



Trabajo monográfico presentado ante la Facultad de Ciencias Económicas y Administración de la Universidad de la República para obtener el título de Contador Público

“INTRODUCCIÓN A LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL S.O.D.R.E. DE CARA A LA REAPERTURA DEL AUDITORIO ADELA RETA”

Federico Pérez	2.981.230 - 3
Laura Sosa	3.102.600 - 5
Lucía Turnes	3.534.030 - 8

Tutor: Carolina Asuaga
Julio de 2010

ABSTRACT

El tema de esta investigación es identificar y analizar las acciones vinculadas a la Planificación Estratégica llevadas, o a llevar a cabo, por un Complejo de Artes Escénicas, procurando responder a la siguiente pregunta de investigación: *¿Qué aspectos se deben considerar a la hora de implementar una planificación estratégica en un Complejo de Artes Escénicas en general y el sujeto de estudio en particular?* El trabajo plantea una investigación basada en una revisión de la literatura al respecto de las prácticas usuales al momento de gestionar un complejo de Artes Escénicas, en el marco de la planificación estratégica y su aplicabilidad en un caso de estudio. Para la elección del mismo, se consideró que el Complejo S.O.D.R.E. se mostraba como una organización óptima, a raíz de la reciente reapertura del Auditorio Adela Reta, con capacidad para 2.000 espectadores y que lo convierte en el espacio escénico de mayor capacidad del país. Se consideró asimismo la complejidad de dicha organización y el simbolismo que el S.O.D.R.E. posee en el imaginario colectivo uruguayo.

En el trabajo se efectúa una amplia revisión de la literatura, exponiéndose el marco teórico que servirá de base para el análisis de los datos obtenidos en el trabajo de campo, haciéndose hincapié en la producción y gestión de las Artes Escénicas, el análisis de la demanda y la aplicabilidad de la planificación estratégica a las organizaciones culturales en general y a las Artes Escénicas en particular. Posteriormente se realiza el estudio del caso, comenzando con la descripción del Complejo del S.O.D.R.E. y su historia, para dar paso al análisis de la información relevada. Finalmente se muestran las conclusiones de la investigación y las recomendaciones.

ÍNDICE

ABSTRACT	2
AGRADECIMIENTOS.....	5
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	6
1.1 Problema a investigar	7
1.2 Objetivos.....	8
1.3 Metodología	8
1.4 Limitación del alcance	10
1.5 Descripción del contenido del trabajo	10
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	11
2.1 Economía de la Cultura y Planificación Estratégica.....	11
2.1.1 Orígenes de la Economía de la Cultura.....	11
2.1.2 Planificación Estratégica.....	14
2.2 La institución teatral.....	16
2.2.1 El edificio teatral y su infraestructura	16
2.2.2 Estructura organizacional.....	17
2.3 Gestión teatral.....	24
2.3.1 Programación teatral.....	24
2.3.2 Recursos de las Artes Escénicas	29
2.4 Financiamiento de las organizaciones artísticas y culturales.....	35
2.4.1 Ingreso generado.....	35
2.4.2 Ingreso contribuido: <i>fundraising</i>	36
2.5 Demanda de las Artes Escénicas	46
2.5.1 Construcción de la audiencia.....	46
2.5.2 Características del consumo de bienes culturales	52
2.5.3 El precio de la entrada.....	54
2.5.4 Marketing y promoción	59
2.6 Planificación Estratégica de organizaciones culturales	65
2.6.1 Análisis de la cultura organizacional.....	69
2.6.2 Definición de la misión y visión	78
2.6.3 Análisis FODA.....	80
2.6.4 Estrategia y planificación.....	84
2.6.5 Implementación de la estrategia.....	92

2.6.6 Evaluación continua.....	94
CAPÍTULO III: CASO DE ESTUDIO	95
3.1 Historia del S.O.D.R.E.....	95
3.2 Análisis de la Planificación Estratégica del S.O.D.R.E.	100
CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	120
4.1 Conclusiones.....	120
4.2 Recomendaciones.....	122
CAPÍTULO V: ANEXOS	127
CAPÍTULO VI: BIBLIOGRAFÍA.....	146

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 – Organigrama Complejo Teatral: Ópera de Sydney.	21
Tabla 2 – Organigrama Compañía Teatral.	22
Tabla 3 – Organigrama Compañía Ballet.	22
Tabla 4 – Organigrama Orquesta Sinfónica.....	23
Tabla 5 – Organigrama Compañía de Ópera.	23
Tabla 6 – Perfiles de Programación	25
Tabla 7 – Intereses en donaciones de individuales	41
Tabla 8 – Etapas de relación con el consumidor	63
Tabla 9 – Proceso de Planificación Estratégica.....	65
Tabla 10 – Cronograma de Planificación Estratégica en las Artes Escénicas	68
Tabla 11 – Principales Valores de la Cultura Organizacional.....	72
Tabla 12 – FODA del Teatro X.....	83
Tabla 13 – Nómina Laboral S.O.D.R.E. – Clasificación Artístico – No artístico	105

AGRADECIMIENTOS

Quisiéramos expresar nuestro agradecimiento por su tiempo y amabilidad a todas aquellas personas que participaron de una forma u otra en este trabajo monográfico. En especial a nuestra tutora, Cra. Carolina Asuaga, por su dedicación en la orientación en nuestro trabajo de investigación.

Particularmente agradecemos:

- Lic. María Alicia Vera: gerente general del S.O.D.R.E..
- Augusto Techera: asistente de dirección artística del S.O.D.R.E..
- Raúl Saavedra: dirigente de AFUSODRE.
- Ariel Cazes: Miembro del Consejo Directivo del S.O.D.R.E. (Consejero).
- Alejandra Antonini: administrativa del S.O.D.R.E.
- Gian Di Piramo: Delegado de la OSSODRE.
- Cra. Gabriela Pintos.

Finalmente queremos agradecer muy especialmente a nuestras familias y amigos, por su continuo apoyo. Cada uno de ellos no ha aportado el impulso y aliento durante toda nuestra carrera.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

Contemporáneamente las actividades culturales constituyen un fenómeno económico de relevancia que moviliza recursos, y genera riqueza y empleo. Las diferentes declaraciones de la UNESCO sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales, conceptualizan la importancia de la actividad cultural como agente de desarrollo social, político y económico. Estas declaraciones destacan la necesidad de incorporar a la cultura como elemento estratégico de las políticas de desarrollo nacional e internacional, y en especial, la necesidad de adoptar medidas a nivel nacional que garanticen el desarrollo cultural. Así lo sostienen sus *principios rectores* donde se resalta la *complementariedad* de los aspectos económicos y culturales para el logro de un desarrollo sostenible, donde la diversidad cultural es una fuente de riqueza para las personas y las sociedades (UNESCO: 2001, 2005).

Dicha complementariedad de las Ciencias Económicas referida a la cultura se logra a través de sus dos vertientes: la Economía de la Cultura y la Gestión Cultural. El aporte de las herramientas proporcionadas de ambos casos, apunta a la interpretación económica y de gestión de los fenómenos culturales, facilitando la toma de decisiones tanto para los agentes del sector cultural como para los hacedores de políticas públicas.

Tal como señala Benhamou (2009), los primeros estudios económicos que tratan el fenómeno cultural pueden retrotraerse a Adam Smith, quien se interesa en el trabajo de los artistas y en el fenómeno hoy conocido como el “star system”. También teoriza sobre las externalidades, sosteniendo que todos los palacios que se construían se volvían partícipes, no sólo de la cultura, sino del prestigio de una nación, posición aceptada por la moderna Economía de la Cultura. Pero será con la publicación de Baumol y Bowen: *“Performing arts, the economic dilemma. A study of problems common to theatre, opera, music and dance”* aparecida en 1966, que suele datarse el nacimiento de la disciplina. Este trabajo va a marcar la característica que influye hasta hoy en las investigaciones principales: la vinculación con las disputas sobre el papel del sector público en la subvención de la cultura, es decir su adscripción dentro de la Economía a aquellos departamentos tradicionalmente ligados al estudio de la Hacienda Pública. Aunque en primer término, la tesis descrita bajo el amenazante título de “la enfermedad de Baumol” aparece como un problema estrictamente microeconómico -el análisis de los costos de producción- es evidente que la discusión trascendental se orienta en el problema macro de la intervención/no-intervención del Estado de la provisión y producción cultural, insertándose por tanto en las “polémicas mayores” que han caracterizado el devenir histórico de la Ciencia Económica. El tratamiento metodológico de esta cuestión

se ha insertado en el tronco principal de las aportaciones tradicionales de Musgrave sobre las funciones del Estado y toda la teoría sobre los fallos del mercado. La cuestión clave, pues, se reconduce hacia las características de los bienes y servicios culturales, lo que en definitiva ha sido una búsqueda desesperada para encontrar alguna razón científico-técnica que empujara la *necesidad* de salvar al sector artístico. El resultado ha sido un viaje de ida y vuelta por las funciones del Estado y por un minucioso recorrido en la teoría de los fallos del mercado (Rausell, 2009).

La Gestión Cultural es una rama con una evolución menos acelerada a lo que su estudio refiere, no obstante sus herramientas son claves para el desarrollo sustentable de las actividades culturales. Es frecuente que estas actividades se inicien como fenómenos pequeños que por lo general son de carácter “amateur” o simplemente por “amor al arte”. Sin embargo es frecuente también, que estos fenómenos crezcan convirtiéndose en actividades más complejas, donde se hace imprescindible su una eficiente gestión. Es en este punto donde la planificación estratégica cobra especial relevancia.

Es por ello que este trabajo tratará sobre la implementación de herramientas de gestión, entre ellas la planificación estratégica, en los complejos teatrales, relevando los antecedentes internacionales en la materia, haciendo especial énfasis en los distintos productos de artes escénicas, su financiación, los recursos involucrados, entre otros. Asimismo, y como aplicación de un caso de estudio uruguayo, se analizará a la máxima institución cultural pública del Uruguay enfocada a la producción de artes escénicas, el Servicio Oficial de Radiotelevisión y Espectáculos (en adelante S.O.D.R.E.)

1.1 Problema a investigar

Es por lo antes expuesto que el tema de esta investigación es analizar las características de los Complejos de Artes Escénicas, identificando y analizando las posibles formas de gestión, su financiamiento, y en especial las acciones vinculadas a la Planificación Estratégica, procurando responder a la siguiente pregunta de investigación: *¿Qué aspectos se deben considerar a la hora de implementar una planificación estratégica en un Complejo de Artes Escénicas en general y el sujeto de estudio en particular?*

1.2 Objetivos

El objetivo general de la investigación es analizar la gestión de los Complejos de Artes Escénicas, en el marco de la planificación estratégica, y la aplicabilidad en un caso uruguayo.

Para la obtención del objetivo general se han planteado los siguientes objetivos específicos:

- Analizar las peculiaridades de las Organizaciones de Artes Escénicas desde el punto de vista de la gestión en general y la gestión estratégica en particular.
- Analizar la conducta del consumidor cultural, en especial el consumidor de artes escénicas, y determinar las posibles estrategias que debe seguir un Complejo de Artes Escénicas a efectos de incrementar la cantidad de espectadores.
- Identificar las acciones vinculadas a la Planificación Estratégica de un Complejo de Artes Escénicas uruguayo.

1.3 Metodología

A los efectos de alcanzar los dos primeros objetivos específicos, se realiza una revisión de la literatura basada fundamentalmente en bibliografía norteamericana, por entender que conforman una contribución reciente y exhaustiva a la temática.

Con respecto al tercer objetivo específico, el trabajo plantea una investigación basada en el estudio de casos. Cabe destacar que dicho método de investigación acepta diferentes opciones -estudio de casos ilustrativos, estudio de casos exploratorios, estudio de casos experimentales - por lo que para esta propuesta, se entiende pertinente realizar un estudio de casos descriptivos. Este tipo de estudio describe sistemas, técnicas y procedimientos de gestión usados en la práctica en una o en diversas organizaciones que componen la muestra (Ryan et al, 2004).

Para la elección del caso, se consideró que el Complejo S.O.D.R.E. se mostraba como una organización óptima, a raíz de la reciente reapertura del Auditorio Adela Reta, con capacidad para 2.000 espectadores y que lo convierte en el espacio escénico de mayor capacidad del país. Se consideró asimismo la complejidad de dicha organización y el simbolismo que el S.O.D.R.E. posee en el imaginario colectivo uruguayo.

A efectos de conocer las prácticas de gestión del Auditorio del S.O.D.R.E., se recurrió a una investigación cualitativa, basada en entrevistas abiertas¹ a diferentes miembros de la institución.

Para la elección de los individuos a entrevistar, y siguiendo Dillon et al (1997), se utilizó un tipo de muestreo no probabilístico denominado muestra de criterio, y que consiste en la selección de determinados encuestados para que participen en el estudio. La selección busca satisfacer las necesidades concretas de la investigación, y por ende, se incluyeron en la muestra representantes de los diversos *stakeholders* vinculados a la gestión del S.O.D.R.E.. Cabe destacar que la metodología empleada implica que el análisis efectuado se base fundamentalmente en fuentes primarias.

Para el diseño del formulario, y dado las diferentes formas de adaptación que existen entre los diversos autores respecto al proceso de Planificación Estratégica, se optó por seguir a Robbin y Coulter (2005), quienes en una concepción clásica dividen dicho proceso en seis instancias.

1. Análisis de la Cultura Organizacional.
2. Definición de Misión y Visión.
3. Análisis FODA.
4. Diseño de estrategia.
5. Implantación.
6. Evaluación continua.

¹ Entrevista cerrada: las preguntas ya están previstas, tienen un orden y una forma de ser planteadas que no pueden ser modificadas por el entrevistador. Es en realidad un cuestionario.

Entrevista abierta: el entrevistador tiene amplia libertad para las preguntas o para las intervenciones permitiendo toda la flexibilidad necesaria para cada caso particular. Hay una flexibilidad que permite que el entrevistado configure el campo de la entrevista según su estructura psicológica particular, o dicho de otra manera, que el campo de la entrevista se configure al máximo posible por las variables que dependen de la personalidad del entrevistado.

Considerada de esta manera, la entrevista abierta posibilita una investigación más amplia y profunda de la personalidad del entrevistado, mientras que la cerrada puede permitir una mejor comparación sistemática de datos.

1.4 Limitación del alcance

Con respecto a la revisión de la literatura, este trabajo no reviste ninguna objeción al alcance, entendiéndose que puede utilizarse como consulta y/o guía a la hora de comenzar un proceso de planificación estratégica, adecuando lo expuesto en estas páginas a la realidad particular de cada organización.

Con respecto al estudio de caso, y atendiendo a la metodología desarrollada en el punto anterior se seleccionaron diversos individuos a encuestar. Lamentablemente las entrevistas a los representantes del Ballet y del Coro, no pudieron ser concretadas. Esta gran limitación, queda subsanada parcialmente con las entrevistas: al Asistente de Dirección Artística, Augusto Techera, que desempeñaba el cargo de Director Artístico por estar vacante el mismo, coordinando los cuerpos estables; y al Dirigente sindical Raúl Saavedra (con una adhesión de ambos cuerpos cercana al 70%).

El análisis efectuado al S.O.D.R.E. refiere exclusivamente al caso de estudio planteado, el Auditorio del S.O.D.R.E., por lo que las conclusiones y recomendaciones no son extrapolables a otros Complejos de Artes Escénicas.

1.5 Descripción del contenido del trabajo

Consta de cuatro capítulos, siendo el primero esta introducción que ha buscado explicitar los objetivos de la investigación, la metodología empleada y el alcance del trabajo. En el segundo capítulo se efectúa la revisión de la literatura, a efectos de lograr los dos primeros objetivos específicos. Se hace hincapié en la producción y gestión de las Artes Escénicas, el análisis de la demanda, el financiamiento, y la aplicabilidad de la planificación estratégica a las organizaciones culturales en general y a las Artes Escénicas en particular.

Dicho marco también servirá de base para el análisis de los datos obtenidos en el trabajo de campo. En el tercer capítulo se realiza el estudio del caso, comenzando con la descripción del Complejo del S.O.D.R.E. y su historia, para dar paso al análisis de la información relevada. En el último capítulo se muestran las conclusiones de la investigación y las recomendaciones, finalizando con los anexos y el detalle de la bibliografía citada.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Economía de la Cultura y Planificación Estratégica

2.1.1 Orígenes de la Economía de la Cultura

En sus inicios la cultura no fue considerada como una fuente de riqueza económica. Para Adam Smith o David Ricardo el gasto que se destinaba al arte o a la cultura pertenecía a actividades de esparcimiento y no contribuía básicamente a la riqueza de un país cuando afirmaban que *“la cultura es el ámbito por excelencia del trabajo no productivo”, o que “La obra de todos ellos (los artistas), desaparece en el mismo momento que se produce”*. Subraya además las características del trabajo artístico, una tarea que necesita grandes y costosas inversiones. Smith² menciona que *“En el caso de la artes que exigen habilidades especiales, sus retribuciones deben ser mucho mayores. La remuneración del artista refleja el costo de la inversión que ha exigido su trabajo”* (Benhamou, 1997).

Con el correr de los años algunos especialistas con intereses personales más que profesionales fueron abordando cada vez más el tema, extendiendo el estudio de la materia en sus métodos. A partir del final de la década del sesenta, y especialmente a raíz del trabajo de Baumol y Bowen *“Performing Arts – The Economic Dilemma (1967)”*, se inicia una nueva etapa en donde la Economía de la Cultura logra tener un reconocimiento institucional.

Este reconocimiento según Benhamou se le atribuye a tres factores (Benhamou, 1997):

- aumento de la generación de flujos de remuneración y de empleo,
- la necesidad de evaluación de las decisiones culturales y,
- en plano teórico, el desarrollo de la Economía Política hacia nuevos campos.

Surgen entonces dos vertientes en cuanto a la aplicación de herramientas de las Ciencias Económicas en la cultura: la Economía de la Cultura y la Gestión de la Cultura. Ambas vertientes interrelacionadas contribuyen a un mismo fin en común que es el desarrollo cultural.

Cuando se dice que existe una Economía de la Cultura, se considera a la cultura como un fenómeno participante, influyente y simultáneo al resto de los procesos económicos de una sociedad. A raíz de evidencias respecto al consumo creciente y exponencial de los bienes culturales, y al contraste con el

²Aunque paradójicamente se cita a Adam Smith como referente de los inicios de las aproximaciones económicas a la cultura por el análisis del mercado de trabajo de los actores.

consumo de los bienes tradicionales -donde siempre existe un sustituto por el cual el individuo será capaz de elegir una alternativa para una utilización más racional y eficiente de sus recursos limitados-, diversos autores han concluido que los culturales son bienes peculiares y no deben ser tratados de la misma forma ni bajo los mismos principios que los bienes económicos tradicionales. Benhamou señala que parecería que los gustos y preferencias por consumirlos a lo largo del tiempo, se comportan contrariamente al principio de racionalidad que rige el consumo tradicional (Benhamou, 1997).

Es decir, los bienes culturales tienen determinadas características donde el principio de racionalidad común no aplica, son bienes únicos, difícilmente reemplazables por otro de su especie. Su singularidad hace que la disponibilidad o el alcance a ellos, no sea fácil. Por otro lado, el valor de los mismos no se encuentra en su contenido material sino en su *valor simbólico* que toma la importancia a través del *reconocimiento colectivo*.

Asimismo Stolovich (1997), manifiesta que *“La valoración de la producción cultural ofrece problemas desde el punto de vista teórico que exigen un tratamiento no convencional. Las particularidades de gran parte de los bienes y servicios culturales, así como su demanda, determinan una regla de formación de valor y de los precios, que no encuadran en los marcos teóricos existentes. Productos únicos sin equivalente, valor determinado por el contenido inmaterial de las obras, carácter perecedero y efímero de numerosos productos culturales, con un corto periodo de vida, sanción social del valor de los bienes y servicios mediante una demanda altamente inestable y difícilmente medible a priori, son entre otros, factores que inciden en esas dificultades teórica”*.

De esta forma, algunos autores catalogan a la Economía de la Cultura como una economía de excepción (Perona, 1998). Esta diferenciación en el tratamiento ha sido objeto de estudio desde fines de la década del sesenta en los países más desarrollados. Este análisis económico ha ido creciendo de forma tal que existe hoy una extensa obra que describe y analiza las causas, efectos y particularidades, a un nivel macro de la Economía de la Cultura y sus políticas culturales. Sin embargo, el análisis a nivel micro enfocado a la gestión eficiente desde el punto de vista estratégico y gerencial de los individuos, y de las organizaciones que originan y producen la cultura, no es tan amplio.

Señala Carámbula (2002): “la política cultural no es un calendario de actividades o una antología de las bellas artes”, y agrega “... no se puede tener una actitud ingenua y de súplica sobre los aspectos económicos, presupuestales de la cultura”. Desde el punto de vista de la Gestión Cultural cabe destacar que todas las organizaciones artísticas o culturales, antes de ser “artísticas o culturales” son organizaciones en sí mismas. Esto hace fundamental su gestión como la de cualquier otra organización,

es decir, con una adecuada planificación y utilización de los recursos. La cultura no es una actividad donde el valor únicamente está dado en quienes la expresan, en las caras visibles de la forma creada que son los artistas y sus obras, sino que existe una gran cantidad de agentes que contribuyen al proceso y causa del bien cultural, haciendo la cadena de formación cultural mucho más compleja. De esta forma, una pintura no es simplemente un cuadro de un artista, producir una obra teatral, no son simplemente actores sobre un escenario actuando, ni programar un concierto sinfónico es solamente músicos tocando. Para llegar desde la obra al consumidor, es necesario atravesar diferentes etapas donde actúan otros tipos de agentes culturales. Los artistas necesitan organizarse, conseguir sus insumos, tener un espacio en donde plasmar su trabajo, promoverlo, sustentarse durante el tiempo que preparan su obra, encontrar a los consumidores, y responder a las obligaciones de cualquier persona en una sociedad.

El artista, agente fundamental del proceso de creación cultural, es aquella persona que tiene una capacidad especial, con la que logra sensibilizar emocionalmente al resto de las personas a través de sus creaciones (materiales e inmateriales), logrando la satisfacción por medio del placer a niveles espirituales, intelectuales, sensoriales, ideológicos y/o psicológicos. Sin embargo, de nada sirve este talento si no llega a ser consumido. Es aquí donde cobra vital importancia para los artistas y las instituciones culturales, el aporte de personas enfocadas a la administración y gestión, que puedan llevar el valor potencial de las obras a un máximo de aprovechamiento, con el objetivo no solamente de contribuir a sus beneficios económicos sino también al reconocimiento y la trascendencia que le permitan al artista, la sustentabilidad a lo largo del tiempo.

Según García Canclini y Moneta (1999), *“Salvo en cuatro o cinco países latinoamericanos se desconocen los movimientos de las audiencias y los montos reales de exportaciones-importaciones de bienes culturales. Además no están unificados los criterios de los distintos países, a veces ni entre distintas dependencias de un mismo país, para presupuestar, cuantificar y evaluar lo que se produce. Superar estas carencias requiere asimismo, acabar con el divorcio entre quienes se ocupan de la economía y quienes se dedican a la cultura: los primeros tienden a descuidar aspectos cualitativos, estéticos y aun políticos de las obras culturales, en tanto los especialistas culturales desconocen las reglas básicas de administración y planeación socio-económica”*.

2.1.2 Planificación Estratégica

El proceso de Planificación Estratégica proporciona una visión general de toda la organización. Implica que la decisión que se tome en un área, no se haga en forma aislada de las demás, sino con plena conciencia del impacto que tendrá sobre el funcionamiento global. La Planificación Estratégica beneficia a todas las organizaciones, por sus ventajas específicas necesarias para su éxito, que permiten a los líderes y al personal sacar provecho de las cambiantes condiciones ambientales no sólo para reducir las amenazas ambientales, sino también para crear oportunidades en la organización. Además, la Planificación Estratégica crea un ambiente proactivo, establece objetivos claros de la dirección, y la organización se centra en el bienestar a largo plazo, facilitando el análisis y la toma de decisiones, proporcionando a los miembros de la organización una clara comprensión de lo que es necesario para el éxito, porque serán conscientes de los resultados deseados (Freeland, 2002).

El acercamiento de la Planificación Estratégica a la organización es tan antiguo como la guerra, e incluso tiene orígenes militares. La historia de la Planificación Estratégica tiene orígenes en la Grecia antigua, y luego, durante el siglo XX, se ha aplicado en modernas prácticas empresariales, e inclusive los esfuerzos han llegado a utilizarse en el sector público. El término "estrategia" deriva del griego "Strategos" que significa literalmente, "General del Ejército". Estos líderes informaban al gobernante político como consejeros y brindaban asesoramiento "estratégico" sobre cómo **gestionar las batallas** para ganar las guerras, en vez de dar consejo sobre las tácticas de las tropas para ganar batallas. Es a partir de estas raíces militares, que la Planificación Estratégica siempre ha aspirado a la "visión global". La Planificación Estratégica se enfoca en la forma de lograr los resultados más que en los resultados en sí mismos (Blackerby, 2009).

Moderna utilización de la Planificación Estratégica

Blackerby señala que en la década de 1920, la "Harvard Business School", desarrolló el Modelo de Política de Harvard, una de las primeras metodologías de Planificación Estratégica para las empresas privadas. Este modelo define la "estrategia" como un patrón de objetivos y políticas que definen la empresa y sus negocios. Una estrategia es el hilo común o la lógica subyacente que mantiene un negocio unido. La empresa teje objetivos y políticas en un modelo que une los recursos de la empresa, la alta dirección, información de mercado, y las obligaciones sociales. La estrategia debe determinar también la estructura organizativa, y si se logran las adecuadas, se conducirá a mejores resultados económicos (Blackerby, 2009).

A finales de 1950 la atención en la Planificación Estratégica, se desvió de las políticas de estructura y organización, buscando el análisis de nuevos factores determinantes como son la gestión del riesgo, el crecimiento industrial y el incremento de la participación de mercado. Estos pasos llevaron al modelo de economía industrial, donde las decisiones estratégicas se derivan del análisis de las ventajas competitivas. En este modelo, el poder relativo de los clientes y proveedores, las amenazas que plantean los productos y servicios sustitutos, y la aparición de nuevas industrias y rivales del mercado, dictan las estrategias competitivas. A través de la década de 1960, la Planificación Estratégica se convirtió en una herramienta estándar de gestión en casi todas las compañías de Fortune 500, y muchas otras empresas más.

