización hará que las personas que trabajan en producción teatral tomen mejores decisiones, con más inteligencia y planificación para elegir el entorno más favorable para sus producciones. De igual importancia será que las personas que trabajan en producción teatral hagan valer su trabajo frente a las instituciones públicas y privadas, estableciendo con claridad sus roles y funciones, sus derechos laborales, así como la remuneración justa de su trabajo.

A manera de cierre, propongo la siguiente frase, de mi propia elaboración a partir de este trabajo realizado: lo que no se enuncia, es como si no existiera, no experimenta cambios porque vive en la espesura de lo ignorado.

Si no se habla de esto, si no se investiga sobre las prácticas de producción teatral en Costa Rica –aspectos que pueden mejorar, los que deben cambiar

y aquellos otros que se están haciendo bien— es como si toda esta área de trabajo no existiera:

Afortunadamente, este trabajo de investigación revela una realidad promisoría: describe a la producción teatral costarricense como un campo de trabajo que está actualmente en crecimiento y diversificación; identifica prácticas y metodologías de producción llevadas a cabo por productoras teatrales que han dedicado tiempo a documentar y organizar su desarrollo profesional con el fin de mejorar sus proyectos teatrales venideros. A partir de estos resultados, la responsabilidad será compartir este conocimiento, siendo consecuentes con el espíritu de trabajo colectivo que el teatro convoca.

13. REFERENCIAS

- Acuña, A. (2010). *Manual Giro 360° Hágalo usted mismo*. San José, Costa Rica: UNESCO.
- Alvarado I. (2017). Festival Internacional de las Artes: Talleres. *Parqueo Público*. Recuperado de <https://parqueopublico.com/2017/05/24/festival-internacional-de-las-artes-talleres/>
- Bonilla, M. (2011). 1982-1986: Una CNT una vez más, en crisis. *Compañía Nacional de Teatro: 40 Aniversario 1971-2011*. San José, Costa Rica. Ministerio de Cultura y Juventud. 44-45.
- Borges, F. (2011, 21 de agosto). Cucarachero querido. *La Nación*. Recuperado de <https://www.nacion.com/archivo/cucarachero-querido/FDSYWMHVPVGXJEI6DVQWUOIXAA/story/>
- Centro de Investigación Docencia y Extensión Artística (CIDEA). (2019a). *Proyecto "Teatro en el Campus"*. Recuperado de <http://www.cidea.una.ac.cr/arte-escenico/escenico-programas-y-proyectos/223-proyecto-teatro-en-el-campus>
- Centro de Investigación Docencia y Extensión Artística (CIDEA). (2019b). Jóvenes promesas debutan en dirección teatral. Recuperado de <http://www.cidea.una.ac.cr/arte-escenico/noticias-escenico>

Cortés, C. (2008). La invención del concepto de "crisis teatral" ¿Discurso justificado o profecía auto cumplida en el teatro costarricense? *Escena: revista de las artes*, 31(63), 77-84.

Creación del Programa Érase una Vez, N.º N° 40717 -MP-MCJ-MEP (2017).

Recuperado de

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC¶m2=1&nValor1=1&nValor2=85371&nValor3=110352&strTipM=TC&IResultado=5&nValor4=1&strSelect=sel

De León, M. (2015). *Espectáculos escénicos: Producción y Difusión* (2da Edición). México: Colección Intersecciones, CONACULTA-FONCA.

Despegue Gestora Cultural. (2017) Primer Encuentro IMPULSO al Emprendimiento Escénico, Programa Nacional para el Desarrollo de Las Artes Escénicas Proartes. Recuperado de <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScZer7YuLN3DIFtAC97uxeQTLkvPUBQr4WoChgn3eo0jPdxlw/viewform>

Escuela de Artes Dramáticas. (1995). *Plan de Estudios de Bachillerato y Licenciatura en Artes Dramáticas*. San José, Costa Rica: Universidad de Costa Rica.

Escuela de Artes Dramáticas. (2017). *Plan de Estudios de Bachillerato y Licenciatura en Artes Dramáticas*. . San José, Costa Rica:

Universidad de Costa Rica. Recuperado de
<http://www.teatro.ucr.ac.cr/sites/default/files/2016-10/plan%20de%20estudios%20EAD%20UCR.pdf>

Escuela de Arte Escénico. (2005). *Plan de Estudios de Bachillerato y Licenciatura en Artes Escénicas. Universidad Nacional*. Recuperado de
<http://www.documentos.una.ac.cr/bitstream/handle/unadocs/2791/88.pdf>

Fumero, P. (2012). La Escuela de Artes Dramáticas, el Teatro Universitario de la Universidad de Costa Rica y la distribución del capital simbólico y económico (1990-2011). *ISTMO. Revista Virtual de Estudios Literarios y Culturales*, (25-26), 1-25. Recuperado de
<http://istmo.denison.edu/n25-26/articulos/09.html>

Fumero, P. (2016). Infraestructura teatral en el siglo XXI: El caso del "teatro comercial" costarricense (1990-2014). *ISTMO. Revista virtual de estudios culturales centroamericanos*, (33), 1-30. Recuperado de
http://istmo.denison.edu/n33/articulos/13_fumero_patricia_form.pdf

Fumero, P. (2017). *El teatro de la Universidad de Costa Rica (1950-2012)*. San José, Costa Rica: EUNED.

Hanna, A. (2014). El rol del productor en el teatro independiente. La producción es ejecutiva y algo más... *Cuadernos del Centro de*

Estudios de Diseño y Comunicación, (50), 75-80. Recuperado de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1853-35232014000400008

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010) Metodología de la Investigación. Recuperado de https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2016). Encuesta Nacional de Cultura 2016: Principales resultados. Recuperado de <http://www.inec.go.cr/sites/default/files/documentos-biblioteca-virtual/reenc2016-27092017.pdf>

Lett, C. (2017). La Casona Iluminada: más que un espacio, una plataforma de gestión. *Revista Encuentro*, 5(5), 23-24.

Ministerio de Cultura y Juventud. (2017). Cuenta Satélite de Cultura de Costa Rica Metodologías y Resultados. 1a edición. San José, Costa Rica: Editorial MCJ. Recuperado de https://oibc.oei.es/documents/sa_documents/documents/9/Cuenta_Satelite_Metodolog%C3%ADa_y_Resultados_2017.pdf?151863734

- Montenegro, A. (2016). Jóvenes realizan su sueño en el Taller Nacional de Teatro. *Revista Íkaro*. Recuperado de <http://www.revistaikaro.com/jovenes-realizan-su-sueno-en-el-taller-nacional-de-teatro/>
- Mora, J. (2018, 10 de julio). Plaga de pulgas expulsó al Taller Nacional de Teatro de su sede. *La Nación*. Recuperado de <https://www.nacion.com/viva/cultura/plaga-de-pulgas-expulso-al-taller-nacional-de/C2LJHGUHP5C5LCC6HUDKPSDNQM/story/>
- Presidencia de la República de Costa Rica. (1986). Decreto Ejecutivo N° 17321-C. Declaratoria de interés histórico y arquitectónico el inmueble, propiedad del Estado, ubicado en avenida segunda, calles central y segunda, de la ciudad de San José, antiguo Teatro Raventós. Recuperado de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwj36T-pp7oAhUPTt8KHZSZDscQFjAAegQIBhAB&url=http%3A%2F%2Fwww.patrimonio.go.cr%2FGetFile.aspx%3Faction%3Dgetfile%26file%3D%2FDocumentos%2F437%2F437-1200.pdf&usg=AOvVaw1DBfuVJgrb17OXDjw1co3h>
- Presidencia de la República de Costa Rica. (2007). Decreto Ejecutivo N° 33925-C Reglamento del Programa Nacional para el Desarrollo de

Las Artes Escénicas Proartes. Recuperado de
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=60784&nValor3=68711&strTipM=TC

Protti, G. (2007). *Gestión cultural y sostenibilidad en grupos independientes de producción escénica en Costa Rica - El caso de la Asociación Cultural Giratablas*. Tesis para optar por el grado de Maestría. Universidad de Costa Rica: San José, Costa Rica.

Protti, G. (2011). Un arrasador cambio de época. *Compañía Nacional de Teatro: 40 Aniversario 1971-2011*. 10-11.

Red Cultura. (2014). Una Puesta Al Fuego V Edición 2014. Recuperado de <http://redcultura.com/php/Agenda13489.htm>

Rojas, M. (1995). *En el tinglado de la eterna comedia: teatro costarricense 1890 – 1930*. 1era Edición. Heredia, Costa Rica: EUNA.

Rojas, M. (2005). *Aventura de un teatro nacional 1980-1995*. Autor.

Schraier, G. (2011). *Laboratorio de producción teatral I*. Buenos Aires, Argentina: Atuel. Recuperado de http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/blog/docentes/trabajos/31377_108474.pdf

- Sistema de Información Cultural (SICULTURA). (2018). Festival de las Artes.
Recuperado de <https://si.cultura.cr/expresiones-y-manifestaciones/festival-de-las-artes.html-0>
- Teatro Nacional. (2016). *Teatro Vargas Calvo abre su convocatoria 2016 para coproducciones*. Comunicado de Prensa. Recuperado de <https://www.teatronacional.go.cr/Comunicados/detalle/322/teatro-vargas-calvo-abre-su-convocatoria-2016-para-coproducciones>
- Teatro Popular Melico Salazar. (2019). Convocatoria anual LAB ESCENA 19.
Recuperado de https://drive.google.com/file/d/1qg7xD98WY0U8B8_eSLYDIeMNAWJm7gWV/view
- Teatro Popular Melico Salazar. (2018). Encuentro Nacional de Teatro.
Recuperado de <https://teatromelico.go.cr/companias/teatro-melico-salazar>
- Tello, A. (2012). *Manual de producción ejecutiva para las ciudades periféricas*. Guadalajara, México: Centro Universitario de Arte, Arquitectura y Diseño, Universidad de Guadalajara. Recuperado de <http://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/184/Manual%20de%20ProduccionF.pdf?sequence=1>

Toruño, M. (2016). 65 años del Teatro Universitario. *Revista Encuentro*, 4(4), 37-39.

Vicerrectoría de Acción Social. (2019a). *Proyecto EC-331 Proyección del Teatro Universitario*. San José, Costa Rica: Sistema Bitè, Universidad de Costa Rica.

Vicerrectoría de Acción Social. (2019b). *Proyecto EC-381 Producciones y Espectáculos del Teatro Universitario*. San José, Costa Rica: Sistema Bitè, Universidad de Costa Rica.

Vicerrectoría de Acción Social. (2019c). *Proyecto EC-379 Teatro Infantil*. San José, Costa Rica: Sistema Bitè, Universidad de Costa Rica.

Vinocour, F. (2007). *La tradición del presente. Actualidades de las experiencias teatrales en Costa Rica en las últimas tres décadas*. 1era Edición. San José, Costa Rica: Ediciones Perro Azul.

14. ANEXOS

Anexo 1. Entrevista sobre prácticas de producción teatral

1. Concepciones generales sobre producción teatral:

- a) ¿Cuál es su definición de producción teatral?
- b) ¿Cuáles elementos considera usted que son indispensables para que una producción teatral sea consistente y se desarrolle satisfactoriamente?

Justifique su respuesta.

- c) ¿Cómo organiza usted el proceso de una producción teatral que está a su cargo?

2. Elementos específicos relacionados con la producción teatral:

- a) ¿Cómo adquirió los conocimientos, habilidades y destrezas en producción teatral? ¿Por cuales medios?
- b) ¿De qué manera documenta sus procesos de producción? ¿Utiliza alguna herramienta o técnica en particular?, ¿cuál? ¿Qué prácticas utiliza para optimizar este recurso?
- c) ¿De qué manera gestiona los asuntos legales de una producción: contratos, derechos de autor?

- d) ¿Cómo organiza el manejo del tiempo y los plazos en una producción?
¿Utiliza alguna herramienta o técnica en particular?, ¿cuál? ¿Qué prácticas utiliza para optimizar este recurso?
- e) ¿Cómo administra el presupuesto de una producción teatral? ¿Utiliza alguna herramienta o técnica en particular?, ¿cuál? ¿Qué prácticas utiliza para optimizar este recurso?
- f) ¿Cuáles profesionales y/o equipos de trabajo considera indispensables para el desarrollo de una producción? ¿Cuáles profesionales y/o equipos de trabajo considera ideales para el desarrollo de una producción?
- g) ¿Cómo es el organigrama de trabajo que emplea habitualmente para una producción teatral?
- h) ¿De qué manera supervisa el trabajo, actividades y tareas del equipo de producción? ¿Utiliza alguna herramienta o técnica en particular? ¿Cuál?
- i) ¿Qué prácticas, pautas y/o consignas utiliza para gestionar las relaciones de trabajo entre las personas involucradas en un sus procesos de producción?

3. Concepciones sobre el rol del Productor Teatral:

- a) ¿Cuál es su definición de productor teatral?
- b) ¿Para usted, cuáles son las principales tareas que debe realizar un productor teatral?

c) ¿Para usted, qué conocimientos, habilidades y destrezas debe tener un productor teatral para ejercer su rol de manera óptima y satisfactoria?

5. Reflexiones sobre la producción teatral en Costa Rica:

Desde su punto de vista:

a) ¿Cuál es la realidad del productor o productora de una obra teatral en Costa Rica, actualmente?

b) ¿Cuáles son sus principales fortalezas y debilidades?

FIN DE LA ENTREVISTA

Anexo 2. Cuestionario auto aplicado. Ficha profesional de personas en rol de productoras de obras teatrales en Costa Rica

1. Perfil Profesional:

a) Nombre completo

b) Formación académica: Mencione la(s) carrera(s) que estudió y el grado académico que alcanzó. En caso de no finalizar sus universitarios, puede mencionar el último año aprobado de la carrera que cursó. Anotar las instituciones o academias donde recibió dicha formación.

c) Certificaciones y/o títulos técnicos o de formación complementaria relacionados con la producción teatral: cursos, seminarios, capacitaciones, pasantías, talleres, etc. Anotar las instituciones o academias donde recibió dicha formación.

c) Trabajo o rol que desempeña actualmente. Anotar el nombre de la empresa o institución en la cual trabaja, o bien indicar las actividades que desarrolla en caso de tener empresa propia.

2. Trayectoria profesional

a) ¿Cuántos años tiene laborando en el rol de productora teatral?

b) Indique la cantidad de espectáculos en los que ha colaborado como productora (el número y los nombres de los espectáculos).

c) Mencione las instancias para las cuales ha trabajado en rol de productora (instituciones, empresas, colectivos o agrupaciones teatrales, fondos concursables, etc.)

d). ¿Ha ganado usted o algún espectáculo teatral que usted ha producido un premio o reconocimiento? Si su respuesta es afirmativa, mencione el nombre del premio y el año en que lo recibió.

FIN DEL CUESTIONARIO

Anexo 3: Fórmula de Consentimiento Informado

Tema de la Investigación:

Prácticas de producción teatral que realizan las personas en rol de productor o productora de obras teatrales en Costa Rica.

Nombre del Investigador: Bach. Pablo Molina Cortés

Teléfonos: 8367-7037 / 2240-4989

Correo Electrónico: pablolmolinacr@gmail.com

I. Propósito del estudio

Esta investigación tiene como propósito: Realizar un diagnóstico de las prácticas desarrolladas por personas en el rol de productores de obras teatrales en el contexto costarricense y corresponde a la realización del trabajo final de graduación para optar por el grado de Licenciatura en Artes Dramáticas otorgado por la Universidad de Costa Rica.

II. Proceso Metodológico

Si usted desea participar, ¿Qué hará?:

1. Participará de una entrevista semi-estructurada que facilitará la comprensión de las prácticas de producción teatral que desarrollan las personas en rol de productor o productora de una obra teatral en el contexto costarricense actual.

2. Completará un cuestionario de auto aplicación que será enviado a su correo electrónico mediante el cual se recopilará información relacionada con su perfil y trayectoria profesional.

Esta entrevista podrá ser grabada con el objetivo único de facilitar la recopilación y sistematización de la información para etapas posteriores del proyecto de tesis.

III. Riesgos

No representa ningún riesgo para su persona ni para su familia. En caso de duda puede comunicarlo al investigador en cualquier momento

IV. Beneficios

Los resultados obtenidos en este estudio permitirán obtener mayor información sobre las diversas prácticas, estrategias y metodologías que emplean las personas en rol de productores o productoras de una obra

teatral en Costa Rica, ofreciendo un estudio exploratorio sobre el estado de la cuestión en producción teatral que estimule nuevas vetas de investigación sobre este tema, a la vez que funcione como un documento para la toma de decisiones futuras relacionadas con la profesionalización del campo de la Producción Teatral en el país.

V. Implicación Legal

La firma brindada no le acarreará responsabilidad legal alguna. Además, recibirá una copia del consentimiento informado. Si desea mayor información, podrá comunicarse con el investigador.

CONSENTIMIENTO

Yo he leído, y se me ha leído, toda la información descrita en esta fórmula, antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas de forma adecuada. Por lo tanto accedo a participar en este proyecto de investigación.

Nombre de la Participante: _____

Cédula de Identidad:

Firma: _____

Firma del Investigador: _____

Cédula de Identidad:

Fecha:

FIN DE LA FÓRMULA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Anexo 4: Guía de transcripción de entrevistas

1. Formatos del texto: tipo de letra ARIAL, tamaño 12, interlineado de párrafo
- 1.5. No utilizar negrita ni cursiva en ningún caso.
2. Formato de escritura: lineal hacia abajo, separando los diálogos del entrevistador y la persona entrevistada mediante con un ENTER.

Ejemplo:

PABLO: ¿Cómo organiza usted el proceso de una producción teatral que está a su cargo?

MARYSELLA: Yo trabajo con mucha anticipación. Por ejemplo: si quiero presentar una obra en octubre del 2020, ya para junio del 2019 estoy iniciando el diseño del proyecto, busco sus posibles fuentes de financiamiento y contacto a las salas de teatro para ver sus precios de alquiler y facilidades técnicas.

3. En la transcripción, se conservarán los nombres de las personas entrevistadas o mencionadas en la entrevista. Aplica lo mismo para el entrevistador y la persona entrevistada. Todos los nombres deberán ser escritos en mayúscula.

4. El audio de las entrevistas inicia con un encuadre procedimental con la persona entrevistada, que no es necesario transcribir. La transcripción debe de iniciar a partir de la pregunta **¿Cuál es su definición de producción teatral?**
5. Las preguntas tienen el orden tal cual fue planteado en la guía de la entrevista. No obstante, las personas entrevistadas pueden adelantar respuestas a preguntas que se le iban a hacer más adelante. En ese caso, la respuesta de la persona se transcribe en el orden lineal de aparición en el audio.
6. El entrevistador seguirá el guion de preguntas de la entrevista; sin embargo, puede ser que parafrasee la pregunta, o plantee varias preguntas seguidas porque se refieren a un mismo tema, o dé un encuadre a cada pregunta para ubicar a la persona entrevistada. Transcribir la pregunta tal cual aparece en el audio.
7. Sí se transcriben los comentarios o preguntas adicionales que el entrevistador realizará para obtener más información de la persona entrevistada sobre algún tema en específico.
8. No se transcriben las muletillas de asentimiento del entrevistador mientras escucha a la persona entrevistada (por ejemplo: ajá, ujum, sí, etc).

9. Las personas entrevistadas suelen ejemplificar sus razonamientos y opiniones mediante ejemplos concretos y cosas que sucedieron en una obra o durante el proceso de montaje. Estos casos ilustrativos sí se transcriben.

10. La transcripción deberá recuperar las oraciones o frases de la manera más íntegra posible, pero sin necesidad de transcribir las muletillas o silencios que esas frases contengan. Los costarriqueñismos, modismos y "malas palabras" sí se conservan en la transcripción, siempre y cuando no estén funcionando como muletilla.

Ejemplo:

En el audio la persona dice "Diay mae, a veces uno tiene que crear sus propias herramientas de evaluación para analizar el brete, digamos, porque no hay formularios, esteee, encuestas o... ¿cómo diablos se llama esto? cuestionarios para ver cómo salió un proceso de producción".

Transcripción esperada de lo anterior: "A veces uno tiene que crear sus propias herramientas de evaluación para analizar el brete porque no hay formularios, encuestas o cuestionarios para ver cómo salió un proceso de producción".

11. Para esta transcripción no se necesita describir en el texto los estados emocionales de las personas, lo importante será la información que aporte sobre cada pregunta.

12. Para facilitar el proceso de búsqueda posterior dentro del audio, se trabajará la transcripción con intervalos de 10 minutos.

Ejemplo:

Minuto 00 - 10:00

PABLO: ¿Para usted cuáles son las principales tareas que debe realizar un productor teatral?

MARYSELLA: Pienso que las principales son...

(Doble ENTER para separar cada intervalo de 10 minutos)

Minuto 10 - 20:00

PABLO: ¿Cómo es el organigrama de trabajo que emplea habitualmente para una producción teatral?

MARYSELLA: Generalmente trabajo al menos con un asistente de dirección, el elenco artístico, los técnicos y dos o tres personas que son los creativos y realizadores de la escenografía, el vestuario y la publicidad...

Nota Final:

La información de las entrevistas es material sensible que hace referencia a personas, instituciones y empresas. Se solicita total respeto a la confidencialidad de esta información, se prohíbe su divulgación para otros fines que no correspondan a este trabajo de investigación.

FIN DE LA GUÍA DE TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS

Anexo 5: Transcripción de Entrevista N°1, Ada Acuña Castro

Fecha de la entrevista: jueves 8 de marzo de 2019

Lugar: Ministerio de Cultura y Juventud, San José, Costa Rica.

Transcripción realizada por: Licda. Mariana Calvo Brenes (Antropología Social, Universidad de Costa Rica)

0:00-9:59

PABLO: Me interesa recolectar de las personas que están participando de esta investigación, ¿Cuál es la definición que tienen de producción teatral? para ver si hay congruencias u otras que se salen de la visión de cada persona. Desde tu punto de vista ¿Cómo definirías la producción teatral?

ADA: Para mi es la administración de procesos, artísticos en el caso teatral, que permiten llevar a un producto final. Rescato dos palabras vitales, la administración y los procesos.

Es un proceso que requiere tener claro todas la cosas que se dan para llegar a un buen término, se parece mucho la definición de la administración de proyectos; y proyectos se acerca mucho a lo que hacemos cotidianamente. Hacemos una propuesta artística y pasa a ser al final un producto artístico, por lo tanto en la administración de proyectos también tiene que ver con eso,

administrar procesos. Y para mí es eso, es muy importante. En ese sentido el productor (que de verdad se considere productor) es una persona que tiene claro el inicio y el final de un proceso. Entonces el saber administrar ese proceso desde una lectura no solamente artística, sino administrativa, de gestión, de organización, de planificación, es un buen producto. Pero el productor, o en este caso la producción que se limita solamente a la parte artística, no entiende todo el mundo de la producción. Por eso, para mí, son varios procesos que se interrelacionan para llegar a un buen punto final.

Un producto final puede ser una obra artística, una obra cultural, un proyecto. En fin es muy simple y lo podés aplicar a cualquier cosa que querés hacer. Pero si no hay metodología y claridad en el proceso no lo puedes replicar. Por lo tanto, el productor empírico siempre va a tener que empezar de cero porque no tiene una metodología de trabajo.

Reitero ¿Qué es la producción? Es la administración de una serie de procesos, en el caso de la producción artística y cultural, es una serie de procesos que culminan con un producto final.

PABLO: ¿Y que trascienden a lo artístico como me habías dicho antes?

ADA: Exactamente.

PABLO: Me estabas hablando de procesos, creo que la palabra es muy importante en la producción. Y además de procesos ¿cuáles otros

elementos son indispensables para que una producción tenga un buen desarrollo?

ADA: Una buena producción inicia no empezando a ejecutar, sino diseñando la idea de lo que se quiere hacer. A partir de ahí (si se toma tiempo suficiente de lo que se quiere hacer) al menos trabajar una idea para pasar de la idea a lo concreto, eso define un prediseño. Yo lo manejo por etapas, lo que te quiero decir es que muchos de nosotros en el arte y cultura trabajamos con una idea, pero no nos damos tiempo de que esa idea la maduremos y la concretemos, para pasar de un prediseño a un diseño de algo concreto.

Si yo le pregunto a usted ¿cuál sería el carro ideal que quisiera comprar? Pues usted me dice “un carro 4x4”. Sí ¿pero qué tipo? Me vas a llegar a decir “cualquiera, uno descapotable”... Pero ¿cuál tipo de carro 4x4 descapotable querés? Entonces estás tirando ideas, no estás definiendo realmente lo que querés hacer.

La primera etapa de trabajo para mí es ese proceso en que pasemos de la idea a algo concreto, una vez completado pasamos al segundo paso, que tiene que ser el presupuesto. Ya me diste características del carro que querés, ahora sí: ¿cuál es el presupuesto? Si me decís “pues solo tengo 3 millones” entonces tu idea no está lista o requiere un poquito más para organizarla y planificarla.

Tenemos la etapa de prediseño, la de diseño, la de presupuesto real. ¿Qué es lo que suele suceder en las bodas? En la primera reunión con la organizadora empiezan a decir “bueno yo quiero flores, pero que sean rosas rojas y quiero ver el corredor divino” y unos 15 días después se sientan y dicen que el corredor con rosas rojas cuesta 4 millones y medio y empieza otra vez “cambie de rosas a claveles y ya no el corredor solo la entrada”. Eso se llama de idea, a prediseño a diseño final, o sea ese es el presupuesto que tenemos, y es lo que nosotros no hacemos.

¿Qué pasa en el sector artístico y cultural? Primero que somos 80% corazón y un 20% razón, entonces el artista se pone a hacer la obra, a diseñar y después trabaja esos otros elementos. No sabe cuánto cuesta, en el camino va creando, va invitando amigos, les dice “tengo un proyecto buenísimo” y lo empiezan a desarrollar. Y eso normalmente se trabaja desde el corazón, con gran amor por lo que hacemos, y eso hay que validarlo siempre pero no hay un proceso formalizado y racionalizado de lo que es la producción.

¿Y por qué tiene que estar acompañado? En otros países como Colombia, México si usted va a presentar un proyecto usted lo primero que le dicen si es el director le dicen “¿quién es el productor suyo?” porque saben que el productor es quien tiene el producto, sabe lo que tienen en las manos, el director es el creativo, con él no negocian, negocian con el productor.