Aparición de la Planificación Estratégica en el Sector Público

Hasta mediados de la década de 1980 la Planificación Estratégica en Estados Unidos, país pionero en la implementación de este tipo de herramientas, siguió siendo principalmente para las empresas del sector privado. Nociones de los clientes, del marketing, del crecimiento de la industria, de la cuota de mercado y de la gestión de riesgos, eran ajenas al sector público. En cambio, los gobiernos locales dictaban planes integrales enfocados a la eficiencia de uso de la tierra y programas que generalmente se limitaban a reducir las cadenas de la autoridad del organigrama. Las estrategias y estructura organizativa eran preocupaciones independientes (Blackerby, 2009).

A través de esta nueva visión, señala Blackerby, se logra como resultado un énfasis en asuntos internos apuntando al funcionamiento del gobierno "más como un negocio". El ex presidente de Ford Motor Corporation, y el secretario de Defensa Robert S. McNamara, iniciaron esta tendencia mediante la vinculación de las actividades de planificación para el presupuesto. Dieciocho años más tarde, el Presidente Carter llevó al gobierno federal los conceptos relacionados de la presupuestación de base cero (ZBB), inventado por la empresa privada Xerox Corporation. En la búsqueda de una mejor manera, algunos gobiernos comenzaron a tomar un enfoque más estratégico para la planificación del sector público buscando maneras de reducir el tamaño de los organismos y medir su desempeño. Bajo la dirección de un grupo de trabajo formado por representantes del personal ejecutivo, el sector privado sin fines de lucro y las universidades, se desarrolló una declaración de misión, que la ataron a una serie de "puntos de referencia". Luego se crearon medidas de desempeño que describen la eficiencia y la eficacia de cada uno de estos puntos de referencia. Estos cuatro elementos -metas, declaración de misión, puntos de referencia, y medidas de rendimiento- comprenden el plan estratégico del Estado. En Texas, en 1991 la Legislatura aprobó una reglamentación que exige que todos los organismos del Estado presenten un plan estratégico cada dos años (Blackerby, 2009).

2.2 La institución teatral

El edificio y la estructura organizacional adoptada son factores clave para el producto que la institución teatral genera. Las capacidades, las limitaciones de las instalaciones y la forma de organizarse, determinan diferentes variables no sólo a nivel de producción sino también a nivel de calidad del servicio y de demanda cultural.

2.2.1 El edificio teatral y su infraestructura

El edificio del teatro brinda dos puntos de análisis en una institución teatral. El primero se enfoca a las características arquitectónicas e históricas del edificio que de por sí, generan un atractivo adicional al producto cultural ofrecido. El otro punto de análisis radica en las capacidades edilicias con las que se cuenta, ya que éstas, determinan parte de los recursos de la institución y por ende, la capacidad de producción u oferta cultural.

Según Kotler y Scheff (1997), las instalaciones deben ser consideradas como una herramienta de atracción del público, ya que tienden a tener una enorme significación tanto simbólica, social o política para aquéllos que tradicionalmente han sido parte de la cultura. Halls grandes para orquestas y óperas fueron construidos a principios y mediados del siglo XX para las actividades culturales destinadas a la sociedad de élite. Este concepto se ha ido descontracturando con el tiempo, y las organizaciones, sin perder el encanto en su diseño arquitectónico, poseen una mayor versatilidad para ampliar así su oferta, apuntando a poblaciones multiculturales y públicos nuevos. En las últimas décadas han aparecido complejos teatrales que conjugan varios espacios para diferentes representaciones dramáticas en un mismo lugar.

Colbert (2008) agrega que, además de estos espacios dedicados a las artes escénicas, existe la posibilidad de su utilización para conferencias y reuniones, que puede presentar un ingreso adicional significativo en términos de alquileres que contribuye a la estabilidad y el progreso cualitativo del complejo. Este tipo de recintos exigen una planificación adecuada que asegure la mejor y mayor explotación de los espacios y sus capacidades. La Ópera de Sídney es un edificio donde la infraestructura atrae por sí misma como símbolo arquitectónico. Sin perder de vista la idea de que el complejo se dedica a producir artes escénicas, aparece su magnífico diseño arquitectónico que lo posiciona como un símbolo de la ciudad y por ende, un punto que atrae a miles de turistas cada año. Sin embargo, a pesar de que el público australiano tiene bien afianzado el concepto de calidad del producto cultural ofrecido,

el desafío de la nueva gestión es lograr que los turistas no sólo se interesen en el edificio, sino en el contenido que éste brinda (Colbert, 2008).

Este tipo de complejos ofrecen principalmente ventajas en la versatilidad y la simultaneidad de la oferta cultural. Desde un punto de vista económico, las grandes salas logran una baja en los costos marginales, ya que no son necesarias varias funciones para generar la concurrencia y por ende los ingresos deseados. De esta forma, se reducen gastos en cuanto a cachets de artistas y alquileres, entre otros. Sin embargo, como contrapartida a esto, las grandes salas necesitan establecer claras políticas de desarrollo de audiencias y una planificación anticipada de la programación, para lograr una gran demanda constante. Un porcentaje significativo de asistencia es un claro indicador del éxito de la organización respecto a las necesidades e intereses del público (Kotler y Scheff, 1997).

2.2.2 Estructura organizacional

La forma en que están ordenadas las unidades que componen un organismo y la relación que guardan sus unidades entre sí constituye lo que se denomina la estructura organizacional. Se representa mediante gráficos o diagramas que reciben el nombre de "organigramas". Pini (2000)

Las unidades administrativas que integran una estructura son: los órganos; los cargos y los puestos o plazas.

i. Los Órganos

Un Órgano es una subdivisión del organismo total. Es una unidad creada como consecuencia de la división del trabajo, que tiene a su cargo el ejercicio de una o varias funciones, o parte de ellas, en determinado nivel jerárquico, dependiendo del grado de desagregación a que se llegue.- Es una unidad administrativa impersonal. A los `Órganos que realizan una función básica se los llama «Órganos fines». A los que ejecutan una función de asesoría o de servicio se les conoce con el nombre de «Órganos medios».

Son Órganos: Las divisiones, los departamentos, las secciones, los sectores, las comisiones o comités formales- Cada uno de ellos, excepto el Ultimo, es una desagregación del anterior.

La terminología utilizada es convencional, ya que no existe acuerdo en cuanto a la denominación de los distintos niveles, en especial los dos primeros.

ii. Los Cargos

Un cargo es un conjunto de tareas suficientemente similares que pueden ser designados con el mismo título o denominación. Un cargo es una unidad de trabajo específico e impersonal, constituido por a) un conjunto de operaciones o tareas que debe realizar, b) aptitudes que debe poseer y c) responsabilidades que debe asumir su titular, en d) determinadas condiciones de trabajo.

Son cargos los de Director, Gerente, Jefe, Secretaria, Mozo, Portero. Los cargos pueden estar integrados por una o varias plazas o puestos.

iii. Los puestos o plazas

Como un mismo cargo puede ser desempeñado por varias personas a la vez, que realicen las mismas operaciones con las mismas responsabilidades, en las mismas condiciones de trabajo, a cada una de estas unidades personales se les llama puesto o plaza. Es el conjunto de tareas, responsabilidades y condiciones de trabajo asignadas a un empleado en particular. El total de puestos o plazas equivale al total de funcionarios que trabajan en la empresa u organismo.-

El puesto es una personificación del cargo, que siempre es impersonal. La cantidad de puestos indica el aspecto cuantitativo de la organización (cuántas personas).- Los cargos indican el aspecto cualitativo.- Definen qué se hace (descripción del cargo) y qué aptitudes se requieren (perfil del cargo).-

En una organización de arte, la tarea organizativa debe ser un objetivo primordial del nivel gerencial que deberá desarrollar una relación de colaboración y cooperación con el artista. Desde afuera de este tipo de organizaciones artísticas puede darse a entender erróneamente, que los artistas y las organizaciones, por su naturaleza, son menos estructurados que otras organizaciones, e inclusive se llega a pensar que funcionan mejor en un establecimiento desorganizado (Byrnes, 2003).

Tipos de organización

El primer tipo conocido de organización es la **orgánica**. Esta clase de institución es menos estructurada, existen menores reglas y regulaciones, por lo general la división del trabajo es ambigua, el tramo de control es amplio, existen múltiples cargos dentro de la misma y las formas de coordinación son más informales y personales (Schermerhorn, 1986).

Una organización **mecánica** por el contrario, tiende a ser centralizada, la división de trabajo es precisa, el ámbito de control es pequeño y existen procedimientos formales e impersonales de coordinación (Schermerhorn, 1986).

De esta forma Schermerhorn (1986) sostiene que el grado del tamaño y su complejidad son por lo general los indicadores que determinan el tipo de estructura formal que tiene la organización. En las artes, existen organizaciones que adoptan la forma mecánica, como es el caso del Metropolitan Ópera, donde hay un cierto grado de burocracia como consecuencia de su tamaño. Una organización burocrática ideal, tiene claras líneas de autoridad, personal muy bien entrenado y asignado a las áreas donde es más competente y una aplicación de reglamentos y regulaciones de manera justa e impersonal.

En las artes, las visiones modernas indican y sugieren que sería lo mejor adoptar un acercamiento de contingencia para el diseño organizacional. En otras palabras, la organización debería adoptar la cantidad de burocracia necesaria para llevar a cabo sus objetivos. Es necesario que en algunos aspectos las organizaciones artísticas adopten políticas y procedimientos estructurados y repetitivos, como pueden ser ventas, reembolsos, créditos, donde las personas encargadas de ejecutarlos no necesiten consultar a nadie para llevarlos a cabo. La idea de un marco flexible de regulaciones, políticas y reglas, tiene sentido para una organización artística a la hora de adoptar una estructura burocrática. Según el área de la organización se necesitarán procesos más o menos flexibles. La taquilla necesita de procedimientos estructurados mientras que el diseñador de escenografías debe adaptarse constantemente a los recursos que dispone según la obra que realice (Byrnes, 2003).

Nivel gerencial

El crecimiento de las artes en los últimos 30 años ha indicado una gran demanda de gerentes en todas las disciplinas. En un estudio realizado, DiMaggio (1987) identificó las siguientes características en el perfil de los gerentes relacionados con el arte: son personas de una clase social media-alta, con un alto nivel de educación y que se han especializado en la rama a la cual gerencian o en ramas humanísticas como historia o lenguas, entre otras. Además encontró que muy pocos gerentes de arte tenían un título de administración. Respecto al sexo identificó gerentes masculinos en museos, teatros y orquestas, mientras que las mujeres eran mayoría en las organizaciones comunitarias de arte como fundaciones.

Respecto a la preparación y entrenamiento de estos gerentes, DiMaggio (1987) investigó acerca de la preparación incluyendo diferentes aspectos característicos como el fiscal, las relaciones humanas, la

planificación y las relaciones públicas. La información indicó que pocos gerentes tenían una buena preparación para desempeñar el cargo respecto a las funciones necesarias. A la hora de encuestarlos acerca de cómo habían aprendido a desempeñar su cargo, la gran mayoría contestó que lo habían hecho “sobre la marcha”.

Rich y Martin (1997) señalan en un estudio más reciente, un rango de 26 características propias de los gerentes de las artes haciendo hincapié en las actividades de fundraising, comunicación, marketing, desarrollo de audiencias y presupuestación como las principales para lograr el éxito y la eficiencia.

Como en cualquier organización, es necesario que exista una coordinación eficaz y eficiente entre todas las unidades que conforman el teatro. Las artes han requerido estilos gerenciales únicos para hacer funcionar a las organizaciones. Existen diferentes tipos de gerentes que pueden aparecer en las distintas organizaciones artísticas, que dependiendo de los cometidos y el diseño de las mismas, tendrán a su cargo diversas responsabilidades.

Políticas de recursos humanos y coordinación

Es necesario para el éxito de la organización, llevar a cabo políticas de personal en donde cada integrante de la misma, se sienta capaz de influir en el rumbo de la organización y en la forma en que se llevan adelante las acciones favoreciendo la fortaleza de la cultura organizacional.

La Ópera de Sydney es un ejemplo de estas prácticas desde el año 1999, ya que se implantó un programa especial de aprendizaje y de relaciones humanas, enfocado a cambiar la cultura organizacional para lograr que fuera proactiva. El propósito de involucrar al personal con el gerenciamiento fue hacerlos ver el gran potencial y contribución para el mejor funcionamiento del Complejo. Para lograr esto fue necesario un fuerte enfoque en la capacitación, los incentivos, la comunicación organizacional, los sistemas de información y la coordinación (Colbert, 2008).

En organizaciones que cuentan con un gran número de funcionarios, es vital la determinación de las jerarquías y la forma de coordinación entre cada una de ellas. Los diferentes departamentos deben tener buena comunicación interna que implique una interconexión específica, para saber a quién y a dónde ir o responder ante cada tarea realizada. En los casos en donde es necesaria la intervención de uno o más departamentos, se debe encontrar la forma adecuada de coordinación.

En instituciones artísticas es frecuente la flexibilidad de la estructura de la organización y con ésta la aparición de equipos que trabajan en conjunto enfocados en diferentes aspectos (Schargorodsky, 2008):

- Equipo **creativo y artístico** integrado por directores (teatrales, musicales y de ballet), dramaturgos, guionistas, coreógrafos, diseñadores de escenografía, maquillaje y vestuario.
- Equipo de **comunicación externa** integrado por prensa, difusión, relaciones públicas, protocolo.
- Equipo de **realización y construcción** integrado por todos los talleres del TEATRO PÚBLICO, carpintería, herrería, sastrería, zapatería, peluquería, maquillaje.
- Equipo **técnico** integrado por electricistas, sonidistas, iluminadores, maquinistas teatrales.
- Equipo **eventual**, donde se encuentra la fotografía y video, diseño gráfico, traducciones, investigación, entrenamiento vocal y corporal.

Los diferentes tipos de organizaciones artísticas y sus características particulares aparejan una estructura formal propia. A continuación se ejemplifican modelos de organigramas y características de diferentes organizaciones del mundo artístico; complejo teatral, compañía teatral, compañía de ópera, orquesta sinfónica y compañía de ballet.

Tabla 1 – Organigrama Complejo Teatral: Ópera de Sydney.

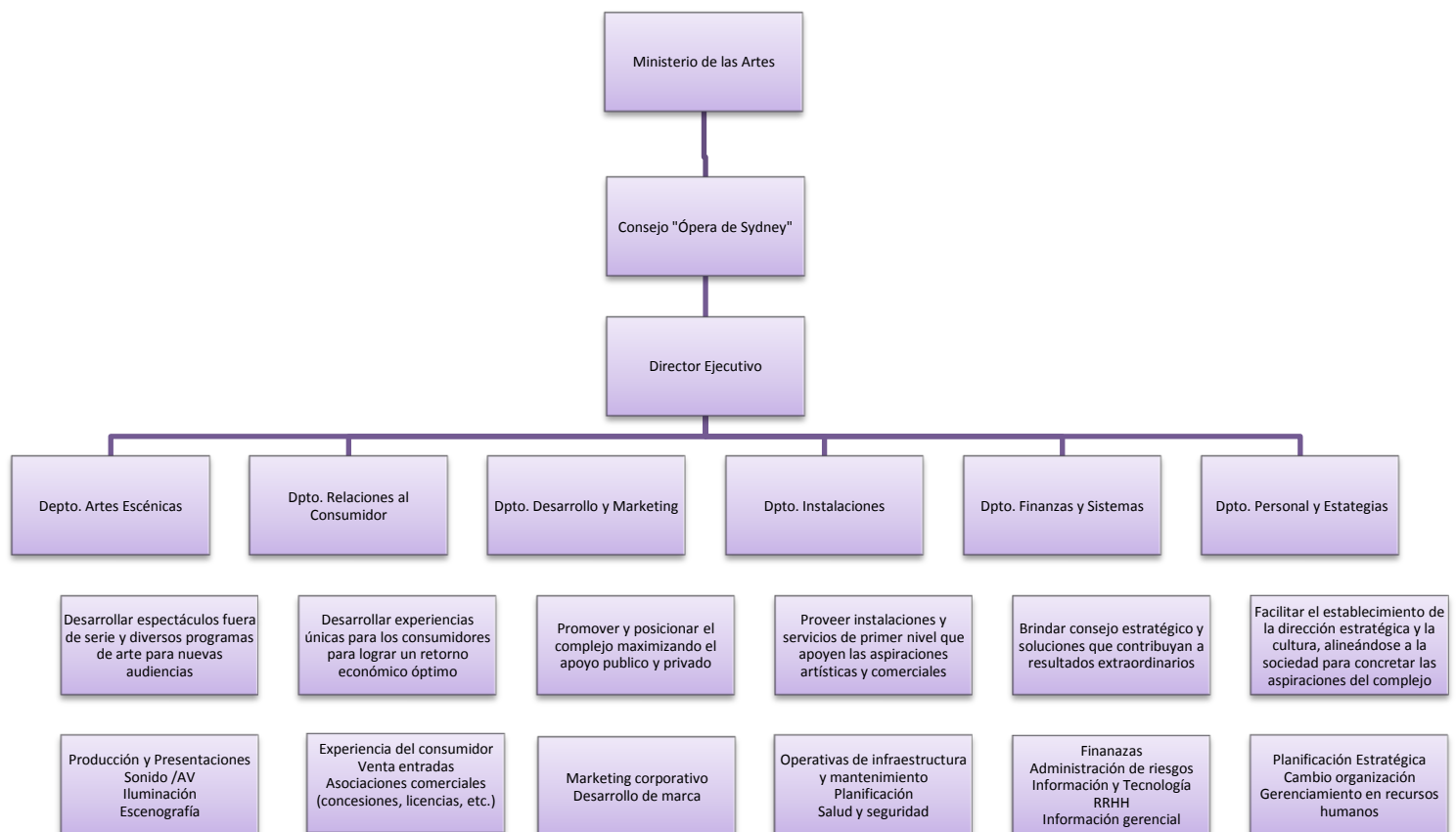
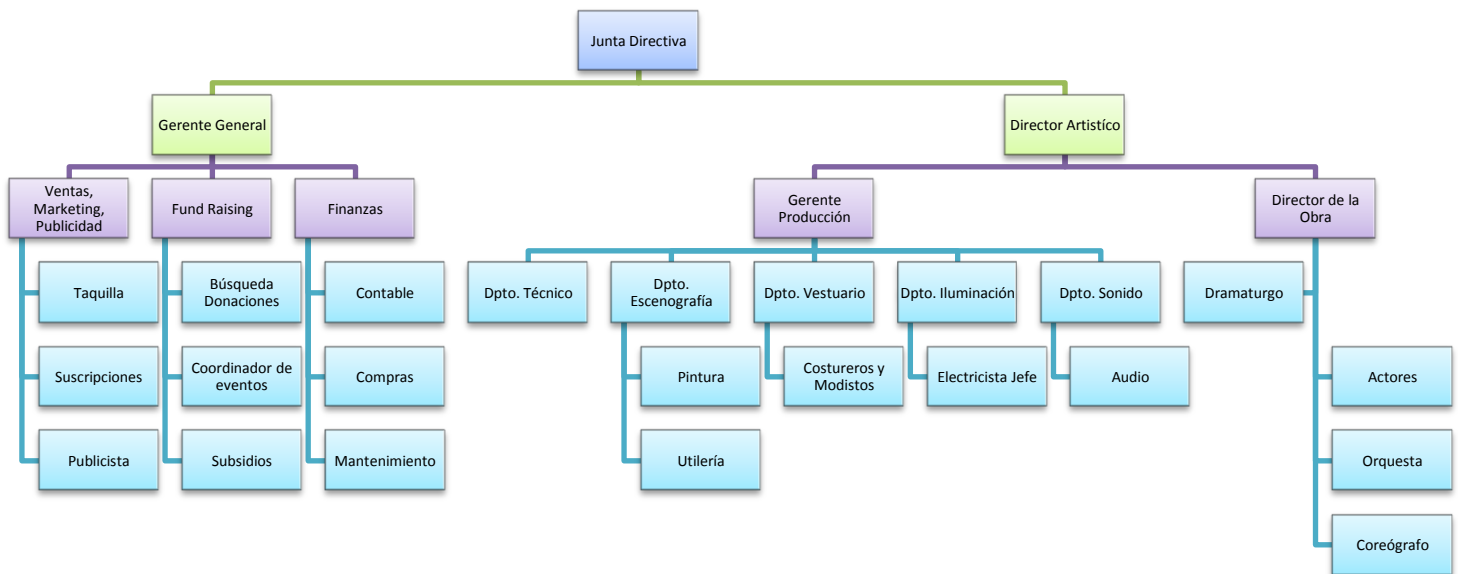


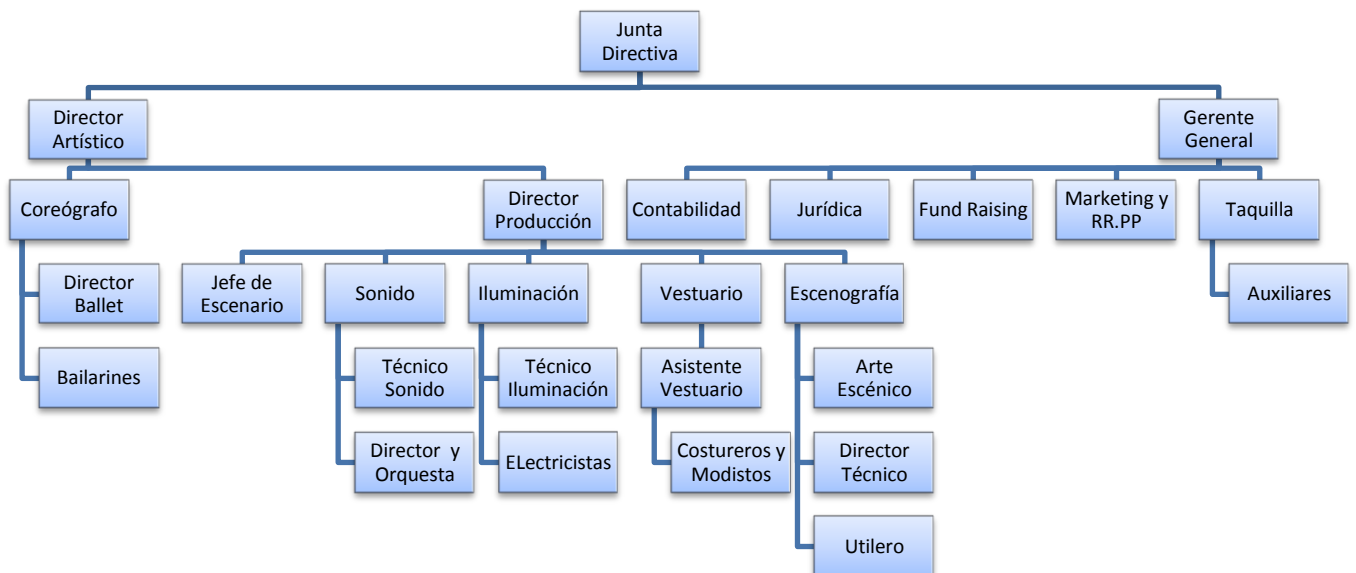
Tabla Fuente: (Colbert, 2008)

Tabla 2 – Organigrama Compañía Teatral.



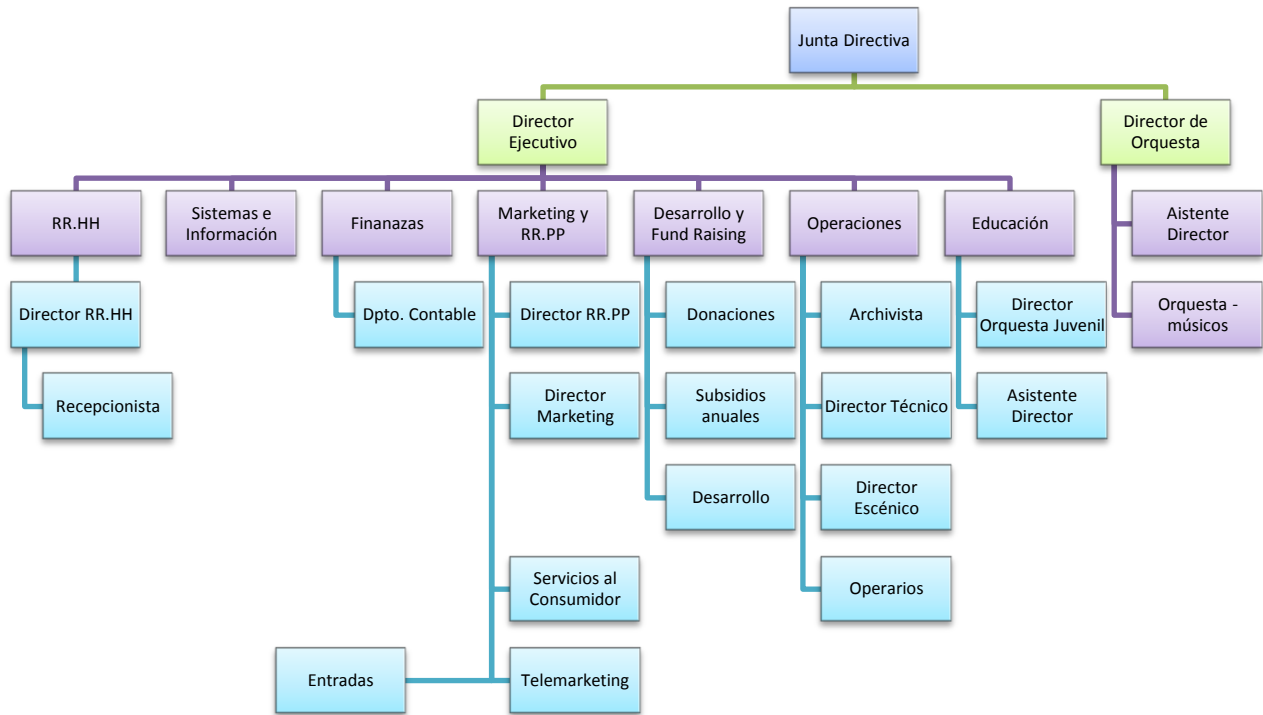
Fuente: (Byrnes, 2003)

Tabla 3 – Organigrama Compañía Ballet.



Fuente: (Byrnes, 2003)

Tabla 4 – Organigrama Orquesta Sinfónica.



Fuente: (Byrnes, 2003)

Tabla 5 – Organigrama Compañía de Ópera.



Fuente: (Byrnes, 2003)

2.3 Gestión teatral

Schraier (citado por Schargorodsky, 2008) sostiene que la expresión producción teatral encierra un sentido más amplio que excede el de la mera realización, y lo define como: *“un proceso complejo y colectivo donde confluyen ciertas prácticas artísticas, técnicas, administrativas y de gestión llevadas a cabo por un conjunto de personas de manera organizada, que requieren de diversos recursos para lograr la materialización de un proyecto en un espectáculo”*. Es el núcleo central, el corazón de la “fábrica” en una organización teatral, por lo cual se le debe asignar la máxima importancia a su cuidado. Todos los sectores de la organización deben estar al servicio de la producción, y brindar su apoyo para reducir cualquier tipo de conflicto o incertidumbre que pudiera afectarlo. La Dirección, a veces, suele perder de vista este enfoque, pues a mayor tamaño de la organización el peso económico-financiero de las actividades de producción suele ser bajo en relación a otros rubros, como por ejemplo el personal.

Se distinguen tres fases o etapas temporales que se desarrollan de manera sucesiva siguiendo un orden invariable: la preproducción, la producción y la exhibición. El proceso de producción se inicia una vez que la Dirección ha decidido cuál será el proyecto a llevar a cabo, y los objetivos que pretende alcanzar a través de su materialización. Para poder pasar de una etapa de producción a la siguiente es siempre imprescindible la aprobación de la Dirección. El proceso es efectivamente llevado a cabo por un conjunto de equipos de trabajo que actúan de manera coordinada bajo la responsabilidad del productor ejecutivo o coordinador de producción (Stein y Barthurst, 2008).

2.3.1 Programación teatral

Los espectáculos de un teatro pueden ser producciones propias o externas, nacionales o internacionales y de compañías públicas o privadas. Los gerentes y/o directores artísticos al programar, suelen dejar de lado el marketing y generalmente lo hacen en base a sus preferencias y gustos estéticos tratando de convertir al público hacia su punto de vista. A pesar de la importancia de las preferencias artísticas, éstas no son el único determinante, ya que existen otros factores a considerar para la elección (Assasi, 2007).

Al contratar producciones externas, se identifican las siguientes variables para la selección de la compañía (Assasi, 2007):

- El origen del producto.
- Los integrantes de la compañía o productora elegida.
- Experiencia de trabajo previa, si existiere.
- La novedad del show.

Tabla 6 – Perfiles de Programación

ENFOQUE DE SELECCIÓN:	I. REACTIVO	II. RELATIVO	III. PROACTIVO	IV. ESTRATÉGICO
	Hacia Producciones Externas		Hacia Producciones Propias	
Características del espectáculo	<ul style="list-style-type: none"> - Reputación y fama del equipo artístico (actores, directores, compositores). - Fortaleza en la marca. 	<ul style="list-style-type: none"> - Espectáculos de productoras sin una reputación establecida. Puede existir experiencia previa de trabajo. - Fortaleza en la confianza. 	<ul style="list-style-type: none"> - Espectáculos que distinguen al teatro de competidores y refuerzan la calidad de producción. Se buscan nuevos talentos. - Fortaleza en el gerenciamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Espectáculos que buscan atender las expectativas del público y reforzar su posicionamiento con poco riesgo. - Coherencia entre la programación y las características del teatro. - Fortaleza en la institución.
Motivos para contratar	Taquilla potencial.	Lealtad mutua y fuertes similitudes estéticas.	Afinidad artística.	Potencial artístico y financiero del teatro.
Mecanismos de incentivo	Menor compromiso para el teatro, la performance debe ajustarse al contrato.	Alto grado de compromiso del teatro, está en juego la relación a futuro.	Se prevé una relación futura activa e importante.	Alto compromiso del teatro tanto en la producción como en la posible distribución del espectáculo.
Indicadores de y ajuste monitoreo	Cuantitativo: porcentaje de butacas vendidas.	Cuantitativo y cualitativo.	Cuantitativo y cualitativo.	Cuantitativo.
Aversión al riesgo	Baja	Media	Alta	Baja

Fuente:(Assasi, 2007)

Por otra parte, el mercado, el precio y la potencialidad de la taquilla, serán también elementos determinantes en la elección.

Según el estudio realizado por Assasi (2007), existen cuatro tipos de enfoques en el perfil de programación del teatro, que están determinados por los factores económicos y los institucionales. Éstos comprenden diversos elementos como presupuestos, subsidios, misión de la organización, entre otros.

Programación en el teatro público

En un artículo del suplemento “El Cultural”³ de España, se cita especialmente al sector del teatro público y se detalla la opinión de consagrados gestores teatrales de ese país, respecto al papel del director artístico y la programación que ellos determinan, cuestionando si ésta debe realizarse como consecuencia de los gustos del director o según los objetivos culturales de la institución.

Albert Boardella, director y autor teatral señala que *“los teatros públicos son escaparates en beneficio de la administración política que los paga... Cuando se escoge a alguien independiente es únicamente para hacer una exhibición a la ciudadanía del sentido tolerante de los dirigentes, pero el tributo de vasallaje forma parte implícita del contrato de un director público”*.

Ignacio Amestoy, autor teatral y profesor de la RESAD (Real Escuela Superior de Arte Dramático) señala que *“los directores artísticos, cuando los hay, y los no artísticos se ajustan por lo general a la política de turno”*.

Ernesto Caballero, autor y director de escena, opina: *“Los objetivos culturales de los diferentes centros son muy genéricos: defensa de nuestros clásicos en la compañía Nacional de Teatro Clásico, dramaturgia contemporánea en el C.D.N. (Centro Dramático Nacional), y en caso de los teatros municipales lograr que acuda masivamente el público sin que importe la línea de programación. Desde estos presupuestos tan amplios cada director de teatro institucional programa, como no puede ser de otro modo, desde su criterio. Lo que cabe exigir es que éste se base en una búsqueda de la calidad combinada con la necesidad de comunicación con la sociedad, y no se confunda con capricho, amiguismo, sumisión al poder o puro personalismo”*.

³ Diario “El País” (España), suplemento el Cultural, 24/03/2005.

Según Blanca Portillo, actriz y productora: *“Inevitablemente, la opinión y los gustos de quien dirige un teatro público van a estar presentes, por lo tanto la elección de ese director ha de fundamentarse en su experiencia y su ‘enfoque social’ del teatro. Considero fundamental la creación de un equipo asesor, formado por distintos especialistas del ámbito teatral, para que la elección de las programaciones sea algo plural. Es necesario que éstas respondan a una amplitud de miras y a un compromiso con las necesidades culturales de la sociedad y no sólo al capricho personal”*.

Posición respecto al riesgo al programar

Haciendo hincapié en la aversión al riesgo de los teatros, para lograr el éxito como consecuencia del repertorio elegido, y su efecto en la demanda y por lo tanto los ingresos, Stolovich y otros (2002) plantean que a su juicio se destacan como atractivos potenciales, la calidad de la obra, el prestigio de los actores, director, productor y la opinión de los críticos. Si el grado de aversión al riesgo por parte de un consumidor es pequeño, se optará por títulos más seguros, en base al prestigio del autor o intérprete, por la opinión de la crítica profesional, por su experiencia o por la percepción de la parte material del producto.

En el sector operístico, aunque se han escrito cientos de óperas, sólo una fracción muy pequeña logra ser parte de la programación normal de los teatros, dentro de éstas hay un canon de las más frecuentemente interpretadas que definen el pilar de los teatros de Ópera: La Bohème, Madame Butterfly, La Traviata, Carmen, El barbero de Sevilla, y las Bodas de Fígaro, son muy frecuentes en la programación de cualquier teatro de ópera, de Estocolmo a Sydney. Son óperas populares, consiguen audiencia en todo el mundo y generan ingresos con bastante seguridad. La audiencia cae drásticamente en el caso de la ópera moderna -incluso con el precio de la entrada reducido- y no podrían representarse sin una subvención extra (Pierce, 2000).

Stolovich y otros (2002) afirman también que deberá considerarse la aversión al riesgo de los individuos: ciertas características de un espectáculo son observables *ex ante* (precio de la entrada, difusión), mientras que otras sólo pueden serlo asistiendo al espectáculo (puesta en escena, escenografía); un consumidor interesado en maximizar su utilidad, con un alto grado de aversión al riesgo, tendrá tendencia a optar por espectáculos más seguros, cuya calidad pueda ser apreciada, con un alto grado de confiabilidad, *ex ante*. Por otro lado, sostienen haciendo referencia a la crítica, que si bien influye en la elección de los consumidores, su contribución al éxito o al fracaso de una obra es relativa dada la influencia de fenómenos más contundentes como la imitación, el esnobismo, o la aceptación popular conocida como el “boca a boca”.

Por otra parte, Benhamou (1997), haciendo referencia a la investigación de Keejian y Lawrence -quienes han intentado evaluar el peso de las críticas y su capacidad de incidir sobre la demanda- analiza la relación entre el juicio promedio de las críticas y el éxito de los espectáculos medidos *ex post* en función del tiempo que permanecen en cartel, y sostiene que el vínculo entre la crítica y la demanda no es convincente y que el éxito de una obra no se explica necesariamente en función de la crítica.

Martorella (1977) introduce otra variable en este planteo en su investigación del mercado de la ópera, al señalar que existe una estandarización del repertorio en las principales compañías de ópera, como consecuencia de la influencia económica a la que están sometidas. Opina que para la elección de los títulos es clave la influencia de quienes financian a la organización cultural. Sostiene que si es una obra financiada por el gobierno, entonces habrá lugar para un mayor grado de riesgo y realizar obras originales. Sin embargo, si la financiación proviene del sector privado, la compañía se enfocará a obras clásicas y taquilleras para asegurar la continuidad de los aportes.

En las década del 30 y 40 aparece en Hollywood, una práctica para minimizar el riesgo y atraer público, conocida como el “*Star System*”, que consistía en grandes contratos entre los estudios cinematográficos y ciertas personas de notoriedad, las cuales eran convertidas en estrellas. Bajo el lema “Los actores célebres hacen espectáculos célebres” se confronta el universo incierto, y el consumidor prefiere minimizar sus riesgos consumiendo productos provenientes de aquellos artistas o autores que tienen notoriedad y le dan confianza. Este sistema presentó a los estudios cinematográficos claras ventajas contribuyendo a reducir costos fijos, minimizar los riesgos, y por lo tanto, maximizar la flexibilidad (Cooke y Lazzaretti, 2008).

Cronograma de la programación

Es vital para la correcta gestión de las artes escénicas, y en especial teniendo en cuenta la complejidad que implican los auditorios y los complejos teatrales con varias salas, contar con la programación con un período considerable por anticipado para poder plantear estrategias eficaces para maximizar la audiencia, coordinar y conseguir los recursos necesarios en las mejores condiciones tanto de precio como de tiempo (artistas, vestuarios), contribuyendo a una gestión planificada y a una mejor rentabilidad de los ingresos. Brigitte Lefevre, directora artística del Ballet de Ópera de París sostiene: “Como directora artística debo programar el repertorio con tres años de anticipación” (Barth, 2009).

2.3.2 Recursos de las Artes Escénicas

Schargorodsky (2009) clasifica a los recursos, también llamados inputs o factores de producción, según su grado de importancia. Sostiene que dentro de las Artes Escénicas el factor de producción por excelencia, es el humano, que determina el producto y la calidad del mismo. Gapinski (citado por Schargorodsky, 2007) sostiene que **sin artistas, no hay arte**. Los artistas son la materia prima básica y esencial para la existencia de cualquier expresión artística o cultural, incluyendo a las artes del espectáculo, por lo que se interpreta el trabajo de los artistas como el factor primario y fundamental.

2.3.2.1 Personal artístico

Los artistas son la materia prima indispensable. Si la ciudad no cuenta con una red bien nutrida de artistas será imposible sostener en el tiempo una programación basada en creaciones propias. Esto lleva a que los proyectos artísticos con ese objetivo, apoyen el funcionamiento de escuelas y equipos de investigación artística.

El carácter singular de los artistas y los medios de trabajo en los que se desarrollan, hacen que sea necesario un tratamiento particular para lograr lo mejor de ellos. Sin embargo, en las Artes Escénicas que implican cuerpos artísticos grandes es común que existan conflictos. Düpuis (2009) sostiene que los músicos están casi siempre insatisfechos de las condiciones de trabajo y cuestionan de una manera muy general a la autoridad administrativa y a los directores de orquesta, a la política artística de la orquesta (generalmente asimilada a la de una “fábrica”) y a los poderes públicos. El mundo de la orquesta es complejo, donde se identifican diversos aspectos como el corporalismo, la jerarquía, la rutina y la “funcionarización” que suscita numerosas decepciones. Por todo lo anterior es común que los músicos de orquesta trabajen entre la pasión y la frustración, llevando a una necesidad de reivindicación permanente.

La relación con los sindicatos es una dimensión clave en la gestión de las políticas de personal, se trate de un único sindicato o de varios que representen a los distintos agrupamientos de personal. Hay teatros públicos que tienen un sindicato único, pues todos los empleados se consideran, en primer lugar, como empleados públicos y admiten esta única representación, pero en otras organizaciones conviven varios sindicatos que, aunque cuenten con porcentajes diferentes de representatividad, requerirán de la atención de la Dirección para asegurar un buen clima laboral que contribuya a alcanzar los objetivos propuestos. La relación con los sindicatos exige a la Dirección involucrarse en procesos de negociación que son prácticamente permanentes (Schargorodsky, 2008).

Con respecto al director artístico, Stein y Barthurst (2008) indican que el director artístico es el ejecutivo de una organización de arte, especialmente en una compañía de teatro, que se encarga de la dirección artística de la organización. Es en general productor y director. Es el individuo con control total de las opciones del teatro, tanto de producción, como de la elección de director, y en un sentido general de todo lo concerniente a la visión artística. En pequeños teatros, el director artístico puede ser el fundador del teatro y el director principal de sus obras de teatro. Los directores artísticos trabajan en estrecha colaboración con el director general del teatro, y contribuyen a la evaluación de los proyectos artísticos analizando la promoción, financiación, y la selección de recursos para montar las producciones. Otras funciones que desempeñan este tipo de directores son publicitar el teatro y desarrollar actividades de recaudación de fondos. En algunas organizaciones, el director artístico es el responsable de la contratación de artistas, intérpretes o ejecutantes para formar una reserva de talento para las producciones de la compañía. Este conjunto podrá incluir actores y artistas de diversas disciplinas y el director funcionará como líder del grupo, con el objetivo de crear y realizar varias obras nuevas y establecidas, actuando en forma organizada y planificada y en coordinación con las diversas unidades y departamentos de la organización.

2.3.2.2 Personal no artístico

Según Schargorodsky (2009) además de los artistas, existe otro factor de producción constituido por trabajo humano, aunque de naturaleza secundaria. En oposición al trabajo de los artistas, éste no tiene un impacto profundo en los niveles de calidad del output, aunque no resulta posible prescindir de él en las organizaciones de espectáculos. Se incluye dentro de este tipo de factor productivo el trabajo de los acomodadores, del personal de boletería, mantenimiento y administración, entre otros.

En este mismo estudio Schargorodsky realiza un análisis de los recursos utilizados en los teatros públicos de Buenos Aires, donde identifica y cuantifica características y falencias de gestión del Teatro Nacional Cervantes (TNC) y del Complejo Teatral Buenos Aires (CTBA). Respecto a los recursos presupuestados de personal permanente no artístico, representan un 67,7% en el CTBA y un 47,5% en el TNC. Los recursos destinados al personal artístico ascienden al 16% en el primero y a un 18,7%, haciendo que de los recursos disponibles, el factor humano represente un 90,5% en el CTBA y un 66,2% en el TNC, aspecto que ratifica la alta intensidad del factor trabajo en las artes escénicas (Schargorodsky, 2009).

Sin embargo, esta estructura plantea un gran desfase respecto a la relación entre personal artístico y no artístico, donde el segundo logra quintuplicar al primero en el periodo analizado (2002-2006). Esta gran brecha entre lo operativo y lo productivo es motivo de preocupación, lo que podría responder a la política salarial de la ciudad de Buenos Aires, pero que según el autor amerita un estudio y comparación con modelos de teatros públicos de otros países para lograr conclusiones acertadas. El personal artístico es quien tiene un mayor impacto sobre el output y considera que debería ser éste quien tenga una preponderancia con respecto a los demás factores de producción. El autor sostiene que una reestructura que plantee una mayor asignación del gasto al sector artístico seguramente se traduciría en una mayor y mejor oferta de obras y contenidos, estimulando la demanda y mejorando la concurrencia de los teatros públicos (Schargorodsky, 2009).

2.3.2.3 Producción y backstage

Las artes escénicas son colaborativas, nunca actúa una sola persona. Detrás del escenario existe una gran cantidad de responsables de llevar a cabo el espectáculo. Allí detrás se encuentran el director de la obra, utileros, escenógrafos, iluminadores, sonidistas, electricistas, vestuaristas, maquilladores, peinadores.

Todos estos factores de producción tienen un alto impacto en el output de las artes escénicas, aunque no tan esencial como el trabajo de los artistas, vital para su realización. Cappel, en su libro "Technical Theatre for Nontechnical People", menciona algunas características de los principales factores y sus encargados (Campbell, 2004).

El director de escena es quien maneja los cronogramas de ensayos y hasta puede dirigirlos. Durante el espectáculo, está encargado del correcto funcionamiento del backstage y deberá estar alerta, junto a sus asistentes, para solucionar cualquier problema que surja.

El director de escenografía será el responsable del diseño de ésta y de la utilería. Por lo general, se enfrenta a limitaciones tanto económicas como de personal. Será la voz de la razón en el proceso técnico y generalmente será el encargado de transmitir las limitaciones al director.

La maquinaria escénica y sus operadores además de "hombros" amplios precisan alturas libres sobre y bajo el nivel del escenario para movilizar los bastidores y trastos escenográficos. En los teatros con producción propia los talleres ocupan múltiples metros cuadrados y deben ser equipados con las herramientas adecuadas a las prestaciones que se espera de ellos. Hay teatros que cuentan con

sastrería, lavandería, peluquería y zapatería, que pueden diseñar, confeccionar y mantener en condiciones de uso durante todo el tiempo que el espectáculo lo requiera, el vestuario correspondiente a una época, estilo o moda determinada. Esta clase de teatros necesita edificios de varios miles de metros cuadrados distribuidos en diversos pisos sobre y bajo el nivel de la superficie (Schargorodsky citado por Asuaga, 2009).

La obtención de estos factores puede darse a través de la compra, de la producción, del alquiler o del intercambio mediante sistemas de alianza con otras instituciones similares que cuenten con los materiales necesarios.

2.3.2.4 Proveedores

Los proveedores pueden agruparse en dos grandes categorías: por una parte, aquéllos que proveen los insumos para la construcción de la programación artística y, por la otra, los que proveen al mantenimiento edilicio y al funcionamiento administrativo de la organización. Si bien la política general hacia los proveedores dependerá del grado de autonomía que tenga la organización en relación a los procesos de compras y contrataciones, la diferencia entre ambas categorías es importante. El grado de autonomía está fijado por la normativa vigente y, en ese sentido, la concepción y funcionamiento de una política efectiva estará en relación directa a la adecuación de la norma a la realidad de la gestión (op. cit.).

La tercerización o externalización de servicios es una herramienta muy extendida en el ámbito empresarial e intenta conseguir mayor eficacia y reducir los costos. Los servicios con mayor grado de tercerización son: la vigilancia, el mantenimiento, la limpieza, la atención al público, los servicios técnicos, la producción de campañas de comunicación, el sistema electrónico de venta de entradas y en ciertos casos puntuales alcanza a la gestión fiscal. Es una herramienta muy útil, pero que debe utilizarse con cuidado para no perder el control sobre el servicio, para poder mantener vivos oficios muy sofisticados que no tendrían lugar en el mercado, por lo que podrían llegar a perderse y, sobre todo, para no resentir el grado de compromiso que el personal tiene con la organización (op. cit.).

Los sistemas de redes y alianzas entre los diferentes teatros y/o proveedores, representan la unión de acciones que concurren a un mismo fin. En el caso de las Artes Escénicas, las alianzas establecerán relaciones entre varias organizaciones, y tienen como objetivo mejorar uno o más aspectos vinculados con la gestión de un teatro. Éstas pueden ser formales o informales. Las primeras se expresan a través

de convenios o instrumentos jurídicos similares que, por escrito, especifican y regulan las condiciones de la relación. Las alianzas informales están sostenidas exclusivamente por la confianza entre las organizaciones participantes. Hay alianzas estratégicas y alianzas tácticas. (Schargorodsky, 2009).

2.3.2.5 Mantenimiento edilicio

El mantenimiento edilicio y las cuestiones de seguridad son un valor agregado de lo que el teatro puede ofrecer. Schargorodsky (2009) sostiene que los edificios de los teatros públicos son lugares de encuentro social que reciben diariamente un gran flujo de personas. El público, los artistas y el personal empleado utilizan las instalaciones poniendo a prueba permanentemente el funcionamiento de todos sus sistemas. Los sectores del edificio que están abiertos al público deben permitir la reunión simultánea de varios cientos de personas que se desplazarán por salas y pasillos hasta ubicarse en sus respectivos asientos para disfrutar del espectáculo elegido.

Además, el edificio deberá proporcionar a los visitantes otros servicios, tales como sanitarios, climatización, iluminación, de manera tal que sientan su estancia agradable desde que ingresan al edificio hasta que lo abandonan. Llegado el caso, ante una emergencia, deben poder salir del mismo con rapidez y seguridad. Por otra parte, el personal que trabaja allí también necesita ámbitos apropiados para desarrollar sus tareas. Tanto los elencos artísticos, como el personal técnico y administrativo necesitan espacios adaptados a sus respectivas funciones: salas de ensayo que guarden la mayor similitud posible con el espacio escénico y camarines silenciosos con baños y agua caliente ayudan a los artistas, predisponiéndolos favorablemente al desempeño de su tarea (op. cit.).

Un edificio tal, que cumpla con todas las exigencias y requerimientos necesarios y cuente con tecnología informática y de comunicaciones adecuada, precisa un diseño especial que no cualquier arquitecto o empresa está en condiciones de proporcionar. La construcción y/o remodelación necesarias en edificios destinados a la representación de espectáculos en vivo requieren de una gran especialización y experiencia. Por otra parte, si el teatro cuenta con los sistemas necesarios para cumplir con todas las prestaciones mencionadas, éstas deben estar disponibles durante toda la vida útil del edificio. Esto implica que la Dirección deberá prever y organizar la ejecución de diversas tareas de mantenimiento con la periodicidad que demande cada uno de sus sistemas operativos. Incluso, hay instituciones que funcionan en edificios catalogados como de valor histórico, por lo cual cualquier intervención sobre su estructura requiere permisos cuya aprobación implica gestiones burocráticas especiales que demandan tiempo y el recurso de especialistas para su efectiva resolución (Schargorodsky, 2008).

La seguridad es otro factor importante a tener en cuenta para asegurar el éxito de una organización que produce espectáculos de artes escénicas. Según Schargorodsky, ésta insume una inversión importante de recursos, en términos económicos pero también sociales. No invertir en seguridad lleva a correr riesgos permanentes tanto para el personal como para el público asistente. Los teatros públicos reciben multitudes todos los días durante todo el año, lo que aumenta la posibilidad de sufrir siniestros de cualquier naturaleza (Schargorodsky, 2009).

2.4 Financiamiento de las organizaciones artísticas y culturales

Dentro de las Artes Escénicas se identifican dos fuentes de ingresos: aquéllos provenientes de las ventas y comercialización de los productos en sí, conocidos como “earned income” (ingreso generado), y aquellos ingresos conocidos como “contributed income” (ingreso contribuido), dados por las contribuciones de agentes externos a la organización que encuentran en ella intereses de diferente naturaleza para realizarlo. La actividad dedicada a la generación de este último tipo de ingresos se conoce como *Fundraising* y ha tomado especial importancia en los últimos años en el gerenciamiento y contribución al éxito de las organizaciones culturales (Stein y Barthurst, 2008).

2.4.1 Ingreso generado

El ingreso generado es aquél recibido como resultado directo de un servicio brindado por el teatro. Dentro de las fuentes de este tipo de ingresos Conte, en su libro “Theatre Management”, señala que se encuentran las siguientes fuentes (Conte y Langley, 2007):

- La venta de entradas de producciones propias o externas: boletería, Internet, redes de venta.
- Boutiques y *merchandising*.
- Cafeterías y concesiones alimenticias.
- Publicidad.
- *Royalties*.
- Alquileres de equipos, vestuario, escenografía.
- Alquileres de espacios.
- El producto de inversiones.
- Centros educativos dentro del complejo.

Un aspecto en el cual los gerentes emprendedores deben destacarse es en el enfoque a la mejora continua del nivel del servicio ofrecido al consumidor. Los seguidores de las artes son también consumidores de otros productos y por ello esperan y buscan el mejor servicio que puedan conseguir. La mayoría de las compañías no realizan los esfuerzos necesarios para lograr la experiencia del consumidor fácil y agradable, desde el contacto inicial, hasta la entrega del producto y el seguimiento post-compra. Los consumidores no están más preparados para soportar grandes filas en la boletería o esperas en el teléfono, ellos hoy en día demandan respeto. El tiempo y la noción dedicados al servicio eficiente, no es algo por lo cual los gerentes de las artes se caractericen. Sin embargo, podría significar una gran ventaja competitiva para una organización (Colbert, 2003).