Entonces en este orden escalonado que he hecho con la experiencia de treinta años, me ha permitido manejar los riesgos. Hago un análisis de riesgos aunque sea algo pequeño, porque debemos tener claro si no tenemos presupuesto y hay que adquirirlo entonces hay que saber cuánto tiempo en el proceso tendremos esta idea. Así hay una serie de etapas, eso son procesos, son procesos que uno no se puede brincar. El riesgo es muy alto en la medida en que usted se tire al agua y genere cualquier cosa, entonces cualquier cosa te puede salir, porque no hay planificación ni organización, no sabés con quien vas a trabajar. Y vas en el camino de la buena vida y la buena mano de la gente y ahí vas sumando gente, sumando esfuerzos y al final las cosas salieron.

Normalmente hay producciones que se hacen en menos de dos meses, y lo acabo de vivir con una gente en ferias: que hiciera una feria en mes y medio. Y fue exitosa, sí nos llegó mucha gente, pero no es la idea de hacerlo tan a destiempo ¿y cómo podemos medir el éxito y los resultados? Entonces esto es lo primero que le puedo decir a cualquier persona, la parte de producción es administración por procesos y se parece mucho a la parte de administración de proyectos.

Ahora ¿cuál es la diferencia entre un gestor cultural y un productor? Porque ahora la tendencia es: contratemos gestores culturales para que produzca cualquier cosa. Hay un hilo fino, porque el gestor está inmerso dentro de

otras dinámicas que pasan por sensibilidades diferentes, que van por procesos socioculturales más cercanos, a lograr productos artísticos y culturales.

Los productos artísticos y culturales están enfocados al teatro o la danza; [el gestor cultural] está más enfocado en algo más global que pasa por la comunicación, por los procesos sociales, por las sinergias, por el trabajo con los públicos, por desarrollar una propuesta desde una institución o centro educativo. El gestor es eso: gestiona de alguna manera propuestas y prácticas educativas o socioculturales para lograr tal cosa. Sin embargo, no está enfocado en un producto, está enfocado en algo más macro. Entonces ahora todos quieren ser gestores culturales, pero a la hora de que uno los pone a ejecutar algo no tiene...

10:00 - 19:59

...las herramientas suficientes, para poder decir” esta persona sabe lo que está haciendo”. Y no tenemos muy claro qué es gestionar, y el productor gestiona mucho entonces otra de las grandes cosas que yo he visto (de algo que estamos súper enredados) y es que usted habla de solo un perfil, es el perfil del productor artístico. Cuando hablamos del productor general es otro perfil, y el productor ejecutivo es otro y del productor logístico es otro. Yo creo que tu enfoque es en la producción artística y depende del nivel o del tamaño

del producto cultural que va a salir, requerirán otros productores en otras áreas para que no nos enredemos todos.

¿Qué pasa en Costa Rica? ¿Qué pasa con nuestros grupos artísticos? Tal vez tiene un director que a su vez es productor, entonces es más bien productor artístico; y a su vez es el que hace todo y distribuye las tareas, pero lo que realmente hemos visto con la experiencia que he podido tener es que se arrastran muchas debilidades. En medio de esto también está el otro perfil vital que es el productor técnico. Entonces en una producción artística grande o mediana, requerís tres tipos de productores.

PABLO: Tres roles diferentes.

ADA: O al menos conocimientos de tres roles diferentes. El productor general básicamente lo que hace es revisar y coordinar todos los diferentes equipos de trabajo; el ejecutivo es el que busca la plata no tiene nada que ver con los artistas ni con los equipos de trabajo, este es el que anda buscando las relaciones es el que anda buscando la gestión. En esa misma línea, el productor general de todo el evento es el evento, y luego vienen diferentes líneas de productor: el artístico, el técnico, el encargado de comunicación y así se van generando una serie de aspectos.

Nosotros normalmente trabajamos en la parte teatral y la danza (el circo y la música no tanto) con el productor artístico, es el que normalmente

trabajamos; y casi siempre ese perfil lo hace un director de escena o un compañero bailarín, o un actor de la compañía o del grupo de teatro.

PABLO: ¿Ese rol doble es una constante verdad?

ADA: Es una constante.

PABLO: Es como que el director que tiene la idea o el texto generalmente asume esa parte de la producción, y si no logra generar bien eso dos roles alguno se lo termina comiendo.

ADA: Es la tendencia, más no lo bueno, y es que el director es el que manda dentro del grupo y el que tiene que mandar es el productor. ¿Por qué? Porque es el que guía para que las cosas sean posibles, el director es el que indica cómo quiere hacer sus cosas, pero debe ir muy de la mano de lo que el productor está logrando. El productor logra tantas cosas dentro del espectáculo como fuera de él, por lo tanto el control realmente del producto lo lleva el productor no el director.

PABLO: Que es el que está muy atento a todos los procesos. A nivel artístico es otro nivel que depende más del director. Ahora profundizando más en estos elementos, porque ya me dibujaste un poco el proceso: estoy intuyendo que este proceso que me estabas contando ahora tiene que ver con las famosas etapas de pre-producción, producción y post- producción. Yo he tenido curiosidad siempre con el tema de la post-producción; porque es algo de lo que no se habla mucho, se resuelven al final pero alguien en una

entrevista me había dicho que la postproducción se resuelve en la pre-producción también. Hay que tenerlo listo y ahora ¿qué hacer con tanta cosa después de que termine?

ADA: Sí, lo que pasa es que nosotros somos gente que solo piensa y se preocupa en la primera y segunda etapa, y la gente lo tiene claro hasta aquí. Pero cada uno [por el sonido ambiente se presume que la entrevistada dibuja un esquema de tres etapas del proceso y los tiempos corresponde a la primera, 2da y 3era etapa sucesivamente] de estos tiene diferentes sub-etapas, y esto tiene que ver con un montón de elementos que normalmente esto duran de 15 a un mes, depende del proyecto, aquí alrededor de 4 meses y aquí alrededor de dos meses. Cuando yo te hablo de la primera etapa (prediseño) está: diseño donde usted tiene claro el presupuesto, luego vienen otras dos etapas más y aquí por el estilo están otras etapas que son organización, planificación y aquí está la etapa de ejecución o sea es el día cero, el día del estreno, entonces todas estas la gente se las come y normalmente empiezan como por aquí y llegan aquí en dos meses hacen las cosas y ejecutan, y post producen hacen así como quince días y ya cerraron.

PABLO: Y es muy interesante la formulación del proyecto, de pasarlo de idea a prediseño diseño, es algo que yo si siento que se brincan más que cualquier otra cosas.

ADA: Si usted se brinca de aquí a aquí [se remite al diagrama dibujado anteriormente] hay una etapa que se llama "incubadora". Incúbelo, si la idea todavía no está madura incúbelo. Es la recomendación que yo hago, como es un chiquito cuando nace, no está maduro, lo incubamos. Si su proyecto puede tener cierto riesgos, si no puede tener respuestas claras de patrocinio de gestión de instituciones que le prestan los espacios, de ensayos... usted empiece aquí, en donde empieza usted a gestionar en donde ya tenga claro qué es lo que va a hacer, aquí empieza la etapa de gestión. Esto va paralelo a riesgos, gestión y la etapa de producción. Usted sigue aquí [nuevamente se remite al dibujo realizado] analizando, hasta aquí llegas y empiezas a darte cuenta de que si aquí tienes el diseño de un banner, hasta aquí lo mandás a la imprenta hasta aquí empezás a gastar plata, aquí no. Aquí son dos meses, y usted dice "ya estamos listos" y entonces a nivel de gestión o bajo costos o ya sabés quien te va a dar la imprenta, y el riesgo siempre latente cuál es, pues bueno buscar el tiquete del actor que tiene que empezar los ensayos, bueno ya lo conseguiste "ok ya" y así.

Esto está documentado, yo hice un proceso, y eso normalmente le ha ayudado mucho a la gente a entender un poquito los procesos. Esto porque de la mano de la producción y de la experiencia y de la gestión, yo soy administradora de proyectos, entonces como tal lo que intenté fue hacer un

módulo o una propuesta de educación que le permitiera a la gente tener claro este tipo de cosas.

PABLO: Ahora que mencionaste la palabra documentar, ¿Cómo hacés para documentar tus proyectos, tienes alguna herramienta o estrategia en particular, o algún repositorio donde los tenés físicos o digital?

ADA: Hay dos en digital, donde en uno de los manuales, creo que en el segundo está lo que fue una obra de teatro de "Romeo y Julieta" que hice en el 2009. Lo que hice fue ponerla de ejemplo de cómo empezar de cero, porque el director era Luis Carlos Vázquez, él quería hacer una obra compleja y eso cuesta mucha plata le pregunté si tenía presupuesto y me dijo que no, pero que le dijeron que yo podía ayudarlo entonces (esto siempre lo cuento como una anécdota) le cobré carísimo yo misma hice un ejercicio (de los directores más honestos que me han dejado trabajar) yo hice el diseño de producción esa obra costó mucho dinero, pero me pagué yo, pagué todo y él quedó con un superávit impresionante de casi quince actores.

20:00-29:59

Sin presupuesto de nada, está el presupuesto, está el book, que ahora nadie hace eso. El book de producción es algo como esto: normalmente cuando yo hago un book es porque tiene que estar el proceso muy claro para todos y

todo lo que sucede. Ese de Romeo y Julieta tiene el book, es todo lo que tiene que quedar documentado del proceso de la producción.

“Érase una vez un territorio” es un montaje del Teatro Nacional en coproducción con el Melico y con el Ministerio de Cultura; entonces me pidieron a mí que ayudara y yo empecé a hacer el diseño de producción es algo muy complejo son treinta mil estudiantes en giras, en tres comunidades diferentes de Guanacaste, Puntarenas y Limón. Entonces yo le estoy enseñando a una muchacha que está de licenciatura cómo tiene que ir el book, que vaya detallando costos e informando todo lo que vaya pasando en la producción de manera que cuando termine la parte de la producción las minutas y bitácoras, el plan de montaje ella va haciendo la documentación de las cosas.

Ahora falta la ruta crítica, que es un proceso que dice quién hace qué en qué momento, cuando ya empieza a montarse la obra en comunidades. Son dos espectáculos que vienen con un diseño del Teatro Nacional pero tiene que ser adaptados a los espacios de comunidad, tal vez esa es la concepción más difícil que tiene esto, porque los actores y bailarines dicen “yo necesito mi 10 x 12 y el linóleo”; entonces yo les digo “no vas a tener el linóleo vas a tener un piso”, o si lo tiene muy bien pero entonces ¿quién pone el linóleo? Entonces ese recorrido ha sido difícil porque salir del esquema teatral de que estoy en el Teatro Nacional a irme a un gimnasio entonces es complejo.

Esta es otra forma de documentar, el libro de producción, que nos permite ir construyendo la historia del proceso y se finaliza postproducción con los informes preliminares de todas las partes, y secuencias fotográficas de cómo fue la actividad con un capítulo que se llama final de lecciones aprendidas. Y terminamos el libro de producción y se lo entregamos a cada institución que participó y se benefició.

¿Por qué se tiene que documentar? Bueno aquí porque son fondos públicos, en el caso de una producción privada la idea es no volver a empezar de cero ni con el conocimiento ni con la práctica. Lo ves, y ves cómo se hizo la carta de patrocinio y a que se le tocó la puerta; ahí está todo.

PABLO: De hecho en otras entrevistas que tuve, mucha gente me decía "vos entendés que producir un espectáculo pequeño o grande tiene formas diferentes de abordarlo" y justamente lo que me ha ayudado a mi es devolverme a esas bitácoras o libros de producción para retomar contactos, procedimientos para retomar lo que tenga que retomar.

ADA: No es una práctica común, porque lo que he vivido yo, nadie sabe a veces de lo que uno está hablando. Pero a la hora de que la gente aprenda que uno tiene que ser ordenado y documentar todo, de alguna u otra manera funciona. Yo ahorita estoy trabajando con esta chica, que es la que me asiste, porque este proyecto es muy complejo. Pero igual es una herramienta.

La otra es documentar el proceso y eso lo hice a través de la UNESCO, que me pidieron una capacitación para más de trescientas pequeñas pymes culturales y artísticas, entonces hice un diseño de manual donde documento cada etapa del proceso. Eso le permitió a mucha gente comprender las cosas de forma más simple, pero con elementos de administración, de planificación estratégica entonces se los devolví a ellos en un formato más simple. El artista tiene la costumbre de hablar en estos términos relación costo beneficio, punto de equilibrio, retorno de inversión; entonces hay que traducirlos de una forma más creativa y simple. Yo en el manual lo que le planteé fue un viaje de diez pasos, está en línea y el Manual 360.

PABLO: Creo que tengo ese documento, me pareció una analogía muy interesante. Hablando de elementos más concretos, aquí tengo varias preguntas que siempre se repiten, te las voy a decir en lista: ¿Cómo organizas el tiempo? En términos de cronograma, plazos ¿Cómo manejas el tiempo y presupuestos? Ya hablamos del equipo de trabajo, eso lo podemos dejar ahí; los aspectos legales, todo lo que tiene que ver contratos, derechos de propiedad intelectual y una última que es importante retomar: las relaciones laborales ¿cuáles pautas, consignas el ambiente que vos proponés desde la producción? para que se lleven esas relaciones laborales y poder cumplir ese objetivo que se lleva en cada producción.

ADA: Yo soy formada en teatro, graduada de la UCR, un bachillerato en Teatro y graduada de la licenciatura. Luego tuve la opción de estudiar la licenciatura en Administración con énfasis en Educación pero del programa de Educación No Formal, y después me he especializado en cursos de Administración de la Cultura. Entonces cada paso que yo iba haciendo tenía que ver con algo que me permitía mejorar, pero de las cosas lindas que yo le puedo agradecer al teatro, es que es una de las artes que más trabajo en equipo genera. Desde el momento en que te estás formando todos son dinámicas grupales, es leer los ojos del otro, porque en un escenario estamos todos juntos. Y de lo que más hago yo en las capacitaciones que hago es generar cohesión de grupo, trabajo en equipo, esa es la lectura. Esta oficina trabaja con ese enfoque, no es jerárquico, es trabajo en equipo. De las cosas en las que yo más insisto es: si somos un equipo y pasa algo el equipo asume pero, si el equipo no está consolidado entonces el problema se individualiza y empezamos "usted es el culpable; no, usted" Pero cuando está consolidado el equipo, asume.

Aquí hay equipo de trabajo: el de logística, el de hospedaje, el de producción artística, el equipo de programación y así por el estilo. Entonces trabajamos dúos, trio o cuartetos, genera una identidad, un convivio y eso genera somos dos o tres y nos defendemos, eso es estrategia y pensamiento creativo.

También trabajo un poco con sinergias de liderazgo, esto es un trabajo de liderazgo. Si no tenés liderazgo para generar un trabajo y ser proactivo no estamos bien. El gestor cultural el productor es un líder, si no, no funciona, si no tiene esas condiciones capacidades y habilidades, no funciona. Entonces son de las cosas que yo constantemente estoy apuntando.

Por último una visión de capacidad y sentido común de planificar en el tiempo, son de las cosas que yo todavía valoro más.

Ahora en los mismos puntos como usted me lo plantea ¿cómo organizar el tiempo? Primero hago una ruta crítica, y a veces para enseñarle a otras personas, lo hago desde analogías. Normalmente si tengo un evento el 28 de marzo, como es el festival, esta es la fecha límite de aquí me tiro para atrás y los diez pasos para saber que voy cumpliendo con las etapas, siempre lo hago de esa manera entonces me resulta, ya es hasta mental.

30:00-39:59

Lo tengo muy claro ya demasiado procesado, cuando hay alguna etapa que se está pegando o la gente no tiene claro qué está haciendo o qué no me está avanzando, le tengo que explicar “estás en la etapa de ejecución estamos atrasados con tanto tiempo” pero no soy tan estrictamente metódica como los administradores de proyectos, yo lo que necesito es que la gente entienda el proceso entonces le digo “miren chicos, hoy empezamos

realmente, con el lanzamiento del festival empezamos la producción, corramos”, porque tiene que entender que el chiquito de un festival es la programación, cuando el chiquito nace es cuando se lo damos a la prensa, es cuando se vuelve vox populi. El lanzamiento es un hito, yo voy marcando hitos, entonces tienen claro el hito; el próximo hito nuestro cercano es el 22 de marzo salimos todos para la comunidad, entonces estamos corriendo, y el próximo hito del 22 es el 28 (yo marco los grandes) ese es el día de inauguración. Se marca inauguración de Riojalandia que es este proyecto de giras, entonces ese es otro hito.

Esta es mi planificación, entonces el próximo hito es la clausura, entonces voy haciendo esto y lo hago a grandes rasgos, yo siento a la gente y les digo “chicos ¿cuáles son los hitos suyos?; bueno: el mío es este y este; y bueno el suyo se pega porque yo lo tengo el 22” entonces la gente va corriendo sus hitos macro, ahí empezamos a sincronizar todos los trabajos de todos los equipos. La gente no se pierde, sabe en qué etapa están, en pre y cada una de las etapas. Esto nos ayuda muchísimo para que no se pierda la gente, que no me avance trabajos que me anden buscando voluntarios cuando estamos aquí [re remite al dibujo], que suele suceder. Esa es una forma de administrar el tiempo y cumplir las metas.

El otro tiene que ver con el presupuesto. Voy a hablar de cuando era productora afuera, el ejemplo que te puse de las bodas: “sí, dígame todo lo

que quiere; sí y ahora dígame con qué presupuesto cuenta”, o digamos me llaman para un evento muy grande y muy complejo y digo “¿tiene el dinero?” “Sí lo tengo”, o es el gobierno como en los Juegos Centroamericanos “¿y el dinero?” “No, esta es a través de patrocinios”. ¿Entonces cómo hacemos? No, hay que empezar a organizar... Sí pero organizas y organizas pero no conseguís la plata ¿cómo hacemos?

Yo llevo el control, yo tengo que tener claro, cuando me llaman, primero cual es mi rol, y a partir de mi rol yo empiezo a hacer todos esos procesos. A veces me dicen “lo que ocupamos es que usted saque este producto” entonces soy productora.

PABLO: En este caso que decías como micro ejemplo de los patrocinios, te estaban pidiendo como productora ejecutiva...

ADA: Productora artística, el productor ejecutivo era el encargado del protocolo de la Municipalidad de San José, el encargado de los patrocinios. Yo era la productora artística, la única contratada para coordinar la parte artística con los españoles que venían a montar los Juegos Centroamericanos. Yo nunca tuve acceso al presupuesto, tenía control pero no acceso, no podía plantear cambios, sabía lo que estaba pasando pero no era yo la que estaba con el control del presupuesto. Yo sí lo hago en la primera etapa hago una estimación del presupuesto, y luego en la etapa de diseño digo lo que realmente va a costar esto, a partir de ahí empiezo a

gestionar. Como me pasó ahora con Expo Gustico, me dicen “tenemos un presupuesto de cuarenta y cuatro millones para dos días”... muy caro, entonces lo empiezo a revisar y empiezo a quitar y decir esto lo pueden hacer así; al final el presupuesto puede ser de 18 millones de colones; si se rentabiliza, se utiliza y acomoda bien es mucho mejor, y si se gestiona bien. Es lo primero que hago presupuestar muy bien, estimar muy bien y después pasar a la realidad; y la realidad pasa por un presupuesto básico y otras cosas de gestión, que ayudo y que gestiono, y así para bajar los costos, para tener una mayor utilidad en lo que yo voy a hacer, como una obra de teatro. Llegar a la obra de teatro y no depender de las taquillas, sino depender de lo que ya usted ya proyectó “esto va a costar tanto, conseguí esto, y esto” por lo tanto la taquilla me quedó libre.

PABLO: Que pasa a ser punto de equilibrio.

ADA: Exactamente. Más allá del punto de equilibrio. Cuando uno capacita artista, una trata de que cumplan con el punto de equilibrio y entienda un poquito la importancia de eso, es muy simple pero ellos no entienden la importancia. Entonces piden un teatro por tres días y no rentabilizan realmente la oportunidad, entonces siempre terminan con situación que apenas dan tablas o en menores posibilidades no hay utilidad no hay ganancia, no hay nada. Y yo les he dicho que tienen que salir con esa oportunidad más alto de la cuenta, pero hay que saber organizar eso.

Y por último los aspectos legales, en este caminar nos hemos dado cuenta de que hay muchísimos tipo de derechos de autor en todo lo que es arte y cultura, y cada rama cultural, en este caso el teatro tiene un tipo de derecho, la danza tiene un tipo de derecho, hay derechos patrimoniales, derechos actorales, derechos de imagen. Entonces depende en qué área estás, debes tener muy claro como defendés tus derechos, y como aplicar y dar a conocer “mire usted nos da el derecho de que esto se mantenga”; el derecho tiene que ver mucho con la propiedad intelectual, sí, pero ¿de qué y porqué y cuánto tiempo?

Trabajamos con procesos efímeros e intangibles pero la obra artística como tal se vuelve un producto completo; si yo lo voy a pagar y tengo el derecho bienvenido, pero el patrimonio siempre va a ser de la persona que me da el derecho, esa obra le va a pertenecer siempre al artista, él nunca va a dejar de ser el autor y ese es el primer derecho que tenemos, el de autoría y nunca lo perdemos; pero hay gente que no entiende eso. Hay que trabajar los derechos dependiendo de las diferentes áreas artísticas, dependiendo del tiempo de explotación o giras o uso de una música o el tiempo que el permite esa coreografía de seguir trabajando, o el derecho intelectual de decir “este espectáculo fue mío, o yo lo hice”, y respetar ese tipo de cosas. Tiene muchas variables y depende del área artística así hay que manejar el concepto de derecho en la música tiene un nivel de exigencia, y el nivel

internacional es diferente. A nosotros a veces nos pasa que nos dan por la jupa pero...

PABLO: No y a parte me pongo a pensar en las múltiples ofertas que existen de versión libre de tal obra, o muy muy libre de tal obra...

ADA: Es que el problema es que la ley dice que usted puede variar un texto si después de un 30 o 35 % usted varía ese texto ya es una versión diferente, entonces esas cosas a veces las sabemos y a veces no. Nos volvemos unos mañosos de eso, para no pagar los derechos de autor. Y hay obras, por ejemplo en música, que no se paga derechos de autor solo de este siglo, del siglo pasado no se paga nada. Derechos de uso de imagen en televisión, en publicidad hay cualquier cantidad de cosas que no saben y no se cobran bien, y principalmente los actores, no están cobrando bien derechos de uso de imagen; porque en contratos ponen una cosa, ahora creo que se está poniendo un poquito más claro, no definen en cuanto uso de imagen en publicidad o en signos externos se va a hacer esa imagen. Entonces lo vemos en todo lado, en todo lado la cara de uno pero le pagaron 3 pesos. Entonces está bien - me pagan 3 pesos por un nivel de frecuencia, no por uno o tres veces que tiraron la publicidad o al revés por un año.

40:00-49:59

Al segundo año que vayan a tener algo mío, simple y sencillamente los derechos, tiene que renovar ese contrato.

Relación normalmente para trabajar yo lo que trato es que la gente esté libre y tranquila, porque cuando uno genera estrés, yo genero estrés por el tiempo el problema mío es el tiempo, yo hago las producciones quiero calidad y quiero tiempo.

Lo que hago es que la gente trabaje de una forma libre, creativa, yo no controlo sino que tiro la línea y la gente construye y procesa, y yo superviso los procesos entonces eso es una forma de trabajo que yo permito liberar a la gente cuando yo veo que alguien no está funcionando ahí sí entro a un proceso de control; y es la forma en que yo puedo procesar los controles en equipos de trabajo.

Por último somos personas, somos empresas que damos servicios, en el caso de los artistas, y tenemos que tener claro que nosotros ofrecemos un producto y que tenemos que tener un producto de calidad. A veces les hago el ejercicio de la triangulación; tengo tiempo, costo y calidad. En un proyecto, y está en el manual, yo no voy a tocar la calidad, entonces toco el tiempo o el costo- o me da más plata o me das más tiempo, pero nunca puedo modificar la calidad. No se negocia. Esa triangulación siempre la tenemos que tener clara.

Hay otras triangulaciones que le permiten explicarle a la gente las cosas importantes, y son métodos de trabajo que he venido desarrollando, no de forma empírica, sino muchas veces traduciendo algunas ideas e interpretaciones de un tipo de materia a nuestra materia creativa; entonces yo misma desarrollo ideas.

PABLO: Sí es como una aplicación de ...

ADA: Exacto, es una aplicación, entonces hago analogías, metodologías de trabajo. Recién vengo de una gira de Liberia y me pidieron una explicación de cómo organizar ferias, - entonces les dije cuánta gente son- entonces empecé a decirles que una feria generalmente se hace con dos objetivos promoción o ventas tenemos que definir cuántas de nuestras ferias son de promoción. Normalmente las personas que participan por primera vez en una feria vienen a que lo conozcan , pero el segundo año que participa mirá me fue muy bien entonces - yo vengo preparado para vender porque ya me conocí un poquito- entonces ya empecé a ver y dije- suave- y en la tarde fue peor porque era como explicarle a la gente cosas básicas de las ferias y eran 17 mujeres de gobiernos locales, INAMU que organizan ferias para pequeños empresarios, artesanos, etc... y entonces hice el mismo ejercicio, las etapas de las cosas y les dije - ustedes saben que el punto número 1 de una feria cuando uno entra es ese stand que tiene mayor precio porque tiene dos entradas, la entrada y la salida y mucha gente sabe eso y

pone ese es más caro, y uno empieza a dividir la feria por precios y por valores. Entonces si queremos ayudar a una artesana no las pongamos en el medio ni de último, cosas así. Y las señoras decían que vacilón, no es tanto lo que uno aprenda de eso sino que trabajamos desde el corazón, - que yo soy trabajadora social pero me tocó organizar una feria, y ¿quién me dijo a mí que yo sabía organizar ferias? yo sé que tengo que tener un toldo y una mesa- y les pregunto cuánto tiempo tienen? normalmente se usan 8 meses y me dicen -dos meses-. Es un retomar a gente en cosas básicas pero bonitas, por eso te contaba porque en el caso de ellas era básico pero hacen cosas y no manejan nada de preproducción, entonces lo que hice fue - su feria es el 23 de abril, esta tarde, pero este es el punto al que quieren llegar y para poder llegar imaginemos que estamos tendiendo ropa y la vamos ordenando por tamaño, lo más grande va primero, y así les quedó clara la imagen- que es lo más difícil los pantalones y en ¿cuánto hay que tenerlos listos? y así uso muchas metodologías y analogía y cuando la gente tiene el ejemplo les queda más claro.