Siguiendo esta idea, la diferenciación en la forma de contacto con el cliente así como las distintas estrategias de promoción, hacen que hoy en día y cada vez más, tome fuerza la utilización creciente del *e-commerce*. Cada vez más personas se familiarizan con este medio, y las organizaciones artísticas deben tener en cuenta que existe un segmento del mercado que querrá comprar su entrada, cuándo y cómo quieran, no importa el día ni el momento del mismo. Además, Internet puede ser un medio poderoso con llegada al mundo entero. Por ejemplo, el segmento enfocado a la música barroca generalmente realizado por pequeños conjuntos musicales es pequeño con respecto a un país pero es grande en referencia con el mundo.

2.4.2 Ingreso contribuido: *fundraising*

“Si la filantropía es el arte de dar, entonces fundraising sería el arte de generar” (Conte y Langley, 2007).

El ingreso contribuido es aquél que proviene de fuentes no relacionadas directamente con los servicios brindados por la organización. Las formas de este tipo de ingreso incluyen donaciones, subvenciones, y regalos tanto de personas como de instituciones. Recaudar dinero de todas estas fuentes no es una tarea fácil y requiere de una planificación ya que las organizaciones artísticas, están en competencia constante con otras organizaciones sin fines de lucro; educativas, internacionales, religiosas o de servicios sociales. Es por eso que se requieren esfuerzos planificados que se conjugan en lo que hoy en día se conoce como *fundraising*.

El concepto que se conoce comúnmente como *fundraising* procede del idioma inglés, en donde *“fund”* viene de *“fondos”* y *“to raise”* significa *“conseguir o captar”*. *Fundraising* es, efectivamente, como afirman Kotler y Scheff (1997), un principio del marketing a partir del cual las entidades analizan, planifican, realizan y controlan proyectos con el fin de establecer y consolidar relaciones que son provechosas para el público interesado en los objetivos que dicha entidad ha definido previamente. El marketing busca, por tanto, en convicciones personales, en el principio de la filantropía y en los valores de la sociedad, los instrumentos que terminen posibilitando o creando la necesidad de donación. Saber crear y gestionar esa necesidad supondrá para las entidades el desarrollo o no de sus proyectos. Abrir primero los corazones y, después, los pensamientos para mantener abiertos los monederos, define la estrategia general del marketing sobre la que las organizaciones deben trabajar.

El *fundraising*, por otra parte, requiere siempre una Planificación Estratégica a largo plazo y adquiere especial importancia determinar la procedencia de los fondos que la entidad utilizará en el desarrollo de

sus proyectos. También debe garantizar precisamente la diversificación de las fuentes de financiación que pueden tener variados orígenes. No importa cuál sea el donante, se puede identificar en cada uno de ellos diferentes razones o intereses que motivan su actitud en pro del arte. Existen diferentes formas de aportar a la cultura que dependerán de los recursos y de la intención de los inversores. De esta forma, se logra identificar a personas que hacen su aporte como consecuencia del beneficio fiscal, del retorno económico, del refuerzo de la imagen, de la contribución a la responsabilidad social o simplemente desde un rol más filantrópico, donde el aporte se da por el mero hecho de estar presentes y contribuir a una causa (Byrnes, 2003).

Aparece en los últimos tiempos otro concepto que remarca los efectos adicionales e indirectos que genera la cultura, en actividades indirectas al arte en sí mismo. Benhamou (2009) define estos efectos como *externalidades*. Se enmarcan dentro de estas actividades indirectas al arte a la restauración, la seguridad, el turismo, el desarrollo del patrimonio cultural, transporte, vestimenta, comercio, entre otras, todas ellas generando producto bruto y empleo. Cabe destacar que las externalidades serán positivas o negativas, en relación a su repercusión. Así, surgen causas adicionales que potencian las razones para invertir en actividades culturales y artísticas, reafirmando el fundamento del ingreso contribuido, es decir la inversión de terceros.

“El capital filantrópico alude a una condición socio-psicológica que dispone a la población de un país a la contribución desinteresada en causas de bien común, donaciones y filantropía, con y sin estímulos directos a su promoción por parte de agentes interesados. Vendría a ser equivalente a una suerte de “capacidad de dar” que los pueblos manifiestan y que, naturalmente varía de país en país y de cultura en cultura” (Antoine, 2008).

De acuerdo a la definición del Diccionario de la Real Academia Española el Mecenazgo es *“una protección dispensada por una persona a un escritor o artista”*.

Quizás el mecenazgo sea tan antiguo como la cultura misma y en alguna medida ha sido uno de los elementos que ha condicionado a que algunas corrientes artísticas, a lo largo de la historia, hayan tenido una mayor o menor relevancia en su tiempo, y sin dudas continúa siendo al día de hoy una importante forma de sostenimiento de la producción artística que permite el desarrollo de obras.

El mecenazgo es el apoyo financiero hacia el desarrollo cultural, realizado por personas o empresas como consecuencia de intereses personales, recibido por artistas y/o obras culturales, sin la exigencia de una contrapartida por parte de aquéllos. Las formas de apoyo o patrocinio pueden ser diversas e

incluyen: donaciones en dinero, en especie, apoyo logístico, o la utilización de medios físicos y/o comunicacionales del patrocinador. Esta concepción tan idealista que tuvo sus orígenes en la antigüedad y que implica un desembolso importante desinteresado, es difícil plantearla en el mundo actual que se caracteriza por regirse por teorías económicas de mercado maximizadoras del beneficio. Considerar hoy en día que alguien aporta sin esperar un retorno a cambio es casi un absurdo. Lo que sí va a variar entre estos agentes son los intereses por los cuales realizan ese aporte.

Según Antoine (2008), en términos generales, *“se trata de un acto concreto y reconocible de ‘amor por el género humano’; en cuanto actividad, una ‘disposición o dedicación activa a promover la felicidad y el bienestar de los congéneres’.* No obstante, el mundo angloamericano incluye bajo el concepto filantropía tanto a las fundaciones como a cualquier otro tipo de entidad o actividad privada a favor del común, como pueden ser los mecenazgos y donativos, entre otros. Parece que hay entonces un concepto de filantropía para el mundo anglosajón y uno para el mundo latino. El primero, más amplio, integrador de distintas prácticas sociales, conciliador entre los intereses privados y el bien común. El concepto latino, me parece más bien que apunta a un entendimiento de la filantropía como la acción del mecenas individual, cargado de paternalismo, movido por una visión aristocratizante que asemeja al mecenas a ese ‘déspota ilustrado’ del ‘todo para el pueblo pero sin el pueblo’. Ya los propios Medicis daban una idea bastante equívoca, pues al tiempo de ser ‘grandes protectores de las artes’, eran también grandes empresarios y comerciantes”.

Aparece entonces dentro de las Artes Escénicas, una figura que ha tomado importancia en los últimos años, el Director de Desarrollo de Audiencias. En algunas compañías más pequeñas será tarea del director artístico o quizás de un voluntario del Consejo Directivo. Sea quien fuere, este rol debe estar ocupado por una persona con habilidades de comunicación, tanto con profesionales, como artistas, o el público común. Requiere una personalidad atractiva, activa y educada, y así lograr superar los rechazos sufridos y la persistencia necesaria para lograr sus objetivos. Las responsabilidades típicas de este tipo de gerente las enumera Conte de la siguiente forma (Conte y Langley , 2007):

1. Identificar y cultivar donantes potenciales a través de la búsqueda, investigación y explotación de los contactos de la institución y sus miembros.
2. Preparar y supervisar solicitudes de subvención, cartas de apelación, y propuestas de financiación.
3. Diseñar unidades de *fundraising*: correo, e-mail, telefónicas.
4. Generar informes de la evolución y situación de financiación.

5. Solicitar personalmente fondos y donaciones garantizando informes de su evolución y reconocimiento.
6. Concebir y supervisar eventos de *fundraising*.
7. Conducir la investigación de la historia y requerimientos para las diferentes fuentes de *fundraising*.
8. Mantener una base de datos actualizada de montos, formas y protagonistas del *fundraising* de la institución.
9. Mantenerse informado y actualizado de los cambios en leyes impositivas y regulaciones gubernamentales referentes a la filantropía.

Tanto Kotler y Scheff (1997), como Conte y Langley (2007), señalan que existen básicamente cuatro fuentes de ingreso no contribuido que van a depender del donante, los intereses que él persiga, y las externalidades generadas.

- Donantes corporativos.
- Donantes individuales.
- Fundaciones.
- Gobierno.

A su vez, es posible agrupar las primeras tres fuentes dentro del sector privado y al gobierno dentro del sector público.

a. Sector privado: corporaciones, particulares y fundaciones

i. Mecenazgo corporativo

En la actualidad, según señala Antoine (2007), la participación de las empresas en acciones sociales y culturales, cada vez es más común, habiendo observado los empresarios el importante retorno que produce una buena imagen corporativa en el mediano y largo plazo. Es así que, sin ir más lejos, la Responsabilidad Social Empresarial -RSE- es asunto de permanente discusión y análisis por parte del empresariado. De la misma forma, el financiamiento de actividades culturales por parte de las empresas, por lo general, forma parte de una estrategia global de posicionamiento de la firma frente a la sociedad y sus clientes. Comúnmente se conoce este tipo de apoyo como “*sponsoreo o patrocinio*” y “*mecenazgo*”.

En cuanto a sus objetivos, suelen diferenciarse bajo el prisma del beneficio comercial a obtener; mientras que las acciones de patrocinio se centran en productos tangibles, el mecenazgo lo hace en productos o servicios más intangibles, utilizando formas de comunicación más indirectas, tenues o sutiles y dirigiéndose al terreno de la cultura o del arte. En el caso del término *sponsor* (esponsorización) refiere a un tipo de acciones centradas en el ámbito deportivo. El patrocinio normalmente pretende satisfacer un doble objetivo: un rendimiento comercial y otro de imagen. Podemos servirnos de él para obtener una imagen positiva de la empresa. Nos ofrece una nueva dimensión de la empresa y una relación diferente con sus *targets*, ya que no se considera sólo la dimensión de cliente o comprador, sino otras más humanas, esto es, el hombre como amante del arte, de la cultura, del deporte... Los actos de patrocinio son actos institucionales que transmiten la cultura de la empresa y hacen compartir su visión del mundo (Muñiz, 2008).

En la actualidad, se asume que las actividades filantrópicas, cuidadosamente planeadas y relacionadas con un interés propio de la compañía, no sólo es un valioso instrumento para las comunicaciones, sino que además crea una relación sensible con la comunidad (Antoine, 2007).

Dentro de los beneficios cualitativos de la imagen corporativa, se distinguen la publicidad de la organización, la reputación organizativa, una mayor fidelización por parte de los clientes . Es decir, todos aquéllos que implican lo que se denomina *rentabilidad de la imagen* (Muñiz, 2008).

Por otro lado agrega Garbett (1995) que los beneficios son cualitativos y cuantitativos, y se contribuirá buscando prestigio o beneficio impositivo, mejora de imagen corporativa, publicidad de la organización, una mayor idealización por parte de los clientes, conceptos que se resumen en la *rentabilidad de la imagen empresarial*.

Algunos autores, critican la posición del mecenazgo sosteniendo que la mayor parte del dinero se destina a los más famosos y a los más favorecidos en los medios de comunicación, minimizando el riesgo de la inversión. Las empresas necesitan justificar ese mecenazgo y por lo tanto optan por donaciones de alto impacto y bajo riesgo en lugar de propuestas innovadoras, y así aseguran la obtención de cierta publicidad o imagen corporativa.

ii. Mecenazgo de particulares

La filantropía individual, tal como señala Conte y Langley (2007), tiende a ser la fuente más estable de los ingresos aportados para organizaciones de arte. A pesar de que es común que las condiciones legales y económicas cambien constantemente en el ambiente del *fundraising*, los individuos tienden a apegarse a una organización en particular una vez que comenzaron su participación activa de donaciones. Una regla para mantener activo este tipo de donaciones, es cultivar los posibles donantes. Conte asegura que el interés se genera a partir de la familiaridad, y esta familiaridad surge a partir de que los donantes estén informados constantemente de la actividad de la organización (Conte y Langley, 2007).

Fabisch (2002) plantea una pirámide acerca de los intereses de los donantes particulares que se constituye sobre dos variables, la aportación económica o donación y el grado de fidelidad. El gran público interesado en las actividades que se desarrollan forma su base. Sobre esta base, por medio de *fundraising*, se pueden establecer progresivamente relaciones más profundas entre las organizaciones y las personas. Estas relaciones definen los diversos tipos de donantes privados, desde los pequeños que contribuyen por primera vez con la entidad o los que donan puntualmente, a los socios y personas que realizan donaciones periódicas en forma de dinero o tiempo por sentirse identificados con la entidad, cuyos trabajos quieren potenciar, o a los grandes donantes individuales o las donaciones planificadas, como es el caso de los testamentos. La situación de un grupo en la pirámide refleja su fidelidad a la entidad, la importancia de su aportación y expresa los índices de atención y cuidados que debe ofrecerles. Las razones de las donaciones procedentes de personas particulares muestran determinadas características en sus protagonistas que se recogen en la siguiente pirámide:

Tabla 7 – Intereses en donaciones de individuales



Fuente: (Fabisch, 2002 pág. 108)

iii. Fundaciones

Una fundación es una organización instituida sin fines de lucro creada para distribuir los fondos o donaciones a personas y proyectos que cumplan con determinados, a menudo muy exigentes, criterios. Sus recursos provienen de fuentes privadas o corporativas. Para evitar irregularidades, existen regulaciones legales que requieren que las fundaciones, tengan una misión aprobada por el fisco y que cumplan a lo largo del tiempo (Conte y Langley, 2007).

Existen tres tipos de fundaciones (Conte y Langley, 2007):

1. Fundaciones operativas: Establecidas por una institución que se dedique a la investigación, el bienestar social, o actividades filantrópicas.
2. Fundaciones corporativas: Son fundadas por una empresa pública o privada y se sustentan generalmente con un porcentaje de los ingresos de las mismas, pero son jurídicamente independientes.
3. Fundaciones familiares: Son fundadas como producto de las donaciones de personas físicas, grupos de personas, o familias.

b. Financiamiento estatal

El Estado persigue diferentes intereses a la hora de hacerse presente en el arte y la cultura. La historia de estos intereses como relata Sunkel (1994) remonta en sus orígenes a una concepción del Estado como agente articulador de la sociedad, como portador de la racionalidad y como instrumento conductor de la modernización, en donde adquiere ciertos roles como el de promotor del desarrollo cultural. Así, durante los siglos XIX y XX, el Estado promociona de manera privilegiada el circuito de producción, difusión y consumo de las Bellas Artes cultivando un desarrollo espiritual y educacional. Bajo esta concepción la acción del Estado en el campo cultural es concebida como un programa de distribución y de difusión de las Bellas Artes y la alta cultura, eliminando gracias a su intervención las desigualdades en el acceso a los bienes culturales y contribuyendo a la democratización de la cultura. Otro rasgo característico del Estado en el rol de promotor de la cultura es el carácter fundacional, que se expresa principalmente a través de la creación de la institucionalidad e infraestructura cultural. Hacia finales del siglo XX, aparece una crisis de legitimidad del rol cultural paternalista del Estado, en donde la cultura misma pasa a ser un objeto de crisis. Se rompe entonces el paradigma de la promoción de la alta cultura y se da un giro en la consideración de la cultura incorporándose actividades populares que revaloricen lo autóctono.

Aparecieron posteriormente bienes sustitutos como la radio y la televisión, que hicieron que el consumo de bienes culturales en forma de Artes Escénicas cayera significativamente. Esto no significa que desaparezcan las formas cultas sino que han adoptado nuevas formas y accesos a través de la “mediatización cultural”. Así, el alcance de cada producto cultural es más amplio, y se producen como consecuencia desplazamientos “hacia abajo” de los consumidores de la alta cultura a actividades populares, y viceversa. (op. cit.).

Además, el autor señala que con la aparición de estas nuevas industrias culturales, la producción, difusión y consumo de bienes culturales ha dejado de lado esa dependencia del dominio político cultural. Al estar regido por una lógica principalmente económica, luego de la mitad del siglo XIX, el Estado deja de ser el motor del desarrollo dando lugar al mercado como mecanismo central de coordinación de la sociedad. Aquí es donde aparecen los intereses de los privados al margen de las subvenciones y privilegios estatales, y comienza a surgir el concepto de privatización cultural. Las industrias culturales pasan a tener roles importantes y representativos en la economía de un país generando empleos, invirtiendo en infraestructura, posicionando los países a nivel local e internacional, convirtiéndose en un área pujante de las economías. Sin embargo, el Estado no se queda al margen del desarrollo cultural, pero tampoco debe volver a asumir la función de mecenas de la cultura privilegiando determinadas formas de la cultura, en especial aquellas manifestaciones para un consumo de elite. El Estado debe estar presente en una posición intermedia relacionándose con la industria cultural, velando por el interés en dos niveles; a nivel de valores asegurando una convivencia social, y a nivel económico fomentando su desarrollo (op. cit.).

En cuanto al tema de los efectos de la intervención pública, Rushton (citado por Villaroya, 2007) señalaba la influencia de las políticas en el desarrollo de la vida escénica, en los actores y en cualquiera de los agentes artísticos en general. Así, por ejemplo, en aquellos casos en los que el gobierno prioriza la creatividad, las organizaciones artísticas acaban incrementando sus producciones; en aquellos otros en los que se priorizan compositores nacionales, las orquestas sinfónicas, acaban incluyendo en sus repertorios a autores nacionales. De ahí la necesidad de avanzar en el conocimiento de los impactos que los diversos modelos y mecanismos de intervención tienen sobre el desarrollo de la vida escénica, sobre los actores y sobre los agentes que la construyen, sobre los públicos o sobre el tipo de programación.

Según el grado de intervención estatal, se han identificado dos modelos de políticas culturales, que tienen características bien definidas y diferentes a la vez. Un **Modelo Anglosajón**, poco intervencionista, que se caracteriza por dejar que las relaciones entre los agentes culturales se regulen por el mercado, encontrando el equilibrio independientemente del gobierno pero bajo la fiscalización parlamentaria. Por

otro lado, un **Modelo Francés** que plantea una concepción dirigista e intervencionista, que no busca el equilibrio entre los diferentes agentes culturales sino que persigue asegurar la responsabilidad, a través de una tutela directa por parte del gobierno (Benhamou, 1997).

La distinción entre estos dos modelos no reviste solamente caracteres cuantitativos: el primero insiste fundamentalmente en la concesión de subvenciones a organismos independientes que luego se encargaran de distribuir las a los organismos solicitantes, mientras que en el segundo modelo es el Ministerio quien administra directamente las subvenciones. A mitad de camino entre estos dos modelos, varios países han optado por delegar en los organismos regionales la responsabilidad de la política cultural.

Villaroya (2007) plantea que la intervención del sector público abarca formas muy diversas, que van desde la producción por parte de compañías de titularidad pública, con elencos propios o externos, a la contratación de compañías o profesionales independientes. En algunas ocasiones, la intervención del sector público es solo financiera, como en el caso de muchos festivales europeos. La participación únicamente financiera de las administraciones públicas también ha sido objeto de cambios a lo largo de los años. Así, del uso de las subvenciones a la producción escénica privada se ha pasado por ejemplo a la implantación de aportes reintegrables a proyectos culturales, con lo que las compañías se comprometen a devolver los fondos concedidos en función de los resultados de explotación del bien cultural o del espectáculo en vivo o a la constitución de sociedades de capital de riesgo. La administración pública también puede incidir en el sector privado, ya sea a través de subvenciones destinadas a infraestructuras, al acondicionamiento de teatros o mediante el establecimiento de una línea de subvenciones a la programación. El Estado asigna una parte de su presupuesto, que en última instancia es obtenido a través de impuestos a la población, al desarrollo y mantenimiento de bibliotecas y museos, a la adquisición de bienes culturales, a la Gestión Cultural y, en algunos casos a la producción de Artes Escénicas mediante el mantenimiento de cuerpos artísticos (de teatro, de ballet, de música).

Democratización de la cultura

La democratización de la cultura y el libre acceso de los ciudadanos a la misma ha sido probablemente el principal objetivo de las políticas culturales de los países occidentales durante la segunda mitad del siglo XX. Se entendió que no sólo el acceso a la cultura era un derecho ciudadano, sino que la extensión de las prácticas culturales contribuiría a la cohesión social y constituiría un índice del bienestar de determinada población (Gómez y Sánchez, 2006).

Democratizar no es, sin embargo, sinónimo de masificar y, aunque la cultura de masas sea un fenómeno paralelo al proceso democratizador, su potenciación no puede constituir el objetivo de ninguna política democrática. El retraimiento de la inversión pública en cultura, el abandono de políticas culturales activas o la aplicación de criterios extemporáneos están provocando una creciente invasión del sector cultural por parte de la industria del ocio y, con ello, una creciente confusión de lo democrático y lo masivo.

Lo que se busca es reflexionar sobre las prácticas artísticas y culturales contemporáneas y sobre los modos de actuar desde la Gestión Cultural para conseguir una mayor incidencia en el contexto ciudadano. Es necesario ser conscientes de que el ámbito de la acción cultural está siempre estrechamente enlazado a las transformaciones sociales y políticas que nos afectan, y de las que no se deben apartarse.

Si el tratamiento de la cultura está así de especializado, resulta comprensible que al mismo tiempo se encuentre aislado de las problemáticas sociales y de las preocupaciones políticas que afectan a la ciudadanía. Y por preocupaciones políticas no se hace alusión exclusivamente al ámbito de la política institucional, sino a la ordenación del espacio público en su totalidad y a los ámbitos de responsabilidad ciudadana. Es precisamente la abdicación de nuestras responsabilidades ciudadanas la que contribuye en muchos casos a la pauperización del ámbito cultural o a la concepción de la cultura exclusivamente como una herencia, como algo del pasado y no como algo vivo, que se mantiene vivo gracias a la intervención presente, incluida la acción artística, y que, al estar vivo, afecta a los modos de organización de lo público.

2.5 Demanda de las Artes Escénicas

Las pautas culturales, sostiene Schargorodsky (2008), están asociadas con la actividad teatral de cada ciudad o pueblo, ya que tienen características propias que las distinguen de los demás. Comenzando por la existencia del hábito de asistir o no al teatro, o a otros espectáculos en vivo, cada sociedad tiene su propio modo de asignar tiempo y/o recursos económicos a las actividades que realizan más allá de sus obligaciones laborales: días de función, horarios, compañía con la que se asiste, géneros preferidos, también condicionan el proyecto artístico.

2.5.1 Construcción de la audiencia

La construcción de la audiencia del espectáculo es un concepto que en los grandes teatros del mundo adquiere una relevancia fundamental. Se les atribuye especial responsabilidad a los gerentes de las organizaciones, que a veces cometen el error de quedarse sólo en la producción de productos artísticos de buena calidad, pero se olvidan de lo fundamental, de la venta y consumo de los mismos. Últimamente en los teatros más desarrollados, aparece una figura nueva a nivel gerencial, de Gerente de Desarrollo de Audiencias que cobra una importancia similar a la de un Director Artístico.

En cuanto a políticas de desarrollo de audiencias, existe una herramienta que funciona por excelencia en los teatros y orquestas más reconocidos del mundo que, a pesar de la reticencia que hay por parte de la cúpula gerencial de los teatros a priori, la evidencia ha demostrado que es la clave del éxito y la sustentabilidad de las organizaciones culturales de Artes Escénicas. Se trata de la venta masiva de suscripciones. Danny Newman, un reconocido analista y consultor de las artes escénicas, en su libro *"Suscribe Now!"* presenta un amplio fundamento para la realización de una fuerte venta de suscripciones y estudia innumerables casos que han cambiado radicalmente las realidades de financiamiento de varios teatros (Newman, 1977).

Conocer el comportamiento del consumidor de actividades culturales en vivo, resulta de vital importancia para la gestión de las organizaciones, si se logra un enfoque más acertado de los requerimientos de la audiencia objetiva. Una de las acciones más importantes para poder prever o estimar la demanda, será identificar las características del consumidor y enfocar los esfuerzos de mercadeo de una forma más personalizada.

Düpuis (2009) identifica a tres tipos de consumidores en función de la variación del factor precio:

- **Público de expertos.** Responden a las variaciones de precio, disminuyen la frecuentación ante aumentos de precios y la aumentan frente a la baja.
- **Gran público.** Ante aumentos de precios, hay una parte que responde sin disminuir su frecuentación, mientras que a los consumidores más volátiles los hace salir del mercado. Ante la disminución del precio crece la intensidad práctica provocando un aumento de frecuentación.
- **Consumidores potenciales.** Sólo responden ante precios bajos.

Un estudio de la Universidad de Valencia (Cuadrado y Bereguer, 2005), realiza una clasificación donde plantea tres tipos de audiencias posibles:

- **Audiencia 1:** El autor, quien con una sensibilidad especial, expresa emociones que cautivarán y atraerán al resto de las audiencias.
- **Audiencia 2:** Personas del entorno; compañeros de profesión y especialistas en el medio. Es un grupo reducido a través del cual el creador obtendrá reconocimiento y aprobación de su obra. Serán éstos los principales *stakeholders* de su obra, para lograr el interés del público en forma amplia.
- **Audiencia 3:** El público en forma amplia. Este tipo de audiencia es el que hace que las manifestaciones culturales tengan razón de ser. Hablar de este público, conlleva a considerar no sólo a los consumidores presentes o asistentes, sino también a los potenciales. Es decir, que por audiencia se está haciendo referencia a una masa de personas inclinada a las actividades culturales, que puede o no haber asistido a un espectáculo en el pasado reciente. Así se refieren a tres tipos de público:
 - Los asistentes o espectadores del pasado.
 - Los asistentes o espectadores del presente.
 - Los asistentes o espectadores potenciales del futuro.

Para lograr el interés del público, es necesario segmentar lo mejor posible el mercado identificando los grupos de consumidores a quienes dirigir las actividades culturales, y si se logra, anticipar a la demanda posicionándose mejor que la competencia, logrando una estrategia de comunicación adecuada y estableciendo la mejor política para la fijación de precios, teniendo en cuenta el mix ponderado de costos reales y percibidos del consumidor. Así no solo se busca un consumo esporádico de un espectáculo, sino que se tratará de establecer un vínculo entre la audiencia y la oferta cultural, teniendo en cuenta las diferencias entre los segmentos a los que se apunta con cada espectáculo en particular (op. cit.).

Intereses perseguidos

Según Kotler y Scheff (1997), existen diferentes factores que influyen el comportamiento, las decisiones, el interés y los niveles de satisfacción de los consumidores, entre los cuales se identifican los siguientes:

i. Modas

Los cambios tecnológicos, sociales, económicos y políticos, influyen nuestras actitudes y valores, y por ende, influyen las decisiones de las personas, desde las más importantes hasta las cotidianas de todos los días. El interés pasado o presente por cualquier manifestación de naturaleza artística que predispone al individuo al consumo.

Según Naisbitt y Aburdene (1991), estas modas macroambientales duran aproximadamente una década y son consecuencia de una revisión personal, de los valores y de las instituciones.

ii. Factores culturales

Son determinantes e influyen de la forma más amplia y profunda las características propias de una sociedad. La nacionalidad es un factor que influye de por sí, determinados comportamientos respecto al consumo cultural, producto de la historia y riqueza cultural transmitidas de generación en generación. Dentro de cada cultura existen subculturas como consecuencia de diferentes preferencias, que van desde lo ideológico, como puede ser el caso de los grupos religiosos, hasta lo circunstancial, en el caso de los grupos raciales o regionales. Sin lugar a dudas que estas subculturas influyen los gustos, preferencias, modos de vida y por supuesto, el interés en las Artes Escénicas. Por otro lado, las clases sociales afectan también el comportamiento. La clase social de una persona está determinada por la interacción de un número de variables como la ocupación, los ingresos, la salud, la educación y los valores. Las clases sociales muestran un consumo distintivo de productos y marcas respecto a bienes de consumo y también bienes culturales. Las características de las diferentes clases sociales dan una pauta a los responsables de marketing acerca de cómo llegar a ellos (op. cit.).

Throsby (citado por Perona, 1998), remarca que el gusto de un bien cultural está dado por dos tipos de valoraciones: el valor de elección y el valor de herencia. El primero, representaría el interés directo del consumidor en base a la satisfacción por consumir ese bien, mientras que el segundo, representaría el interés del consumidor por su preservación y duración para las futuras generaciones.

iii. Factores sociales

El deseo de pertenecer a determinado grupo social influye también el comportamiento de las personas y por lo tanto, el consumo de los bienes, tanto de consumo como culturales. Se denominan grupos de referencia a los que tienen determinada influencia en la actitud y comportamiento de las personas. Cuanto más cohesivo sea el grupo, más efectividad en el proceso de comunicación y por lo tanto, mayor efecto en la persona individual. Se identifica dentro de los grupos de referencia a las familias, amigos, vecinos, compañeros de trabajo, compañeros de estudio. Las personas también están influenciadas por los grupos a los cuales no pertenecen. A veces el deseo de pertenecer a un grupo selecto como por efecto un grupo de Ópera, hace que el individuo realice donaciones o participe de algún evento especial para cultivar su aceptación por el resto de los miembros del grupo.

A la misma vez, existen personas que son líderes de opinión que influyen significativamente a los consumidores. Sus gustos y preferencias son valorados y están presentes en todos los estratos de la sociedad. Este tipo de personas son los candidatos a ser los *stakeholders*, que despiertan gracias a su influencia, el interés general.

Por otro lado, los tiempos para el cambio en la utilización de nuevos productos difieren en cada persona. Algunas presentan capacidad de innovación mayor que lo lleva a adoptar ideas nuevas más rápidamente que el resto de su sistema social. Rogers (citado por Kotler y Scheff, 1997) considera que existen 5 categorías:

- **Los innovadores** – Tienden a tomar riesgos en pro de nuevos desafíos e ideas.
- **Los adoptadores tempranos** – Se guían por el respeto, son líderes de opinión en su comunidad pero adoptan las ideas cautelosamente.
- **La mayoría temprana** – Son deliberados y adoptan ideas antes que el promedio aunque raramente son líderes.
- **La mayoría tardía** – Son escépticos y tienden a adoptar ideas una vez que las han adoptado y probado la mayoría.
- **Los rezagados** – Tienen una preferencia por las tradiciones, y adoptan las ideas cuando éstas ya están posicionadas como tradiciones naturales de una sociedad.

iv. Factores psicológicos

La personalidad es un rasgo determinante a la hora de comportamientos y consumos. Según Ray (citado por Kotler y Scheff, 1997), se presume que el comportamiento sigue el modelo de consumo: “pensar-sentir-hacer”. Es decir, que a los consumidores les llega determinada información, forman una respuesta

emocional, y luego actúan cuando los recursos están disponibles. Por otro lado, el comportamiento está influenciado por las creencias y las motivaciones. Respecto a estas últimas, Herzberg, en su modelo de motivación, en donde identifica factores de satisfacción y de insatisfacción señala a modo de ejemplo que la falta de *parking* cercano puede ser un factor de insatisfacción que repercute en el no consumo de actividades de artes escénicas por parte de determinados consumidores.

v. Factores personales

Una variedad de factores propios de la persona determinan las preferencias, comportamiento y consumos.

La **ocupación** es uno de ellos y dentro de las técnicas de marketing se tiende a identificar grupos con ocupaciones similares que tienen preferencia por las Artes Escénicas por encima del promedio. Por ejemplo, la Filarmónica de Los Ángeles, identificó que el 54% de sus suscriptores son profesionales, el 29% tienen posiciones ejecutivas, y el 9% se ocupan en posiciones técnicas, de ventas. El conocimiento de este tipo de información es de suma importancia, ya que brinda la oportunidad de enfocar más precisamente los esfuerzos de mercadeo para lograr llegar a los consumidores (Kotler y Scheff, 1997).

El **estilo de vida** es otro de los factores propios de las personas y está estrechamente vinculado al concepto de pertenecer a determinadas subculturas o grupos de influencia. Una persona que vive en un barrio residencial, viaja por placer o negocios frecuentemente, acude a los mejores restaurantes, y viste ropa de marca, lee periódicos y publicaciones económicas y políticas, es candidato a ser un consumidor de una suscripción de ópera, orquesta sinfónica o de danza (op. cit.).

La **situación familiar** también influye las decisiones de los consumidores. El entorno familiar y la experiencia anterior son las claves que explican el comportamiento y la formación de las preferencias del público. Para ir con frecuencia al teatro, a veces es mucho más influyente haberlo hecho anteriormente o haber crecido en el seno de una comunidad o de una familia que valore o esté involucrada en dicha práctica cultural, que las características socioeconómicas del individuo. Por otro lado, una persona solitaria o viuda tendrá diferentes preferencias que una familia conformada. El consumo de Artes Escénicas también puede ser un motivo de unión y reunión. Sin embargo, desde un punto de posibilidades, por ejemplo, un matrimonio con hijos pequeños, tiene una restricción mayor a la hora de tomar determinadas decisiones por motivos de practicidad, imposibilidad o económicos (op. cit.).

La **edad** es otro factor que por sí mismo delimita en gran parte los consumidores potenciales de un espectáculo de Artes Escénicas. Es una forma de segmentación amplia, de poco costo y eficaz a la vez.

vi. Nivel cultural y situación económica

Emergen factores que van más allá de las variables socioeconómicas, como ser la formación y acumulación del capital cultural de los individuos, experiencia que dirige las preferencias del consumidor hacia los bienes que más conoce y le generan adicción. Es decir, la acumulación de capital cultural aumenta la apetencia cultural.

La relación entre la inversión en educación cultural y la contribución voluntaria a los bienes culturales es, sostiene Throsby (2001), que "el hecho del gusto por los bienes artísticos es acumulativo. Es evidente que el disfrute de una persona de la música, la literatura, el teatro, las artes visuales entre otros, y por lo tanto, su voluntad de gastar dinero en su consumo, estén estrechamente relacionadas con su conocimiento y comprensión de estas formas de arte. Dicho acervo cultural se adquiere mediante la educación y experiencia, y por lo tanto los gustos por el arte más exigentes y sofisticados, se muestran en aquellas personas con la mejor educación y por los que ya se han convertido en consumidores".

El precio no es el único obstáculo para la frecuentación de los espectáculos, sin restar importancia al precio hay estudios de Bordieu (citado por Düpuis, 2009), que demuestran que la distancia cultural o nivel cultural del público es importante o determinante a la hora de demandar o consumir espectáculos culturales. Referente al mismo tema Becker (citado en Benhamou, 1997) sostiene que el consumo de bienes culturales aumenta con el paso del tiempo. Hay factores que influyen a la hora de consumir bienes culturales que no son sólo el nivel de ingresos como son el modo de formación de la demanda, desigualdades de frecuentación, desigualdades sociales.

La situación económica es otro factor determinante. Ésta consiste en el nivel de ingresos, su estabilidad y disponibilidad en el tiempo, los ahorros y la aversión al gasto versus el ahorro. Es una variable a la que hay que prestarle atención y hacerle un seguimiento en tiempo real. Se debe estar alerta a los cambios y ante indicadores recesivos, por ejemplo, es importante saber redirigir las estrategias, reposicionar y tener la posibilidad de cambiar los precios en orden para mantener las audiencias (Kotler y Scheff , 1997).

“La renta es otro determinante clásico de la demanda, ya que obviamente, individuos con mayores ingresos podrán cubrir más fácilmente los costos derivados de presenciar una función. Sin embargo, deberá considerarse también el nivel cultural del público, ya que influye en la demanda a raíz que la

propensión a consumir cultura aumenta a medida que se consume. Bonet afirma que para asistir con frecuencia al teatro, es mucho más importante haberlo hecho anteriormente o haber crecido en el seno de una comunidad o de una familia que valore o que esté involucrada en dicha práctica cultural que las características socioeconómicas del individuo” (Asuaga y otros, 2005).

Sin embargo, a pesar de que las tasas de la participación se incrementan a medida que crece la renta, este aumento no es tan precipitado como en el caso de la educación (Nichols, 2003).

2.5.2 Características del consumo de bienes culturales

i. Adictivos

Según Lara y Prieto (2002), la importancia de las experiencias pasadas en el consumo cultural y el carácter repetitivo del consumo, es lo que provoca una naturaleza esencialmente adictiva de la demanda de cultura.

Bonet (2000) señala que el consumo de los bienes culturales, la propensión a consumir o el gusto cultivado, aumentan entre los aficionados con un mayor nivel de consumo anterior.

Aubert y otros (2003) sostienen que las preferencias culturales son una variable endógena, al punto que está moldeada por un aspecto de formación del hábito y por la expectativa de la disponibilidad en el futuro. A la vez, los gustos adictivos de este tipo pueden generar efectos indirectos y positivos, como cuando una buena experiencia, potencia el disfrute de otros bienes relacionados.

En muchos casos, la utilidad obtenida por parte de los consumidores de bienes culturales incrementa los réditos marginales, efecto contrario al de los bienes de consumo que marcan una tendencia al rendimiento marginal decreciente. Es más, los consumidores aprecian los bienes culturales cuanto más se consumen.

Están más propensos a elegir el bien correcto, el más allegado a sus preferencias, cuanto **más conocimiento** tienen de la oferta de productos según experiencias de consumo anteriores. De esta forma puede verse a los bienes culturales como bienes adictivos.

Perona (1998) argumenta que la mala organización de políticas de acción culturales, se causa a raíz de la utilización de regímenes muy diferentes entre los sectores culturales concernientes, sin que éstos se

articulen entre sí ni tengan algún plan de integración. Enfatiza a la vez la necesidad de una política de aliento público a la producción y la consumición de los bienes culturales. Es admitido comúnmente que el consumo cultural y en especial el de la alta cultura, tienen efectos benéficos que exceden aquéllos inmediatamente percibidos. El disfrute de la cultura lleva aparejada una formación del gusto. Es decir, que a la hora del consumo cultural, existe una tendencia a preferir aquellas actividades que dejan en el espíritu una impresión durable más que la satisfacción inmediata y sistemática.

ii. Impredecibilidad a priori

La característica de los bienes de los espectáculos de las artes escénicas en vivo, por la cual el bien cultural se produce y se consume en el mismo momento, hace que a priori se tenga cierta incertidumbre acerca del bien ofrecido. La incertidumbre es una característica propia de los bienes culturales, que hace vulnerable la demanda de los mismos ante la falta de información. Este aspecto debe ser considerado con importancia por parte de los productores de espectáculos para lograr en base a diferentes herramientas, minimizar la incertidumbre y asegurarse una demanda óptima (Stolovich, 2002).

iii. Actividades de ocio alternativas

Hay quienes sostienen que la existencia de bienes culturales alternativos (CD, DVD, video) que plantean un mayor beneficio respecto a factores como el precio, el desplazamiento o la disposición horaria, entre otros, actúan negativamente sobre el consumo de las Artes Escénicas en vivo. Sin embargo, a pesar del crecimiento de los medios de comunicación masivos y su supuesta influencia negativa en la demanda de los espectáculos en vivo, otros autores sostienen que el efecto ha sido positivo, logrando un incremento de la demanda y un alcance masivo sin precedentes de las Artes Escénicas en general.

Alier (2002), en su libro la "Historia de la Ópera", sostiene con énfasis que la aparición del disco de vinilo y posteriormente el disco compacto, tuvo una repercusión sumamente positiva para los aficionados de Ópera, y que no sólo los puso en contacto más cercano, sino que evita que el gran público siga casi ajeno a las grandes obras del género operístico que no siempre ven reconocida su primacía, ni siquiera su existencia en las programaciones, casi siempre erráticas y desorganizadas, de los teatros de Ópera del mundo.

Asuaga y otros (2005), consideran que la mayoría de los autores colocan al cine como principal sustituto. Las autoras citan a Gapinski, que agrega además del cine como sustituto, a la lectura. En una publicación posterior, Gapinski (1986) demuestra que la danza, los conciertos y la ópera son sustitutos óptimos del teatro, y afirma que *"cada forma de arte está en competencia constante frente a las otras"*.

2.5.3 El precio de la entrada

Según Kotler y Scheff (1997), en el arte, fijar el precio es un asunto complejo. Dentro de las consideraciones necesarias para la toma de decisiones de fijación de precios, los gerentes deben tomar en consideración tres factores: los costos enfrentados por la organización, los costos de los consumidores en relación a sus percepciones y los objetivos y las estrategias de fijación de precios. Estos tres factores ayudan a seleccionar estrategias de fijación de precios más efectivos.

i. Los costos enfrentados por la organización

Estos costos son uno de los factores más importantes, como se ha desarrollado en el Capítulo 2, qué elementos una organización artística debe tener en cuenta cuando desarrolla estrategias de fijación de precios.

ii. El costo percibido por los consumidores

Para lograr el interés del consumidor, la organización cultural debe enfocar sus esfuerzos en reducir al máximo dentro de sus posibilidades los costos percibidos por el espectador para que éstos logren la mejor relación costo-beneficio. Los costos percibidos no sólo se refieren al precio de la entrada sino que también al resto de los costos no tangibles.

Colbert (2003) plantea que la conducta del consumidor de artes puede descifrarse a través de la exploración de las diferentes razones de la elección de una forma de arte en particular, ya sea de alta cultura o cultura popular. Por ejemplo, el análisis del precio puede ser una de ellas. En las formas de alta cultura, los artistas y gerentes, usualmente están convencidos de que bajar el precio de la entrada, o inclusive obtener la admisión gratuita, no sólo logrará atraer más gente, sino que atraerá a personas con menos educación. Esta afirmación no es correcta. A la vista de museos gratuitos un determinado día en la semana, es que se evidencia. Mientras que el precio es una variable considerada en la decisión, la educación desde la infancia y las motivaciones juegan un papel más importante. Los esfuerzos para ampliar las audiencias a sectores menos educados, deben tener otro tipo de factores en consideración. Asimismo, en la mente del consumidor, el precio es una variable mucho más racional que psicológica. Esto explica el por qué de que el precio de la entrada no es necesariamente una barrera para la asistencia.

Las dos razones citadas con más frecuencia dentro de la alta cultura para la no asistencia a los eventos culturales son la falta de tiempo y el precio de la entrada. A pesar de que los consumidores de alta cultura son personas de buen nivel de educación, estas dos razones se corresponden con dos segmentos

bien diferenciados. El primero, corresponde a gente muy educada y con buen nivel de ingresos, generalmente personas de negocios que a pesar de tener los medios y las ganas de asistir, no lo pueden hacer, dado que su principal restricción es el tiempo. El segundo, corresponde a jubilados y estudiantes, los que cuentan con abundante tiempo, pero la restricción es el dinero. La fijación de precio diferenciado es una opción que podría dar una posible solución.

El otro componente es el esfuerzo necesario para una persona interesada para comprar y consumir el producto cultural. A pesar de que este esfuerzo está ligado a la logística necesaria para asistir, también existe serie de **riesgos percibidos** adicionales (op. cit.):

- *Riesgo funcional*: sensación de perder el dinero, perder el tiempo, o simplemente aburrirse.
- *Riesgo social*: riesgo a ser visto en un lugar que es incompatible con uno a los ojos de los otros.
- *Riesgo psicológico*: riesgo a dar una imagen diferente a la de uno mismo.
- *Riesgo económico*: riesgo asociado a la relación entre dinero y placer.

Tomar riesgos merece un esfuerzo tremendo por parte del consumidor, y muchos de éstos, están dispuestos a pagar un plus para tener un tratamiento *premium* o para lograr evitar o minimizar sus riesgos. Por lo tanto, el precio es una variable altamente psicológica. A veces es la única señal que el consumidor tiene para juzgar el producto o su calidad (op. cit.).

Düpuis (2009), denomina al conjunto de ponderaciones que el consumidor realiza a la hora de elegir “consentimiento a pagar”. A priori, se piensa que el precio de la entrada es determinante del consumo cultural. Sin embargo, existen estudios a lo largo de la Economía de la Cultura, que derriban esta teoría, y sin quitarle importancia al precio de la entrada como factor de decisión dentro del consentimiento a pagar del consumidor, fundamentan que existe otro tipo de intereses y estímulos que pueden llegar a disminuir la importancia del precio. Es importante conocer al público que se quiere seducir y por eso es fundamental el concepto de construcción de la audiencia. Sostiene que **la programación debe atraer y los precios seducir.**

El autor continúa su análisis, considerando que el producto cultural es complejo, confuso, difícilmente evaluable y costeable, es decir, incierto en cuanto a la relación entre sus costos y la satisfacción que el consumidor piensa poder obtener de él con un nivel de seguridad y confianza suficiente. Una buena herramienta para determinar el costo no tangible del espectador y el grado de satisfacción logrado, es la investigación de mercados que incluye encuestas tanto de las personas que asisten, como también de las que no asisten, tratando así de llegar a la causa de su ausencia. Respecto a los costos del

consumidor, el valor, la elevación de costo y la racionalización de la distribución del ingreso se vuelven más que un desafío. Para una inmensa mayoría de personas, el rechazo es puesto antes de que el precio se vuelva una consideración, constituyendo una barrera irreversible: la falta de interés.

Una vez que el consumidor pase la etapa de decisión de asistir o no al espectáculo, de acuerdo al interés, evaluará el resto de los costos. El consumidor cultural hace una suerte de ecuación, a la hora de ponderar sus costos. De un lado de la desigualdad considerará todos los costos, y del otro, el beneficio o valor cultural o simplemente el placer de asistir.

Dentro de los factores de costo para los consumidores, se distinguen factores monetarios y no monetarios. Los primeros están representados por el costo de la entrada, el costo de desplazamiento, el de las actividades previas o posteriores, el costo de la preparación para la asistencia al espectáculo.

Los no monetarios incluyen el tiempo total que comprende la actividad, las dificultades de estacionamiento, las instalaciones (por ejemplo: la comodidad de los baños, el glamour de los *lobbys*, acondicionamiento climático), los horarios, la posibilidad o no de compartirlo con otras personas (regenteo y relaciones públicas, amigos, hijos; en este caso también hay que considerar el costo en caso de que éstos no puedan acudir), entre otros. Por otro lado, los espectáculos en vivo, tienen la peculiaridad de que no poseen una regularidad en el tiempo y que son por lo general, una oportunidad única que se extiende por unos pocos días o semanas, lo que causa una evaluación del costo de suspender otra actividad o evento en caso que se superpongan. El precio de un boleto es único y tiene que ser justo para el consumidor, en el sentido de que lo que está pagando justifica todos sus costos (Düpuis, 2009).

iii. Los objetivos y estrategias de precio

Básicamente existen dos objetivos que se persiguen al optar entre las diferentes estrategias de fijación de precios. Éstos son maximizar el ingreso y maximizar la asistencia. Es desafío de la gerencia manejar los diferentes factores del mix de marketing para determinar el justo equilibrio entre el costo y el valor percibido de los consumidores, y lograr que estos dos objetivos lleguen simultáneamente a puntos máximos (Kotler y Scheff, 1997).

Maximizar el ingreso tiene beneficios en términos de absorción de costos y estabilidad de la organización, mientras que maximizar el número de espectadores redundará en un reconocimiento y alcance a un público mayor que generará una efectiva publicidad “boca a boca” y atraerá a inversores privados que busquen posicionarse en un mercado a través de la cultura.

Estrategia de fijación de precios

Según Kotler y Scheff (1997), los administradores de las organizaciones culturales pueden emplear una variedad de estrategias de precios para determinar sus funciones, temporadas y segmentos de consumidores, dependiendo de los diferentes objetivos, necesidades y oportunidades que tengan.

En las artes, como en otras industrias, el precio es considerado por los consumidores un fuerte indicador de calidad. Las estrategias de fijación de precios deben coincidir cuidadosamente con sus precios y con la calidad del producto. La estrategia de fijación de precios sólo debe estar basada en los interesados, aquéllos que expresan cierto interés asistiendo al evento específico. Hay que ser cuidadosos a la hora de delimitar cuál es el público objetivo.

A su vez, es importante recordar que el precio es simplemente una constante en la mezcla de marketing: deben considerarse todas las variables que desarrollan una estrategia de mercadeo. Así se distinguen las siguientes estrategias (op. cit.):

i. Fijación orientada por la competencia

Organizará y fijará sus precios básicamente en función de los de la competencia, en lugar que de su demanda y costos. Esta estrategia es popular, por la dificultad de estimar costos en el ambiente artístico. Otra razón por la cual se utiliza es para tratar de mantener una línea entre la oferta de un mismo nivel, tratándose de la amenaza de bienes sustitutos.

ii. Fijación discriminatoria de los precios

Es lo que ocurre cuando una organización vende un producto o servicio a diferentes precios que no reflejan una diferencia en los costos. Hay una serie de técnicas de diferenciación que buscan simultáneamente maximizar la audiencia y los ingresos.

iii. Precio por segmento de consumidor

El precio variará con este tipo de segmentación según la disponibilidad para gastar de diferentes grupos definidos de consumidores. Así se identifican precios especiales para estudiantes, jubilados, menores de edad, grupos especiales

iv. Precio por producto

Este tipo de técnica suele distinguir que para un mismo espectáculo pueden existir varias versiones, que se reflejarán en la diferencia de precio, porque logran audiencias y convocatorias distintas. Así, el mismo

concierto de violín interpretado por Perlman como solista tendrá un precio diferente a uno interpretado por el concertino de la sinfónica de una comunidad. No es que se trate de diferentes versiones de un mismo producto sino que son dos productos distintos y como tales deben venderse de manera diferente.

v. Precio por imagen

El origen de la diferencia de precios son factores de imagen, como asistir el día del estreno, o eventos especiales, o asistencia de celebridades, o el haber obtenido una amplia difusión en los medios.

vi. Precio según la locación y tiempo

Aquí se aplica una diferencia de precios por la ubicación de la butaca que se compra. Respecto al tiempo, no sólo se puede jugar con diferencia de horario en las funciones, sino que también para poder prever de antemano la demanda se ofrecen beneficios ante la compra anticipada de varios días o semanas. Otra variante del manejo del precio según el tiempo la introdujo Baumol en 1973 sobre el concepto de la venta de entradas remanentes previo al inicio del show, con grandes descuentos, para aquéllos que quieran tener una espera de una o dos horas, sin tener certeza de conseguir su entrada.

vii. Fijación flexible de precios

Conocido también como "*Yield Management*", describe una estrategia de fijación de precios en donde la gerencia tiene una actitud flexible y se ajusta al desarrollo de la venta de entradas. Así, si existe una gran demanda no prevista para las entradas más caras, pueden agregarse algunas filas más, siempre que la relación costo-beneficio no se pierda.

Para que sea posible una discriminación de precios, se deben dar ciertas condiciones. Primero, que el mercado sea segmentable y éstos deben mostrar diferentes intensidades de demanda. Otro factor importante, es regular que quienes se beneficien con un precio más bajo, no revendan a los segmentos más caros. En tercer lugar, el costo que tiene una estrategia de diferenciación de precios no debe superar los ingresos extra que genera. También hay que segmentar con cuidado y razonablemente para no herir ni resentir a un segmento no beneficiado respecto a otro que obtuvo un beneficio.

Por todas estas razones es que al fijar el precio de la entrada de un espectáculo existe otra serie de consideraciones a tener en cuenta que determinaran la conducta del consumidor.

Inelasticidad de la demanda respecto al precio

Por todo lo antes citado, se concluye que un aumento de precio no repercute proporcionalmente en una disminución de la demanda. Se ha demostrado en varios estudios -por ejemplo el informe de Felton (1992)- que en las artes, por las características de los bienes culturales ya vistas, los aumentos en el precio de las entradas no tienen una repercusión proporcional y negativa en la demanda. Por el contrario, se habla respecto a la adicción de los bienes culturales, diferenciándolos del resto de los bienes económicos, por su peculiar característica de romper con la ley de rendimientos marginales decrecientes. Una vez que una persona consume alguna forma de arte, por lo general, es el inicio de un consumo creciente y duradero a lo largo de su vida.

Cabe aclarar la consideración que remarcan Asuaga y otros (2005), donde hacen una mención a que estos estudios de inelasticidad del precio de la demanda, están referidos fundamentalmente a mercados europeos, canadienses y norteamericanos.