PABLO: A mí me gusta mucho una frase de un libro del laboratorio de producción teatral de Gustavo Schraier que decía que la producción se hace mucho pero que se piensa poco. Y siempre la llevo por ahí y la converso con la gente, porque como vos decís seguramente la gente en el hacer actúan de una manera muy automática de los recursos, habilidades y conocimientos

que tienen y de repente no lo piensan tanto, y trabajan de manera desordenada.

ADA: Me parece súper valioso lo que estás haciendo y es que nadie lo toma en cuenta, sabes dónde radica el problema aquí en C.R es que las escuelas de formación no tiene nada de producción, tienen puesta en escena, y no les interesa. Forman actores no trabajan la parte de esta otra línea de profesionalización, entonces tiran a la calle cualquier cantidad de actores pero sin herramientas y eso es terrible y las dos escuelas tienen el mismo problema.

PABLO: Justamente con el director de dramáticas, con Juan Carlos y con Vera que ahora está asumiendo el tema de la dirección en la UNA me decían - la gente que entra aquí ¿a que entra?

50:00 -59:59

se imagina siendo actriz actor estando en la tele novelas o la película recibiendo algún premio; eso se imaginan los chiquillos cuando entran acá- ya al tiempo se van dando cuenta que ese sueño ese anhelo tiene atrás un montón de roles especializados para que se lleve a cabo.

ADA: Y eso es parte del trabajo que uno hace, yo empecé como actriz, luego como asistente de producción, igual en la escuela y después dije- No esto no es lo mío - y dirigí y me gustó y me fue bien como 2 o 3 obras y después dije - no. Cuando empecé a hacer giras yo dije esto es lo mío

organizar esto- hasta que entendí el rol del productor, pero ya estaba formándome en administración y en otras cosas. Eso fue lo que me encantó, yo te puedo ser muy franca; a mí me ponen a organizar algo simple en estos momentos y no lo logro, por ejemplo la fiesta de mi hijo de los 15 años yo no pude organizarla, porque yo me enredo yo no supe si era primero el queque o la piñata. Pero organicé 50 mil personas que entraron con foquitos de diferentes colores desde diferentes lugares del estadio Nacional, fue como darle un chonetazo a una Lora, en media hora yo tenía todo mundo adentro - ¿Cómo lo quieren que lleven luces y cuantos foquitos?- o sea a este nivel yo no hago cosas pequeñas porque me enredo sola pero de una forma que soy de lo más mal, ahora que no se mal entienda, yo como y si tengo que barrer lo hago , pero hay cosas simples de hacer que yo me enredo porque trato de hacerlo muy bien. Es deformación profesional.

Yo tengo una frase que dice: cuando hay una buena gestión hay una buena planificación, entonces es eso. Nos tenemos que tomar el tiempo para pensar las cosas, no podemos empezar a ejecutarlas, y eso es lo que pasa en el sector artístico, empezamos a hacer las cosas desde el primer momento en que se nos ocurrió, entendamos que esto tiene diferentes etapas y proceso de madurez diferentes. Entonces es un poco lo que dice Gustavo, yo estuve en una mesa con él y Marisa que fueron maravillosos; y tengo planteado hacer un congreso donde estemos varias personas

discutiendo sobre temas de producción y derechos de autor; traer personalidades y todo esto. Pero lo más importante es hacer lecciones aprendidas de proyectos y cosas y seguir documentando, procesando y ayudando.

Yo capacito, doy charlas de vez en cuando, y me encuentro con la gente y tengo el teléfono siempre abierto, - mirá es que tengo una gira, que me recomendás, vemos presupuesto- siempre estoy recibiendo ese tipo de cosas, porque a la gente hay que ayudarla. Porque es muy triste saber que hay gente de la nuestra que son excelentes actores y de todo pero que tuvieron que dejar esto porque económicamente no estaba. Esto se ha vuelto una escuela de formación, el festival se ha vuelto una escuela de formación, para mucha gente es duro trabajar aquí pero salen con un proceso de conocimiento y aprendizaje diferente. Pero es parte de eso, no pensar así en el aire que hacemos, sino metódico, procesen.

PABLO: Voy a cerrar esta parte de la entrevista y hacer una preguntita, una de varios, que tiene que ver con el productor. ¿Vos qué características consideras que una persona que trabaje en producción debe tener?

ADA: Para mí, básico, sentido común; no necesitamos a nadie más. Liderazgo y no cualquier tipo, un liderazgo creativo. Proactividad, trabajo en equipo, capacidad analítica, entender procesos, ser práctico, motivador, buen gestor, creativo porque esto requiere de mucha creatividad, súper ordenado

una persona que no es ordenado no puede ser productor, el orden es vital. Documentar bien, para mí tiene que tener muy claro el proceso, las cosas que está haciendo, el respeto y algo que para mí es vital y es que no tenga un ego elevado, parece tonto lo que estoy diciendo, pero en la humildad de las personas se encuentran grandes liderazgos. Entonces una persona que vaya a dirigir cosa, personas, procesos o instituciones o si tiene que gestionar cosas para lograr un objetivo tiene que tener eso.

De las cosas que carezco es que tal vez por hacer las cosas rápido, atropello a las personas y entonces mi autocrítica siempre es - suave vea como lo está diciendo porque la gente lo puede percibir mal- entonces siempre ese gran cuidado de tratar bien, cuidar las cosas que hago y digo para que siempre ese liderazgo creativo vaya empático; trabaja con personas con organizaciones, con empresas. Debe tener esas cosas básicas.

PABLO: ¿Y conocimientos ?

ADA: Procesos administrativos, ojalá contables, que maneje un Excel básico. Alguna técnica básica de administración en línea Project, Gantt, alguna cosa básica en Excel. Tiene que tener elementos básicos de conocimiento básico en cultura, entender las artes. Puede venir de cualquier área, artes plásticas, pero si no entiende esa sensibilidad del arte no va a entender nada. Un buen productor administrar personas y procesos creativos, entonces tiene que tener ese cuidado. Que tenga diseño ojalá, que

tenga algún conocimiento de diseño o al menos de ubicación espacial. Gestión, no es tan fácil lo digo muy etéreamente, pero debe tener al menos esa prueba y error, algún tipo de conocimiento de la gestión. Manejar área social y otras áreas que son afines como la recreación, el tiempo libre, actividades de ocio. Que tenga conocimiento en esas áreas es lo ideal.

PABLO: La realidad, el entorno en que se maneja un productor o productora en este momento en C.R. Qué es lo bueno, lo malo. Cómo ves a los que inician el camino en este campo, que tienen bien, qué les hace falta ? cuál es ese balance que tenés

ADA: Creo que hemos mejorado, en el 2009 empecé procesos de capacitación; y hay elementos que han planteado el camino que las pequeña pymes culturales están llevando. Por ejemplo, para ser más profesionales requieren de tener claro su facturación, entrar en un proceso asociativo, llámese asociación anónima, empresa. Eso lo obliga a tener un idea contables, a tener una organización y saber qué es lo que quieren.

Entonces hemos ido mejorando, los que siento que no mejoran porque su formación es casuística, o sea de casualidad entré a esto; son los productores artísticos de las artes escénicas. Ellos se forman porque viene del área específica de la música, teatro, danza, pero no vienen con un proceso paralelo a lo que es la formación artística, entonces ahí es donde viene a tener un pequeña impresión de producción artística...

60:00-69:59

...no le va muy bien, y empiezan a hacer otras producciones de otras cosas. Entonces hemos mejorado cuando hacemos otro tipo de producciones, pero no somos conscientes en lo que se tiene que cobrar, el productor no sabe cuánto tiene que cobrar. No lo saben ni los artistas, pero el productor debe saber y poner en valor su trabajo y la importancia de un productor en un grupo. Cuando un grupo dice -sí, le voy a decir a mi productor- ya está hablando en otro nivel, está hablando de una persona que se encarga de otras cosas, y decimos - que interesante, este grupo trabaja con productor-. Pero cuando el productor es el mismo director, o hay un compañero que baila y a la vez es el productor, entonces ahí estamos siempre carentes a que alguien se dedique siempre a esto. Hemos mejorado de algunos años para acá, pero falta mucha formación, mucho conocimiento de los procesos y sobre todo que las escuelas de formación le den valor a esto. Sin quitarle el verdadero sentido a las universidades de formar artistas; pero el artista requiere como en otros países como en México, Chile, Colombia; que conozcan de producción. Entonces tendrán sus curso, mínimo el 1°, 2° y 3° año tiene que haber conocimientos básicos de cosas simples. En tercer año ya dejen la producción, pero ya les diste herramientas, 4° y 5° me especializo como artista, como director, o puedo optar por seguir produciendo porque fue

lo que me gustó, o soy muy buena vestuarista. El problema nuestro es que pasamos por todo eso sin esa experiencia, entonces terminamos siendo malos actores, o muy buenos vestuaristas pero para que estudié 5 años actuación.

PABLO: Y un curso de vestuario

ADA: ¿Y es un curso! O un curso de puesta en escena donde más o menos olfateas un poquito qué es lo que es producción. Entonces siento que hay que trabajarlo más, siempre lo he dicho, las escuelas de formación de este país no están dando las herramientas necesarias. No hay estudio de mercadeo, que es un valor para el productor, tiene que plantear cosas de mercadeo, tiene que tener al menos unos conocimientos básicos y al final de cuentas esas herramientas se vuelven importantísimas

PABLO: Tengo una de varios que es justamente para la parte que estaba construyendo que quiero alimentar o actualizar, de antecedentes de trabajo. Una de las partes tiene que ver con la oferta de formación, como vos lo mencionas. Yo ya hice todo lo que pude en el TNT, en la Nacional, en la UCR para revisar la currícula. Ya me comentaron, pero a nivel de iniciativas fuera de las escuelas superiores de teatro pero que todavía tengan que ver con el estado, por ejemplo, las capacitaciones que se abren en los festivales que vienen incluso personas de talla internacional y de todo. Esa documentación el único rastreo que le he podido dar es a través de lo que se

publica de la programación, lo que quería es saber si acá en el centro tienen algo, alguna documentación sobre ese histórico con capacitaciones de producción que se han dado en los festivales

ADA: ¿Con internacionales?

PABLO: O nacionales, lo importante es ver si desde acá desde el Ministerio se han dado también ofertas de producción.

ADA: Bueno lo que se dio en el Parque la Libertad, que fui yo quien lo dio esos dos módulos. Una propuesta de la dirección de cultura con un contrato de la UNESCO para el Parque de la Libertad.

PABLO: ¿Y eso era para formación de gestores?

ADA: No, era para artistas. Pero yo lo hice en general entonces entró muchísima gente de hecho llegó gente hasta de Guanacaste. Ese era un programa de formación de UNESCO la idea era 3 meses pero duré dos años haciéndolo porque fue muy exitoso para la gente. Se extendió y se extendió y luego me pidieron otro módulo más, ahí continuó por casi dos años en el 2010 terminó.

PABLO: La idea son insumos que yo pueda sacar información.

ADA: Le voy a preguntar a Nela, pero creo que a nivel de institución no hay tanta formación. El Ministerio de Cultural eventualmente haya contratado. En los últimos festivales con Gustavo y Marisela, y tuvo muy buena respuesta la gente se sigue comunicando con ellos.

PABLO: Y el manual que me dijiste de tu autoría es justamente este el de la analogía del viaje?

ADA: Sí, creo que ya subieron el otro. Los de derechos de autor lo tengo yo pero el de publicidad lo tiene la UNESCO. Entonces ese segundo creo que esta lo del presupuesto y la experiencia Romeo y Julieta. Luego tengo otros talleres que he venido dando, en danza he dado talleres... en la dirección de cultura me han pedido varios talleres. Pero eso es lo que tengo de memoria. No se si aquí después del 2015 han hecho, creo que la preocupación del festival ha sido más artística y de dramaturgia. Y creo que el Mélico tiene artística y dramaturgia.

PABLO: Yo tuve una entrevista con ellos justamente antes de que saliera de gestión y le pregunte, y me dijo que no. Y me pasó las memorias del encuentro nacional de teatro y no aparece

ADA: Sí no, no es su feeling, pero creo que lo mucho que se ha hecho en capacitación de producción me ha tocado a mí, en la dirección de cultura en la compañía nacional de danza y nada más.

PABLO: Yo rastree, pero ya estamos hablando de principios de los 2000, un proyecto muy interesante con el Instituto de Cooperación Sueca. Por ahí vi que había propuesto un programa de formación de diferentes áreas en cada año, y una de ellas tenía que ver con producción.

ADA: ¿Quién lo hacía? ¿Era con privado o con público?

PABLO: Era con gente del gremio artístico de acá, escénico justamente. Entonces por ejemplo un año se fueron al Salvador a capacitarse allá en todo lo que es técnico de iluminación, sonido. Otro era de Producción. Pero no si el proyecto cerró o no cerró.

ADA: Creo que sí, esos son fondos que se tienen que ejecutar. Si el año que viene no tienen los fondos no se puede hacer. Creo que muchas de esas experiencias van enfocadas más a lo artísticos, entonces vos lees un libro de Marisela y vos ves el enfoque artístico muy pegado, en cambio Gustavo es un poquito más amplio el enfoque de producción.

PABLO: Y curiosamente yo sí me he topado, no con un obstáculo, sino con diferentes concepciones de estos roles que vos me decís. Inclusive tuve una entrevista con una chica que ha estado haciendo producción pero viene de producción audiovisual, entonces ella me hablaba de que hay un productor general, uno ejecutivo y la coordinadora de producción. Entonces me hablan de diferentes figuras, pero ya cuando se les describen y digo- eso se acerca un poco a productor artístico, esto a productor...

ADA: Claro es que en una película los roles cambian un poco por la dimensión y cantidad de gente que eso implica. En una producción parecida a un festival muy grande, pueden haber coordinadores de producción y coordinadores de área

La grabación termina con conversación que se sale del esquema de entrevista, agradeciendo a la colaboradora. Fin de la entrevista.

Anexo 6: Transcripción de Entrevista N°2, Gladys Alzate Quintero

Fecha de la entrevista: jueves 21 de febrero de 2019

Lugar: Casa de habitación de la entrevistada, Curridabat, San José, Costa Rica.

Transcripción realizada por: Licda. Natalia Alvarado Ruiz (Psicología, Universidad de Costa Rica)

0-9:59

PABLO: La concepción general de la producción teatral, a partir ya de tu experiencia. Tenga una primera pregunta y es, ¿Cómo concebirías vos la producción teatral? en tus propias palabras ¿Cómo lo llamas? ¿Cómo lo enuncias? ¿Qué significa producción teatral?

GLADYS: Yo diría que productor es el que hace posible que el acontecimiento suceda, que el acontecimiento artístico, escénico o del tipo que sea suceda, porque creo que es como el mánager que finalmente puede juntar todos los cables, darle un piso, un sustento a todos los sueños, las ideas, y ese sustento tiene que ver con la capacidad de gestionar la parte económica, la parte administrativa, gerencial, por decirlo de alguna manera, y la artística.

Ese productor tiene que tener conexión con todas las áreas, entonces para mí esa es como la magia de un productor, el que es capaz de hacer que lo más imposible suceda.

PABLO: Gracias. Ahora ¿Cuáles elementos consideras que son indispensables para que una producción teatral sea satisfactoria, consistente? ¿Cuáles serían esos elementos?

GLADYS: Creo que lo primero es la concepción general del proyecto, la claridad más bien en la concepción general del proyecto, hacia donde vamos, que pretendemos con el proyecto y hacia que público está dirigido. Creo que esa concepción implica como otros elementos esenciales que tiene que ver como se sostiene económicamente esa idea. Para mí es fundamental entender que dentro de la producción hay dinámicas muy variadas.

Hay proyectos que tienen un sustento económico muy potente, hay otros que tienen un sustento, un equipo humano igual de fuerte, que también sostiene y hay otros proyectos que tienen una potencia en su concepción; que es capaz de hacer que sucedan esos otros dos anteriores.

Entonces, a veces, y no suceden siempre de la misma manera, creo que los procesos en la parte creativa se dan desde diferentes instancias y no es que una sea mejor que la otra. Creo que lo que necesita un productor es como tener la inteligencia para entender cuál es la dinámica con la que tiene que trabajar en cada proceso, en cada proyecto, ajustarse a eso y hacer que las

debilidades pasen a ser fortalezas y sobre potenciar las fortalezas con las que nacen el proyecto.

Porque digamos, por ejemplo, desde el sector independiente, a veces tenemos unas muy buenas ideas, que uno no quisiera que mueran, entonces tenés que encontrar, sin recursos, a veces no necesariamente con el equipo humano ideal, sino con el que tenés y está dispuesto a aventurarse con vos, hacer que salga el mejor resultado.

Entonces desde esa experiencia, me parece que todos esos caminos son válidos y son potentes.

PABLO: Tener cuenta, según lo que me decís, también, lo que estábamos hablando del modelo de producción donde está inserto el proyecto.

GLADYS: Creo que esa permeabilidad, o esa mas bien... ¿cómo se dice a esa cuando esa cosa?

PABLO: Maleabilidad

GLADYS: Maleabilidad del productor. Tiene que ser una característica esencial porque tenés que tener como la inteligencia para convertirte en agua, aire, en sólido, de acuerdo a las condiciones que te va generando la situación y creo que tal vez, esa es una de las características más interesantes y por otro lado la perseverancia es fundamental, porque las circunstancias casi siempre son adversas a la producción, casi siempre,

aunque tenga mucho dinero, no faltan situaciones complicadas que resolver, o sea uno pasa permanentemente resolviendo eventualidades porque la vida es así.

PABLO: Exacto, sorteando ahí, ¿verdad? Convirtiendo las cosas de acuerdo a lo que vienen.

GLADYS: Si sos rígido no te dediques a la producción, si no sos rápido no te dediques a la producción, si no sos creativo tampoco esa es la profesión, porque hay que tener muchísima creatividad para encontrar siempre salidas.

PABLO: Y también del recurso que tenés. Como vos lo dijiste tanto del humano, como el tiempo. Ahora, ya a nivel personal tuyo, en tu profesión ¿Cómo organizas ese proceso? ¿Cómo lo llevas de principio a fin? ¿Cuál ese camino que lleva ese proceso de producción teatral cuando lo tenés a cargo?

GLADYS: Yo, en general son muy estructurada, necesito tener las cosas al empezar muy claras, sobre todo con lo que tiene que ver con la parte administrativa y la parte de producción. En lo artístico tal vez soy mucho más arriesgada y soy de tirarme a cosas más aventuradas.

Me encanta, por ejemplo, en lo artístico, todo lo impredecible, lo que mueve, pero en la producción... Yo entiendo que para poder lograr lo artístico tenga mucha flexibilidad y mucha fluctuabilidad, de acuerdo a lo que se va

generando en el proceso, necesitas tener un soporte administrativo y de producción muy estructurado... Muy claro, sobre todo cuando trabajas con la adversidad de muchas circunstancias, como las del medio costarricense, o sea trabajamos a veces con horarios divergentes, con disponibilidades variables, con espacios variables también, con esa movilidad que nos exige, por ejemplo, el lugar de ensayo, la disponibilidad de los actores, en los presupuestos que llegan tarde, los contratos que a veces las instituciones públicas se atrasan; entonces vos tenés que estar tratando de llevar todas esas cosas que son contraproducentes y convertirlas en cosas favorables para el proceso artístico.

Y yo creo que eso solo se logra si vos tenés muy claro los objetivos por los que va pasando el proceso en cada periodo que va transcurriendo. Para mí, en producción lo más importante es establecer las etapas, en las que uno va desarrollando como ciertos objetivos, y si te atrasas en esa etapa tenés que ponerte al día porque si no vas a llegar bien.

Y ahí implica que hay momentos en los que uno tiene como socar ciertas áreas, ciertas circunstancias para no afectar el resultado.

PABLO: Excelente, ahora vos me dijiste una palabra muy interesante, los contratos. Hablemos entonces de los aspectos legales. ¿Cuáles son los aspectos legales indispensables o básicos para que una producción este protegida en ese nivel, y como lo gestionas? ¿Cómo lo llevas a cabo?

GLADYS: Por ejemplo, nosotros trabajamos con varios formatos, o sea, por ejemplo, en Contra Luz tenemos uno estándar, entonces ahí no funcionamos como con esa rigidez del contrato sino con los acuerdos, que son como que muy éticos.

Creo que eso es muy lindo también, de la parte teatral, o sea, hay muchos convenios que uno hace con equipos de trabajo que son totalmente desde lo ético, y no necesariamente pasan por lo legal, y que son igual de fuertes y que tienen que tener el mismo peso que si tuvieras algo firmado.

También es algo que nosotros tenemos que tratar de defender en estos procesos artísticos, porque a veces de repente aparece gente que te dice “bueno ¿Dónde está el contrato? Y como yo no tengo contrato, puedo dejar esto botado, cuando ya se está en proceso” sobre todo cuando entras a procesos de investigación, que son más largos, que son de mucha dedicación, que son de construcciones como muy desde lo personal. Alguien se va y nos hace un daño, en el sentido de que es un hueco, porque estamos contando con las características especiales de esta persona.

Pero también está el otro formato de producción que tiene que ver, por ejemplo, con los contratos institucionales. Es cuando firmas con una institución y es importantísimo. Para mí, en ese sentido creo que la parte legal es un elemento de mucha importancia porque es lo que le garantiza que

los artistas puedan ser respetados, en todos sus derechos y en todas sus condiciones.

Hay mucha informalidad en la institucionalidad, muchísima todavía. De repente te rompen un contrato. Porque también sabemos que estamos trabajando con una materia muy volátil y sensible; no siempre puedes garantizar el éxito en una producción artística, pero precisamente por eso es por lo que los contratos cuando trabajas en el marco institucional son lo único que respalda que vos tengas ciertos derechos porque estas invirtiendo “X” cantidad de tiempo, “X” cantidad de ensayos y que te van a garantizar esta temporada y una más o “X” cantidad de funciones.

Creo que eso es fundamental, creo que todos nosotros los artistas nos tiramos mucho por pasión y eso a veces dejamos esas cosas de lado. Pero, creo que necesitamos fortalecer muchísimo con claridad y trabajar mucho todavía en el medio teatral costarricense todo el tema de lo que tiene que ver con los contratos y que implica comprometerme para “X” cantidad de ensayos, cuantas temporadas voy a recibir...

10-19:59

GLADYS: (continuación de frase anterior) Porque creo que no hay una proporción necesariamente consolidada entre el tiempo que yo invierto a

veces, en un proceso artístico y el beneficio que recibo de esa inversión que hago en las temporadas.

PABLO: Entiendo, por supuesto. Ahora hay otra parte legal, que se mencionaba mucho dentro de Marisa y de Gustavo: la parte de derechos de autor. ¿Te ha tocado manejar, por ejemplo, procesos de derecho de autor y como ha sido ese tema en particular?

GLADYS: Muy complejo. Mucho lo trabaje cuando era directora de la Compañía Nacional de Teatro, estuvimos negociando el tema de derechos de autor, con compañías internacionales, contratar grupos de afuera, o con directores también o creadores. Creo que es una materia que se está permeando y que las instituciones mismas en Costa Rica es muy reciente el tema de pagar derechos de autor. Antes se montaban las obras y no se pagaban los derechos de autor.

Me parece que está muy bien que se reconozca esa autoría del trabajo artístico. Creo que, en Costa Rica, por ejemplo, todavía no llegamos a esos niveles de poder reconocer a los autores dramáticos lo que corresponde. Tratamos de negociar, de conciliar, pero creo que es un elemento central y creo que para el teatro que hacemos si, por ejemplo, nosotros nos tomamos muy en serio el tema del derecho de autor y por eso creamos tantos espectáculos. Por un lado, porque estamos en una puesta de crear nuestras propias obras, nos interesa generar punto de vista, pero por otro lado porque

también tenemos conciencia de que no es tan sencillo para nosotros como grupo independiente, por ejemplo, sobrevivir y si tenemos que pagar un porcentaje a los autores, de cada función que vendemos, de cada temporada que realizamos probablemente sería insostenible lo que hacemos en Teatro Contra Luz. Realmente lo es. Entonces nuestro repertorio es básicamente un repertorio nuestro.

Así que por ese lado desde nuestra agrupación no tenemos esa carga económica. Pero obviamente si la hay, hay que reconocerla, hay que asumirla. Desde la institucionalidad siempre se ha asumido. Creo que es un tema que también está muy ambiguo todavía en la institucionalidad, nos pasa, por ejemplo, cuando José, mi compañero vende sus obras y todavía hay que estar peleando por el tema de derechos de autor y decir "bueno no me están pagando nada por el derecho de autor. Esa obra es mía, ustedes están recibiendo una millonada por un espectáculo que es muy exitoso y nosotros no estamos percibiendo nada".

Y el punto de los derechos de autor es que es complejo, en el sentido de que una obra que producís es el cumulo de muchísimos años de tiempo y experiencia. No son los dos meses o cinco meses que te sentaste a escribirla, es una vida de investigación, una vida de exploración...

PABLO: Porque permea toda tu historia.

GLADYS: Claro, todo está ahí. Entonces siento que cada vez se trabaja un poquito como más en ese sentido. Las convocatorias, por ejemplo, ya lo exigen de que esté garantizado el tema el derecho de autor, que se reconozca, algunos espacios como el concurso de dramaturgia lo garantiza ya que se le paga al autor. Algunos otros teatros ya lo están incorporando, pero no está siendo todavía respetado como corresponde.

Creo que cuando uno arma un presupuesto, y se lo he dicho específicamente, cuando tengo la oportunidad de trabajar con algunas instituciones, lo digo a los productores lo primero que les digo es “OK, reservemos el presupuesto para el pago de los actores, reservemos el presupuesto para los derechos de autor, reservemos el presupuesto para los productores, para los asistentes de dirección...”, revisemos cual es el formato de este montaje: cuál es la capacidad que tenemos económica para ver hasta dónde podemos llegar con el equipo humano, porque una de las cosas que es muy compleja es tener que llamar a la gente a trabajar sin pagarle, por el trabajo, entonces uno trata de reconocer. Y creo que la mayor apuesta que se hace desde el trabajo independiente es que muchas veces todos trabajamos sin percibir una ganancia.

Es una apuesta muy fuerte porque partís de un proceso que a veces invertís un año de trabajo y no sabes si va a funcionar o no. Y a partir de que funcione es que haya un beneficio económico para todos. Pero bueno creo

que eso es parte de la pasión que se tiene a nivel artístico. Y por eso cuando te contratan desde una institución, vos decís “bueno, aquí es una oportunidad para compensar también, todo lo que es una historia de mucha apuesta y de mucho esfuerzo y sacrificio, entonces vamos a que la gente se le pague lo que corresponde”.

PABLO: Excelente, Gladys, a continuación, te voy a nombrar como elementos un poquito más puntuales, que tiene que ver con la producción, y justo como hemos hecho, que nos contés ¿Cuál es tu hacer? ¿Cómo organizas, por ejemplo, cada uno de ellos? Me interesa que si podés contarnos, por ejemplo, ¿qué tenés alguna herramienta, algún método, alguna técnica en particular para trabajar sobre estos elementos que te voy a mencionar, también nos lo contés para que sea más provechoso esa parte? Por ejemplo, la documentación, todas las carpetas, ¿de qué manera documentas tus procesos? ¿si hay alguna herramienta o alguna técnica, una metodología en particular que vos empleas?

GLADYS: Yo he llevado cursos. El trabajo de producción mío inicio siendo muy intuitivo. He llevado cursos que tienen que ver con finanzas, yo estudie. Mi bachillerato era de contabilidad, como auxiliar contable y eso ha sido muy importante para mí, ha sido entender entradas, salidas desde lo básico, como compensar un cierre, un balance general, entender esa parte. He llevado cursos de formación en finanzas, no son totalmente profesionales:

finanzas familiares, por ejemplo, para empresas familiares, he recibido capacitaciones en ese tema.

En esas experiencias empresariales, de alguna manera que he podido obtener en mi experiencia laboral, he aprendido muchísimo como un orden específico que tiene que haber, sobre todo con la parte económica. No hay un programa especial que yo lleve, también he llevado como te conté al principio, capacitación específicamente en gestión, en gestión de proyectos, y de eso es que hago yo como un collage de procedimientos.

Archivos digitales, eso sí, yo siempre manejo como una sola carpeta, de cada proyecto, donde va todo lo que se genera de ese proyecto específicamente, y separado por carpetas, que tienen que ver por ejemplo: documentación legal, lo que tiene que ver con documentación de contrataciones de personal, lo que tiene que ver una carpeta específica que tiene que ver con presupuestos: varias versiones de presupuestos, porque uno no maneja una sola versión, sino una primera versión; después los cambios que se hacen y esas versiones siempre las manejo, después al final limpio un poco lo que ya sé que no quedo y me quedo siempre como con una versión final.

A mí eso me sirve siempre como una base de trabajo para proyectos futuros, porque cuando yo voy a asumir un nuevo proyecto reviso cuales formatos de

producción tengo. Un formato de producción pequeña, una producción más grande y sobre esos mismos retomo para modificar y no empezar de cero

PABLO: Como el árbol de...

GLADYS: Exacto. Tengo producciones pequeñas, producciones medianas y producciones grandes. Y desde esos formatos voy como agilizando mi trabajo de producción.

Eso lo que tiene que ver con documentación, y por otro lado todo lo que tiene que ver con material impreso, que hay que tener de contratos y eso, también van en carpetas específicas por proyecto, en físico.

En físico entonces manejo también, Proartes estoy llevando en este caso, entonces todo lo de ese Proartes, está en la computadora y está en físico, como un respaldo. Igual todo lo que voy presentando también en ciertos periodos lo manejo en un impreso como un respaldo, porque ya he tenido experiencias en las cuales no tener respaldada, un rayo, una situación con la computadora, un robo. Nos han robado la computadora en la casa y hemos tenido que buscar respaldo, nos ha caído un rayo y se nos ha ido todo, entonces el hecho de tener esos respaldos, normalmente el respaldo también es información en llaves mayas aparte. No solamente como en la computadora de la oficina sino con llaves mayas que me permitan tener ese material adicional.

Creo que más o menos eso como metodología. Para mí, puede que sea más artesanal en el sentido de que yo he ido generando mi propio método de trabajo, a partir de las dinámicas que se trabajan. Trabajo en Excel, trabajo en Word, PDFs, PowerPoint, dependiendo hasta donde tenga cada proyecto que sentarse, expandirse, de acuerdo con las exigencias de cada proyecto uno modifica como las estrategias de almacenamiento.

PABLO: Y hay, por ejemplo, alguna forma, Gladys. Uno maneja esas carpetas para orden y seguimiento de lo propio, de las tareas que a uno le corresponden, pero también sucede mucho en producciones, que hay carpetas compartidas, en cierto modo, que compartís con los actores, con el equipo de diseñadores y de todo. Por ejemplo, ¿vos tenés ese tipo de relación con el equipo humano?

20-29:59

GLADYS: Ahora que estamos. Bueno sí, pero nosotros compartimos como material muy específico, a nivel artístico con los artistas, a nivel administrativo con la productora específicamente y compartimos otras carpetas y otros grupos. Por ejemplo, una cosa que ha facilitado mucho el trabajo de producción, muchísimo, que no teníamos antes es el WhatsApp. Yo manejo un grupo con los asesores artísticos, otro grupo con el elenco, normalmente tenemos un espacio ya solamente con productoras y asistente

de producción. Normalmente manejo una asistente de producción para mí, a nivel personal, que estaría en esos grupos también. No en todos los grupos sino en el de elenco y en el de producción, sería el productor general, la asistente de producción, que trabaja conmigo y yo, para ver cosas puntuales que tienen que ver con tareas de producción.

No mezclamos necesariamente a todas las personas en todos, con toda la información porque es demasiada saturación y realmente entorpece porque entonces la gente empieza a preguntarte: “¿Qué pasa con eso?” y es información que para ellos no es relevante. Entonces creo que lo más importante es manejar información relevante en cada espacio.

PABLO: Y con cada grupo especializado.

GLADYS: Y a veces pasa, por ejemplo, que manejo varios elencos, yo manejo varios elencos al mismo tiempo. Entonces por ejemplo el año pasado estábamos con cuatro producciones en el año. Dos eran reposiciones y dos eran nuevas, entonces siempre manejo información que tiene que ver con cada uno de esos grupos, es muy complejo. Pero yo ahí no estaba funcionando como productora en ninguna de esas producciones, y era la directora.

Pero en mi experiencia de productora, yo un poco la uso en el día a día de los procesos.

PABLO: Es lo que estábamos hablando hace un momento, de cómo la base de una cosa o en la experiencia de otra, se permea hacia otros procesos nuevos y uno como que tiene ese rol que a veces entra en el lado de dirección y a veces entra en el lado de producción, según las necesidades que plantea un poco el proceso.

GLADYS: De hecho, para mí como directora, la experiencia de producción, o sea siempre soy productora, es muy difícil que yo no sea productora, por eso es por lo que me cuesta más actuar incluso. Y también soy como mucho de directora, entonces es como sacarse el chip, es complejo.

PABLO: Ya hablamos entonces de la documentación, entonces. Por ejemplo ¿Cómo organiza el manejo del tiempo y de los plazos en una producción?

GLADYS: Yo tengo un cronograma muy establecido, muy preestablecido de ensayos, de entregas. Para mí esa es la parte clave de los objetivos, de las fechas de entrega son estas, las fechas también de los ensayos por escenas, trato de agilizar muchísimo. Esto ya es más como desde la dirección, pero que tiene que ver con el acompañamiento que se hace con la producción, porque creo que es fundamental hasta para el actor mismo ir viendo cómo evoluciona y hacia dónde vas llegando en cada periodo, en cada parte del proceso. Es que hay montajes que son muy

complejos porque son retos a nivel de tiempo impresionantes, que uno esta... no es una carrera contra lo artístico sino contra el tiempo, contra reloj y eso si hace que sea muy complejo y ahí es donde un buen productor es fundamental.

PABLO: Tengo la sensación, Gladys, que a veces esa carrera contra el tiempo, o más bien el tiempo a veces no va de la mano con algunas cuestiones administrativas...

GLADYS: Casi nunca

PABLO: Que necesitamos que esto a nivel administrativo esté listo para poder jugar y trabajar con ese tiempo y sacarlo

GLADYS: Totalmente. No, no, casi nunca, casi nunca coincide. Uno quisiera tener un ala y planear, sentarse como a planificar. En la realidad eso no es así. Nunca, ni desde lo independiente, porque igual te llaman, por ejemplo, estas con un proyecto y te llaman y te dicen "bueno, tengo este proyecto", y entonces tenés que o reacomodas o decir no, y no es tan sencillo. Obviamente rechazar proyectos porque finalmente son como la base del trabajo que haces, del trabajo que haces día a día. Y el productor tiene que tener como eso que yo te decía, la flexibilidad para sobrellevar, a veces, varias cosas al mismo tiempo.

Por eso, es por lo que no es cualquiera el que es un buen productor, porque si no tenés esa capacidad de sincronizar, de darle sincronía, a varias cosas, pero teniendo la claridad de los objetivos en cada momento es muy difícil.

PABLO: Yo leía de una mexicana, que es parte de la bibliografía del trabajo, justamente eso, que es la persona en producción está en contacto con todas las áreas del proyecto y no solamente está en contacto tiene que buscar la manera de que en verdad sea como una orquesta, en cierto modo

GLADYS: Sobre todo porque de repente, hay crisis en diferentes áreas. A veces en un proceso surgen crisis en la actuación, en el diseñador de escenografía, en la institución misma. Hay como focos de crisis en diferentes momentos del proceso, entonces ahí es donde es muy importante que el director no se sienta responsable de solucionar todas esas, porque te consume la energía. Entonces el productor es el que se tiene que hacer cargo de esas crisis.

PABLO: Entiendo, la diferenciación de roles, ahí si es muy importante.

GLADYS: Es muy importante.

PABLO: Bien. Ahora sí, Presupuesto. Ahora me adelantaste un poco, que tenías habilidades gerenciales y de manejo de presupuestario por una formación que tuviste previa, pero creo que si quisieras agregar algo más sobre presupuesto. Ya me dijiste que manejas varios, que ya luego te quedas con el ultimo, que es justamente casi que...

GLADYS: Sí. A mí me parece que uno normalmente trabaja el presupuesto ideal. Te piden un presupuesto y vos haces el presupuesto ideal, casi nunca sucede que lo podas ejecutar con esa idea. Creo que hay que generarlo porque a mí me parece que el productor tiene que tener metas muy altas y que tiene que tener recursos para gestionar fondos desde la empresa privada, desde la institucionalidad, desde las alianzas.

Y en ese presupuesto ideal, está también todo lo que es la imaginación y la reusabilidad del productor, porque no te podés conformar con el presupuesto del que estas partiendo, poner que te ganas un presupuesto de cuatro millones y medio, por ejemplo, que es lo que está dando la Compañía para una concertada. Cuatro millones y medio es demasiado poco para producir cualquier espectáculo. Entonces vos tenés que empezar a ver...

PABLO: Financiamiento

GLADYS: ¿Cómo? Si vos sos el productor de ese espectáculo, jamás podrías conformarte con que esa es la realidad y tenés que empezar a buscar otros fondos posibles y ver como creces las posibilidades que no siempre tienen que ver con el dinero, tienen que ver con aportes de muchas instancias, de muchas formas. Es ahí donde creo que es el punto clave de la formación de los productores, como puede producir magia con un presupuesto para transformarlo en algo que crece y que se amplía, y que llena de posibilidades un montaje.

PABLO: ¿Entonces, presupuestos los manejas, por ejemplo, en una tabla de Excel?

GLADYS: En una tabla de Excel, sí.

PABLO: ¿Con fórmulas?

GLADYS: No, hasta allá llega mi conocimiento

PABLO: Pero digo, hay gente que usa fórmulas como básicas, sumarme todas estas celdas

GLADYS: Yo manejo Excel como muy básico. Si lo uso Excel, es uno de los programas que muy básicamente manejo. Me gustaría, de hecho, pero como normalmente tengo una asistente que maneja mejor que yo el Excel... Creo que una de las cualidades que tiene que tener el productor, para mí importantísimo, es que sea rápido con los números y que no le cueste manejar números, que pueda resolver el tema de entender los números con facilidad, para ver los desajustes, para entender donde se está yendo, donde se está gastando más, controlar eso. Eso es esencial.

PABLO: Vos partís, por ejemplo, porque lo leía mucho con Gustavo y con Marisa. Ellos hablaban mucho del punto de equilibrio, de viabilidad del proyecto, eso que vos decís, del presupuesto ideal. Pero también por otro lado tengo que tomar en cuenta la sala, la cantidad de espectadores. ¿Se toma mucho en cuenta esto ya en la práctica tuya o...? Gestión de Públicos, por ejemplo.

GLADYS: Si. Nosotros, por ejemplo, en el trabajo que hacemos en Contra Luz. Nosotros tenemos que hacer una proyección de asistencia, y como sabemos que son espectáculos arriesgados, no tenemos nada garantizado. Lo primero que hacemos es un plan de gestión de público y movilizamos... que no siempre funciona, que depende de...porque es complejo, si nosotros montamos siempre garantizando que el tema sea atractivo para "X" público, para "Y", estamos sacrificando una parte artística que es compleja. A veces es más fácil saber eso, donde poderlo mover cuando tenés la obra acabada. Uno intuitivamente puede decir "bueno nos vamos a ir por aquí" pero de repente sale una cosa que nada que ver con lo que uno había planteado, entonces puede ser que le interese más otro público que a otro.

Yo creo que hay que hacer gestión de público, definitivamente. Lo ideal sería que ya las instituciones tuvieran eso garantizado, que uno llegara sin ese problema, como creador, pero eso no existe en Costa Rica.

Es muy complicado, hay espectáculos que los sorprenden a uno, que los crea...

30-39:59

GLADYS (continuación de la frase) Con toda la voluntad de que le guste al público al que está dirigido, al público meta pero, por ejemplo, un caso

reciente de "Pinocho" que fue una concertada con la Compañía y que fue una locura, ha sido una locura simple, como espectáculo y bueno es muy lindo eso, porque todos que habíamos trabajado tanto como un año de proceso, día y noche ensayando, y buscando, buscando, buscando y fue muy satisfactorio para todos recibir esa respuesta del público.

Pero es muy impredecible, entonces yo creo que uno tiene que tratar de garantizarse un público desde muchas instancias y el productor tiene que trabajar mucho en gestión de público.

Para mí es una de las áreas que todavía están muy débiles en este país. El productor no se quiere meter mucho con eso, y yo si me meto siempre mucho con eso. Genero mucho contacto con la institución, con la otra. Trabajamos mucho nosotros, con escuelas, colegios, universidades, manejamos bases de datos con mucha gente. Lo que pasa es que es muy complejo esto de las bases de datos, porque cuando haces una obra, por ejemplo, para público infantil tenés esa base de datos muy aceitada, pero de repente vas a una obra para público joven y tenés que crearla nuevamente.

PABLO: Levantarla y ¿de dónde la levantas?

GLADYS: Porque la gente que estaba en las instituciones ya no hay, hay demasiada volatilidad en las instituciones, en la gente de mercadeo y si vas al público universitario, casi que la única garantía que tenemos los grupos independientes de garantizarnos un público universitario es a través

de los profesores de generales, y no siempre quieren, ya están comprometidos. Es importante que ellos tengan esta concientización, lo que significa para grupos independientes el apoyo que ellos pueden dar. Que los profesores universitarios, pero no tenemos una buena base de datos todavía como que permita que profesores de la escuela de sociología, profesores de historia. Eso debería ser una estrategia.

PABLO: Y eso que vos apuntas, muchísimas veces uno tiene una idea inicial, que luego en el proceso creativo, nos lleva a otra cosa. Uno quiere destinar al público, pero tiene que dejar madurar esa producción para realmente saber a qué público llegar.

GLADYS: Si, porque cuando tenés un texto escrito, y partís de una obra ya escrita es diferente y ya sabes de que habla la obra o tenés un autor clásico, porque ya tenés un insumo demasiado claro y referente, que ya es cultural. Es un patrimonio cultural de la humanidad. Ya ahí podés apuntar hacia una estrategia mucho más consolidada, más clara. Pero cuando estas creando, un proceso de cero desde la dramaturgia y esto es una apuesta complicada. Y es ahí donde el productor se vuelve como una pieza clave de la gestión del público.

PABLO: Bueno, tomar en cuenta el tema de la publicidad que pienso y siento, a veces, pensamos que, por aparecer en cierto periódico, en cierto

medio ya garantizamos que venga la gente y sabemos muy bien que en la realidad no concuerda, no es así.

Ahora mencionaste y hemos hablado mucho del equipo humano, aquí hay una, por ejemplo, que voy a unir con la siguiente, dice así: ¿Cuáles profesionales o equipos de trabajo consideras indispensables para una producción? ¿y como están, o como los miras, en su organigrama? ¿Cómo sería eso?

GLADYS: Para una producción, pienso que siempre un director es una cabeza, de pensamiento clave, una cabeza que le de orden y sentido a una propuesta teatral. Para mí la figura del director es muy importante porque es de muchísima responsabilidad, darle cohesión a todos los elementos.

Pienso que los artistas, los actores y actrices, o el, aunque sea uno solo, tiene que estar ahí, el elemento actoral definitivamente.

Creo que uno puede prescindir de hasta del equipo de diseño, uno puede prescindir hasta del productor. El productor es una figura muy reciente. Uno cree que prescinde del productor, pero realmente alguien lo está haciendo, entonces esa carga le está quedando al director, porque cuando no hay un productor el director lo está asumiendo.

Entonces diría que es esencial el productor, sobre todo porque vos estas investigando sobre la producción, pero por ejemplo nosotros En Contra Luz, no tenemos siempre un productor. Básicamente yo asumo en la dirección y la

producción de los espectáculos. No siempre podemos pagar un productor. En algunas ocasiones, por ejemplo, cuando “Libro En escena” podemos pagar un productor porque el presupuesto nos lo permite, pero en las producciones con las que tenemos tres millones o de cuatro millones y resto, tenemos que sacrificar dieces, y sacrificamos prácticamente el pago de todo el mundo y nos quedamos con el pago de los diseñadores.

PABLO: Es un poco lo que veíamos al inicio, dependiendo de la magnitud de la producción hay ciertos elementos, hay ciertos equipos que se prescindien en función de que lo realmente es esencial este cubierto satisfactoriamente. Y lo esencial es justamente lo que realmente llega a materializar el proyecto a final de cuentas.

GLADYS: Porque si no tenés actores...podes tener un súper productor, pero no tenés obra, si no tenés director, pues, tampoco tenés proyecto. Es muy raro, casi no sucede, pero también podría ser que un productor fuera el que le diera nacimiento a un proyecto, y que él dice “Yo quiero montar “X” obra”, entonces yo llamo a un director. Ahora en Costa Rica, eventualmente creo que se dan algunos casos así. Me he enterado de que hay algunos productores que dicen “bueno yo voy a armar el proyecto, yo lo estructuro y yo llamo al director” y llamo

PABLO: Quiero que dirijas, quiero que actúes

GLADYS: Exacto. Pero casi siempre, el gestor de los proyectos son los directores. Y tienen una razón de ser, es una lógica. Es más interesante para mí, asumir un proyecto que nace de mí, de mi deseo. Claro que también hay cosas que a uno lo invitan a dirigir, que son impresionantes y que uno se sorprende de las oportunidades que significan.

PABLO: Tengo la sensación también de que por la formación profesional que uno tiene, que tal vez el lado de la producción, como lo vemos, atraviesa, pero no se ve de manera formal, pues entonces uno también desde la dirección también, dice "quiero ver esto, que hacerlo", entonces tienes ese doble rol, desde la cuestión profesional.

GLADYS: Pero no es que no se haga, ojo, que no se haga la tarea, es que queda como un recargo de la dirección.

PABLO: Exacto. Esta es como casi la penúltima de esto y nos quedaría algo más de acá. ¿De qué manera supervisa el trabajo y las actividades con el equipo?

GLADYS: ¿Con todo el equipo? Personalmente siempre trabajo con fechas de entrega y con logros específicos. Permanentemente hay un monitoreo, porque, por ejemplo, en la parte actoral siempre hay tareas y muy claramente, yo siempre les paso a los actores, vamos a trabajar tales escenas. Este día trabajamos tales y tales, y vamos a trabajar con coreógrafo, vamos a trabajar con entrenamiento vocal. Si, esas tareas

específicamente están muy estructuradas en el proceso y a veces varían por necesidad misma del plan de trabajo... el plan de trabajo puede variar, no es que sea rígido, pero si tiene que haber una planificación, que permita hacer variaciones pequeñas, no grandes.

Con el equipo artístico, para mí siendo importante que haya fechas de entregas, con los diseñadores, sobre todo.

PABLO: Y esas entregas, ¿son cómo reunión de equipo o te lo entregan a vos y nada más?

GLADYS: No, con equipo.

PABLO: Para que todos vayan viendo como el avance

GLADYS: Hay momentos en el que nos reunimos nosotros solos, yo con los diseñadores. Y hay otro momento que ya es para todo el equipo. Y sí, en el arranque partimos con todos, de escuchar, la retroalimentación, para mí el trabajo en equipo es fundamental. Yo trabajo mucho como equipo. Nosotros realmente funcionamos como equipo. Por ejemplo, en el caso de José, que es dramaturgo y yo como directora, y el, muchas veces es el compositor musical también, y música original. Es una retroalimentación perpetua.

PABLO: Bien, relaciones de trabajo, aquí la puse así, siempre la pongo como en duro, pero ahí lo podés trabajar: ¿Qué pautas o consignas

utiliza para gestionar las relaciones de trabajo entre las personas del proyecto? ¿Qué esperas?

GLADYS: Pienso que la pauta fundamental es con el respeto. A mí me cuesta muchísimo trabajar con gente que no sea puntual, y a veces le toca a uno soportar un poco ciertas dinámicas, pero yo creo que eso siempre afecta las dinámicas colectivas. La responsabilidad es fundamental. Me cuesta mucho también trabajar con personas que no asumen las tareas del proceso...

40-49:59

GLADYS: (continuación de la frase anterior) porque para mí no es como que le solucione las cosas a nadie. Yo soy muchísimo de delegar tareas, “vos te encargas de esto, esto y esto”, cada uno y nosotros funcionamos como equipo así. Nosotros hacemos muchísimas funciones al año, y cada una de las personas de nuestro equipo sabe que tiene tareas establecidas. Llegas al lugar y ya todo el mundo sabe que tiene que hacer, entonces nadie está, no tenés que estar como director supervisando “vea usted haga esto, vea usted tal cosa” sino que ya hay como una dinámica colectiva de autosuficiencia, en el sentido de que, si algo falla en una función, pues al que le tocaba esa área; no lo hizo. Es la única manera de

responsabilizar. Pero tampoco sin tiranía porque eso de estar martillándole a alguien que tiene que hacer

PABLO: Claro son relaciones, más bien como de convivencia.

GLADYS: De convivencia permanente. Son muchísima convivencia. Entonces son pautas, me parece que es muy importante generar un buen ambiente de trabajo, una buena comunicación. Una de las cosas que yo siento que varía, por ejemplo, en relación con el formato de direcciones tradicionales, pues se puede hablar con las personas, no gritar, no esa cosa como de los directores antes que era BUAAA, BUUUAAA, BUUAAA

PABLO: La formación rusa que llaman

GLADYS: Es como otra época. No concibo ni a que mí me hablen a los gritos, así como de poder. Entender artísticamente cuando me están dirigiendo, que me hablen así ni yo intento hacerlo desde ese lugar. Obviamente que hay momentos de mucho estrés y uno puede exasperarse, pero generalmente las relaciones con los equipos son súper buenas, y para mí es como un proceso de hermanamiento, que es precioso. Normalmente nos quedamos como amigos, como grupos nos queremos ir bien, son procesos muy lindos, con algunas excepciones, que no falte alguna persona que sea como complejo, y que pasa porque a veces, los procesos casi siempre, a mí me gusta incorporar gente nueva y conocer gente nueva, y en eso uno se lleva siempre sorpresas buenas y malas.

PABLO: Inclusive a veces uno deposita mucha esperanza y de repente se da cuenta que... O no es la persona o no es el tiempo de la persona. Siento que a veces hay mucha severidad sobre solamente el individuo, como muy al dominen del tema

GLADYS: Pero a veces uno si se sorprende de algunas personas que son muy desajustadas emocionalmente, con los grupos. Y creo que ellas mismas no tienen la conciencia de que cuando todo el grupo va en una dinámica y hay alguien que siempre rompe. A mí me cuesta mucho como marginar a alguien en un proceso, lucho mucho para incorporar. Y creo que una de las cosas que he tenido que aprender es poner el límite y decir "OK, hasta aquí", cortemos por lo sano. A mí me cuesta porque yo soy en ese sentido, muy pedagógica. Como he sido docente muchos, muchos años, entonces trato de escrudñar en el otro, de buscar y luchar para saber cuál es el camino, que el otro salga de ese lugar que genera malestar en todo el colectivo, pero a veces es imposible entonces, creo que uno como director debe aprender a tomar esas decisiones.

PABLO: Que son difíciles, pero que van en favor de todo el proceso. Bueno por ahí vamos...

GLADYS: A mí me cuesta mucho. He tenido que aprender, que abandonar a alguien para mí es muy traumático y siento que le estoy

haciendo un daño a la humanidad. Eso a mí me cuesta. A veces eso es un error como directora, que tengo que asumir.

PABLO: También es como lidia uno con las pequeñas grandes alianzas. Digo que son pequeñas grandes, porque pueden ser tres personas en un solo proyecto pero que ejercen gran influencia, ya sea positiva o negativa. Hasta el momento todos me han dicho que el proceso ha sido mucho más positivo con algunos bemoles, pero en cierto modo me decís que tanto el director como el productor lidian con estos procesos dependiendo de.