2.5.4 Marketing y promoción

Según Kotler y Scheff (1997), cuando se piensa en marketing comúnmente se apunta a la venta, promoción y publicidad de una actividad, sin embargo, una mirada profesional del marketing define a la actividad como un método de segmentación de la población, que identifica necesidades de los segmentos, y que desarrolla la moda y diferenciación del producto para satisfacer estas necesidades.

Si bien hay cierta reticencia al uso del marketing en las artes, puesto que podría entenderse una mercantilización del arte y por esto una pérdida de su esencia, hoy día es notorio el gran aporte que esta actividad ejerce sobre él. Dejando de lado las incompatibilidades estereotípicas entre el arte y el comercio, un artista realiza exactamente actividades opuestas que un especialista en marketing. El primero hace lo que quiere y *espera* que le guste a la gente, mientras que el segundo busca qué es lo que le gusta a la gente y luego *lo hace*. En conclusión, un artista se enfoca al producto, mientras que un analista en marketing se orienta al consumidor. La influencia del marketing en las artes, no se refiere a una intimidación, coerción o abandono de la visión artística, no significa fuertes ventas ni publicidad engañosa. Es una técnica efectiva para la creación de los intercambios y la influencia en el comportamiento que, cuando se aplica adecuadamente, debe ser beneficiosa para ambas partes implicadas en el intercambio (op.cit.).

La *mercadotecnia* es el proceso por el cual una organización se relaciona de manera creativa, productiva y rentable en el mercado, con el objetivo de crear y satisfacer a los clientes dentro de los parámetros de los objetivos de la organización. Para lograr esto la clave radica en el enfoque hacia los intercambios.

Según Hunt (citado por Colbert, 2003) el Marketing es tanto un arte como una ciencia, y el objetivo fundamental del mismo es unir a la organización con el mercado. Colbert continúa afirmando que el concepto fundamental en el marketing tradicional, es decir, lograr el encuentro entre el consumidor y sus necesidades, no aplica en la alta cultura. Esto es lo que distingue al marketing cultural del marketing tradicional. El producto artístico no existe para llenar un vacío del mercado, su “razón de ser” es independiente del mercado y es esto lo que lo hace un desafío particular. En lugar de buscar llenar las necesidades del consumidor con productos que desean, el gerente de marketing debe buscar consumidores que se sientan atraídos al producto que ofrece.

En el mercado competitivo de hoy en día, el gerente de marketing debe desarrollar una marca para la organización. Un gerente que no se adapta a este tipo de nociones no tendrá las habilidades de emprendedor y de liderazgo necesarias para el desarrollo de la organización. Para ello es necesario que el nombre sea bien conocido y asociado a una calidad superior. Esta calidad estará asociada a tres factores determinantes: los elementos salientes de la organización (colecciones, espectáculos, eventos especiales), la fidelidad de sus visitantes, y sus activos potenciales identificables tanto los tangibles como los intangibles (edificio, infraestructura, calidad de sus miembros, sofisticación) (Colbert, 2003).

Existen tres orientaciones que se pueden distinguir dentro del marketing (Kotler y Scheff, 1997):

- Orientación hacia el producto

Los esfuerzos radican en el valor del producto y la idea subyacente es que el propio producto logrará la convocatoria o el consumo. Los productos dentro del este grupo tienden a ser aquéllos notables por su calidad, performance o características. Las organizaciones se centran en producir estos productos cada vez de mejor calidad y sostenerlos a lo largo del tiempo. A pesar de que se orienta a consumidores especializados que sepan diferenciar estas características, puede ocurrir que no se llegue a todos los potenciales consumidores existentes en el mercado.

- Orientación hacia las ventas

Apuntar al crecimiento con énfasis en las ventas es otro enfoque común dentro de las estrategias de marketing. Se basa en provocar una estimulación constante de consumo a través de las herramientas de promoción y ventas. Este enfoque es muy generalizado y se cree que aumentar los esfuerzos en las

ventas incrementa de la misma forma el mercado de consumo del producto. Es por esta orientación que generalmente se confunde el marketing con la publicidad.

- Orientación hacia el consumidor

A través del tiempo, las técnicas de mercadeo se iniciaron desde la organización hacia afuera, según lo que tenían para ofrecer. Sin embargo, con el correr del tiempo, a medida que los consumidores se volvieron más sofisticados y exigentes, también se tornaron más selectivos y más sensibles, y por lo tanto, estaban menos dispuestos a aceptar cualquier cosa que el mercado intentara persuadirlos a comprar. Los analistas en marketing comenzaron a darse cuenta de que son los consumidores quienes deciden en última instancia cómo y cuándo las transacciones se deben hacer, se había intentado cambiar a los consumidores para adaptarlos a lo que la organización tenía para ofrecer. Por lo que se llega a la postura de que el planeamiento de marketing debe comenzar con el consumidor, y no con la organización. Esto no significa que el director artístico debe comprometer su integridad, ni tampoco responder a todos los caprichos del consumidor. Sí deben tenerse en cuentas las percepciones, los gustos y necesidades del consumidor al que se apunta.

Una organización con un marketing enfocado al consumidor es aquella que apunta sus esfuerzos a los sentidos, al servicio y a satisfacer las necesidades y el gusto de sus clientes y públicos delimitados por su misión y su presupuesto.

Los objetivos de marketing en las Artes Escénicas no sólo terminan con la venta de las entradas, sino que también apuntan al desarrollo del hábito de concurrencia a espectáculos, al reforzamiento de la conciencia institucional del teatro o compañías, al construir una reconocida marca y lograr una conciencia social que resalte la importancia y la necesidad del sustento de la organización, más allá de la simple adquisición de las entradas. El marketing involucra todas las funciones requeridas para obtener bienes o servicios desde la producción hasta el usuario final.

Según Conte y Langley (2007), hay 10 lineamientos para el éxito de una estrategia de marketing:

1. Posición para centrarse en sus fortalezas únicas, que son identificados por la investigación de la organización, fortalezas y debilidades en relación a la competencia inmediata.
2. Identificar a los potenciales compradores de los distintos productos.
3. Saber cuáles son los principales beneficios para perseguir a los potenciales compradores.
4. Determinar cuál es la más eficiente comunicación para con los potenciales compradores.
5. Marcar el precio del producto para que se equipare con el mercado.
6. Motivar al mercado a querer el producto.
7. Adquirir los productos de manera tan fácil como posible.

8. Que el disfrute del producto sea tan bueno como posible.
9. Recolección de los datos de los consumidores.
10. Crear usuarios legales del producto, quienes repitan e incrementen su uso, aumentando su valor.

Algunas técnicas utilizadas para el desarrollo de las actividades de mercadeo incluyen (Reiss, 1995):

- El arte como intermediario
- Marketing de nicho
- Llegar a la audiencia
- Venta de entradas
- Promociones imperdibles
- *Publicite*
- Utilizar el correo y el “*e-vite*” (mailing electrónico)
- Eventos y conceptos de *fundraising* (realza la propuesta cultural con actividades complementarias pre o post espectáculos, como brindis, cenas, muestras)
- Soporte empresarial
- Un *must* del turismo

A la hora de establecer una estrategia de marketing se deben considerar factores de la vida cotidiana como la audiencia potencial, la proximidad al transporte, la competencia, los medios, las organizaciones locales, el clima y las costumbre locales. Para llegar a la audiencia es necesario estar en contacto con determinadas personas que la influyen como líderes políticos, profesionales, comerciales, directores de medios, líderes sociales.

En el caso de los teatros públicos, Schargorodsky (2009) sostiene que aun cuando el fin de lucro no sea un objetivo central para las instituciones públicas, las salas bajo su tutela se esfuerzan en encontrar y mantener un flujo permanente de público que complete la capacidad de sus salas. Desde la perspectiva de la gestión, lograr llevar el público al teatro noche tras noche, función tras función, es una de las tareas más difíciles que enfrentan los responsables de un teatro público. Por pequeña que sea la organización, resulta necesario contar con un equipo de personas para poder afrontar esa tarea con posibilidades de éxito, ya que su desarrollo implica la realización de actividades de muy diversa índole, lo cual requiere el concurso de distintos perfiles laborales.

La capacidad de la gerencia para potenciar la relación entre cada uno de sus propios procesos y los que lleva a cabo el público marcará el grado del éxito alcanzado en este eje estratégico de la gestión.

Tabla 8 – Etapas de relación con el consumidor

ETAPAS	PROCESOS EN LA GERENCIA	PROCESOS EN EL PÚBLICO
Previa a la compra	Comunicación	Decisión de asistencia
Compra	Comercialización	Adquisición de localidades
Entrega y recepción de los servicios	Atención en sala	Asistencia al espectáculo y adquisición de servicios complementarios
Post Espectáculo	Evaluación de los servicios prestados	Evaluación de la experiencia

Fuente (Schargorodsky, 2008)

Schargorodsky (2008), aludiendo a Kotler, sostiene que “para hacer marketing hay que comunicar y para comunicar hay que informar, persuadir y educar a los públicos sobre sus alternativas, las consecuencias positivas de escoger una determinada línea de actuación y las motivaciones para actuar (y a menudo para continuar actuando) de un modo determinado”.

Informar implica poner al alcance de los públicos posibles los datos objetivos necesarios para ayudarlos a tomar su decisión -título del espectáculo, elencos artísticos, lugar, fecha, hora, precio y modo de adquisición de las entradas, servicios complementarios ofrecidos. Persuadir es inducir al otro mediante razonamientos a adoptar una decisión en una dirección determinada, en este caso, asistir a un espectáculo. Así, toda acción de comunicación que lleve consigo algo más que la información básica referida al espectáculo lleva la intención de persuadir.

Educar es, en este caso, el proceso personal que permite llegar a adquirir la categoría de público (no ocasional) de teatro. El espectador teatral (y de espectáculos artísticos en general) no es un sujeto pasivo de la experiencia, sino que participa activamente. Todo su ser, consciente e inconscientemente, se ve afectado por ella y el grado de esta afectación dependerá en buena medida de sus conocimientos previos, es decir, lo que se conoce como “capital cultural”, que abarca no solamente a los espectáculos, sino que supone un activo personal que contiene o produce valores culturales, además de los valores económicos que la persona pueda tener (Schargorodsky, 2009).

La gestión de comercialización

Implica facilitar al público adquirir sus entradas de manera cómoda, segura y con suficiente antelación por una parte y, por la otra, brindar a las organizaciones la confianza de un buen registro contable

fácilmente verificable en tiempo real. Contar con un sistema de estas características permite incorporar la política de precios como un factor importante en la relación con el público. El paso siguiente, una vez que se ha logrado llevar el público a las salas, es avanzar en estrategias dirigidas a convencer al público a visitar habitualmente el teatro para disfrutar del conjunto de la programación. Para lograr fidelizar al público, el marketing actual ofrece diversas herramientas, entre ellas los abonos. El público asistente, al sentirse bien atendido comienza a disfrutar de la experiencia teatral incluso antes de que empiece el espectáculo. La buena disposición de todo el personal que está en contacto con el público, desde que éste arriba a la boletería hasta que toma ubicación en la butaca asignada, juega un rol fundamental para crear un clima agradable. En cuanto a la presentación de la sala y sus espacios de circulación pública adyacentes, la limpieza, pulcritud, buena iluminación y mantenimiento de la temperatura adecuada son parte ineludible de la gestión operativa, por lo cual todo este conjunto de acciones tiene presencia concreta en la estructura organizativa de un teatro público (Schargorodsky, 2009).

2.6 Planificación Estratégica de organizaciones culturales

La teoría clásica de la Administración determina el Proceso de Administración Estratégica como un procedimiento de ocho pasos que abarca la propia Planificación Estratégica, la implementación y la evaluación. Aunque los seis primeros pasos describen qué planificación deberá realizarse, la implementación y la evaluación son igualmente importantes (Robbins y Coulter, 2000).

ETAPAS:

1. Identificar la misión, objetivos.
2. Analizar el ambiente externo.
3. Identificar las Oportunidades y Amenazas.
4. Analizar los recursos de la organización.
5. Identificar Fortalezas y Debilidades.
6. Formular estrategias.
7. Implementar estrategias.
8. Evaluar resultados.

Tabla 9 – Proceso de Planificación Estratégica



Fuente: (Elaboración propia)

Stein y Bathurst (2008), citando a Paul Terault del Teatro Ford y del Teatro Alley de Houston, plantean que en una organización artística el proceso de planeamiento estratégico debe abarcar diez pasos en un período aproximado de seis a ocho meses. Las personas involucradas en este proceso deben comprender tres grupos de protagonistas: los directivos, el personal, y por último los clientes,

audiencias y visitantes. El cronograma y las etapas variarán dependiendo en la organización, de la fuerza del directorio y del liderazgo del personal.

Según Stein y Bathurst (2008) el proceso en diez etapas:

1. Acuerdo inicial y preparación

Una organización debe evaluar si las condiciones para proseguir con un plan estratégico están dadas. Antes de, o inmediatamente después de un cambio importante en la organización, es necesario un plan estratégico nuevo o una actualización del anterior en caso de que existiere.

2. Sentar las bases: misión y visión

Un buen plan estratégico será coherente con la misión visión planteada, es decir dónde se encuentra la organización y hasta dónde quiere llegar. Es primordial definir estos dos conceptos en etapas tempranas del proceso de planeación estratégica.

3. Clarificación de mandatos

Ambos aspectos de la estructura de una organización, tanto formal como informal, explican qué debería y qué debe hacerse.

4. Evaluación del entorno

Para responder a los cambios provocados en el entorno concientiza a los responsables de dónde la organización está parada. Este análisis, más conocido como FODA, identifica cuestiones positivas y negativas, para tomar las medidas correctas y potenciar el rumbo de la organización. Así, se identificaran (F) fortalezas y (D) debilidades desde el ámbito interno de la organización, y (O) oportunidades y (A) amenazas desde el ambiente externo de la misma. Una Planificación Estratégica exitosa construye sobre las fortalezas y las oportunidades, tratando de minimizar las debilidades y amenazas.

5. Identificar asuntos estratégicos

Las cuestiones que desafían fundamentalmente el gerenciamiento, misión, calidad de servicio, costo, financiamiento, recursos humanos, deben ser identificados y establecidos con claridad. Este paso es crucial y se debe tomar el tiempo necesario para plantearlo.

Abarcará temas actuales que necesitan de acción inmediata, temas en un horizonte que requieren acciones a futuro, y temas de los cuales no está claro ni cómo ni cuándo actuar.

6. Desarrollar objetivos, metas y estrategias

A pesar de que metas y objetivos tienden a parecerse, el primero tiene una connotación de certeza de dónde se quiere llegar, mientras que el segundo tiende a ser más una dirección de acciones que son difícilmente medibles.

7. Preparar un plan estratégico por escrito

Una vez que las etapas previas estén cumplidas y clarificadas, es vital pasarlas al papel en un documento aprobado y ratificado por los encargados de diseñar la Planificación Estratégica. Este documento se conformará por una serie de acciones operativas diarias para asegurar que el plan responda a los factores clave y que sirva como guía del mismo. Un buen plan estratégico incluirá acciones paso a paso, además de su correspondiente modelo de financiación.

8. Revisión y aprobación del directorio

Es fundamental la aprobación oficial por parte de la cúpula de mandato de la organización, la dirección superior, del plan estratégico y su implementación. Dicha ratificación fortalecerá los caminos a seguir.

9. Implementación

La estrategia elegida debe ser adoptada a través de toda la organización. El desarrollo de un plan de acción y su implementación es fundamental y le corresponde el trabajo en conjunto al directorio y al nivel gerencial para que el personal lo ejecute. Este proceso debe incluir:

- Entendimiento y acuerdo de lo que hay que hacer, por quién y cuándo.
- Introducción de la estrategia a lo largo de toda la organización.
- La creación de algún proceso alternativo para solucionar problemas que pueden no haber sido considerados en el plan inicial.
- Evaluación formal.
- Un proceso de revisión formal para asegurar que las estrategias se mantengan acertadas.
- Medición del impacto y del *outcome*, tanto interno como externo.
- Actualización de la estrategia y de su implementación.

10. Evaluación continua

Luego de todo el proceso, mientras se producen los cambios, se debe estar constantemente evaluando si los objetivos estratégicos están siendo cumplidos o no.

Tabla 10 – Cronograma de Planificación Estratégica en las Artes Escénicas

CRONOGRAMA de PLAN ESTRATÉGICO EN 10 ETAPAS: El caso del Teatro Ford – año 2006

	1er. Mes	2do. Mes	3er. Mes	4to. mes	5to. mes	6to. Mes	7mo. mes	8vo. mes
PLAN ESTRATÉGICO - cronograma preliminar								
Pre-planeación y preparación	X							
Acuerdo inicial								
Misión y visión								
Clarificación de mandatos								
Evaluación del entorno								
Identificación de cuestiones estratégicas								
Desarrollo de objetivos, metas y estrategias								
Documentación del plan								
Revisión y aprobación								X
Implementación (1 a 5 años)								
Evaluación continua (año 2 a 5)								

Nota: las aprobaciones del directorio están marcadas con **X**

Fuente: (Stein y Bathurst, 2008)

A pesar de las diferentes formas de adaptación que existen entre los diversos autores respecto al proceso de Planeación Estratégica, este trabajo se esquematizará bajo la concepción clásica administrativa (Robbins y Coulter, 2000).

1. Análisis de la cultura organizacional.
2. Definición de misión y visión.
3. Análisis FODA.
4. Diseño de estrategia.
5. Implantación.
6. Evaluación continua.

2.6.1 Análisis de la cultura organizacional

Para que una organización pueda someterse al proceso de Planificación Estratégica, la misma debe entender sus valores fundamentales. Éstos encierran el sistema de creencias de los *stakeholders* de la organización: el directorio, el staff, la audiencia, los financiadores; y son los principios guías que no tienen por qué ser justificados, son valores ampliamente entendidos y sustentados, y serán el centro de cada misión y visión (Stein y Barthurst, 2008).

Según un estudio realizado por la Universidad de Salamanca (Sánchez y otros, 2006) la cultura organizacional es un tema que hoy por hoy interesa en el estudio e intervención en las organizaciones, porque ofrece una perspectiva privilegiada para observar la organización en profundidad, para comprender la importancia de los símbolos y para entender la relación entre la organización y su entorno.

El término “cultura organizacional” posiblemente sea uno de los conceptos que mayor atención ha recibido en las dos últimas décadas, al acaparar la atención de psicólogos, sociólogos, antropólogos, teóricos de las organizaciones e incluso economistas, debido en gran medida a la relación que se presupone entre cultura y rendimiento. La cultura es una variable más en la gestión de la organización.

Las escuelas organizacionales interesadas en la investigación interpretativa básicamente se preguntan cómo los miembros de la organización dan sentido a su mundo social. Es decir que diferentes grupos de actores dentro de una organización pueden definir su realidad de forma distinta. Los miembros de la

organización aprenden a “crear nuevas formas de gestión y organización que trascienden las culturas de sus miembros” (Adler citado por Sánchez y otros, 2006).

El objetivo de la descripción cultural, según Geertz (citado por Sánchez y otros, 2006) es representar, clasificar y explicar contextualmente los significados que los humanos crean a través de la interacción social.

Desde estas consideraciones, la cultura se entiende como un fenómeno social colectivo que es creado - más que heredado- por los miembros de un grupo. Una vez en existencia, estos supuestos influyen sutilmente en la percepción, pensamiento, acción y sentimientos en formas que son consistentes con la realidad cultural de ese grupo. Estos supuestos básicos guían la selección, interpretación y comunicación de la información que son significativas para el grupo y canalizan las elecciones de las acciones que son consideradas apropiadas por el grupo.

Descifrar el significado específico de un grupo cultural determinado requiere la visión de los de “adentro” más que imponer la perspectiva de los “de afuera” (del investigador). En consecuencia, los investigadores generalmente tienden a recomendar para identificar aspectos de cultura organizacional, que se utilicen combinaciones de métodos tales como observación participante, entrevistas en profundidad, discusiones en grupo, talleres, análisis de supuestos, mapas cognitivos. La elección de la técnica está relacionada con los intereses del investigador en la construcción de teorías versus aplicación práctica.

Desde un primer acercamiento, se entiende que la cultura se contempla como algo que se comparte, que se transmite y que moldea el comportamiento de las personas y sus actividades, se transmite a través de los valores, y se produce en sistemas de creencias y actitudes por medio del comportamiento.

Tomando como punto de partida estas bases teóricas, se aventura una primera definición de cultura como un “sistema de valores y creencias influido por las estructuras de las organizaciones, la tecnología y el entorno, para producir normas de pensamiento y acción que son compartidas por todos los miembros de la organización” Schein (citado por Sánchez y otros, 2006).

Van Maanen y Barley (citado por Sánchez y otros, 2006) indican que es más adecuado hablar de “organización cultural” que de “cultura organizacional”, para enfatizar que en las organizaciones coexisten más de una cultura, por lo tanto, las organizaciones no tienen cultura sino culturas, y por eso es tan difícil su cambio, Weick (citado por Sánchez y otros, 2006). Así, dentro de una organización pueden existir una cultura dominante y ciertas subculturas. Es decir, la cultura de una organización puede ser fuerte o débil, pero aunque sea fuerte y homogénea, no garantiza la eficacia de la misma, sino que deberá seguir consolidándose a lo largo del tiempo.

Principales elementos que modelan la cultura organizacional

Byrnes (2003) también sostiene que una clara señal de que existe una cultura arraigada se identifica cuando se escucha la frase: "Pero siempre lo hemos hecho así por aquí". Puede haber buenas razones para que determinados procedimientos se lleven a cabo de manera específica, sin embargo, casi todo lo que se hace de rutina por lo general se puede realizar de una manera más eficiente si se le dedica algo de reflexión de vez en cuando. Habrá aspectos específicos en los que trabajar para generar cambios en el funcionamiento en pro de una cultura que potencie la gestión.

i. Relaciones humanas

Debido a que el producto de una organización de Artes Escénicas es el trabajo de la gente, hay un paso natural entre la gestión de los recursos humanos y una organización de arte. El administrador debe darse cuenta de que cada grupo de empleados tiene su propio conjunto de comportamientos y expectativas acerca de la labor de la organización. Por ejemplo, los tramoyistas trabajando en un programa tendrán una perspectiva muy diferente sobre su trabajo y su lugar en la organización, que el de los auxiliares de recaudación de fondos. Ambos trabajos de apoyo son necesarios, pero los empleados en cada categoría necesitan diferentes tipos de reconocimiento y premios por sus contribuciones a la organización.

El desarrollo de estándares de desempeño y un sistema de evaluación que reconozca las similitudes y diferencias en los grupos de empleados, mientras que a la vez los mantenga enfocados en los objetivos definidos, requieren un gran compromiso de tiempo del gerente. Dada la dinámica de una organización de arte, las revisiones del trabajo de los empleados de una vez al año, no serán adecuadas para un correcto monitoreo. De hecho, este enfoque sería "la gestión por negligencia" de sus empleados. Seguimiento diario, semanal o mensual, en su mayoría de naturaleza informal, serán más apropiados, dependiendo del tipo de trabajo que se realiza. (op. cit.).

ii. Sistemas de información

También debe prestarse especial atención a la eficacia en la comunicación de la organización y a los sistemas de gestión de la información que están trabajando. La información es a menudo sinónimo de poder. Los que poseen la información tienen poder sobre aquéllos que no lo hacen. Si algún grupo de trabajadores está excluido del sistema de comunicación, el riesgo de los rumores y las distorsiones perjudiciales aumenta significativamente.

iii. Relaciones con factores externos

La organización como tal, funciona simultáneamente en un mundo donde los aportes de los clientes, del público, de los donantes, del personal, y así sucesivamente, se combinan con el del entorno externo: económico, político, legal, cultural y social, demográfico, tecnológico y educativo, para producir una organización que cambia constantemente ajustándose al entorno. Esto no significa que la misión de la organización sea el cambio constante. Más bien, el sistema abierto permite que la organización capitalice sus posibilidades en pro de su misión, minimizando el impacto de las amenazas a la empresa. Por ejemplo, la nueva tecnología digital de video por Internet puede influir positivamente mediante la apertura de nuevos mercados para la distribución del producto creando nuevas audiencias, como un nuevo impuesto puede afectar negativamente las prácticas de trabajo.

Elementos que forman parte de la cultura

Formarán parte de la cultura múltiples componentes: normas, valores, reglas, mitos. En un estudio realizado a empresas del Estado venezolano, se identificaron los siguientes valores fundamentales que contribuyen a la cultura organizacional (Salcedo y Romero, 2006).

Se disponen jerárquicamente según la incidencia positiva en la organización:

Tabla 11 – Principales Valores de la Cultura Organizacional.

Valores fundamentales	Antivalores	Principios
- Responsabilidad	- Deshonestidad	- Liderazgo
- Honestidad	- Mentira	- Cooperación
- Respeto	- Injusticia	- Reconocimiento
- Disciplina	- Agresividad	- Satisfacción del trabajador
- Motivación al logro	- Envidia	- Comunicación
- Lealtad		- Capacitación
- Creatividad		- Creatividad
- Autoestima		- Mejoramiento continuo
- Disposición al cambio		
- Desarrollo intelectual		
- Puntualidad		
- Sinceridad		
- Deseo de superación		
- Orden		
- Gusto por el trabajo		
- Trabajo en equipo		
- Bienestar familiar		
- Libertad		
- Limpieza		
- Generosidad		
- Amistad		

Fuente: (Salcedo y Romero, 2006)

Desde un punto de vista diferenciador se puede definir (Sánchez y otros, 2006):

- La “cultura” como el conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados por los miembros de un sistema cultural.
- Las “creencias” son todas las proposiciones o ideas reconocidas como verdaderas por los miembros de un sistema cultural, independientemente de su validez objetiva. No siempre hay una uniformidad en las creencias, pero sí existen ideas que son compartidas por la mayoría de sus miembros y éstas serán las que dominen la cultura y la hagan distinguirse de otras culturas.
- Los “valores” son ideales que comparten y aceptan implícitamente o explícitamente los integrantes de un sistema. Éstos se manifiestan en el plano emocional, a diferencia de las creencias, que se aceptan racionalmente. Pero tan importante como identificar los valores que caracterizan a una cultura será comprobar cómo afectan a los resultados de la organización.
- Las “manifestaciones culturales” son las expresiones o productos de un sistema cultural que reflejan los valores y creencias básicos de sus miembros y alimentan y enriquecen la cultura.

De esta forma, la cultura desempeñará numerosas funciones, destacando las siguientes:

- Crea distinciones entre una organización y las demás.
- Transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización.
- Facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal del individuo.
- Incrementa la estabilidad del sistema social.
- Proporciona los estándares sobre los que deben decir y hacer los empleados.
- Sirve como mecanismo de control y sensatez que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados.

Es difícil llegar a concretar una definición de cultura debido a su carácter implícito, desarrollando cada organización un grupo central de suposiciones, conocimientos, reglas implícitas que gobiernan el comportamiento en el lugar de trabajo. Los trabajadores, cuando aprenden las reglas, son aceptados como integrantes de la organización; si se transgreden las reglas, ya sea por parte de la empresa o de los empleados, el resultado es la desaprobación y otras repercusiones posteriores, como sanciones,

motivación, ascensos o la ruptura del contrato psicológico, Morrison & Robinson (citados por Sánchez y otros, 2006). También puede ocurrir que la transgresión de las reglas no sea tal, sino una percepción distinta por parte del empleado de lo que es esa cultura.

La cultura se recibe de diferentes fuentes: superiores, compañeros, manuales de procedimiento, hábitos de funcionamiento, y no está presente desde el principio de la organización, sino que se va formando gradualmente. “Una empresa o una organización, no nacen siendo una cultura, ellas se transforman a lo largo del tiempo, siendo esta transformación procesal”.

Byrnes (2003) identifica ciertos modelos de cultura organizacional característicos en las organizaciones de arte y los estilos de gestión que ellas determinan.

La cultura organizacional y los estilos de gestión en una organización artística

El autor describe cómo los estilos de gestión, el liderazgo y la historia de la organización, son factores que tienen un profundo impacto en la manera en que una organización funciona. El liderazgo estará dado principalmente en el nivel de gerencias, donde se vuelve fundamental reconocer dónde se encuentran las fortalezas y debilidades. Los líderes tienen una mejor oportunidad para el éxito si cuentan con un equipo de gestión. Dentro de las diferentes opiniones respecto a las mejores técnicas para la gestión de una organización de artes, la flexibilidad aparece como fundamento de cualquier estilo de gestión.

i. La organización disfuncional: Un modelo arraigado en la sobrecarga de tareas

Este tipo de gestión es frecuente en el ámbito artístico, cuando existe en la organización una cultura donde prospera en el desorden como modo de funcionamiento estándar. Esta disfuncionalidad puede ser producto de dos causas, por el desarrollo evolutivo de la organización, o cuando el individuo a cargo de tomar el control de la gestión tiene personalidad disfuncional. Cuando una organización se inicia, generalmente hay un pequeño grupo de personas extraordinarias dispuestas a dar su máximo esfuerzo, incluyendo distintas tareas, comercialización, publicidad, los contratos, horarios, presupuestos. Aparece aquí la ambición, el optimismo, la energía incesante y un grado de ignorancia de la complejidad del cargo conlleva a una gestión vertiginosa. El volumen de trabajo aumenta a medida que crece año a año el número de producciones, programas o exhibiciones, y debido a que las personas se encuentran ocupadas, no se notará el aumento gradual en la carga de trabajo. Nuevas tareas y nuevos proyectos se añaden, y miembros del personal se quejan, pero aceptan el trabajo añadido. La promesa de más ayuda

y más dinero se mantiene como una meta a alcanzar. Sin embargo, la planificación, si es que existe, no es prevista nunca por más de unos pocos días o semanas (Byrnes, 2003).

Las pequeñas crisis se dejan de lado hasta que se vuelven lo suficientemente grandes como para interrumpir las operaciones. En poco tiempo, los problemas se multiplican hasta que el equipo pasa todo su tiempo resolviendo una crisis tras otra, poniendo en peligro a la organización. Los miembros de personal sobrecargados en sus tareas que a veces manejan tres o cuatro grandes áreas funcionales, son a menudo la norma en las organizaciones de arte. Existe una cultura corporativa, a menudo, que podría resumirse como: "Porque usted ama las artes, tendrá el privilegio de trabajar largas horas con bajo salario". Hay una creencia a menudo en este tipo de organizaciones donde se cree contar con una fuerza de trabajo "adicta" a la organización, cuya adrenalina produce excitación constante, que se asocia a la obtención de un espectáculo, evento especial o exhibición en término de minutos antes de que abra al público.

El gerente disfuncional es un producto de este tipo de sistemas donde los niveles de estrés son altos, por lo que la razón y la lógica son escasas. Las decisiones se toman y luego se revierten porque nadie pensó en las consecuencias. En un día cualquiera, nadie sabe lo que realmente está sucediendo en la organización debido a la falta de un pensamiento lúcido. Un síntoma evidente de la gestión de la organización disfuncional es la frecuente rotación de personal. Personas de alta energía se queman rápidamente en una cultura que les obliga a sacrificar sus vidas privadas. Los directores adictos al trabajo dan por sentado que su personal trabajará hasta el agotamiento siendo capaz de igualar su nivel de trabajo. Se espera de los empleados que adopten la intensa labor ética, el sistema de valores de inmediato y en voz baja sin importar lo desagradable, aceptando ese nivel de trabajo requerido como la norma. Un miembro del personal sin el poder para efectuar un cambio en la ética del trabajo por lo general opta por renunciar. El empleado que renuncie será inmediatamente identificado por el resto del personal como alguien que "simplemente no le gusta trabajar duro", en lugar de someterse a los valores culturales de la organización (op. cit.).

El administrador de una organización disfuncional también puede serlo cuando el equipo de gestión en sí mismo es disfuncional. La causa de este problema es que la persona en el papel de gestor no es adecuado para el trabajo porque simplemente no está destinado a ser un directivo, no está capacitado para ello, o básicamente su personalidad no está adecuadamente formada. Estos individuos pueden tener toda una serie de defectos de carácter, incluyendo la defensiva excesiva, agresividad o pasividad, maltrato verbal, o no tratar los temas con la suficiente importancia. Todo el mundo tiene problemas, pero el hecho ineludible es que el proceso de gestión de una organización tiende a reflejar la personalidad del director. ¿Cuán importante es que un gerente pueda presentar un perfil positivo,

poseer habilidades y conocimientos para ayudar a promover los objetivos de la organización? Es fundamental para el éxito o el fracaso de toda la organización, no importa qué tan maravillosamente esté hecha la declaración de misión o qué tan detallada y completa sea la estrategia de marketing, o de recaudación de fondos o los diferentes planes, si los individuos contratados como gerentes no pueden trabajar con gente de una manera que promueva el compromiso, la responsabilidad y un sentido disfrutable del trabajo, entonces, la probabilidad de alguna vez lograr algo más que la mediocridad es escasa. Es importante recordar que una organización es sólo tan buena como la gente que emplea (op. cit.).

A continuación se presentan tres enfoques de gestión positiva y su contraste con la gestión disfuncional. Cada uno de estos tres enfoques dependiendo de la situación. Las líneas entre un estilo u otro suelen ser borrosas y dependiendo del momento, puede darse una específicamente, o la combinación de los tres estilos.

ii. La gestión analítica: Cambio de la cultura

La aplicación de un estilo analítico de gestión requiere persistencia por parte del administrador. El primer paso en el proceso es identificar las medidas que serán más eficaces para la aceleración del cambio, y dónde es que se necesita más. Algunas partes de la organización serán imposibles de cambiar rápidamente, y otras pueden estar listas y dispuestas a iniciar acciones y actividades distintas. No hay normas o directrices que se apliquen universalmente cuando se trata de cambiar una cultura que ha crecido autodestructivamente. Sin embargo, un punto obvio para tener en cuenta es que los cambios suelen ser mucho más fáciles si se aprovecha el flujo normal de la organización en lugar de combatirlo. Esto simplemente significa apostar al cambio de actitudes y de valores de la gente a través de la cooperación en lugar de la coerción. Es frecuente encontrar que los cambios en las culturas generen conflictos, por ejemplo, la introducción de una nueva dirección artística es una oportunidad para el cambio, pero también puede llevar a una alteración contraproducente. Los gerentes analíticos entienden que el cambio rápido en cualquier sistema de organización conduce a una gran cantidad de estrés psicológico en todo los empleados. Ser capaz de medir qué tan rápido el cambio puede llevarse a cabo sin contraindicaciones, es parte del arte de la gestión (Byrnes, 2003).

iii. La gestión sistemática: Estructura y control

Este estilo de gestión hace hincapié en el desarrollo de técnicas de desarrollo organizacional y sistemas de control para ayudar a alcanzar los objetivos fijados. El auge de este tipo de administrador puede atribuirse en organizaciones que siendo inicialmente lideradas por sus fundadores han cambiado para regirse por Consejos Directivos como consecuencia de un crecimiento. Los museos, centros de artes

escénicas, ópera, teatros y compañías de danza que se iniciaron con una o dos personas 30 o 40 años atrás, ahora pueden emplear entre 50 y 100 personas, contar con un presupuesto multimillonario y un sistema administrativo, productivo e instalaciones considerables. Con este crecimiento en su complejidad cada vez más se justifica un gerente profesional en artes, del que generalmente se espera que transforme a la organización adoptando un enfoque más "formal", que tienda a una estructura corporativa. El disparador para este tipo de cambio por lo general es una crisis provocada por un problema financiero o de personal. No todo el mundo recibe con entusiasmo la introducción de la gestión en las artes. Por ejemplo, algunos críticos dicen que los niveles jerárquicos que producen las estructuras burocráticas obstaculizan el cumplimiento de los objetivos y añaden gastos. El papel del gerente sistemático ha crecido en respuesta a la creciente presión para producir un presupuesto equilibrado y el deseo de la comunidad para ver su dinero utilizado responsablemente. Para hacer frente a las cuestiones de rendición de cuentas fiscales y el aumento de la complejidad organizativa, las estructuras de dos y tres cabezas, están encontrando su camino en las organizaciones artísticas más grandes (op. cit.).

iv. La gestión orgánica: Ajuste y adaptación

Los gerentes de este estilo de gestión se caracterizan por tener la capacidad de dar a cada grupo una idea de su importancia en el conjunto, y al mismo tiempo, promover que la comunicación y el entendimiento, es el trabajo más importante que enfrenta el liderazgo de la organización. También se reconoce que hay un elemento de caos en cualquier sistema de organización. Sin embargo, el caos no significa necesariamente que la organización está fuera de control. En el contexto de una empresa de arte, el caos es reconocido como un elemento de imprevisibilidad creativa. Dar a los artistas la libertad para experimentar acarrea el riesgo que un gerente orgánico sabe reconocer (op. cit.).

v. El Sistema de contingencia: Un enfoque integrador

Los enfoques y teorías revisados hasta el momento son todos dirigidos a encontrar una manera de integrar los distintos estilos y teorías de gestión en un sistema viable. Las combinaciones de los estilos de gestión sistemáticos, analíticos u orgánicos aplicadas a los elementos que modelan la cultura organizacional pueden ayudar a un gerente a lograr resultados en el ejercicio de las funciones de gestión. La integración de estos estilos y teorías en lo que se llama un sistema de contingencia es muy prometedora. El punto importante a recordar con este sistema es que, dependiendo de las circunstancias y la naturaleza del problema, el administrador puede elegir opciones que combinan una parte de cada enfoque. A veces, es un problema de recursos humanos, en otras ocasiones, se trata de un problema cuantitativo, y en otras, el problema se relaciona con un cambio en uno o más de los entornos o grupos de ingresos (Byrnes, 2003).

Cada individuo se sentirá más cómodo con las distintas aplicaciones de un sistema de contingencia, sin embargo, el punto central es que un gerente debe elegir alguna combinación de estilos y teorías que mejor le ayuda a resolver los problemas de la organización.

2.6.2 Definición de la misión y visión

Una vez que la organización haya entendido e identificado los valores fundamentales, estará en condiciones para crear la declaración de la misión, y ésta será la articulación de los objetivos de la organización. La importancia de tener una misión definida y aprobada es que en un mundo complejo, cambiante y confuso, una misión definida es una orientación interna y externa, que da una clara indicación de la dirección de la organización.

El primer paso en el proceso de planificación organizacional es el análisis de la misión y la visión. La misión se utiliza para llevar a cabo la visión de la organización. La visión es la figura del liderazgo, de cómo las cosas serán o pueden ser en el futuro. Y finalmente, la estrategia es la aproximación global o el método de utilización de los recursos (Stein y Bathurst, 2008).

El paso previo a la definición de una estrategia es la definición de la visión y misión de la organización definiendo el negocio al que se dedica la organización o al que debería dedicarse comparado con los valores y expectativas de las personas con intereses en ella. Algunos autores de la teoría clásica de la Administración proponen las siguientes definiciones de misión y visión:

Según Thompson y Strickland (citados en Casal y otros, 2009) una visión estratégica es un mapa de rutas del futuro de una compañía, de la dirección que lleva, de la posición que pretende ocupar y de las capacidades que planea desarrollar.

Mintzberg (citado en Casal y otros, 2009) define que el establecimiento de la misión de una organización describe el carácter y el concepto de las actividades futuras de la organización. Establece aquello que la organización piensa hacer y para quién lo hará.

Una declaración clara de la misión define la “razón de ser” de la organización, es la fuente de la cual todos los planes deben florecer. Hay tantas formas diferentes de determinar la misión como organizaciones. La declaración de la misión es la mejor herramienta para describir la organización al mundo. Es probable que el mejor consejo para formular una misión sea recordar que es una introducción de la organización a las personas que no tienen idea de lo que es la organización ni de lo

que hace. Una declaración de la misión está dirigida a las audiencias, a las fuentes de financiamiento, a los donantes, y otras agencias públicas (Byrnes, 2003).

Lynch (citado en Stein y Bathurst, 2008) define misión, visión y estrategia de la siguiente manera: “la misión o el propósito de una organización debe dejar por sentado el por qué de la existencia de la organización, para quién existe, y sugerir cuáles son los objetivos o resultados que tratará de conseguir”.

Nancy Umanoff, directora ejecutiva del “Mark Morris Dance Group”, describe su misión: “La misión es el firme propósito de la organización, la razón de la existencia. La misión es desarrollar, realizar, promover y sustentar las producciones de danza, música y ópera por el Mark Morris Group y así mismo servir como una fuente cultural que comprometa y enriquezca a la comunidad” (Stein y Bathurst, 2008).

Kate Maguire, directora ejecutiva del Berkshire Theatre Festival en Stockbridge, define la misión de su organización como “el sustento, promoción y producciones teatrales a través de actividades educacionales y de performance”. Sostiene también que en el momento de crear el plan de su visión encontró varios componentes y formas para manifestarla. Para sustentar y promover, se crearon obras escénicas que no sólo harían un reconocimiento del trabajo pasado sino que también buscó alentar al teatro como un hogar para futuros artistas creativos (op. cit.).

La “American Symphony Orchestra” (ASO) tiene una visión de vanguardia en lo que respecta a la programación, desarrollo de estudio y educación cultural de Nueva York, tanto para la comunidad nacional como para la internacional. La ASO se convirtió en un modelo de funcionamiento de cómo una orquesta puede integrarse con la cultura Americana. La misión de la ASO es proveer ofertas que permitan al público apreciar la música con tradición orquestal desde una nueva perspectiva. La ASO cumplirá este objetivo al presentar programas que son tanto estimulantes intelectualmente como gratificantes musicalmente, organizados en formatos de conciertos sorprendentes y que no se apegan a los formatos tradicionales (Kotler y Scheff, 1997).

La misión de la Sinfónica de San Francisco es “utilizar los estándares más altos posibles apuntando a performances de excelencia del mundo musical tanto en la ciudad donde son residentes, como alrededor del mundo” (Byrnes, 2003).

Kati Koerner, director de educación del Lincoln Center Theatre (LCT), define la misión de esta organización como: “La misión afirma que la organización se esfuerza por crear y mantener al teatro con un alto nivel artístico, produciendo la obra de artistas establecidos pero también de los emergentes, así como también las obras reconocidas del repertorio clásico”. A pesar de que la palabra educación no aparece en la declaración de la misión del LCT, los programas educacionales que ellos ofrecen posibilitan

a estudiantes en artes de bajos recursos a acceder a estudios en el LCT, una de las instituciones culturales más importantes de Nueva York (Kotler y Scheff, 1997).

Por otro lado, Nige Redden, director del Lincoln Center Festival (New York) y el Spoleto Festival USA (Charleston, South Carolina), tienen otro punto de vista sobre la visión. “Desearía que la visión no estuviera hecha sólo por una persona. Pienso que las Artes Escénicas son esencialmente una actividad comunitaria; es lo grandioso de ellas. Inevitablemente se trabaja en conjunto con múltiples personas, y pienso que ese es el encanto. El líder de la organización obviamente siempre será quien tenga más oportunidad de una forma o de otra, de influir en el rumbo de una organización, en una organización naciente será quien determine la visión. Porque, ¿si uno no puede entenderse con las personas a las que les está pagando, cómo puede llegar a las personas que están pagando para entenderse con uno?”.

Schargorodsky (2009) sostiene que la misión de los teatros públicos debe tener los siguientes lineamientos:

- Alcanzar al mayor público posible.
- Expresar valores artísticos teatrales nacionales y universales.
- Posicionar la organización en un lugar destacado de la escena nacional e internacional, en su especialidad.
- Asegurar el funcionamiento eficiente con alto nivel de calidad en todos y cada uno de sus sistemas operativos (programación artística, producción, administración y atención al público).
- Favorecer el espacio para la investigación, el aprendizaje actoral y técnico, y el desarrollo de la dramaturgia.
- Asegurar el mantenimiento adecuado de sus edificios, que es parte del servicio al público y, además, constituyen un valor patrimonial de la ciudad donde se encuentran.

2.6.3 Análisis FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) se transforma en un pilar fundamental para el desarrollo de una Planificación Estratégica. En las últimas décadas el análisis FODA ha alcanzado una gran importancia dentro de las técnicas de dirección, fundamentalmente en las de dirección estratégica a nivel empresarial. El análisis FODA se utiliza, en base a tener en cuenta las peculiaridades del proyecto y la información disponible, para identificar y analizar las fortalezas y

debilidades de la organización o programa, así como las oportunidades y amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo.

Un primer paso, por tanto, consiste en analizar e identificar el ambiente en que está inmersa la organización discriminando entre ambiente externo e interno a aquello que está fuera de la organización y aquello que no, respectivamente. Un primer acercamiento a la matriz sería (García Toirac, 2006):

FODA	Positivos	Negativos
Internos	Fortalezas	Debilidades
Externos	Oportunidades	Amenazas

Fortalezas: El conjunto de actividades que la firma realiza bien o recursos que controla.

Debilidades: Actividades que la firma no realiza bien o recursos que necesita, pero que no posee.

Oportunidades: Factores externos positivos.

Amenazas: Factores externos negativos.

El análisis interno provee información importante y específica sobre activos de la organización, actividades y habilidades de la organización. Todo este conjunto de habilidades, capacidades, recursos para crear valor con los que cuenta una organización y los cuales constituyen armas competitivas, se denominan Competencias Distintivas.

Dentro de los factores internos a evaluar pueden mencionarse:

- Recursos humanos.
- Recursos financieros.
- Recursos materiales y tecnológicos.
- Clima laboral (motivación, liderazgo, trabajo en equipos, estrés ocupacional, evaluación del desempeño, comunicación).
- Documentación de procesos.
- Certificaciones y reconocimientos a la entidad.
- Manuales: de procedimientos, de organización, de calidad.

Los factores externos a considerar pueden ser (García Toirac, 2006):

- Leyes y Reglamentos.
- Factores sociales.
- Factores económicos.
- Factores ambientales.
- Sindicatos.
- Factores políticos.
- Interacción con entidades o dependencias externas.

Este análisis establece el diagnóstico estratégico y su objetivo consiste en concretar, en un gráfico, los puntos fuertes y débiles propios del programa, con las amenazas y oportunidades externas, en coherencia con la lógica de que la estrategia debe lograr un adecuado ajuste entre su capacidad interna y su posición competitiva externa. El proceso de administración estratégica estará completo cuando la gerencia comprenda con precisión lo que sucede en su ambiente y se percate de las tendencias importantes que podrían afectar sus operaciones. La matriz FODA permite a las organizaciones realizar una fotografía detallada de su situación así como del entorno, proporcionando una visión clara de las áreas de oportunidad a desarrollar, y de las ventajas competitivas logradas que debe mantener. Es decir, ayuda a la organización a formular estrategias más objetivas (Robbins y Coulter, 2000).

Lo importante en este análisis es pensar en lo que es necesario buscar para identificar y medir los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y amenazas del proyecto, cuestiones claves que son compiladas y analizadas gráficamente. A partir de este análisis, se evaluarán y formularán para luego implantar, las diferentes estrategias de la organización. Un concepto genérico determina la siguiente matriz que señala la estrategia indicada según el resultado del análisis FODA.

FODA	Amenazas	Oportunidades
Fortalezas	Estrategias DEFENSIVAS: enfrentan las amenazas	Estrategias OFENSIVAS: rápido crecimiento y cumplimiento de los objetivos
Debilidades	Estrategias de SOBREVIVENCIA: Combaten las amenazas cuando no se tienen las fortalezas necesarias	Estrategias de ORIENTACION: Utilizan oportunidades que se pueden aprovechar, pero la preparación es inadecuada

Desde otro punto de vista, Thomas McLaughlin (2002) cuestiona el enfoque del FODA en su artículo publicado en el "The NonProfit Times: "Swat the SWOT (FODA)" señalando que el análisis FODA tiene más repercusiones negativas que positivas. O más precisamente trata de decir que enfocarse en las debilidades o la amenazas no vale la pena. Fundamenta esta opinión diciendo que el análisis tiende a enfocar la atención en áreas improductivas, o tendencias problemáticas existentes más que aspectos estratégicos de largo alcance. Sostiene que este análisis tiende a que los esfuerzos de planeación sean más técnicos que estratégicos. La alternativa a la herramienta del FODA es "buscar las principales tendencias y patrones del entorno". Recomienda hacer un relevamiento de todos los factores y hechos relacionados y luego de un tiempo se logran divisar las tendencias y patrones. Por lo general, tecnología, la demografía y tendencias en la financiación son los grupos más frecuentes en este tema.

En la compañía teatral “Theatre X”, una de las principales compañías de teatro experimental originaria de la ciudad de Milwaukee, Wisconsin en Estados Unidos, se identificó el siguiente análisis FODA:

Tabla 12 – FODA del Teatro X

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Compromiso con nuevos trabajos - Integridad artística - Experiencias exitosas históricas tanto a nivel económico como artístico - Producciones atrapantes y que hacen reflexionar a la audiencia - Liderazgo artístico - Reconocimiento nacional de programas educativos - Apoyo a los guionistas a través de programas de desarrollo - Oficina literaria muy respetada - Equipo de trabajo fuerte y colaborador - Veinte años de trayectoria - Reputación de producir teatro “inteligente” - Altas tasas de renovaciones de suscripciones anuales - Gran éxito de desarrollo histórico - Habilidad para atraer artistas reconocidos - Fomento y apoyo a artistas emergentes - Oportunidades desafiantes para artistas a mitad o final de su carrera, que los pone en competencia nuevamente - Cultivar un sentido de pertenencia y de autoestima en los estudiantes a través de programas para jóvenes 	<ul style="list-style-type: none"> - Directorio en transición - Falta de voluntad para permitir al directorio liderar la organización - Teatro no permanente - Liderazgo artístico no accesible en todo momento - Restricciones presupuestarias en un número de producciones al año - Temporadas cortas, crean dependencia en los éxitos de taquilla - Falta de habilidad para llegar a audiencias mayores - Falta de fondos para publicidad - No existe un mensaje ni una imagen institucional consistente - Poca tecnología para la gestión de contactos y vinculaciones - Poca prioridad de sitio web - Inadecuada cobertura periodística - Falta de sponsors corporativos - Pocos datos demográficos, psicográficos o del comportamiento del mercado
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Expansión de públicos potenciales - Oferta teatral más amplia - Crecimiento de los programas educacionales - Marca registrada - Sponsors: financieros y publicitarios - Encontrar un nuevo lugar que funcione artísticamente como financieramente - Construir un directorio comprometido con la esencia de Theatre X, y no tanto con las actividades de todos los días - Aumento en relaciones con industrias y comercios locales - Relaciones más próximas con los representantes y agencias gubernamentales - Programas de entradas para audiencias específicas; jóvenes, solteros, estudiantes, jubilados. - Entradas de precio bajo - Fuentes compartidas con otros teatros - Aumentar el personal haciendo hincapié en el ambiente de trabajo más humano dentro del teatro (más licencias, políticas de maternidad o paternidad más generosas, salud, jubilación) - Mayor aprendizaje de audiencias, demografía, psicografía y comportamiento de mercado - Madurez organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento en los costos de producir teatro - Los ingresos de taquilla no alcanzan en comparación con los ingresos necesarios - Mercado saturado por muchos teatros sin fines de lucro en el área local - Audiencias no dispuestas a pagar tickets más costosos - Retención del personal - Baja anticipada de ingresos - Gestión inmobiliaria complicada para nuevos espacios teatrales

Fuente: Stein, y Barthurst, 2008

2.6.4 Estrategia y planificación

El paso siguiente al análisis FODA dentro del proceso de Planeación Estratégica, es tomar el análisis organizacional y diseñar una dirección estratégica para la organización. La estrategia define la dirección en la que la organización tiene la intención de moverse desde todo punto de vista. También establece el marco de acción a ejecutar para lograr los objetivos definidos, y es allí donde se debe capitalizar de modo óptimo las fortalezas y las oportunidades.

Es necesario establecer estrategias desde los niveles más altos de una organización. Los gerentes necesitan desarrollar y evaluar varias alternativas estratégicas y, a continuación, seleccionar aquéllas que resulten compatibles en cada nivel. La estrategia llegará a su máxima expresión de utilidad, cuando un conjunto de estrategias le confieren a la organización una ventaja competitiva sobre sus rivales.