GLADYS: Es que somos seres humanos. Todos tenemos cosas hermosas, así como positivas, otras oscuras, difíciles, momentos por lo que uno pasa.

Antes me angustiaba más, me preocupaba que no pudiera resolver, pero tal vez una de las cosas que me dejó con mucha claridad el paso por la Compañía Nacional de Teatro es que finalmente uno lo puede resolver todo, desde sustituir a los grandes actores, que yo decía como sustituyo a este actor, si es una figura. Finalmente decía "si lo podemos hacer y lo sustituíamos, y lo hacíamos súper bien". Creo que en el teatro todos somos indispensables, pero nadie es imprescindible.

Y esa es la más linda enseñanza que le ha dejado a uno el teatro, porque finalmente es un gesto de humildad. Es que nadie lo va a hacer tan bien como yo, puede ser que no lo hagan igual que yo, pero lo van a hacer,

alguien va a hacerlo y va a aportar otras cosas. Y creo que una de las cosas lindas de la dirección y de la producción es tener esa fortaleza emocional para decir y para tomar decisiones. Si no sos capaz de tomar decisiones, no podés ser director y no podés ser productor. a veces hasta el productor puede ser más duro que el director. Porque uno desde el director se involucra muy emocionalmente con los actores, pero a veces se necesita la cabeza fría para decir "hay que tomar esta decisión".

PABLO: Hay que darle tierra, el principio de la realidad. Si toda esta parte, te entiendo bastante, porque en cierto modo también he visto que hay un estereotipo que mencionaste que se hablaba sobre del director que era el que gritaba, gritaba, gritaba. También hay directores que son muy sangre fría, que quieren entrar en esa figura que soy el director sangre fría, que digo "que sí", que digo "que no" y que también es difícil de lidiar. solamente estamos hablando que en los niveles más creativos o de diseño Hay cosas que nos podemos encontrar de las personas que son muy oscuras, como vos decís sino también, de personas en el rol de producción o dirección

GLADYS: No, es muy complejo. Creo que el teatro es complejo en la dinámica de trabajo porque siempre son grupos. Hasta un monologo lo tenés que hacer con otro montón de gente o ya la gente de teatro. Creo que el manejo humano es esencial, que sería ideal que un productor sea psicólogo,

que tenga alguna formación sensible para manejar personas y para temperamentos. Es un mundo complejo

PABLO: Bueno ya me estas contestando inclusive la pregunta que sigue. Ya hemos hablado más o menos, ya me contaste que es un productor, ya me dijiste que es el que materializa. Me hablaste de varias habilidades: la flexibilidad como una de ellas, la creatividad como una de ellas también, no sé si se me escapa alguna otra o si se te escapa alguna otra que quieras contar. Aquí lo había puesto: ¿cuáles?

GLADYS: Bueno, yo te diría una cosa fundamental también que tal vez no te haya dicho, y es que yo siento que el productor tiene que ser el gran cómplice y defensor, así a muerte de la idea de la dirección.

PABLO: Tiene que creer en ella

GLADYS: Exacto. Tiene que creer y defender. No podés tener a un productor que por detrás está hablando mal de lo que está haciendo la dirección o lo que están haciendo los actores. Para mi esa deslealtad es imperdonable.

Tengo que confiar que el productor está a mi lado, aunque sepamos que esto no va para ningún lado, pero es entre vos y yo, es entre nosotros que estamos luchando, porque tiene que haber una complicidad y realmente tiene que haber una comunicación sincera porque el tema de la hipocresía, el

tema de decirte no creo, con convicción. Tiene que haber temperamento para decir “esto no puede ir por ahí, señor director, señora directora”, porque tiene que hacerse responsable.

Tiene que haber un sentido de responsabilidad de lo que está sucediendo en la escena, porque si yo simplemente lo veo como un trabajo por el que me pagan, eso es fatal. Para mí un productor tiene que ser una persona con mucha sensibilidad artística, ojalá sería lo ideal.

PABLO: En eso me mencionaba incluso Juan Carlos en la entrevista, me decía “Yo siento que un buen productor tuvo que haber sido en algún momento actor, haber pasado por esos procesos también de actuación, de cómo se vive desde el escenario para que el proceso de producción este vivo dentro de él, también”

GLADYS: Yo no sé si tanto como actor, no sé si tanto como director, pero sí creo que tiene que ser una persona con mucha sensibilidad artística

PABLO: ¿En general?

GLADYS: sí. Tiene que amar el arte, tiene que soñar con eso, tiene que entender, porque uno como director necesita un sombrero rojo, o el diseñador eso y entender el sentido de lo que estamos pidiendo, porque si es una persona que viene de la mecánica o que no tiene esa visión de la

totalidad, y de cómo lo más pequeño cumple un efecto en esa totalidad va a ser muy difícil que lo defienda con su vida.

Y a veces uno es testarudo en lo artístico, ¿porqué esto porqué lo otro?

Porque si porqué ahí está. Necesito... como me paso en determinado momento en "Una niña llamada Anna". Yo soñé, claro, es que este tema es... yo necesito aquí un bulto de papas, y llame a Carolina en la noche: "Caro necesito un bulto de papas, para el ensayo de mañana. ¿QUE? Si Ándate a la feria y tráeme uno" y es un elemento súper importante de la obra. Son cosas que uno...

50-59:59

GLADYS: Sueña, se le ocurren.

Eso tiene que hacer un productor, un cómplice de la parte creativa, porque la creación está sucediendo en el proceso y mentira que todo lo vamos a poder poner desde antes y decir "sí, hagamos la lista de lo que vamos a necesitar", la obra nace muerta

PABLO: Si son supuestos, son ideales, pero ya después en la realidad, los ensayos, en el encuentro con todo ya se va modificando completamente.

Aquí tenía un módulo cuatro que justamente hemos estado abordando, Gladys, ya hablamos de la definición que vos tenés de productor, hablamos un poco de las habilidades, destrezas, los conocimientos, me los has dicho a lo largo de todo el encuentro. ¿Me podés citar las tareas principales que vos imaginás de un productor, como viñetas?

GLADYS: Para mí es muy importante que el productor maneje el presupuesto al día al día, que esté involucrado cien por ciento con el presupuesto, y con el presupuesto que está ejecutando cada uno de los diseñadores, que es lo más complejo, porque el de los actores está establecido previamente, entonces uno sabe lo que va a ganar cada uno, el equipo también.

Los salarios están establecidos, pero la ejecución del presupuesto en el día a día es muy complejo y problemático. Y tenés que tener el seguimiento minucioso porque muchas veces los diseñadores no tienen sentido de la realidad, es la verdad, por eso creo que tiene que ser una persona con sensibilidad para los números.

Tiene que tener también la sensibilidad para hacer monitoreo del desarrollo del proceso artístico, en el día a día de los ensayos, se necesita también que acompañe las necesidades que van surgiendo en el proceso.

Entonces para mí es importante que tenga una disponibilidad, que tenga interés en ir a los ensayos, porque hay productores que no van a los ensayos

y eso no es un productor. y tenemos para la muestra "Botones" en las instituciones productores que nunca van a los ensayos, ni a la temporada, no saben que está pasando en el escenario, entonces la disponibilidad de tiempo para estar presente, para solucionar situaciones, para prever lo inmediato, es para mí fundamental.

Tiene que tener sensibilidad artística, como te lo explique antes, porque tiene que entender porque se está pidiendo "X" o "Y" cosa, y no que lo lean como un capricho del equipo artístico, del actor o del director.

Tiene que tener también muy buenas relaciones interpersonales, para poderse comunicar con toda la gente permanentemente, porque creo que, si el director lo tiene que estar haciendo se agotaría, tiene que solucionar todas las situaciones y eventualidades que suceden y saltos que suceden con todo el equipo humano en el proceso.

Tiene que tener una muy buena comunicación también con las instituciones receptoras de los espectáculos, ya digamos con la institucionalidad o que financia, tiene que entender mucho las dinámicas de contratación del Estado, si estamos produciendo con el Estado o las dinámicas de contratación de la institución que está produciendo el espectáculo.

Tiene que tener sentido del humor, para que vea desde una perspectiva feliz las cosas más duras, amargas y difíciles que le pueden pasar a uno en el proceso. Creo por ahí andaría.

PABLO: Ya llegamos casi al final, tenemos nada más las últimas dos, y es como te decía una parte más reflexiva. Tengo dos preguntas, vamos a abordar las dos y de ahí voy retomando la segunda, por si nada más, una cuestión de orden. Es una pregunta abierta: ¿desde su punto de vista cual es la realidad del productor o productora de una obra teatral en Costa Rica en la actualidad? ¿Cuál es la realidad? ¿Cómo se mueve un productor, una productora en esta realidad? ¿Cómo las notas?

GLADYS: Cuando decís realidad, habría que pensar en diferentes aspectos. Hay una realidad económica, hay una realidad profesional. En términos económicos, yo siento que es un mercado que ha crecido, que hay más oportunidades de moverse porque no solamente está el teatro, también está el cine para la producción. Esta lo audiovisual en general, la música, etc. Entonces creo que hay más oportunidades y me parece, que en general todas esas características que he mencionado en relación con un productor de teatro pues son válidas para las otras instancias, adecuándose un poco a las ciertas condiciones específicas que cada área artística necesita.

Creo que hay un potencial muy importante ahora, a veces cuesta incluso conseguir productores, pero gente que sea profesional, realmente uno está buscando y no es tan sencillo conseguirlos disponibles, porque hay oferta.

En términos de esa realidad, creo también que económicamente es complejo porque no siempre todas las producciones pagan bien. A veces te llaman a

producir y, pero lo que tienen para producir es muy poco, entonces le toca al productor ser muy activo para incluso financiar su propio pago, su propio presupuesto, pero creo que eso es lo esencial. Me parece a veces que se asume al productor como un mandadero o como alguien que jala los chunches, que hace mandados y que llena documentos, que hace la parte de mensajería.

Creo que un productor es mucho más que eso, es el que es capaz de hacer realidad algo que no existe, como te lo planteaba. Como directora puedo decirle "Mira, tengo esta idea, es buenísima, pero no tengo ni un cinco ¿Cómo la producimos?", entonces tiene que ser una persona capacitada para creer en sí mismo, en su voluntad de trabajo y en su capacidad de sonar en grande, que se apunte a algo así, pero si estas esperando que te llamen y que te van a pagar tanta cantidad para que esto suceda, creo que esa no es la profesión tuya, porque eso no va a suceder permanentemente en un medio tan pequeño como este.

PABLO: Claro, entiendo. Ahora ¿vos podés identificar, mencionar en relación con los productores y productoras que vos has visto o que te han contado, que has observado acá en el medio en Costa rica, cuales fortalezas les encontrar? ¿Qué ves de esa fortaleza en ellos?

GLADYS: Pienso que hay gente, la mayoría joven, muy buena, muy clara, que se ha formado, que ha pasado por las escuelas de teatro, eso es muy bueno, porque tiene una dimensión de lo teatral desde muchas áreas.

Veo muchas chicas, no sé porque hay tantas mujeres ahora produciendo mucho más que hombres, pero creo que es un potencial que tenemos las mujeres y creo que en la producción hay un potencial de las mujeres, porque las mujeres somos más ordenadas...bueno tal vez esto un estereotipo. Mi experiencia ha sido esa, que son ordenadas, estructuradas, con un compromiso impresionante, que se comprometen al fondo, hasta sacar la tarea, con mucha voluntad de crecimiento, con mucha puesta por lo que se está haciendo a nivel artístico.

Entonces creo que desde ese lugar me parece que hay un potencial enorme que está surgiendo y que me he llevado muchas sorpresas muy positivas.

Creo que no la tienen fácil, no la tienen fácil porque hay muchas muy buenas y algunas muy bien ya están ubicados en cierta institucionalidad. Creo que hay otra gente dentro de la institucionalidad que no entiende nunca ni entendió nunca la producción y que no hace nada que se parezca a la producción, que no quieren asumir riesgos, que no se involucran con lo artístico, que no se apasionan por el teatro, que sería todo lo contrario a lo que debería ser un productor, pero en ese sentido me parece que las productoras y los productores que han surgido de estas nuevas generaciones

le han aportado muchísimo al medio teatral y han hecho que el medio se diversifique, crezca que se proyecte y han dado mucha oportunidad a gente talentosa de generar su obra, que no tienen cualidades de producción, que tienen otras cualidades

A mí me parece que la realidad es muy prometedora, que les va a tocar trabajar mucho, yo que soy productora, un poquito, desde esa esencia, siento que es un trabajo duro, que es un trabajo ingrato y malagradecido, pero que te va a dar satisfacciones, si te gusta hay que estar ahí

PABLO: Que esa misma lucha es el valor agregado de todo esto.

GLADYS: Es el valor agregado.

PABLO: Porque básicamente esta última pregunta, que era justamente lo que estábamos hablando ahorita de las fortalezas más que todo, es una especie de FODA. Lo había planteado como un mini FODA de la producción, ya me hablaste de las fortalezas, de que hay oportunidades en el medio, de que hay una diversificación de las posibilidades, de alianzas con otros sectores no solamente teatral propiamente dicho, sino también los trabajos que se pueden hacer desde lo audiovisual, desde la música, que también hay productoras y productores que incursionan en varias disciplinas al mismo tiempo. Ahora si hablamos por ejemplo de limitaciones, debilidades en este medio de producción actualmente

1:00:0-1:10:28

PABLO: (continuación de la frase) ¿Cuáles señalarías?

GLADYS: Hay mucha informalidad también, pienso que hay mucha gente que dice que es productora y no lo es.

Pienso que también es importante que algunas personas están en proceso de formación se junten con grupos independientes, con otros productores grandes, que aprendan, que hagan las asistencias de producción, que se involucren de verdad y entienda el compromiso. Así nos ha tocado a todos, irse matriculando como en ciertas áreas y empezar a aprender sin pretensiones porque son oficios de mucho voluntariado también, hay que tener vocación y voluntad, como te decía, no son profesiones fáciles. En lo artístico creo que ninguna de las profesiones es fácil.

Creo que hay que tener una capacidad de trabajo enorme para ser productor y es que también es eso no tenés horario, disponibilidad permanente, entonces de acuerdo a como te ordenes puedes ser más eficiente, pero en todo caso si en momentos de producción fuerte el horario no existe, entonces tenés que entender que eso es una dinámica, como te organizas con esa realidad.

Creo que es muy importante que a los que le guste esto se apasionen, se profesionalicen y que lean y que aprendan con gente grande que han hecho

cosas y que se involucren, que pidan ayuda y que pidan procesos para que aprenda con otros.

Creo que ha cambiado la mentalidad. Antes las puertas estaban cerradas para todos. Uno quería ir a ver un ensayo de un director así grande y le decían que no se podía. Creo que ahora nuestra generación es mucho más abierta y nosotros estamos dispuestos a que la gente esté ahí y que aprendan, ¿Qué podría pasar? ¿Qué hagan cosas mejores que uno? Pues eso es una maravilla.

PABLO: Saldría ganando el teatro

GLADYS: Todos saldríamos ganando, al final si tenemos más competencia nos tenemos que esforzar más. Creo que esa es la dinámica

PABLO: Si es un medio creciente. No solamente a nivel de producción como hemos visto, sino de espacio...

GLADYS: ah sí, y de necesidad. En realidad, el teatro es una cosita así y en un país pequeño, pero el teatro podría crecer mucho más si trabajáramos visionando lo que existe no es lo que puede, lo que es. Lo que existe es la semilla de lo que puede llegar a ser, y la sociedad costarricense ama el teatro. Es un potencial enorme, hay que trabajar mucho en producción para que lleguemos a más público, para que pasen más cosas.

PABLO: Pienso también que ahora vos me decís eso y reflexiono ¿Cómo sacarlo de acá también, de esto que llamamos gran área

metropolitana? Yo sé que ya hay esfuerzos, yo sé que ya hay bastantes esfuerzos, sé que hay un teatro aquí, y un teatro allá, y los grupos comunitarios que son una labor de hormiga impresionante, pero todavía el grueso de la cuestión de producción teatral está acá.

GLADYS: Ah no totalmente. Es una producción centralizada. Y creo que es una tarea que tienen que hacer las universidades. Creo que las universidades no se trabaja tanto como para que la gente tenga esa decisión de decir "Vamos a hacer teatro".

Una de las cosas por las que yo a veces me he resistido un poco de la parte universitaria tiene que ver con eso, con que a mí me interesa mucho como llegar a la comunidad, a los públicos. El teatro está tan vivo, es tan bonito eso, pero si uno se queda pensando eso que es para los cuatro mismos de teatro y como en un circuito tan cerrado, te estás limitando las cosas.

PABLO: Exacto, y eso que te soban la espalda en cierto modo. Es como muy bonito todo; pero... sabiendo que hay tanta potencia con lo que se dice en ciertos montajes, no en ciertos, uno siempre desearía que fueran todos los montajes. Uno gustaría que lo vieran la mayor cantidad de personas siempre.

Vieras que tenía la última pregunta, que más bien era la primera, Gladys, pero igual la podemos hacer como una reseña muy pequeñita. La primera pregunta que tenía que hacer: ¿Cómo fue que adquiriste los conocimientos,

habilidades y destrezas en producción? ¿Cuál fue ese camino de Gladys, desde que vos te percibís como: "mira hace un rato estoy trabajando en producción y no me estoy dando cuenta"?

GLADYS: Creo que yo trabajaba en producción desde que era niña. Tenía una voluntad. Vengo de una ciudad muy particular.

En Medellín es una ciudad muy fuerte a nivel de emprendedurismo, la gente siempre está pensando que hacer nuevo y cómo sobrevivir y esto, y mis papas tienen esa dinámica también, ellos migraron del campo a la ciudad y les toco empezar sus propios proyectos y sus propios negocios y generarse como su dinámica familiar.

Creo que eso lo aprendí desde pequeña, siempre me inventaba mis cosas, llevaba cosas a la escuela para vender, después generaba proyectos en el colegio, inventábamos cosas y me juntaba con mis amigas y hacíamos proyectos y miraba hasta obras de teatro en el colegio, las producía y ya luego ya las estaba armando y convocábamos a todo el mundo y conseguíamos ropa, entonces hacíamos como esas cosas.

Empecé muy joven a trabajar en un grupo independiente, en Medellín, que se llama el teatro Matacandelas. Yo empecé casi a los 14 años a trabajar en un grupo profesional independiente, entonces ahí éramos auto gestionables. Hacíamos los títeres, hacíamos esto y nos poníamos hacer de todo y cosíamos y construíamos escenografía y pintábamos el teatro.

Entonces era como una dinámica de estar todo el tiempo haciéndonos cargo de muchas cosas, muchas áreas. Y creo también que una de las habilidades también importantes que se necesitan en la producción tiene que ver con la comunicación, esa capacidad de generar estrategias de llegar a muchas personas. Eso ha sido como una característica muy personal. Me encanta estar hablando con la gente. Creo que por ahí es que... cuando llegamos a Costa Rica, llegaste, sos migrante, nadie te conoce

PABLO: ¿Hace cuánto llegaste, por cierto?

GLADYS: 25 años. Entonces teníamos que empezar a tocar puertas y a como de “mire estoy aquí, soy yo podemos hacer esto” y es un mecanismo de sobrevivencia. Entonces tocar la empresa privada, tocar las escuelas, los kínder. Es difícil cuando sos migrante, cuando vos haces una carrera profesional en un país vas desarrollando alianzas, te das a conocer con tus profesores, con tus compañeros, ya tenés como una plataforma armada de trabajo. Eso lo teníamos nosotros en Medellín, pero de repente nos hicieron arrancados de ahí y tenés que reinventarte. Es muy duro

PABLO: Reinventar de cero esa red.

GLADYS: Si empezar como a creer en vos para decir “Yo puedo hacerlo otra vez, yo tengo algo de esto que me queda, no soy solamente lo que había construido allá” y empezar como a reinventarte y creo que eso es un poco producirse a uno mismo

PABLO: Y si tener la intención. ¿Cuándo viniste si tener la intención de trabajar en proyectos escénicos, teatro?

GLADYS: En teatro, porque era lo que yo había estudiado. Yo estudie teatro, artes dramáticas, había estudiado lingüística y literatura y teatro. Obviamente lo que yo quería hacer era teatro. La docencia siempre me gustó muchísimo así que empecé a trabajar como docente de literatura en el colegio Lincoln, pero por supuesto hacíamos teatro desde que llegamos.

PABLO: En el mismo colegio, me imagino también.

GLADYS: En el colegio armé grupos inmediatamente, comencé a dar clases.

PABLO: Cuando el Lincoln estaba allá en Moravia, supongo.

GLADYS: Cuando estaba allá en Moravia y ya ahí hicimos un teatro. Primero la aula, la transformamos como en un pequeño teatro, con luces la pintamos, cortinas negras y ya fuimos como creciendo tanto ese deseo de hacer teatro y después nos construyeron un teatro ahí en Moravia, muy lindo.

PABLO: Tan lindo que era ese colegio, perdón, como yo soy de Tibás yo pasaba siempre que iba a la universidad, tenía que pasar mi bus ahí y yo lo miraba como ¡wow!

GLADYS: Y fue como eso, irte inventando estrategias para ir sobreviviendo y armarte una posibilidad de hacer lo que te gusta. Eso es producir.

PABLO: Materializarlo y tener esa capacidad. Gladys te agradezco muchísimo, de verdad, son muy alentadoras para mí, yo aprendo mucho solamente con la entrevista y también con la experiencia de vida. A mí me encanta como vos decís, hablar y escuchar historias de historias y realmente me parece muy interesante todo ese camino que has llevado.

GLADYS: Te motiva.

PABLO: Por supuesto.

GLADYS: No es fácil, nadie dice que es fácil, pero para mí el productor tiene la capacidad de generarlo todo, todo, porque nada existe ¿sí se entiende?

PABLO: Totalmente. Voy a cerrar acá la grabación.

Fin de la entrevista.

Anexo 7: Transcripción de Entrevista N°3, Marysela Zamora Villalobos

Fecha de la entrevista: sábado 23 de febrero de 2019

Lugar: Casa de habitación de la entrevistada, Barrio Amón, San José, Costa Rica.

Transcripción realizada por: Licda. Natalia Alvarado Ruiz (Psicología, Universidad de Costa Rica)

0-9:59

PABLO: Una de las preguntas que siempre llevo al inicio es ¿Cómo llego a ser Marysela a ser una productora de teatro? ¿Dónde fue? Y ¿Cómo adquirió esos conocimientos y habilidades en producción? ¿Cuáles fueron los medios también por los cuales llegaste ahí?

MARYSELA: Empecé a producir teatro desde hace bastante poco tiempo. Empecé hace cuatro años y fue; sin ningún tipo de planificación, yo ni siquiera sabía que podía y que quería hacer eso. En ningún momento de mi vida, aunque si me encantaba la idea.

Conocí en el 2014, a Silvia Baltodano y a Adrián Castro Barza, nos conocimos en el mismo día en una reunión de una producción súper estafadora, donde no nos pagaron a ninguno, pero bueno, no importa.

Nos conocimos ese día y me iba a ir a vivir a Estados Unidos como unos mesecitos después, y ese mismo día me dijeron “queremos hacer West Side Story” y yo les dije “es un musical muy grande, yo no sé si estamos capacitados para hacer eso”, de una vez asumí que me estaban preguntando como productora, y entonces Adrián me dijo “si es cierto” y yo “di nada, tal vez si hacen algo más pequeño” y ahí fue donde acabo la conversación.

Me fui a vivir a Estados Unidos, a San Antonio, Texas. Ellos empezaron a hacer audiciones, empezaron, empezaron y ya estaban con un musical encima y yo estaba haciendo otras cosas de mi vida, estaba haciendo la campana de los Oscar de Princesas Rojas en ese momento, lo que quiere decir esto es que mi especialidad no ha estado en el teatro sino en el cine o el audiovisual y la comunicación per se.

Y estaba trabajando el Ala Oviara con sus overments como especialista en asuntos públicos. He estado una especialidad en liderazgo en IT. A mí el teatro ni siquiera, chao. Me parecía lo más bonito del mundo, pero, en fin, cuando regresé a Costa Rica, esa misma semana me reuní con ellos y me dijeron que si quería ser la productora y yo dije “por supuesto”. Esto es una oportunidad de oro, ni siquiera lo había soñado, ni siquiera me lo había imaginado, ni siquiera sabía cómo producir teatro. Además, entendía muy poco de cómo se movía el mercado del teatro acá en Costa Rica. En fin, acepte el reto, por supuesto porque es apasionante que te digan “vamos a

hacer el primer musical estilo Broadway en Costa Rica” y te den esa oportunidad.

Obviamente una se enamora de eso, y así empecé a producir teatro, teatro musical, que, además es mucho más complejo. Es mucho más caro, no es tan conocido, no tenemos una cultura de teatro musical y era traer algo nuevo, totalmente diferente pero muy disruptivo a la vez, porque éramos todos menores de 30 años en ese momento , excepto María Amalia, que era la coreógrafa y el director musical que era Ramiro Ramírez, entonces éramos un poco de veinteañeros haciendo un sueño, casi una obsesión para nosotros hacerlo posible y nos decían tanto que no, nos decían que no era posible, nos cerraban puertas pero también había muchísima gente, que por lo menos a ellos que fueron los que trajeron la idea, que son los creadores de todo este movimiento; les apoyaron personas que en ese momento fueron claves, y ahí fue donde yo aprendí mi primera gran enseñanza de producción: que somos realmente pequeños, como país y como artistas independientes, que nos movemos en un rango de acción muy limitado y que hay que agarrarse de otra red para poder crear cosas de alto impacto; porque yo entendía que yo quería ser esa productora, hay muchas decisiones desde cual teatro querés producir, si querés producir cositas más pequeñas, mucho más independientes, con públicos mucho más reducidos

eso tiene un costo; hacer ese tipo de teatro o si querés hacer una formula como este tipo de teatro que yo he producido y entonces así empezamos.

Empezamos haciendo teatro sin saber nada. Obviamente hay una experiencia de producción, de mi parte, que para mí producir es hacer que las cosas finalmente sucedan, no importa cuál sea el formato de salida, el rol del productor es el mismo, haga que esto suceda de la mejor manera y que funcione con el mercado, eso es todo.

Entonces eso yo lo entendía, nada más, pero tuve que empezar a estudiar mucho, los chicos tenían algo de experiencia en teatro, tampoco tenían un montón de experiencia, éramos bastante jóvenes y así empezamos.

PABLO: Y empezaron con West Side Story y después de eso ¿vino...?

MARYSELA: Después de eso, empecé a experimentar un poquito porque era un juguete nuevo

PABLO: Si claro, era un campo completamente nuevo

MARYSELA: Exacto, no había estudiado eso, entonces era: ¿Cómo le entro a esto tan bonito? Que además a mí, los musicales me movían desde muy niña, entonces era un poquito hacer mi sueño de niña, que en ese momento uno lo verbalizaba como quiero ser la actriz o quiero hacer esto, pero al final estaba enamorada del contenido, entonces empecé a experimentar un rato, de "¿Qué hago con esto?", entonces hicimos West Side Story, que fue una maestría de producción general, fue un aprendizaje

impresionante y después hice un montaje pequeñito en el Melico que se llamaba Las Leandras, una revista musical española, que lo hicimos con la Dirección de Bandas y con el Melico Salazar.

Teníamos a María Amalia López: la principal, trajimos a Edgar Murillo, de la Media Docena a hacer un personaje chiquitito y teníamos un grupo coral donde había como ciertas personas, algunas desconocidas totalmente y una que cantaba Baical, y bueno nada hicimos ese montaje, lo dirigió Laura Astorga, y eso fue un experimento de cómo hacer algo distinto. Después de eso empezamos... Bueno apoye a Milena Picado con una puesta en escena de Beckett

PABLO: Ah sí, Pasos

MARYSELA: Pasos, yo fui una de las productoras ejecutivas y era hacer un teatro totalmente distinto

PABLO: Sí, y sobre todo por el espacio en el que se presentó por primera vez, que era en la Aduana

MARYSELA: Exacto

PABLO: Un espacio enorme y era teatro inmóvil, casi...

MARYSELA: Exacto. Además, Milena es una maravillosa productora. Yo no estuve tan, tan, tan involucrada, estuve muy involucrada pero no de carne y hueso como lo hago con otros proyectos más grandes, pero también fue una experiencia muy linda hacer algo tan pequeño, de un contenido tan

independiente, de un público tan reducido, pues hacer eso en las condiciones de ese tipo de teatro.

Entonces después de eso, empecé a pre producir Chicago. Los chicos de Luciérnaga... además produje publicidad en el medio... era muy raro, además necesitaba trabajar, lo que decías, y funde Fabrica de historias y al final es cuando termine las Leandras y por eso empecé a trabajar con Milena, hice eso y empecé a ver que hacía con las artes escénicas porque me encantaban, y hay cosas que no son de teatro, son de las artes escénicas y eso es como lo otro; a mí me parece que si se hiciera esto que estas planteando, una especialización, no debería ser en teatro sino en referente a artes escénicas, como producir cualquier cosa que pase en un escenario.

Después de eso produje una chica que baila flamenco que es tica, que vive en Sevilla, que venía acá a hacer una presentación en el Espressivo

PABLO: Escuché de ella, no me acuerdo el nombre, pero si escuche de ella

MARYSELA: Esa fue una de las primeras producciones que hizo Fábrica de Historias y ahí produje esto que era como baile...

10-19:59

MARYSELA: Después de esta chica Sol, empezamos... los chicos me llaman y me dicen "queremos hacer Chicago" y yo, obviamente... era demasiado

PABLO: Es un referente

MARYSELA: Yo decía "están locos" pero me encanta. Ellos me llamaron como en febrero del 2016, o marzo por ahí. fui la primera persona que consultaron, que necesitamos, primero del equipo. Les dije "Si, pero. Solo con una condición: vamos a empezar ya a pre producir" y eso fue un año antes y ellos me dijeron que estaba bien. Pero les digo "no, pero, pre producir no es solo buscar la plata, sino vamos a trabajar con los equipos creativos de manera sistemática para que tengamos la mejor propuesta creativa posible".

Entonces ya ellos empezaron a nutrir esa idea y empezamos a trabajar así. Y hacíamos lo que yo llamaba unos "encuentros creativos"

Nos reuníamos los sábados, porque todos estaban con mil y una cosas y empezamos a crear Chicago en ese contexto, estaba trabajando en publicidad, desarrollando Fabrica de Historias de una manera y pre produciendo Chicago y después llega Katerina Madriz y me dice "quiero hacer un festival de ballet" y yo le dije "me parece excelente idea. Hagámoslo" y no teníamos nada y era puro cabezonada. Todos los proyectos eran puros cabezonada.

Hicimos ese festival de ballet y fue una escuela bastante importante pero también era otro gremio: el ballet

PABLO: Otra manifestación de arte que requiere de otras necesidades completamente...

MARYSELA: Exacto, pero finalmente es lo mismo. Es un todo porque tenés que pensarlo así...

PABLO: Ahora, perdón, Mary. Entonces básicamente fue todo lo que conocías de producción audiovisual...

MARYSELA: Y de experiencia de vida...

PABLO: Y de experiencia de vida fue que se exporto a este nuevo formato de producción de artes escénicas, en artes escénicas mas bien y ahí también te diste cuenta de que ese formato tal cual tenía que tener algunos ajustes, algunas cosas ¿Cómo en que cosas viste que había que ajustar, por ejemplo?

MARYSELA: Para mí el tema... Siempre digo producir lo que puede hacer hasta un mono, producir, como tener comidas y calor, tantas alimentaciones, tanta cosa tiene que llegar al teatro, esto entra, esto sale. Hay un inventario. A mí me parece que eso es mecánico, se necesita rigurosidad, por supuesto y ahí un montón de cosas. Pero para mí lo más importante es que la cabeza, o sea el productor más allá de preocuparse por muchas cosas que son muy importantes como alimentar a su equipo de

trabajo también se empieza a preocupar por el producto que está haciendo, y cuando digo producto no digo lo que pasa en el escenario nada más, me refiero al producto a todo lo que significa eso: a tu campaña de distribución, a tu campaña de distribución, de la historia que estas contado, desde la escenografía, desde el vestuario, pase por todos los canales de comunicación posible y se convierta en un producto, y se convierta en una experiencia.

Entiendo que, desde el teatro, uno quiere transformar y no sé qué, y expresarse porque es mi verdad y yo siento eso cuando tengo un montaje yo siento exactamente lo mismo, pero tenés que hacer clic con la gente, porque tu espectáculo no es nada si nadie lo llega a ver y si nadie logra a conectar con vos y salir transformado después de eso, así logras transformar y no solo lo transformas.

Yo sé que repensar como se hace ese proceso de transformación. Esa es la falla que yo encontraba en el sistema y que no la he descifrado para nada, pero tengo pistas de como poder hacer teatro arreglando esas ciertas fallas y poder teorizar un poco sobre la producción y el rol del productor, pero ese rol del productor esta sostenido por un equipo que sea exactamente igual y por eso no solo se necesita una especialización en ser productor sino en ser un escenógrafo, en dedicarse a vestuario, en un montón de cosas, entonces ahí es donde a mí me parece que hay un reto muy interesante que no solo pasa

por la producción sino pasa por la profesionalización de todas las cabezas de departamento

PABLO: Y pienso también agregando un poco; que ahora la interdisciplinariedad y la transdisciplinariedad ayudan muchísimo a que eso se dé. Son equipos mucho más versátiles y al mismo tiempo esos talentos combinados lo llevan a uno por unos senderos impresionantes para aspectos creativos y productivos. Creo que es el momento justamente como para llegar a esa especialización, aprovechar todo ese potencial y todas esas ganas también.

MARYSELA: Exacto. Ajustar en miles de cosas y la otra parte de la que no tenemos control los productores es sobre la audiencia. El punto para mí es que la producción es eso, no solo es tener la escenografía ahí puesta y las luces, y esto y lo otro. Se trata del contenido que estas poniendo y cómo estás haciendo para que la gente conecte con vos, para mí era ese es el rol del productor, ese es.

PABLO: Ya llegamos a esa pregunta, de hecho, jajaja. Bien, justamente era eso hemos hablado, parafraseado un poco cual es esa definición que vos tenés de manera muy personal de la producción teatral. Estamos hablando de materializar, pero no solo de materializar, sino también tener una sensibilidad para comprender ese contenido de manera tal que tenga que criterios de calidad pero que conecte con la gente, que lo aprecie

de alguna manera y la pericia de la persona de producción es justamente como conectar ese contenido, también, no solo de materializarlo sino con el público. Ver al final de cuentas como logramos hacer ese conecte. Ahora ya hablando un poquito de tu hacer ¿Cómo organizas ese proceso? Ahora me llamo mucho la atención, por ejemplo, que vos dijiste: "bueno, vamos a montar Chicago, pero yo necesito producir un año antes" ¿Cómo es ese curso que vos llevas en una producción de teatro, en arte escénico?

MARYSELA: En las condiciones ideales. Y ahorita estoy como empezando un rehacer ese proceso que es en Chicago, como mejorarlo un poco. Primero hay un desarrollo de proyecto y eso es un trabajo de producción ejecutivo, deseablemente con director artístico a la par, pero es un trabajo de producción ejecutiva. Yo ahorita estoy produciendo un proyecto y básicamente la etapa... ahorita estamos en la formulación y demás y presupuesto y todo, pero es pelear esta idea, poder conseguir los partners para hacerla necesaria, porque eso es muy importante: cómo vamos a hacer esto posible entre varios y esos partners tienen que estar desde el puro inicio del proyecto. Y eso es un proceso de desarrollo del proyecto y después formularlo, poder presupuestar y saber cuánto vale, que es posible hacer, que no es posible hacer

PABLO: Toda la viabilidad

MARYSELA: El wishlist. Es como si fuéramos millonarios podríamos hacer esto, como somos clase media podemos hacer esto y tal vez seamos muy pobres y no podamos hacer nada de esto, pero cuales son los escenarios y si quiero producir en esos escenarios, porque es un desgaste emocional muy fuerte

PABLO: Es un riesgo que uno asume en cada uno de esos escenarios, como decís

MARYSELA: Exactamente. Aquí estoy hablando de un puesto de producción ejecutiva

PABLO: Y eso te iba a preguntar, aprovechando que me lo estas remarcando. Producción ejecutiva ¿cómo lo entender vos? Es decir ¿Cómo lo llamas? Porque yo he encontrado diferentes versiones del productor ejecutivo. Tengo la intuición, nada más, que la producción ejecutiva es de las cosas que más se hacen aquí, junto con la producción de campo, que es como los dos conceptos que he hallado más aterrizados a lo que se trabaja acá, porque esta también el productor general, que es otra cosa ¿no? Pero producción ejecutiva en particular ¿Cómo lo entendés?

MARYSELA: Para mí la producción ejecutiva es el dueño del proyecto, primero que todo.

20-29:59

MARYSELA: Es el equipo creador, es el equipo que se encarga de conseguir una plata, tener un norte, cumplir la promesa. Eso es todo
Para mí eso es lo que hace un productor ejecutivo. Eso significa muchísimas cosas. Eso significa estar 24/7, significa decir "bueno, vamos a empezar desde ahora, este es el proceso", yo me como la bronca de ir al Melico a decirles "coproduzcamos ¿Qué pone usted? ¿Qué pongo yo? ¿Cómo se inicia esto? tararara"; este es mi equipo creativo, como voy a trabajar ese equipo creativo, cuál va a ser la dirección creativa. Hago algo que llamo "producción general" y "producción creativa" cuando soy productora general, ahorita estoy asumiendo un rol de producción ejecutiva/producción creativa, y que tienen que ver en pensar el proyecto, el todo, como lo voy a insertar o cómo voy a hacer esto y demás, entonces hacer esa función y estar encima del proyecto

PABLO: Si estar supervisando y coordinando todos los procesos que tengan que ver

MARYSELA: Claro, pero después tenés el productor general que te soluciona la vida, después tenés un coordinador de producción

PABLO: Que lo vamos a ver en el organigrama

MARYSELA: Exactamente. Como es el ideal de un equipo de producción y porque tenemos que dividirlo también, eso es muy importante

también. Como el teatro musical es tan grande requiere de esa mega producción

PABLO: Es una estructura que lo...

MARYSELA: Una estructura, exactamente. Ahorita que estoy haciendo La Extraña Pareja, por ejemplo, estoy tratando de entender cuál es la estructura y ya la tengo. El equipo que tenemos ahora está bien, funciona muy bien, nada más hay cosas... De necesidades, de diferentes tipos, naturalezas de espectáculo que uno ya va entendiendo como realizar a su equipo

PABLO: Eso me lo decía también, otra compañera que estaba entrevistando, si vos me preguntas a mi ¿Cómo produzco yo? Tengo que referirme primero a los diferentes modelos de producción que hay aquí en teatro, porque no es lo mismo montar, como vos decís, una obra independiente, a una que por ejemplo sea de carácter más comercial y que la ubiquemos en esas salas de teatro comercial, como las suelen llamar, a otros montajes que son entonces estatales o empresas privadas. Tengo que insertarme primero en el formato para poder entonces comprender como voy a trabajar, a pesar de que tal vez si tengo un panorama general

MARYSELA: Correcto. Lo que necesitas es buscar esos recursos, traerte unos buenos socios de equipo, que te ayuden y eso es también, la filosofía de trabajo en equipo. Y por eso es tan importante empezar a buscar

socios, involucrar a la gente y eso sensibiliza al medio, sensibiliza la empresa privada y sensibiliza a la ciudadanía, sensibiliza al Ministerio de Cultura, de la importancia de que ellos sean buenos contrapartes

PABLO: Exacto para los subsidios, no que sean "hoy tenemos este espacio y estas cosas que ofrecemos, entiéndanse ustedes con los demás" realmente como...

MARYSELA: Exacto. Poder tener contrapartes más fuertes y también porque finalmente si al teatro le va bien, en el modelo de coproducción, si a la obra le va bien al teatro le va bien. Y es una visión de negocio, además, que eso es muy importante tenerlo claro. A ver, si es lo más importante porque tenés que pagar salarios y no podemos dejarlo de lado, no hay que satanizarlo, porque sin plata no podés seguir haciendo un montaje; la gente se cansa, la gente se quema

PABLO: Por supuesto, están invirtiendo su tiempo, están invirtiendo mucho su energía y donde está la retribución

MARYSELA: Exacto. Para hacer eso tiene un costo, que es tenemos que producir más caro, porque entre más caro produzcas... A ver, puede ser que tengas una dramaturgia divina y que sea una cama, la escenografía, una mesa, una lámpara y los personajes solo tiene dos cambios de vestuario y sea la cosa que te cambio la vida, no estoy diciendo que eso no sea posible y que sea muy barato hacerlo. Dígame ¿cuántas obras realmente hay así?

¿Me explico? Sé que la gente dice “si se pueden hacer cosas bonitas con poquito” Si, de fijo si, ¿Cuántas de esas tenés? No sé.

PABLO: Vamos a retomar entonces ese curso que me dijiste, me lo hablabas

MARYSELA: Está en desarrollo

PABLO: Estabas en la parte de la formulación del proyecto, buscar los partners. Me imagino entonces que es como el trabajo de mesa

MARYSELA: Es el trabajo del productor ejecutivo. Es un trabajo que no te paga nadie, es tu inversión y te lleva un rato. Este proyecto que estoy haciendo, que es un musical, me reuní con el primer partner en diciembre del año pasado. Esto para el 2020, veamos los plazos que uno tiene que tener súper claro, le quiero hacer tal musical, creo que es un proyecto que puede ser de formación de audiencias porque a mí me apasiona muchísimo la formación de audiencias, me parece encantador y me encanta experimentar con cada proyecto que tengo como formar audiencias.

Leí que esto puede ser formación de audiencias y además un proyecto de extensión social, donde vamos a hacer que todo el mundo se muera por ir a ver teatro musical, aunque sea el de su comunidad. Y le digo yo “y es un ritmo popular entonces todo el mundo va a conectar” no estoy trayendo...

Cuando hicimos West Side Story, es un lenguaje muy lirico y es un lenguaje del clásico, del Broadway. Se escribió en 1950 por Bernstein, es precioso, no conecta con todo el mundo, pero está bien.

Dije "no, hagamos este musical que va a conectar con la gente, porque es la música que escucha en la radio, es el mismo ritmo, conocen el código" y me dijo "está bien, vamos" y le dije "Bueno por el Mélico", entonces nos fuimos los dos al Melico y en el Melico dijimos no sé qué y no sé cuánto y ahorita estamos negociando, haciendo la carpintería, diciendo "bueno vamos hacer esto, no va a hacer lo otro", estoy consiguiendo nuevos partners, porque entiendo que el proyecto es prácticamente nuestro , porque el teatro va a poner la sala y posiblemente ponga algo de inversión, pero la breteada nos la llevamos nosotros. Claramente tengo que asegurarme de estar cubierta por todo lado, porque es una inversión muy grande.

Ahorita estoy negociando con la Municipalidad de San José, haciendo formulación de proyecto con ellos, estoy haciendo con el Viceministerio de Juventud, estamos viendo a ver como formulamos algo con el Ministerio de Salud. Entonces entendés que uno ve el producto no como una puesta en escena sino como una manera de que como empezás a traer actores al teatro ¿Quién se imaginaria que el ministerio de Salud pueda estar en algo que tenga que ver con teatro?

Cierto, esa es mi manera de producir que es muy específica, además, pero que me interesa porque me interesa hacer algo más que poner a alguien que cante bonito y que la gente sea “que lindo salir del teatro, eso súper chiva” en esa etapa estoy, trayendo otros partners y decir “¿Cómo hacemos esto posible y cómo hacemos que sea masivo?”

PABLO: Tengo una pregunta muy especial, muy específica, siempre me he preguntado ¿aquí hay post producción y como se hace si es que existe esa parte? Porque generalmente lo que he visto en el teatro, en el que he participado es me llega ese rol de actor, llega hace todo lo que tiene que hacer y se va, y ya después uno sabe que tiene que post producción es una gran vara, dependiendo del volumen de elementos que se hayan fabricado, producido, pero siempre he tenido esa pregunta ¿Cómo lidias con esa post producción? No es que adonde terminan las cosas sino ¿Cómo tomas en cuenta esa parte del proceso?

MARYSELA: Para post producir tranquilo, hay que pre producir tranquilo. Es...

PABLO: Porque lo planeas...

MARYSELA: Exacto. A las etapas finales es donde uno nunca quiere llegar porque hay que cerrar contabilidad. Chicago son dos tomos de contabilidad, nosotros trabajamos con el gobierno, eso implica una

transparencia de parte nuestra y una rendición de cuentas muy fuerte y que además nos la tomamos muy en serio...

30-39:59

MARYSELA: (continuación de la frase), reacomodar escenografía ¿Qué hacemos con esto? No cabe aquí, no tenemos bodega, no podemos invertir en una bodega, y te queda el bajonazo emocional. Estas aquí en el pico de la emoción, se te llena el teatro, se acaba no sé qué, y no sé cuánto, súper lleno de brete y después se acabó. Entonces hay un cierre emocional de cada proyecto, que hay que ver como lidia uno con eso.

Para cerrar un proyecto, que es el proceso de cierre, post producción como lo estas llamando, hay que desarrollar y pre producir bien. Es vital, y eso lo aprendí a lo brava, después de múltiples cagadas, y ahora digo “¿Qué vamos a hacer de escenografía? Tal y tal cosa, ¿Qué vamos a hacer después?” Claro porque tengo un maravilloso equipo de diseño escenográfico que me dice “Mary ¿Qué vamos a hacer después?” y me lo dijo y no los escuche tanto y ahora entiendo la importancia de que voy a hacer con esta vara que mide diez metros

PABLO: Te lo cuento, porque yo lo vivo. Trabajo medio tiempo en artes dramáticas como asistente de proyectos y me han tocado tareas como recibir

el inventario, todo ya embalado de las diferentes producciones que pasan por ahí y a veces uno dice “pero, pero, pero, pero...”

MARYSELA: Es que, si guardaras toda la escenografía, ¿Qué ocupas? Como tres cuadras,

PABLO: Nosotros en la bodega de Artes dramáticas, ya no hay campo. A veces lo que es decirles a los estudiantes “están a disposición estas cosas de esta obra que acaba de terminar entonces pueden utilizarlo para sus ejercicios, en sus cursos y de todo” pero mentira que van a usar todo entonces ¿Qué hacemos? Es una pregunta muy interesante pero creo que esa es otra tesis, hay que pensar la post producción, pero me interesa y me gusta mucho el punto de vista que le estas dando, que es desde la pre y del desarrollo, que eso ya está ahí contemplado, no es como decir “bueno ¿Qué hacemos?” después de la fiestita de cierre, como vos decís, mañana esta probablemente la productora y tres personas jalando cosas o viendo que hacen y pensarlo desde antes si es como muy...

MARYSELA: Nosotros hemos estado siempre después de la fiesta de cierre, al otro día que hemos dormido 3 horas, en el teatro recogiendo, hechos leña y vamos y sentimos, es lo que hay

PABLO: Es una realidad, comprendo. Como te decía la segunda parte es más que todos aspectos puntuales, entonces esto es mucho más en la cotidianidad. Ubícate, por ejemplo, en todos estos procesos que has estado

llevando y ¿Cuál es la generalidad? ¿Cómo lo resuelves? Son preguntas que voy a hacer: ¿Cómo haces con tal elemento? Y me gustaría si se puede hacer de esta forma: ¿si usas una herramienta particular, alguna técnica o metodología particular, tenés como algo acostumbrado hacer? Por ejemplo, la documentación

MARYSELA: ¿La documentación del proceso?

PABLO: Sí, ¿cómo lo documentas? ¿Qué utilizas para documentar y como lo haces?

MARYSELA: Hago siempre un documento que se llama "memoria". Es un documento en Word donde voy haciendo un diario de trabajo, todo está backapeado en drive, lo tenemos en todo lado.

Creo que la grandeza de los proyectos de teatro musical me ha dejado demasiado abrumada para seguir un proceso más sistemático. Sin embargo, cuando hicimos Chicago, ya estábamos más aprendidos sobre la marcha, lo que hago es trabajar una memoria de proyecto y ahí es donde voy sistematizando. Tengo todo dividido en etapas, financiamiento y demás, y ahí voy recabando mi trabajo, porque además hay muchos aprendizajes en el proceso, muchísimos y que trato de documentar de alguna manera, enseñanzas que van pasando y como llevar en un registro

PABLO: Este documento que decís es un Word va hacia abajo por llamarlo así y es día a día y...

MARYSELA: Si más o menos, es como un documento madre... es como la biblia del proyecto.

PABLO: Es como la bitácora del navegante, cuando iban en el...

MARYSELA: Básicamente. Cuando estuve en el Pareja, fue súper difícil levantar dinero, ya había hablado con tanta gente que no tenía noción, volver a correos... mi correo es de morirse. Abro el correo hasta que me deprimó, el problema es que no puedo borrar tantas cosas son pruebas de trabajo, ahí voy. Entonces tenía un documento donde lo que había hecho, hice: todos mis patrocinadores y con quien estaba hablando y todo lo que había pasado con cada uno de ellos

PABLO: Como una columna, como una tabla...

MARYSELA: Exacto. Ya hablé con ellos, dijeron que no, tal está interesada, tal vez aquí me puede ayudar en tal, conseguir el contacto, que se yo, así podía ver el mapa de trabajo por donde me estaba moviendo. He hecho eso, no lo he hecho tan rigurosamente como debería, pero tiene que ver con poder tener documentado el proceso

PABLO: Claro poder acceder a él.

MARYSELA: Porque después cuando se hace otro proyecto, siempre uno vuelve a los otros proyectos y con Chicago paso mucho, volvía mucho a West Side Story y leía y releía y buscaba las notas y yo "OK", porque es tu documento de investigación porque además y es que es vacilón, porque

pueden pasar dos años el contexto cambia por completo, el juego se te cambia, entonces ya como produjiste en ese momento ya en el otro momento de repente no se pueda producir así.

A mí me está sucediendo ahorita con Nosotras, un proyecto muy diferente, a como lo hice hace tres años, ahorita es como otra manera, completamente diferente y es porque cambia mucho todo, el contexto y es importante tener siempre eso claro que estas colocando un producto en un contexto, y eso es súper importante. Si documentas ese proceso como memoria de la niña Ponchita, como los periodistas que tienen, así lo hago. Tenemos en el drive todo. Estamos ahorita estamos empezando Sana Sana, no estoy cien por ciento convencida .

PABLO: Pero estás probando

MARYSELA: Estoy probando y además ha habido un aprendizaje de como englobar información importante por documentos, por grandes documentos y es un trabajo que tiene que hacer alguien, entonces, por ejemplo, todas las bases de datos nuestras están ordenadas por públicos, tales, tales, tales, entonces sabemos.

Yo tengo mi propia base de patrocinadores, entonces ahora sé dónde está el mundo. Entonces, Saba...Thais...Thais se fue Alemania ahora está esta. Esa para documentar para esas cosas es vital porque es una telaraña

PABLO: Igual no partís de cero y también tenés... y es muy interesante lo que decís por qué. Me hablas de que las nuevas tecnologías ahorita son un apoyo gigantesco.

MARYSELA: Totalmente, totalmente. Y es vacilón porque ahorita estoy produciendo con el Eugene O 'Neil, ha sido un proceso también de trabajar con una contraparte y acomodarla a este sistema, es decir "todo está en el drive". Es que es literalmente: "Tal cosa, está en el drive" si perfecto.

PABLO: Porque si queda en correos o llamadas, probablemente, por el estilo...

MARYSELA: Exacto. Y porque esta de lo más actualizado de la última persona que entro ahí, eso es lo más actualizado que vas a encontrar y no necesitas tener un correo electrónico y decir "te mando el documento", no, el documento ya está listo, vaya y lo accesa, es decir, realmente... tener un celular. Ahora me está doliendo esto y es porque yo trabajo con el celular. Ando Tablet, ando esto, ando lo otro, porque obviamente tener... hace poco en otro montaje...

40-49:59

MARYSELA: (continuación de la frase)... Llego la que iba a ser la coordinadora de producción no duro claramente, a la reuniones sin computadora, y yo dije "¿Qué es lo que pasa?", la coordinadora de

producción lleva las minutas y cada reunión tiene que haber una minuta para ver los acuerdos tomados, para ver que se está hablando, en que anda uno, en que anda lo otro y luego sin una computadora a la reunión de producción, y es la coordinadora de producción.

PABLO: Y vos lo decís hasta que se te revuelve...

MARYSELA: Por supuesto. Entonces yo empecé a hacer la minuta, yo no tengo que estar haciendo la minuta porque tengo que estar ocupada en el proceso creativo.

Documentar fundamental, minutas: fundamental, acuerdos: fundamental. A mí me costaba mucho porque yo soy cero eso. Yo ando como un pajarito súper así, hablando, diciendo, diciendo ideas, pero me ha dado cuenta de que si no está documentada no existe y eso es muy importante.

PABLO: Estábamos hablando ahora, más o menos de cómo se manejan el tiempo y los plazos, aquí lo puse ¿Cómo organiza el manejo del tiempo y los plazos en una producción? Es decir, ya está el proyecto formulado, ya estamos en el desarrollo de la producción, en punto tiempo particular ¿Cómo manejas sus plazos y sus tiempos? ¿O lo delegas a alguien?

MARYSELA: Usualmente es así. Para hacer un gran musical como Chicago, se necesita mínimo un año, creo que puede ser un poquito más, un año y dos meses una cosa así, dónde estás haciendo desarrollo de proyecto

por un periodo más o menos de unos cinco meses, si unos cinco meses y ya cuando entras de frente a la producción a hacer las audiciones, que se yo y todo eso, para las audiciones te llevas mínimo mes y medio solo en eso, estar haciendo desarrollo y ya tenés que estar comunicación porque para salir a audiciones hay que tener algo grafico hecho y posiblemente hay que estar llamando a la prensa diciendo "viene esta vara, ayúdenos". Y después de ahí, de ensayos son como tres meses que es lo normal, y eso encierra como ano y algo

PABLO: Y los cronogramas ¿Cómo los manejas? ¿vos compartís cronograma con el equipo, vos decís...? Sé que eso depende mucho del equipo y del formato, y del volumen como lo estamos viendo de los montajes, pero ¿vos acostumbrás a tener reuniones seguidas con el equipo?

MARYSELA: Reuniones...depende del montaje. Si es un musical es una vez a la semana en preproducción, en desarrollo se puede hacer una vez cada veintidós días, una cosa así y hay como un tiempo ahí que es cada 15 días

PABLO: Para ver los avances

MARYSELA: Para ver los avances. Eso es teatro musical es súper complejo, Tenés mucha gente trabajando con vos, cuando es un teatro pequeño como La Extraña Pareja, cada dos semanas podés llevar reuniones

y hacer un montaje y ya estas con todo, ahí estas con tu cronograma de trabajo.

Los cronogramas se negocian en los equipos de trabajo, eso también lo aprendí a hacer, no se imponen desde la producción, eso es un súper error, los cronogramas se negocian dependiendo de las expectativas, del dinero que hay y de un montón de cosas, y así salen los cronogramas de trabajo.

Depende del tamaño del montaje, depende mucho del montaje

PABLO: Esta parte tuve que haberla preguntado antes. El presupuesto. ¿Cómo administras y organizas la parte de un presupuesto? Y ¿Cuáles herramientas usas? Y de repente ¿si usas una herramienta particular, alguna metodología particular?

MARYSELA: En realidad, lo primero que hacemos es ver el costo, como hacemos esto. Ya tenemos los benditos machotes que hecho de Excel donde manejo los proyectos.

PABLO: Que vos misma hiciste, que vos misma elaboraste para tu propia organización

MARYSELA: Sí, y fue como la recopilación de.

PABLO: De varias formas de hacer

MARYSELA: Sí, exacto. Se presupuesta en el escenario ideal, pero usted puede presupuestar hasta que usted tenga más o menos idea de que va a hacer.

Se presupuesta en el escenario ideal, entonces uno dice “¿se puede o no se puede?” no se puede la mayor parte del tiempo, claramente, ese es el ideal y cuando nos damos cuenta de que no podemos, empezamos a decir y a bajar que estamos dispuestos a sacrificar, que es esencial, para que tienen que salir, entonces ya ahí uno cuenta. Siempre digo “yo quiero tres escenarios: somos pobres, somos clase media y somos millonarios” y así vemos eso, cuando uno ve un presupuesto, de repente hay alguien que tenga esto y quiera ser parte del proyecto, entonces ahí es donde viene

PABLO: El financiamiento

MARYSELA: El financiamiento y demás. Y por eso hay que trabajar siempre por diferentes escenarios, bueno si consíguenos tanto hacer esto, si va a conseguir esto hacer lo otro

PABLO: Porque si caes en cuenta, por ejemplo, como vos decís somos clase media pero una persona de clase media tiene otro recurso, entonces que vos también... y te retomo al principio formar esas redes para ver cómo vas a hacer también sostienen

MARYSELA: Eso es muy importante, porque un montaje de Chicago anda como en 400 mil dólares, el valor, quinientos mil dólares una cosa así. No lo tenemos nosotros, nosotros no levantamos esa cantidad de dinero, es imposible. Cualquier proyecto de ese tamaño es imposible en Costa Rica, no

lo vas a recuperar nunca a menos que seas como brotada o Londres que vas a hacer una temporada de meses y vas a estar llenos siempre, así sí.

Es una realidad muy diferente, y es hay que tenerlo súper claro. Es un país muy pequeño, tenés un mercado muy pequeñito, ¿qué haces? pues cuesta esto, es el tema, solo los derechos de autor son como veinte mil dólares, todo se va a haciendo así, la escala es tan grande que perder noción de eso. Entonces obviamente no tenemos ese dinero y no tenemos toda la experta, porque no tenemos formación en teatro musical en Costa Rica, decimos "bueno, maquillaje, llamamos a Atlas, tenemos que traer una mae de Broadway para que ensene el estilo específico de Chicago que es fozzie, bueno di... vamos a ver de dónde sacamos la plata.

PABLO: Traerla, tenerla aquí...

MARYSELA: Tenerla aquí; llevarla aquí, chinearla, llevarla a comer. Y ahí no es hemos empezado nada, no hemos puesto un clavo en el escenario, pero eso es vital para que funcione porque ¿cuáles son los retos del programa?, eso es un costo de producción. Ahí vamos haciendo un rompecabezas

PABLO: ¿Y vos tenés, por ejemplo, dentro de los rubros, estos los voy a apartar y estos los voy a defender realmente? Te voy a poner un ejemplo: hubo gente que me respondieron en otras entrevistas, me dijeron, "dependiendo del formato de producción, yo puedo prescindir de tales y tales

personas profesionales o equipos y lo asumo con mi grupo, porque es mi grupo independiente, entonces, entre nosotros hacemos una red más colaborativa y solidaria”, pero me decía otro, “pero yo si aparto el dinero que corresponde al equipo humano: actores, actrices, diseñadores y todo eso, yo ya lo tengo apartado”. Hay formas de hacer las cosas, más bien ¿Cómo trabajas eso? ¿Cuáles son esas pequeñas bolsitas de dinero que vos decís “esto no lo toquemos porque en esto si necesitamos tener de manera indispensable”?

MARYSELA: Que complicado. Uno contrata menos gente cuando tiene menos plata. Y es cuando uno ve la viabilidad del proyecto. Por ejemplo, producción siempre tiene poca gente, yo produje West Side Story sin asistente y sin coordinadora de producción.

50-59:59

MARYSELA: (continuación de la frase) Hice producción general y apoye la producción ejecutiva y tuve asistente cuando entre al teatro, porque no había fondos y estaba apoyando mucho al equipo de comunicación, como metiéndole la fuerza, a comunicación.

En producción tendemos a asumir tareas de roles que no podemos estar pagando y eso es un error falta porque cansa a la producción, pero, en fin, cuando no hay plata, no hay plata. Siempre tiene que haber una asistente de

dirección o alguien similar, en teatro musical no se necesita como tal, pero usamos una figura de Company Mánager, que es la persona que está encargada del elenco. Para mi esa persona es fundamental, que en el teatro acá le dicen asistente de dirección y trabaja con el director, pero es el que se encarga de estar ahí, de ver qué pasa, de falta tal cosa, como se mueven los departamentos y de comunicarse con el elenco, pues para mi esa es una posición fundamental, alguien que te ordene al elenco, más cuando son elencos grandes

PABLO: Entremos hacia esa parte del organigrama. Ya me hablaste, por ejemplo. Hablémoslo desde el ideal y ya después inclusive lo podés decir “pero si estamos...”

MARYSELA: Si no tenemos plata decimos “¿cómo arreglamos esta escenografía?” porque la escenografía chupa presupuesto de manera no tenés...

PABLO: Espantoso...

MARYSELA: Tenés que ir a matar, uno dice “¿Qué podemos arreglar aquí?”. Cuando no hay plata empiezo a quitar la comunicación, pero empiezo también a buscar al partner en comunicación que me supla eso, siempre cambio. Nunca hay plata para comunicación y además es muy caro

PABLO: También es como vos decís, mucho. O tenés un producto previo hecho que encierra más un concepto que justamente un producto final

en cierto modo, o tenés que esperarte, que es demasiado riesgoso, que ya haya algo producido para publicitarlo, pero ya es demasiado, demasiado tarde, siento yo.

MARYSELA: Es tarde, es caro. Creo que no hay políticas desde el ministerio de cultura con la empresa privada y con las empresas de comunicación lo suficientemente fuertes que los obliguen a apoyarnos con pauta.

Creo que eso no debería pasar, si M&C, por ejemplo, les sobran no sé cuántas pautas en el mes, porque no están al servicio de los productores independientes. No les cuesta nada, si Canal 7 tiene algo de pauta extra y puede poner un comercial de treinta y segundos y tararara y se los da a los productores independientes, haría una diferencia. Si te dieran precios especiales en las vallas. Tengo un precio especial, pero porque he creado una relación, por ejemplo, GPO Vallas es uno de los patrocinadores de varios de mis eventos. Es malo que lo diga para mí, pero no debería ser un privilegio exclusivo mío.

PABLO: Pero tuviste que construirlo y pelearlo básicamente.

MARYSELA: Exacto, pero debería ser un privilegio que está al servicio de los productores. No sé cómo llegue aquí ¿en que estaba?

PABLO: Bueno, sobre el organigrama yo he escuchado varias figuras que me has mencionado en lo que llevamos, me hablaste de productor

general, productor ejecutivo que me dijiste que es el dueño del proyecto, pero entonces el productor general

MARYSELA: Así es el dueño del proyecto, cuando ganan la película del año en los Oscar ¿Quién va? El productor ejecutivo, es lo mismo

PABLO: Por supuesto. Es muy curioso, porque aquí, por ejemplo, sobre todo en teatro si te has fijado quien dirige y produce. Es un doble rol, porque en cierto modo el director... A veces siento que esa persona no es capaz de delegar la producción porque tiene una visión del espectáculo que solo él o ella quiere llevar y no lo quieren delegar, en cierto modo o también como hemos estado viendo no hay plata, entonces se embarcan en los dos roles

MARYSELA: Y entiendo mucho por el tema de la plata. Llevo de producir a Isabel Guzmán Valles desde hace tres años.

Anoche tuvimos un nuevo espectáculo que le llamamos "Love en Broadway" y me parece que no es rentable. Trabajo con ella y como artista pero para mí no es rentable trabajar con ella, el nivel de trabajo que me implica crear un show cada vez es mucho y entonces entiendo porque todo el mundo termina haciendo esto, porque no es rentable para los productores o porque no hay plata para pagarle a alguien para que se encargue de organizar, porque es diferente organizar que producir, o sea son dos conceptos súper distintos y muchas veces la gente los piensa como una misma cosa. El productor es el

que organiza. No, el productor no es eso. Tal vez haya un productor que organice cosas, dentro de la producción, pero el productor no es el que organiza.

Ese rol es fundamental cuando tenés equipos de trabajo que funciones con vos: comunicación, vestuario, arte, dirección; si tenés teatro musical, ahí se hace grande el equipo un coreógrafo, un director de coreografía, que posiblemente necesita una asistente de baile a la par de ella o no, y un director musical y un director de voces, todo eso es teatro musical. Todo lo musical, puede quitárselo cuando es teatro normal

PABLO: Exacto, pero se sostiene igual escenografía...

MARYSELA: Se sostiene todo, escenografía, vestuario, luces, si tenés algún diseño sonoro

PABLO: O te vas ahí a composición

MARYSELA: Cuando hicieron "La Noche Árabe" tenía un diseño sonoro, muy chiva, pero fundamentales luces, escenografía como una buena dupla trabajando juntos, comunicación al lado de producción ejecutiva, haciendo que todo el mundo conozca esa idea. Un coordinador de producción y dirección con un director de actores. Y eso con tan chiquitito es un montón.

PABLO: Porque imagínate si contás esto y contás al elenco, dependiendo del tamaño del elenco. Estuve trabajando en un montaje en a la compañía "Panorama del puente", eso fue hace tres años.

MARYSELA: Qué lindo, ¿Ahí fue que te vi?

PABLO: Es posible. Y era una producción, habíamos dieciocho personas en escena y era complejo y yo si notaba que a pesar de que la directora tenía una persona que se encargaba de producción, ahí la directora también incursionaba en toda la producción

MARYSELA: Si es que el doble rol es terrible. Es terrible, terrible, terrible, porque hay un momento en el que tenés que estar enfocado, en la parte artística que finalmente es lo que la gente ve. La gente no va a ver una obra por la escenografía, ojalá, porque yo me siento mal porque yo sé hacer escenografía, pero la gente no va a decir "voy a ver las escenografías", vos a ver la artista que te va a hacer soñar esa noche, que te va a encantar el ano, te va a contar algo súper bonito. Y el director es súper fundamental. El director y el productor son la dupla, son los que van de la mano. Uno desde la parte esta del producto, de colocarlo y el otro desde la parte artística

PABLO: De generar esta sensibilidad. Hemos hablado ya varias cosas que están por acá. Hay una cosa que me gustaría que lo hablemos puntualmente: el aspecto legal. Cuando me refiero al aspecto legal imagínate

que estoy hablando tanto de los cuidados o consideraciones que hay que tener sobre los derechos de autor, así como los contratos...

1:00:00-1:09:59

PABLO: (continuación de frase) ... o la cuestión de relacionarse ya un poquito más formal con los partners, ya sea el estado u otras empresas o personas ¿Cómo se maneja? ¿Cómo lo manejas?

MARYSELA: Derechos de autor es lo primero que se compra, ahorita yo tengo este musical varado porque aún no me han dado la oferta final, entonces todavía no sé si el proyecto es viable, por el tema de los derechos. Estoy persiguiéndolos, Lo primero, primero, primero derechos, negociarlos, leer todo, si son gringos...

PABLO: Porque me imagino que cada documento de derechos de autor tendrá su clausula

MARYSELA: Son como diez páginas. Chicago eran diez páginas. La casa de Derecho es una casa de derechos, ellos negocian con el autor original, nos mejoran el precio o si se lo dan a ellos y ellos aprueban a quien les dan los derechos, después de eso firmas y tenés que respetarlo. Finalmente, si haces algo diferente, ellos no se dan cuenta y tal, uno lo hace.

PABLO: Uno juega con eso.

MARYSELA: No, no, no, no... y más cuando tiene que ver con grabar el espectáculo ese tipo de cosas, hay que ser cuidadoso porque ya... creo que acá hay más... la gente está más relajada con ese tema. En Estados Unidos si es más complicado y trabajar con esos derechos es tener cuidado, nada más.

PABLO: Y con la parte, ahora sí, de los partners y ¿cómo te relacionas con ellos?

MARYSELA: Se hace contratos de coproducción, siempre tener un buen abogado a la par tuya que lea tus contratos, que te diga...

PABLO: El abogado elabora esos documentos, conversando con...

MARYSELA: Cuando es con el Estado, los elabora el Estado. Ahorita tengo varios machotes que ya uno sabe que es lo que tienen que establecer y tal, siempre se lo mandan al abogado y ¿Qué estoy haciendo aquí? Una vez el abogado me dijo "Mary, creo que vas perdiendo en ese contrato" y yo "¿Por qué crees eso?" y me dijo "porque no estas teniendo suficiente poder en la toma de decisiones, arreglemos eso". Es muy importante tener esa persona ahí, se hacen esos contratos y luego firmas contratos con tu equipo de trabajo

PABLO: ¿Qué te voy a decir mi experiencia como actor?. A nosotros nos han llegado los contratos hasta después de hacer la temporada. Y es una cosa que a uno lo toma por sorpresa muchísimas cláusulas y

muchísimas cosas que uno dice... o todo lo contrario me llega al inicio y en el desarrollo del proceso uno dice "pero es que esto no estaba en el contrato"

MARYSELA: Si he escuchado. Eso también es importante y por eso los machotes de contrato tienen su propia importancia porque uno ve la evolución de su propio proceso, y no incluí esto y tuve que haberlo puesto. Por ejemplo, nosotros siempre ponemos que tiene que estar disponible para los medios de comunicación y no significa que les vamos a pagar más. Y si lo aceptan...

PABLO: Ahí te van a llamar para que llegués.

MARYSELA: Tenés que llegar, no es que lo vamos a echar si no lo hacen, lo vamos a tener en cuenta para la próxima contratación. Es un tema de tener una producción así, es que necesitas un equipo que responda con vos, igual cuando es de medios de comunicación casi ningún actor te dice "ay no que pereza"

PABLO: La proyección, como dicen.

MARYSELA: Cuando trabajas con actores de alto perfil, en este caso, estuve que, trabajando con Mario, tengo que negociar eso, decimos "bueno Marito, voy a pagar tanto para que digas a los medios de comunicación y estés pautando en tus redes sociales" hay un pago extra, por ejemplo, y que queda establecido y si el no puso el post, le digo "¿Qué pasa?" ya habíamos

hablado esto. Pero eso nunca me ha pasado, menos con Mario, que es la persona más dulce del mundo.

Es eso, son los contratos, después... legalmente cuando trabajas con estado es donde estas más alerta siempre, ¿estamos haciéndolo bien? Este es el proceso ¿estamos siendo transparentes? Estar pidiendo permisos a la junta directiva.

Esta productora, como muchas otras, saben escribir contratos de con producción saben escribir adéndum, apelaciones, porque finalmente tenemos que empezar a comunicarnos en un idioma legal

PABLO: Que esa es la parte administrativa de todo este proyecto. Tengo por acá por un tema que, si me interesa ver, hay productores y productoras, directores y directoras, de esas cuatro figuras en particular que también imprimen o proponen al equipo un modelo de relación ¿Qué prácticas, consignas o pautas son indispensables, son necesarias para que todo marche bien? ¿Cómo se manejan las relaciones de trabajo en una producción? Una productora por ejemplo como vos, llega con su equipo “vean chicos vamos a tratarnos de la siguiente manera”

MARYSELA: Hemos logrado, por ejemplo, cuando empecé a trabajar con Luciérnaga haciendo musicales; todos vibramos en una frecuencia muy similar.

Por ejemplo, algo súper vacilón que paso el año pasado, Vale la que hace luces, la diseñadora de luces, fue a trabajar con otra directora y yo fui a ver el montaje, me quede para saludarla y me dijo “Mary no sabe lo que los extraño” y yo “¿por qué?” y me dijo “es que este director solo a gritos trata a todo el mundo y yo no soporto eso”. En estas producciones eso nunca ha pasado, jamás nos gritamos, tiene que ser algo...

PABLO: Valores de empresa...

MARYSELA: Jamás. Jamás. El respeto es fundamental, el director nunca trata mal a un actor, se enoja si, los regaña en caso de que haya que hacerlo, pero que yo diga Adrián autoritario o alguien más no. Jamás.

Siempre respetamos las ideas de todas las personas, eso nos interesa mucho; por eso hacemos equipos de trabajo, con liderazgos tan fuertes, porque nos interesa escuchar que piensan, que quieren hacer, como quieren apropiarse del proyecto. Y eso es para mí es otra cosa importante, cuales son las personas que tenemos al frente de esos puestos, ¿Cuántas mujeres tenemos? Sería bueno incluir otra persona que no sea tan parecida a nosotros, preguntas de esas; que me las estoy más recientemente, no tanto como antes y más a nivel de empresa mía y de otros proyectos.

Hace rato vengo con la necesidad, Amanda me dice “Mary ¿Por qué no contratamos a una persona trans?” mira puede ser con las producciones y yo estaba con alguien, yo quería una persona afrodescendiente y nada más la

vida me la puso enfrente ni siquiera la busque y con eso lo que te quiero decir, para mí, es fundamental que una mesa de trabajo sea muy diversa, porque y eso es otra cosa, soy una productora muy enfocada en el contenido, hay otras productoras que no les importa tanto eso y todo bien, pero a mí me importa mucho lo que estamos diciendo y lo que estamos diciendo no lo construye una persona, sino muchas personas que están en el equipo de trabajo. Si la lógica de contratación es diversidad, nuestra manera de comportarnos es bastante en esa línea, tanto que no tenemos que decirlo. De hecho, ahorita en este montaje La Extraña Pareja ha sido complicado porque entro otro equipo de trabajo que tiene otra dinámica y otra manera de comunicarse...

1:10:00-1:19:59

MARYSELA: (continuación de la frase) ...y todos nosotros nos paramos de unas y dijimos “¿Qué es esto? Así no nos tratamos nosotros” pero es una cultura empresarial y nuestra cultura es el respeto, la diversidad y la libertad de pensamiento.

En esta mesa trabajo, hay gente que es comunista hasta el alma, que lo que se sienta a la par de alguien que cree que debe vender todas las instituciones del Estado, y podemos conversar y crear un producto de

manera consciente todos, sin que eso signifique pasarle por encima las ideas de otra persona.

PABLO: Vamos por esa segunda parte añorada que es chiquitita, hemos avanzado mucho sobre el tema de producción, si te agradezco mucho porque es una visión a mí me enriquece mucho en primer lugar, quiero hacer esa pausa para oxigenar.

Me enriquece muchísimo, porque la gente con la que he tenido conversaciones, es gente que ha estudiado teatro y vive haciendo teatro y por esa misma razón pensé en vos, necesito; como vos me acabas de decir, tener otra voz que están trabajando en teatro actualmente pero que viene de otro lugar; hay elementos que vos me decís que no he escuchado en ninguna otra entrevista, llama mucho la atención porque digo “esto esta bonito, está lindo” esto me nutre un poquito más, porque como estoy entrevistando a personas que tienen veinte años de estar haciendo esto, mi interés también ver gente en la actualidad, que en los cuatro, cinco años ha venido haciéndolo porque también como vos decir, es otra cosa completamente ahorita.

Hay gente que probablemente en el paradigma del inicio del 2000, le resultada muy fácil producir y hay que ver ahorita o, todo lo contrario. Esa voz tuya desde el campo de la producción y comunicación me ha ayudado bastante ver otros pequeños detallitos. Y ahora vamos a aterrizar en la figura

del productor, ya estuvimos hablando de producción y ahora vamos a abarcar más al productor, productora. Aquí por ejemplo la definición. Tenemos una desde el inicio que es la persona que ayuda a materializar: la fábrica de historia ahora entiendo el nombre, que desde tu punto de vista se enfoca mucho en el contenido. ¿algo más que le quieras agregar a ese productor? ¿Qué es un productor o una productora?

MARYSELA: Es varias cosas. Para mí es un estratega o una estratega, es una persona es un líder de equipo, es una persona que dice por dónde va el camino, pero no sabe cuál es el camino.

El papel del líder es construir el camino entre todos, porque la visión es un punto en el horizonte, vos nunca vas a llegar ahí y hay diferentes maneras de llegar, eso vos lo construís con tu equipo de trabajo y para eso se necesita una persona que sepa liderar ese proceso porque definitivamente va diciendo “vamos por aquí, vamos por acá” pero ese criterio está fundamentado en la gente que traes. Me voy a ir por aquí, ¿Cuáles son mis riesgos? Tal y tal y tal cosa ¿el equipo puede soportarlo, puede hacerlo, puede salir victorioso? Vamos por aquí sino vamos por otro lado.

Ese trabajo es un estratega, es una persona que puede ver el panorama.

Cuando me pierdo mucho nada más digo “¿Cuál es la pintura?” es esa persona que puede abstraerse y poder leer el contexto que tiene y poder crear a partir de eso, para mí eso es una cosa fundamental, es la persona

que puede ver el big picture, definitivamente y decir "Ok. Aquí cabe tal producto y esta es la gente y este es mi público y con esta gente voy a conectar y voy a hacer el proyecto rentable y tal vez otra gente llegue y se acerque y cada vez seamos más los que veamos teatro musical o los que vayamos teatro al Eugene O'Neill o los que vayamos al festival de ballet"

Esa es la esencia del productor y es alguien que hace ese mundo posible, dice "hagamos esto posible" y por ahí tiene un equipo de trabajo muy fuerte, el productor es buen productor en la medida de que tenga un buen equipo de trabajo sino está fatal

PABLO: Si porque si no está solo y solo no puede hacer nada.

MARYSELA: No, porque he tenido equipos de trabajo con algunas piezas defectuosas y lo que sufre es la producción y digo "este proceso no salió bien" y es porque tu equipo no está. y de repente no es tu responsabilidad, no es tu otra parte de tu equipo, pero es que hay una parte del equipo que no está funcionando; por eso equipo es que es fundamental y el productor no es nada sin eso, porque realmente el productor no hace cosas. El productor no construye la escenografía, el productor hace posible que todo sea posible para que se haga esa escenografía, pero uno no va a pegar clavos.

Vos no vas a imprimir las vallas o las traseras de bus, es decir, haces todo el proceso para hacerlo posible pero no haces eso. Es que la diferencia y hay

que tenerlo claro, ese es el papel de uno, hacer eso posible y conseguir la gente que lo haga posible.

Mi papel no es diseñar, mi papel no es publicar en Facebook, mi papel no es un montón de cosas. Ayer estaba corriendo al Walmart, traer una plancha porque se jodieron las planchas e Isabel tenía una enagua gigante, era su primer vestuario y estaba arrugado y no se le podía pasar una plancha normal.

Muy chiva hacer esa estrategia y colocar esa escena en Broadway y esto y lo otro y tener la portada de la nación y lalalalala, pero finalmente tengo que ir a traer la plancha. Es todo y es nada.

PABLO: Me ha pasado. Entonces como si fueran viñetas ¿de qué cositas tiene que saber una persona en producción, ¿cuáles son esas habilidades básicas, conocimientos básicos que tiene que tener una persona que trabajan producción?

MARYSELA: Yo creo que tiene que tener ser una persona muy culta. Si vos producís teatro tenés que ver, no solo tenés que ver teatro, tenés que ver teatro, cine, artes plásticas, ballet, opera, teatro musical, danza contemporánea, bailes folclóricos, no sé. Para mi fundamental un productor tiene que ser un consumidor obsesivo, porque si no, no tenés amplitud, no tenés criterio.

El año pasado fui a Perú y vi tanto teatro y venía feliz, nunca había visto tanto teatro en mi vida, en un viaje, venía con un montón de ideas y decía "Uy si este montaje es posible, este musical yo lo puedo hacer allá o tal y tal cosa", ver cómo funciona el público, como funciona la audiencia, como funcionan otros equipos de trabajo y esa es la primera característica consumidor obsesivo de las artes, todas por montones, lo bueno, lo malo, lo comercial, lo independiente.

PABLO: Sí claro porque en algún momento va a echar mano de esas...

MARYSELA: Siempre digo este ejemplo, me da vergüenza a veces, pero no importa, a mí me encanta las películas de Batman, la segunda donde sale Heath Ledger, me parece una obra maestra y odio los comics, me parecen aburrido, me parece comercial, odio que les quiten el espacio a otras películas, pero esa película me parece espectacular pero también me parece una película espectacular: Dogville, me encanta. Es una vara rarísima, muy poca gente conecta con esa peli. Lo que digo es eso el productor está obligado a ver, hay cosas que no me encantan, pero, en fin.

Para mí es eso, definitivamente tiene que saber manejar plata, usted tiene que entender el mundo de los números, y no del uno más uno es dos, sino del poder entender cómo financiar, como encontrar dinero y cuanto, no es solo presupuestar esa otra parte de hacerlo funcionar voluntariamente, ...

01:20:00-01:29:59

MARYSELA: (continuación de la frase) ... como voy a arriesgar menos, desde el principio arriesga mucho cuando está empezando a producir y creo que el error es seguir arriesgando, creo que el camino es como hago para arriesgar cada vez menos, y eso requiere de entender mucho de financiamiento, de números, de esa parte que es plata y es súper materialista.

PABLO: Hay un lado de la plata que siempre le cuento a la gente que no es solo número, sino que tiene que ver con relaciones públicas, las habilidades de negociación...

MARYSELA: Las habilidades de negociación, antes era pésima negociando, ahora me he mejorado, todavía no soy tan buena. Me pude haber sacado más de aquí pero ya chao, y a veces tengo gente que me da más de lo que me está pidiendo y digo "que bien, suerte" y también hay gente que salís por dentro en las negociaciones, pero esa habilidad de negociación creo que viene da cuando empezás a trabajar con números, porque ahí es donde vas a tener que tirarte varios

PABLO: La necesidad tiene un pulso

MARYSELA: Por supuesto, por eso es distinto, todo el mundo me dice "¿Cómo hiciste que fabrica de historias funcionara?", porque vivo de esto,

sino funciona me muero de hambre es lo mismo. Sino lo haces funcionar no haces tu espectáculo, quedas endeudado. Números, relaciones humanas.

Ya, ayer, antier todo y más, todo y más, lo que pueda aprender sobre liderazgo sobre cómo manejar equipos de trabajo, sobre cómo gestionar equipos creativos, creo que eso es fundamental y es una gran diferencia, como es que se gestiona ese talento creativo y cómo vamos a trabajar en conjunto por un objetivo artístico.

Y es eso, por eso es tan importante cuando hacemos las reuniones, ¿Cuál es el musical? ¿Cuál es la obra de teatro que queremos hacer? Es esta, es esta, es la otra, ¿cómo lo vemos todos? Eso es bastante importante por eso las relaciones humanas y de equipo son fundamentales para lograr ese nivel. Creo que hay que ser muy buen relacionista público, sonreír, maquillarse, salir a saludar, ponerse unos zapatos bonitos...

PABLO: Cuidar esa parte de la imagen

MARYSELA: Saluda, llegar invitar a la gente, darles cortesías a la gente que tenés que darles cortesías, ¿querés ir a un backstage tour? Sí claro, vámonos, conoce esto por dentro, no sabes si esa persona es millonaria, si te va a aportar, si va a ser un patrocinador de aquí por siempre con vos o si... no sé. No sabes

PABLO: Pero es la apuesta que te llevas.

MARYSELA: Si es un periodista o si va a ser un aliado tuyo, es muy importante saber quién es quién, súper importante.

Me acuerdo que a Chicago llego el Vicepresidente de Luis Guillermo, Helio, casi nadie lo conoce yo lo conocía porque me encanta la política, entonces a él nunca nadie lo saluda, y llegue al palco presidencial y me lleve a Adrián, el director y dije “vamos y va a saludar al Vicepresidente” y me dice “¿Quién es?” y yo “ese es Luis Fallas, taralarala, también es el ministro de tal y tal” porque lo conocían como el Ministro de Hacienda, vamos saludamos “Ay Don Helio, qué placer, qué placer, muchas gracias por venir, no sabe lo que nos honra, espero que disfruten el espectáculo” listo.

Eso es el trabajo del productor también. Es decir “va a venir la Ministra de Cultura ¿Cómo hacemos para que venga?” necesitamos que nos vea. Eso en el tema político institucional, y después con patrocinadores, ¿A quién llamo? ¿A quién le voy a dar entradas? ¿A cuáles de mis aliados? Aunque no te hayan apoyado en este, te hayan pateado, usted los llama y los invita y les dice “me encantaría que vengás porque vienen más espectáculos como este” eso es fundamental, y eso es puras relaciones públicas. Es relaciones públicas, es llegar saludar, maquillarse, en el caso de las mujeres, o si no, no se maquilla, verse bonita, la presentación personal súper importante.

Pues eso, tener un buen coordinador de producción es lo único. Hay obras que son muy pequeñas y no necesitan eso, que si tenés una figura de

productor de campo, te soluciona todo eso. A veces el ejecutivo es el productor de campo en el caso para mí, eso no es posible hacerlo porque llevo muchos proyectos a la vez, pero tener un buen coordinador de producción que sea militar con las fechas, con que todo funcione, con que todo sea posible, eso es fundamental.

Reuniones semanales, al revés, semanales

PABLO: Es que es muy interesante porque estamos hablando de diferentes esferas que requieren cierta atención más que otras, por la cercanía de trabajo y por el tema de la supervisión, una cosa es que te reúnas cada quince con ciertos equipos, pero con el coordinador de producción, como lo mencionaste, la relación es mucho más cercana...

MARYSELA: En el día a día. Hay equipos de trabajo con los que estamos más cercanos, comunicación es como mi brazo derecho, porque siempre es ¿cómo hacemos esto mejor?, ¿cómo hacemos que esta idea que estamos haciendo, me signifique algo?, creo que el productor ejecutivo, tiene que tener al director, al comunicador, mercadólogo como su brazo derecho y al coordinador de producción.

PABLO: Última y esta es más de reflexión, como te estaba contando, voy a leerlas tal cual, pero creo que podemos como conversarlo en conjunto. La pregunta es ¿desde tu punto de vista cuál es la realidad en la que se mueve el productor o productora acá en el país, de teatro? Obviamente en

esto veámoslo como tipo FODA, una cosa así, cuáles son las cosas que tienen fuertes, ¿cuáles son las cosas que tienen limitaciones, cuales son las oportunidades que ofrecen el mismo medio, las amenazas que vos ves en general sobre el productor o productora de teatro?, desde tu vivencia y tu experiencia.

MARYSELA: Es muy difícil. Pensé que iba a decir algo súper profundo, pero en realidad es muy difícil.

De primera entrada es muy difícil, si alguien me dice yo le digo “piénselo, piénselo” porque siento que es muy difícil, por lo siguiente porque creo que no hay una audiencia fuerte para ciertos teatros.

Creo que no hay suficientes políticas de promoción del teatro y eso es muy extraño porque la Aduana invierte mucho dinero en hacer producciones, pero no se llenan todavía. No hay una cultura de ir al teatro, no hay públicos formados para el teatro, es complicado y sin el público estas fritos, a menos que te subvencionen la producción y eso les pasa a muy pocos productores, en general.

El Teatro El triciclo, el Lucho Barahona, el Teatro Torres que es teatro de comedia, es otro mundo, pero producen en otras condiciones; mucho más bajo costo y demás, y ellos ya formaron su público y de alguna manera el contenido que muestran facilita que cierto público siga yendo y ahí es donde veo lo principales retos del teatro y de la formación de audiencias y es

¿Cómo hacemos algo en el medio de obras un poco más densas? Como lo que pasa en la Aduana, en la Aduana no todo es denso pero muchas cosas sí.

PABLO: Pero tiene la posibilidad de presentar algunas...

MARYSELA: Algunas así. Es muy elitista y el teatro, los del Sur, ¿cómo hacemos algo en el medio? Donde yo pueda llamar a toda esa gente que ni se siente, y es mucha estoy segura, que ni se siente representada en el teatro de los Aduana...

1:30-1:39:59

MARYSELA: (continuación de la frase) ... o en los teatros del sur de San José, dos arriba y uno abajo.

Para mi hay un reto de audiencias muy grande, y es un problema del gremio y del Ministerio de Cultura también. Siento que han habido muchas iniciativas muy importantes como Erase Una Vez, llevar el Festival de las Artes afuera de San José, creo que eso es muy importante, pero debería haber más teatro y solo así siento que va a crecer si deja de ser de las elites y si se puede hacer un poco más accesible

PABLO: Y tomando en cuenta, Mary, que levantar un espacio es muy, muy caro, muy difícil acá inclusive, vos has visto, incluso en esta misma zona

MARYSELA: Es sumamente caro. Esta zona debería ser de teatros, para mí, mi sueño es que yo camine y haya un teatrillo aquí y haya un teatrillo allá, porque no todo tiene que ser el teatro gigante, no todo tiene que ser Chicago, nada de eso, es un asunto de llevar a la gente al teatro, a escuchar, a ver, a disfrutar historias.

Hay un problema con la empresa privada muy grande y es que no cree en el teatro y no lo patrocina. Ahorita salí a vender una obra donde tengo a una de las personas más famosas de Costa Rica y levantar dinero fue absolutamente difícil, casi imposible, teniendo la fórmula ganadora.

Es complicado; porque y tiene que ver con el problema que te dije al principio, que es la audiencia. Si un patrocinador tiene un teatro donde van a llegar tres mil personas, que es mi temporada: tres mil seiscientas, mi temporada que tengo ahorita con la Extraña Pareja, ningún patrocinador ve eso rentable, porque si me dan un dólar por persona, son tres mil seiscientos dólares y para ellos eso, es no vale la pena.

Tenés poca audiencia, yendo al teatro, tenés una empresa privada que no cree en el teatro porque no hay audiencia suficiente, porque somos un país muy pequeño, eso te trae el otro problema que es el financiamiento, porque ni te van a comprar entradas ni te financian las obras de teatro, por medio de patrocinio. No sé cómo se soluciona eso.

Y la semana pasada estuve hablando con Lelos Fonseca de esto, ¿Cómo se soluciona eso? Es un enigma.

PABLO: Es un bucle en realidad

MARYSELA: ¿Qué hace uno así en ese contexto? Es complicado, para mí creo que tiene que haber más productores haciendo teatro, tiene que haber más promoción del teatro, más gente haciendo teatro y siento que debería haber una visión del teatro como producto, como negocio y que eso no signifique sacrificar sino verlo, no como negocio, sino como su manera de vivir y creo que eso le haría mucho bien al teatro, muchísimo bien.

Creo que todavía no hay suficientes políticas para fortalecer a la gente que hace teatro. Hacemos concursos, siempre ganan las mismas personas, cuesta encontrar... de repente ahora que entre Gustavo haya otro tipo de montajes... Cuando salió el Panorama de Puente me pareció una cosa maravillosa, pero hay un "Panorama desde el puente" cada... Decía "¿Por qué no hay más como estos?" una súper buena, súper bien hecha, profesional, linda y aun así no estaba llena y duele, ves a lo otro no hay gente, pero entonces ¿Cómo hacemos para que haya más Panoramas desde el Puente o...que fue lo que vi el año pasado y me gusto bastante?

"Las Tres Hermanas", estaba bonita esa, no esa...pero bueno es una muy buena apuesta en escena.

PABLO: Y termino, porque también siento que el ciclo de vida de estos espectáculos en este país y en este medio como esta, que difícil darle un ciclo de vida un poquito más...

MARYSELA: Cuesta mucho, cuesta muchísimo. Creo que el Teatro Espressivo ha hecho cosas muy interesantes, tiene medios económicos. Eso hace toda la diferencia del mundo

PABLO: Y en parte le está apuntando también a algo muy estratégico, y es que se tira hacia lo autóctono, entonces está haciendo un giro, entonces lo ves "Mamita Yunai", los ves "Pantalones Cortos".

MARYSELA: Buenísimo, a mí me encanta, me encanta. Más allá de opinar sobre el producto, me encanta esa visión, para mí un mundo ideal sería que hubiera otro Teatro Espressivo.

El Triciclo, a mi parece que El Triciclo es un teatro, no es mi preferido, no voy usualmente, pero me parece que hace un trabajo importante.

Ahorita están haciendo un teatro musical en el Espressivo con el Luciérnaga y digo "qué linda puesta".

El Espressivo, chivísima, todo lo que hace, será "Heidi", tienen una programación súper vibrante, se desarrollan en una parte de la ciudad, donde no hay nada, a veces presentan en el Mélico, en el Nacional. A mí me encanta el Espressivo, me parece un proyecto lindísimo y creo que ellos tienen mucho que enseñar a la gente que hace teatro en Costa Rica.

Pero el reto más grande es el financiamiento y el público, porque la gente está, el talento está aquí

PABLO: Y ese talento es el cierre, básicamente, que te iba a proponer ¿Qué habilidades, que cosas le podés meter a ese talento para que aflore? ¿Cuáles son esas esas cosas que no tienen o que se les puede tener?

MARYSELA: A mí me parece que los artistas deberían ser más exigentes consigo mismos, me parece que se necesitan otros maestros de otros lados.

Fui a ver teatro a Perú y me quedé absolutamente sorprendida de esos actores. Eran impresionantes. Y he visto muy pocos actores como ellos, aquí en Costa Rica y eso me parece que está mal.

A mí parece que debería haber, no sé si es un problema de formación, posiblemente viene por ahí, de que no estamos comunicándonos con otros teatros lo suficiente.

Cuando hacemos teatro musical; pues es increíble la poca corporalidad que tienen ciertos actores, no estamos pidiendo bailarines. Y eso es como por ponerte un ejemplo, corporalidad, presencia escénica, profesionalismo. Realmente ahí uno empieza a ver las fallas y entonces creo que hay un reto ahí muy interesante de como tener mejores artistas escénicos, mucho más completos.

Y ahora diría, que ahora que se está haciendo muchísimo teatro musical y viene muchísimo más y no solo producido por Luciérnaga o por Fábrica de Historias o por el Espressivo es ya, los actores tienen que empezar ya a ver como empiezan a llevar clases de baile por lo menos para poder ser un mover, ni siquiera un bailarín, un mover y aprender a cantar. Ya, a mí me parece importante

PABLO: Claro le da mucha más versatilidad

MARYSELA: Si tenés las habilidades, tenés que hacerlo, si te gusta y tenés las habilidades, vaya de una vez, métase a clases, métase a todos los talleres posibles que existan y lléguele con todo, y no deje de estarse entrenando, que eso es muy importante. Los bailarines tienen muy claro eso, porque es su cuerpo, entonces ellos tienen que entrenarse, "estoy desentrenada, estoy aquí, estoy allá" eso lo dicen mucho las personas bailarinas.

1:40:00-1:44:06

MARYSELA: (continuación de la frase) Creo que el actor debería tener la misma disciplina, igualito; y me parece, además, que el equipo creativo no necesariamente ser actores, a menos de que sean muy talentosos, que sean directores de arte o historistas, o esto y lo otro, me parece que deberían ser gente un poco más especializada en estos temas.

PABLO: Si, más profundizar más su campo, más riguroso, más disciplinad0

MARYSELA: Es lo que te decía tenés que tener profesionales en cada una de las áreas y por ejemplo, de nuestro equipo: Oscar es el escenógrafo, él es arquitecto, la diseñadora de luces es arquitecto, Adrián es director de cine, que ha venido a hacer una dupla muy bonita, de el mismo que tiene esta mirada cinematográfica y dirige teatro, Daniel es ingeniero en sonido, hablando del grupo de Luciérnaga, y por ejemplo acá en Extraña pareja, igual que tenemos un equipo y cada uno es especialista en su propia área, porque así tiene que ser.

PABLO: Es cuando vos penas en cualquier otro rol que implique, me refiero a cualquier otro trabajo y no estoy hablando del teatro, sino cualquier otra cosa completamente diferente, que uno dice "ni modo que pongamos a cualquier a hacer un trabajo"

MARYSELA: Y es complicado, cuando hacíamos el Festival de Ballet, por ejemplo, había unas partes del equipo que no funcionaba y era un poquito por eso, porque tenemos una persona que no entendía exactamente el objetivo de lo que estaba haciendo, por su formación. A mí sí me parece importante primero formar más gente, muchísimo más gente, hay que formar gente nueva ya., o sea, ya se ocupa más gente. Y formarla bien tanto en la actuación, en teatro, en presencia escénica, en esto y lo otro, como en otras

cosas; como los escenógrafos, los vestuaristas. Toda esa gente tiene que estar formada ya, como formación.

PABLO: Exacto, no que lleguen y que te manejen una consola a medidas.

MARYSELA: No, no, ya eso está, es muy urgente y si actores mucho más versátiles, se necesita cada vez artistas más versátiles, que tenga más conciencia del escenario, que sean más profesionales, y que se dediquen a eso. Sé que es muy difícil y decir esto dentro... En lo ideal es lo mejor y se lo difícil que es poder ejecutarlo en la vida real. Es muy difícil, pero hay que hacerlo, porque es la única manera en que funcione, y cuesta y es más caro y entiendo porque ¿Qué es mejor hacerlo o no hacerlo? Y producir de esta manera es mucho más cara, pero hay que hacerlo viable, de verdad estoy segura tiene que existir una fórmula, no se cual es; no tengo la menor idea, pero hay que encontrarla, o alguna otra fórmula, de repente hay muchas formas de hacerlo, estoy descubriendo la mía, vamos a ver cómo me va con el próximo musical de decir "si esta vara funciona y si no ¿Qué va a hacer uno?", pero bueno por ahí va...

PABLO: Excelente, Mary.

MARYSELA: ¿Te sirvió demasiado?

PABLO: Mucho, mucho. Vamos nada más a cerrar acá.

Fin de la entrevista.

Anexo 9: Consentimientos Informados Firmados

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
Facultad de Artes
Escuela de Artes Dramáticas

FÓRMULA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Tema de la Investigación:

Prácticas de producción teatral que realizan las personas en rol de productor o productora de obras teatrales en Costa Rica.

Nombre del Investigador: Bach. Pablo Molina Cortés

Teléfonos: 8367-7037 / 2240-4989

Correo Electrónico: pablomolinacr@gmail.com

I. Propósito del estudio

Esta investigación tiene como propósito: Realizar un diagnóstico de las prácticas desarrolladas por personas en el rol de productores de obras teatrales en el contexto costarricense y corresponde a la realización del trabajo final de graduación para optar por el grado de Licenciatura en Artes Dramáticas otorgado por la Universidad de Costa Rica.

II. Proceso Metodológico

Si usted desea participar ¿Qué hará?

1. Participará de una entrevista semiestructurada que facilitará la comprensión de las prácticas de producción teatral que desarrollan las personas en rol de productor o productora de una obra teatral en el contexto costarricense actual.
2. Completará un cuestionario de autoaplicación que será enviado a su correo electrónico mediante el cual se recopilará información relacionada con su perfil y trayectoria profesional.

Esta entrevista podrá ser grabada con el objetivo único de facilitar la recopilación y sistematización de la información para etapas posteriores del proyecto de tesis.

III. Riesgos

No representa ningún riesgo para su persona ni para su familia. En caso de duda puede comunicarlo al investigador en cualquier momento

IV. Beneficios

Los resultados obtenidos en este estudio permitirán obtener mayor información sobre las diversas prácticas, estrategias y metodologías que emplean las personas en rol de productores o productoras de una obra teatral en Costa Rica, ofreciendo un estudio exploratorio sobre el estado de la cuestión en producción teatral que estimule nuevas vetas de investigación sobre este tema, a la vez que funcione como un documento para la toma de decisiones futuras relacionadas con la profesionalización del campo de la Producción Teatral en el país.

V. Implicación Legal

La firma brindada no le acarreará responsabilidad legal alguna. Además recibirá una copia del consentimiento informado. Si desea mayor información podrá comunicarse con el investigador.

CONSENTIMIENTO

Yo he leído, y se me ha leído, toda la información descrita en esta fórmula, antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas de forma adecuada. Por lo tanto accedo a participar en este proyecto de investigación.

Nombre de la Participante: Ada Acuña

Cédula de Identidad: 106750915

Firma: Ada Acuña

Firma del Investigador: Pablo Molina Cortés 

Cédula de Identidad: 112130223

Fecha: 8-03-2019

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
Facultad de Artes
Escuela de Artes Dramáticas

FÓRMULA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Tema de la Investigación:

Prácticas de producción teatral que realizan las personas en rol de productor o productora de obras teatrales en Costa Rica.

Nombre del Investigador: Bach. Pablo Molina Cortés

Teléfonos: 8367-7037 / 2240-4989

Correo Electrónico: pablomolinacr@gmail.com

I. Propósito del estudio

Esta investigación tiene como propósito: Realizar un diagnóstico de las prácticas desarrolladas por personas en el rol de productores de obras teatrales en el contexto costarricense y corresponde a la realización del trabajo final de graduación para optar por el grado de Licenciatura en Artes Dramáticas otorgado por la Universidad de Costa Rica.

II. Proceso Metodológico

Si usted desea participar ¿Qué hará?

1. Participará de una entrevista semiestructurada que facilitará la comprensión de las prácticas de producción teatral que desarrollan las personas en rol de productor o productora de una obra teatral en el contexto costarricense actual.
2. Completará un cuestionario de autoaplicación que será enviado a su correo electrónico mediante el cual se recopilará información relacionada con su perfil y trayectoria profesional.

Esta entrevista podrá ser grabada con el objetivo único de facilitar la recopilación y sistematización de la información para etapas posteriores del proyecto de tesis.

III. Riesgos

No representa ningún riesgo para su persona ni para su familia. En caso de duda puede comunicarlo al investigador en cualquier momento

IV. Beneficios

Los resultados obtenidos en este estudio permitirán obtener mayor información sobre las diversas prácticas, estrategias y metodologías que emplean las personas en rol de productores o productoras de una obra teatral en Costa Rica, ofreciendo un estudio exploratorio sobre el estado de la cuestión en producción teatral que estimule nuevas vetas de investigación sobre este tema, a la vez que funciona como un documento para la toma de decisiones futuras relacionadas con la profesionalización del campo de la Producción Teatral en el país.

V. Implicación Legal

La firma brindada no le acarreará responsabilidad legal alguna. Además recibirá una copia del consentimiento informado. Si desea mayor información podrá comunicarse con el investigador.

CONSENTIMIENTO

Yo he leído, y se me ha leído, toda la información descrita en esta fórmula, antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas de forma adecuada. Por lo tanto accedo a participar en este proyecto de investigación.

Nombre de la Participante: Gladyr Abate Quintero

Cédula de Identidad: 8 0030 0991

Firma: Justa Gladyr Abate

Firma del Investigador: Pablo Molina Cortés

Cédula de Identidad: 1-12130223

Fecha: 21-2-2019

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
Facultad de Artes
Escuela de Artes Dramáticas

FÓRMULA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Tema de la Investigación:

Prácticas de producción teatral que realizan las personas en rol de productor o productora de obras teatrales en Costa Rica.

Nombre del Investigador: Bach. Pablo Molina Cortés

Teléfonos: 8367-7037 / 2240-4989

Correo Electrónico: pabloqmolinacr@gmail.com

I. Propósito del estudio

Esta investigación tiene como propósito: Realizar un diagnóstico de las prácticas desarrolladas por personas en el rol de productores de obras teatrales en el contexto costarricense y corresponde a la realización del trabajo final de graduación para optar por el grado de Licenciatura en Artes Dramáticas otorgado por la Universidad de Costa Rica.

II. Proceso Metodológico

Si usted desea participar ¿Qué hará?

1. Participará de una entrevista semiestructurada que facilitará la comprensión de las prácticas de producción teatral que desarrollan las personas en rol de productor o productora de una obra teatral en el contexto costarricense actual.
2. Completará un cuestionario de autoaplicación que será enviado a su correo electrónico mediante el cual se recopilará información relacionada con su perfil y trayectoria profesional.

Esta entrevista podrá ser grabada con el objetivo único de facilitar la recopilación y sistematización de la información para etapas posteriores del proyecto de tesis.

III. Riesgos

No representa ningún riesgo para su persona ni para su familia. En caso de duda puede comunicarlo al investigador en cualquier momento

IV. Beneficios

Los resultados obtenidos en este estudio permitirán obtener mayor información sobre las diversas prácticas, estrategias y metodologías que emplean las personas en rol de productores o productoras de una obra teatral en Costa Rica, ofreciendo un estudio exploratorio sobre el estado de la cuestión en producción teatral que estimule nuevas vetas de investigación sobre este tema, a la vez que funcione como un documento para la toma de decisiones futuras relacionadas con la profesionalización del campo de la Producción Teatral en el país.

V. Implicación Legal

La firma brindada no le acarreará responsabilidad legal alguna. Además recibirá una copia del consentimiento informado. Si desea mayor información podrá comunicarse con el investigador.

CONSENTIMIENTO

Yo he leído, y se me ha leído, toda la información descrita en esta fórmula, antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas de forma adecuada. Por lo tanto accedo a participar en este proyecto de investigación.

Nombre de la Participante: Marysela Zamora Villalobos

Cédula de Identidad: 200580796

Firma: 

Firma del Investigador: Pablo Malina Cortés 

Cédula de Identidad: 112130223

Fecha: 23 - 2 - 2019