El Planeamiento Estratégico, por lo general perseguirá una, o la combinación de los siguientes enfoques: estabilidad, crecimiento o racionalización de costos, determinando una de las siguientes líneas estratégicas (Robbins y Coulter, 2000):

- **Estabilidad:** Una estrategia de estabilidad se caracteriza por la ausencia de cambios significativos. Por ejemplo, puede ser atender a los mismos clientes ofreciéndoles siempre las mismas obras teatrales. ¿Cuándo la gerencia debe buscar la estabilidad? Cuando considere que el rendimiento de la organización es satisfactorio y el ambiente parece ser estable e invariable, es decir, cuando no se tengan fortalezas valiosas o debilidades críticas y cuando el ambiente no le ofrezca oportunidades abundantes ni amenazas que evitar.
- **Crecimiento:** La estrategia de crecimiento significa aumentar el nivel de las operaciones de la organización. Pueden ser, por ejemplo, aumentar los ingresos por venta de entradas, el número de obras, aumento de empleados.
- **Contracción:** Es la estrategia que intenta reducir la magnitud o la diversidad de las operaciones de una organización. La contracción es una opción estratégica para organizaciones sin fines de lucro. Por ejemplo reducir áreas, contraer programas.
- **Combinación:** Esta estrategia significa la práctica de manera simultánea de dos o más de las estrategias anteriores.

Como señala Porter (1998) en su libro “Competitive Strategy” se distinguen diversas estrategias competitivas, siendo las tres genéricas:

- **Liderazgo en costos:** es la que se aplica cuando se busca obtener los mismos resultados con un costo más bajo.
- **Diferenciación:** es la estrategia que busca que la organización se diferencie del resto de manera tal que sean apreciadas por sus clientes.
- **Enfocada:** la estrategia Enfocada es la que busca una organización cuando se propone obtener una ventaja de costo o de diferenciación dentro de un segmento de mercado estrecho.

Schargorodsky (2009) denomina la estrategia como el “El Proyecto Artístico”. Un proyecto es, por definición, el esquema o plan de trabajo que guía el proceso por el cual una idea o conjunto de ideas se materializan hasta convertirse en una realidad concreta. Así, un proyecto consta de distintas etapas cuyo cumplimiento sucesivo implica arribar a la obra terminada. En el campo cultural, la expresión se utiliza en todas las ramas del arte en el mismo sentido. Sin embargo, la palabra “artístico” modifica el concepto introduciendo una dimensión singular que lo diferencia de otro tipo de proyectos. Los proyectos artísticos comprenden, además de una dimensión material, una dimensión simbólica que es clave, pues sostiene los valores centrales del proyecto y le da, justamente, su carácter diferencial artístico.

Desde la perspectiva de la gestión organizacional de un teatro público, el proyecto artístico tiene un significado que encierra una mayor complejidad todavía, pues no se refiere solamente a los aspectos materiales y simbólicos de una obra específica (como por ejemplo un espectáculo) sino que procura sintetizar el universo conceptual-ideológico que guiará todas las decisiones artísticas y las acciones estratégicas que se propone llevar a cabo la conducción de un teatro público.

En el proyecto artístico de un teatro público se conjugan la misión y los objetivos que las normas públicas imponen a la organización, junto con el sello personal propio que el personal del teatro, con su equipo directivo a la cabeza, imprimen a la gestión. El proyecto artístico puede ser implícito o explícito; puede resultar un estímulo de la vida cultural del lugar donde se desarrolla o, por el contrario, carecer de valores sustancialmente relevantes, pero siempre existe. Puede adoptar distintas formas de

presentación: formar parte del plan estratégico institucional, ser un manifiesto escrito elaborado por el Director y su equipo, o estar implícito en el discurso verbal de la Dirección del teatro público (op. cit.).

La tarea de producción es eminentemente operativa, sin embargo, la dirección o gerencia en el nivel estratégico debe considerar promover el mejor aprovechamiento de la tecnología instalada o decidir inversiones para su actualización; asegurar el buen funcionamiento de los mecanismos que permitan proveer un flujo de fondos adecuado a los tiempos de cada proyecto artístico durante toda su duración; realizar un control general del gasto en función del presupuesto asignado y, particularmente, conducir los elencos artísticos y guiarlos hacia la consecución de los objetivos de la organización.

Un buen ejercicio para lograr una adecuada formulación y planificación de las estrategias, es identificar por cada área de gestión artística el enfoque necesario para maximizar los elementos positivos y minimizar los negativos, arrojados por el análisis FODA. Las áreas de enfoque serán particulares de cada organización, pero en líneas generales se identifican:

- Iniciativas artísticas.
- Iniciativas de audiencias.
- Iniciativas de infraestructura.
- Iniciativas educativas.

Dentro de cada una de estas áreas, se identificarán metas específicas y se desarrollarán las herramientas y la utilización necesaria para concretarlas. Así, con la sumatoria de las iniciativas explicadas y enfocadas sólo restaría determinar la estrategia de la organización.

Estrategias gerenciales en las Artes Escénicas

El énfasis en este trabajo ha estado en resaltar la aplicación de la teoría de la gestión a la práctica comercial de una organización de artes. Aquí, se resumen los diferentes estilos de gestión y diversas estrategias para la integración de los sistemas de gestión. Según Brynes (2003), toda la organización debe lograr para su gestión un sistema de contingencia, que integre los estilos y teorías gerenciales, aplicándolos a sus áreas operativas de manera que se alcancen la misión y los objetivos declarados de la organización. A continuación se detallan las principales funciones gerenciales:

i. Planificación y desarrollo

Mirando hacia el futuro es una gran responsabilidad de un gerente de cualquier organización. La capacidad de planificar no requiere ser un genio especial. Los ingredientes fundamentales son la autodisciplina y un proceso establecido. Por supuesto, la cultura subyacente de la organización debe valorar y mirar hacia el futuro resaltando la participación del Consejo Directivo y todos los niveles de personal del proceso. Cada acción de una organización debe relacionarse con el plan maestro general.

Corto Plazo. Todos los directores, incluidos los administradores con sobrecarga de funciones, deben comprometerse con la planificación del corto plazo de las posibles crisis. Problemas tales como las dificultades de tesorería, espectáculos cancelados, giras interrumpidas por imprevistos, una obra de arte dañada, o inclusive, la muerte de un miembro del elenco, son parte de la organización. Los gerentes deben contar con una metodología para poder identificar el origen de la crisis y encontrar una rápida solución al problema, generar alternativas, y aplicar y evaluar las decisiones antes de que se desarrolle una crisis que amenace el funcionamiento de la organización.

Mediano plazo. La planificación de mediano plazo (de uno a tres años) es integral en el desarrollo de programas y actividades de *fundraising* en las artes. Estas últimas deben adecuarse a la Planificación Estratégica de la organización.

Largo Plazo. La Planificación Estratégica y el desarrollo de largo plazo (de cuatro a diez años), aunque deben estar siempre sujetos a revisión, son procesos importantes para ayudar a moldear el futuro de la organización. La planificación a largo plazo es un asunto serio, pero la parte creativa del proceso, no debe pasarse por alto. Las discusiones entre la Junta, los artistas, y el personal planteando el “¿Qué pasa si...?” pueden dar lugar a nuevas ideas y orientaciones. De hecho, la planificación es un descanso de la rutina del día a día, y debe ser un punto de venta fuerte para los futuros miembros del Consejo Directivo.

ii. Marketing y Relaciones Públicas

Las organizaciones artísticas son instituciones que deben funcionar en la industria del entretenimiento, que es altamente competitivo. La comercialización eficaz y positiva de las relaciones públicas puede ayudar a cualquier organización con el objetivo de informar a las personas de los bienes y servicios destinados a satisfacer sus deseos y necesidades. La clave del éxito, especialmente teniendo en cuenta

los recursos muy limitados para el consumo con que cuentan la mayoría de los grupos de arte, se encuentra con asegurarse de que se está enfocando a los consumidores adecuados (Byrnes, 2003).

El universo de bienes y servicios está en plena expansión, mientras miles de nuevos productos salen al mercado cada mes, la tarea de mantener una organización de artes vigente es exigente. Por lo tanto, la prensa expansiva y las relaciones con los medios debe ser una parte central del plan estratégico de la organización si se busca la notoriedad. Una estrategia de marketing enfocada al consumidor es un ideal para el establecimiento de una relación a largo plazo entre producto y consumidor. Sin embargo, gran número de organizaciones de arte equiparan este enfoque con un nivel inferior artísticamente por tratarse simplemente de complacer a la opinión pública. Prefieren utilizar una orientación de venta hacia el público, que supone que si los consumidores son conscientes del producto, lo comprarán. En casos más extremos, las organizaciones adoptan una orientación hacia el producto, que supone que la naturaleza del mismo es tan intrínsecamente buena, que sólo por ello, el público quiere comprar.

La adopción de una orientación de marketing para una organización de arte requiere un análisis cuidadoso de las cuatro P (producto, precio, promoción y plaza) y, al mismo tiempo, la comprensión de los límites de comercialización. Por ejemplo, ninguna campaña de marketing va a cambiar las preferencias artísticas establecidas de una masa de la noche a la mañana. El marketing es una inversión a largo plazo de los recursos de la organización. Los resultados deben ser medidos a lo largo de tres a cinco años y no sólo una temporada (Byrnes, 2003).

El público de alta cultura es un subproducto del sistema educativo, especialmente en el nivel universitario. Los gerentes de marketing estarán interesados en la construcción de una relación de consumo a largo plazo según los perfiles demográficos y psicográficos de la comunidad, la distribución de los barrios, el tipo de gastos. El objetivo es lograr saber qué combinación de las 4 P existe en los deseos del consumidor que concluirá en el proceso: dinero a cambio de la experiencia de las artes.

Por último, también es importante recordar que las estrategias de marketing y las de recaudación de fondos comparten el objetivo similar de establecer una relación de intercambio con el público y los donantes a largo plazo. La progresión de un consumidor que inicia la relación como comprador simple de entrada, y luego pasa a ser a un miembro suscripto, para convertirse finalmente en un donante a largo plazo, deben ser pautas dictadas de un plan integrado de desarrollo general.

iii. Gestión de personal

Cuando el gerente adopta una estrategia de gestión de recursos humanos que tenga en cuenta las distintas actitudes y valores de los diferentes grupos de trabajo dentro de la organización, mantener a los empleados felices y productivos sigue siendo un enorme desafío. El establecimiento de las condiciones de trabajo que originan el proceso creativo y animan a los artistas y pasantes, al Consejo Directivo y a los miembros del personal, es uno de los principales objetivos del gerente, que aunque parezca evidente lleva mucho esfuerzo conseguir.

Sindicatos. Las prácticas abusivas en la exigencia laboral en la historia de la gestión de las artes, han sido la razón principal para el establecimiento de los sindicatos. Para el gerente de las artes, la definición de prácticas aceptables se encuentra en el corazón de la relación con el sindicato porque, cuando ambas partes se sientan a negociar las pautas, las probabilidades de desacuerdo sobre los niveles de compensación, beneficios y normas de trabajo, son muy altas. Si el gerente de artes, a la hora de negociar las condiciones de trabajo, no entiende cómo funciona el "*backstage*" de su teatro, sala de conciertos o museo, se coloca entonces en una gran desventaja respecto a los trabajadores. La falta de aprecio del trabajo realizado por los empleados, podría costar a la organización, un perjuicio significativo en caso de que este conflicto llegue a instancias drásticas, como lo son una huelga, un paro, la cancelación de un evento o un juicio laboral. Además, un director de arte debe recordar que un sindicato es también una organización compleja y por lo tanto está sujeto a las mismas fuerzas externas e internas que conforman el grupo de las artes. Comprender la perspectiva de los miembros del sindicato y la organización sindical puede hacer el trabajo del administrador de las artes un poco más fácil.

Consejo Directivo. Manejar las relaciones con este órgano es tan importante para el nivel gerencial como lo son las negociaciones con los sindicatos. La junta, que podría estar compuesta por ocho, cincuenta o más personas, tiene bloques de poder, personas que trabajan duro y gente no tan útil, como cualquier otra organización. Un comité de finanzas de gran alcance, por ejemplo, podría evitar que un administrador aplique una programación al desaprobado un presupuesto o los títulos que éste incluye.

El gerente de las artes debe tener una idea clara del alcance del poder y responsabilidad del Consejo Directivo para que la organización funcione con eficacia. Es frecuente igualmente en las artes, la falta de comunicación entre los gerentes artísticos de la organización y el Consejo.

Administración de Personal. En la medida que una organización vaya madurando, las cuestiones salariales, la capacitación del personal y la renovación se harán más importantes. Buscando nuevos

retos, la revisión de la descripción de los puestos, la reorganización de departamentos y la combinación o separación de puestos de trabajo deben ser parte de la operación global en la zona de personal.

Es necesaria la dedicación de una buena cantidad de tiempo para gestionar el funcionamiento de personal de una organización de arte. Si además de esto, a la gerencia también le compete la producción de espectáculos, se encuentra que es frecuente que se dejen desatendidas una o más áreas funcionales. ¿Qué estrategia puede utilizar un gerente para resolver este conflicto? Un enfoque obvio es dividir el trabajo en diferentes posiciones sobre la base de operaciones y desarrollo de productos. Esto explica por qué cada vez más organizaciones tienen dos o tres puestos en los altos niveles directivos para supervisar el aspecto fiscal, la planificación y los aspectos operativos. La desventaja para algunos directores artísticos, es que se debe compartir el poder con los demás.

iv. Fiscalización

El área de la fiscalización está también en el centro de una organización de arte. Esta área cobra la misma importancia que las áreas esenciales a la organización de arte como la planificación, programación y desarrollo de personal. Además, será el centro de atención al evaluar el desempeño de la organización artística, donde es frecuente que las expectativas sobre la recaudación y las donaciones, a menudo no sean realistas. Al mismo tiempo, los precios, la mano de obra y los gastos de funcionamiento, por lo general, aumentan más de lo previsto, provocando un déficit permanente en este tipo de organizaciones.

Las organizaciones que se encuentran en un estado de crisis financiera constante, producen una increíble cantidad de estrés en el personal. El ciclo de un gasto excesivo, seguido por el recorte presupuestario, repercute directamente en las personas. Cuando los directores artísticos hablan de mantener la calidad a expensas de recortes presupuestarios de decenas de miles de dólares, la gente sabe que es simplemente imposible. Si se corta el presupuesto, se reduce la calidad. La expectativa de que los artistas, diseñadores, técnicos, de algún modo puedan ser capaces de crear un producto de la misma calidad con menor número de ensayos, menos dinero para los recursos, y así sucesivamente, es un disparate total. El supuesto parece ser, "Si decimos muchas veces que no se perderá la calidad como consecuencia de la reducción del presupuesto, tal vez se logre ese autoconvencimiento" (Byrnes, 2003).

Eludir la fiscalización de la utilización de los recursos, no es la gestión más eficiente para ganar la confianza del Consejo Directivo y del personal. Hay algunas estrategias de gestión fiscal con repercusión

financiera que son favorables para mantener a la organización de disolvente y al Consejo Directivo confidente. Se incluyen los siguientes:

- Procedimientos de planificación presupuestarios realistas en términos de ingresos primero, luego de gastos.
- Actitudes y valores organizacionales que hagan hincapié en no superar los presupuestos.
- Control y sistemas muy estrictos de supervisión de gastos.
- Una imagen clara de las necesidades de liquidez de la organización.
- Una correcta gestión de pagos que garantice los pagos oportunamente.

v. Relaciones con el gobierno

La participación del gerente en el área política suele ser bastante limitada. Sin embargo, la evidencia de los últimos tiempos demuestra que sin el apoyo de los legisladores, las organizaciones de arte sufren. Los diferentes grupos de arte deben ganarse el apoyo de los funcionarios electos en todos los niveles de gobierno. Este apoyo no estará dado solamente por la consideración de que el arte y sus protagonistas, realizan una actividad más noble que otras organizaciones para el bien público (Byrnes, 2003).

El primer paso para el éxito de la interacción con el sistema de gobierno es la educación. El administrador debe aprender cómo funcionan las instituciones. Luego, se debe aprender acerca de quiénes son los protagonistas de las decisiones que se toman respecto a las políticas culturales. El tercer paso requiere que el gerente de artes se convierta en una figura visible a través de su esfuerzo. El último paso consiste en lograr que esa visibilidad adquirida a través de actividades que generaron un impacto positivo en la comunidad, esté permanentemente actualizada a los ojos de los representantes.

Para un gerente sobre atareado tratando de cubrir todas las funciones de gestión, el sistema político y su subcultura compleja, no siempre es la más alta prioridad. Si el administrador de las artes está demasiado ocupado para almorzar con el director de cultura local o para ir a la cena de *fundraising* de un candidato, no debería ser ninguna sorpresa que los políticos no surjan al rescate cuando la organización tenga una crisis de presupuesto o algún otro problema (Byrnes, 2003).

2.6.5 Implementación de la estrategia

Una estrategia es tan buena como lo sea su implementación. No importa cuán eficazmente haya planificado una organización sus estrategias, no alcanzará el éxito si no las implementa apropiadamente. Si introduce cambios importantes en su estrategia, tendría que hacer las modificaciones apropiadas en el diseño general de su estructura y procedimientos.

Es posible que los gerentes necesiten reclutar, seleccionar, capacitar, disciplinar e incluso despedir empleados, a fin de lograr los objetivos estratégicos. La capacidad de formar y dirigir equipos eficaces es una parte importante de la implementación estratégica. El liderazgo de la alta gerencia es un ingrediente importante para cualquier estrategia exitosa. Lo mismo puede decirse de un grupo motivado de gerentes de nivel medio y bajo que lleven a feliz término los planes específicos de la alta gerencia.

Byrnes (2003), desde otro punto de vista, introduce el concepto de aplicar herramientas administrativas en la Gestión Cultural de la siguiente manera: la organización y los sistemas se basan en el supuesto de que existe un producto artístico para gestionar. Para lograr esto, un individuo o un grupo conducen una energía para crear algo de la nada. Por ejemplo, un guionista y un director pueden asociarse temporalmente para lograr una obra interesante. Luego les resta encontrar quien los financie, para comenzar con las contrataciones de los artistas y la ejecución de los trabajos de producción con el fin de lograr que ese objetivo cobre vida.

Cualquiera sean las circunstancias en las que surjan las ideas, el éxito o fracaso estarán directamente relacionados con qué tan bien las cuatro funciones de gestión hayan sido cumplidas. Con un planeamiento adecuado, buena organización, liderazgo creativo y control sobre los procesos y los presupuestos, las chances del éxito aumentan. Obviamente existen y existieron proyectos artísticos que no dominaron a la perfección estas funciones, sobre todo en las Artes Escénicas, éste parece ser un problema frecuente que sucede todo el tiempo. Pero el número y clase de víctimas que tales ejemplos de mala gestión han representado, es precisamente el motivo de por qué en las artes es necesario tener buenos mandos gerenciales (Byrnes, 2003).

No hay beneficio en ninguna forma de arte o en la comunidad, si las mismas personas que aman el arte son quienes lo destruyen (Byrnes, 2003).

Dentro del proceso de implementación deben aparecer cuatro aspectos (Stein y Bathurst, 2008):

1. Planeamiento para el desarrollo de una organización capaz

Esta primera función suele ser la más difícil. Decidir exactamente qué es lo que se quiere hacer, establecer los objetivos artísticos, y la forma de realizarlos suele ser un trabajo considerable. Para ello existen diferentes tipos de planes: a corto plazo, de largo plazo, conservadores, dinámicos y desafiantes.

La planeación es una necesidad en este mundo cambiante, así los gustos de las audiencias y sus valores varían a lo largo del tiempo. El desafío de los directores artísticos es reconocer los elementos en el entorno de la organización que puedan plantear nuevas oportunidades o por el contrario, nuevas amenazas a resolver. Se debe trabajar en conjunto entre el personal artístico y el directorio para trazar un curso de acción diseñado para guiar la organización en el futuro.

2. Organización

Esta función comprende el proceso de conversión de los planes en cursos de acción. Reunir al personal y los recursos, definir los detalles, crear un cronograma de trabajo y un presupuesto, estimar las necesidades de personal y asignarlos a los diferentes trabajos, es parte de la organización.

3. Liderazgo

La tercera función gerencial requiere lograr que todos en la organización compartan la visión de lo que se puede alcanzar si todos trabajan conjuntamente. Las habilidades de liderazgo y su efectividad son atributos apreciados en cualquier situación. Para un director artístico, trabajar con personal altamente motivado y con mentalidad independiente, por lo general se encuentra en las artes como una oportunidad única de liderazgo.

Es importante clarificar los propósitos y objetivos del proyecto, explicando dónde encaja éste dentro de la organización.

El liderazgo sugiere una habilidad para guiar el camino y hacer que el resto lo siga. El espíritu emprendedor implica, una vez elegido un objetivo, encontrar o reunir los recursos necesarios para lograrlo, y requiere ser innovadores y quizás hasta ir más allá, o incluso en contra de la forma habitual de hacer las cosas (Colbert, 2003).

4. Presupuestación

Esta función consiste en el seguimiento de cómo el trabajo se lleva a cabo, chequeando los resultados con los objetivos y tomando acciones correctivas en caso de ser necesarias. Se precisa la flexibilidad suficiente para esto último, a partir de reuniones frecuentes para identificar los problemas y considerar las soluciones.

2.6.6 Evaluación continua

Una vez implantado el proceso, a medida que se producen los cambios, es necesario una evaluación continua de si los objetivos estratégicos están siendo cumplidos, además se debe ser lo suficientemente flexible para rediseñar aspectos que no estén funcionando correctamente.

En una evaluación centrada en la calidad, será la propia Dirección la que valorará su pertinencia y diseñará los indicadores necesarios para poder establecerlos en función de su proyecto global para la institución. Se señala que si la calidad de los servicios prestados disminuye considerablemente, la propia comunidad donde el teatro está instalado pondrá en evidencia la situación, directamente o a través de los medios de comunicación. En esta situación, la cuestión de la evaluación de la calidad pasará de ser un problema de la gestión a convertirse en un problema de orden político que puede, incluso, llegar a poner en riesgo la continuidad de la Dirección (Schargorodsky, 2009).

CAPÍTULO III: CASO DE ESTUDIO

3.1 Historia del S.O.D.R.E.

El Servicio Oficial de Difusión, Radiotelevisión y Espectáculos (S.O.D.R.E.) es un instituto dependiente del Ministerio de Educación y Cultura de Uruguay dedicado a la difusión y generación de información, arte y cultura en general y fue creado a través de la Ley N° 8.557 del 19 de diciembre de 1929.

Creado como *Servicio Oficial de Difusión Radio Eléctrica*, su función inicial era la de *"perifonear programas culturales e informativos"*, es decir, transmitir *"espectáculos o audiciones de carácter artístico, científico, ilustrativo o ameno con fines de mejoramiento espiritual de los habitantes del país"*. La ley de creación también le encomendó, entre otras tareas, *"crear escuelas y conservatorios"*, *"adquirir y arrendar material fonográfico, teatral, cinematográfico, musical impreso o cualquier otro que se relacione con sus actividades"*, *"editar catálogos, programas u otras publicaciones"*, *"actuar individualmente o en conjunto en los espectáculos o audiciones que realice o que contribuya a realizar así como en las escuelas o conservatorios que instituya"*. Por la misma ley se establecieron una orquesta sinfónica, una de cámara, un coro, un cuerpo de baile, salas de espectáculos, una fonoteca y otras reparticiones⁴.

El S.O.D.R.E. cuenta hoy con cinco cuerpos estables: Orquesta Sinfónica, Conjunto de Música de Cámara, Cuerpo de Baile, Coro y Elenco de Radioteatro, a los que se incorporó la Escuela Nacional de Danza y la de Arte Lírico, tres emisoras radiales en onda media, dos en onda corta y cinco en frecuencia modulada⁵.

Cuenta con un "Museo de la Palabra" que es el primer archivo parlante del país que atesora más de 2.000 grabaciones de intelectuales, personalidades del arte, la cultura, la sociedad y la política. También cuenta con el Archivo Nacional de la Imagen que, además de conservar un valioso patrimonio histórico, está encargado de recuperar, preservar, documentar y difundir acervos audiovisuales (cine, foto y video). Dispone de una colección de 5.000 filmes y otra colección de negativos fotográficos en soportes de vidrio, desde 1870 en adelante, cercana a 100.000 unidades. Asimismo cuenta con una videoteca de 1.500 títulos. Existe un centro de documentación con libros, revistas, posters, recortes de prensa especializados en cine. También cuenta con un museo de aparatos de fotos y cinematografía, que marca los progresos técnicos de dichos medios. Todos estos materiales se encuentran a disposición del público.

⁴ Extraído de la Ley N° 8.557 del 19 de diciembre de 1929

⁵ Información extraída de página del S.O.D.R.E. – www.sodre.gub.uy

EMISORAS DE RADIO DEL S.O.D.R.E.

Frecuencia modulada

- 94.7 FM - Repetidora de CX 38 en FM para Montevideo y Canelones.
- 97.1 FM Babel - Dedicada a la música étnica.
- 100.9 FM Maldonado (Repetidora de Babel 97.1 FM)
- 107.7 FM Rocha (Repetidora de Babel 97.1 FM)
- 103.9 FM Colonia del Sacramento (Repetidora de Babel 97.1 FM)

Onda media

- CX 6 650 Khz. Radio Clásica
- CX 26 1050 Khz. Radio Uruguay
- CX 38 1290 Khz. Emisora del Sur

Onda Corta

- CXA 4 6125 Khz.
- CXA 6 9620 Khz.

El archivo musical surge en 1931 con la creación de la Orquesta Sinfónica del S.O.D.R.E.. Se nutre de los materiales propios de los músicos de carrera del S.O.D.R.E. con reconocimiento internacional y en la segunda mitad del siglo recibe una colección de obras contemporáneas. Actualmente cuenta con 4.000 materiales orquestales, así como una importante biblioteca de cámaras y se está procediendo a la digitalización de obras de compositores nacionales y latinoamericanos.

Cabe señalar que existe un proyecto llamado “S.O.D.R.E. aquí” que facilita la descentralización y promueve actividades culturales existentes en distintos departamentos del interior y se incentivan nuevas que surgen de las necesidades locales. Está constituido por 25 polos de desarrollo musical y artístico en toda la república, de los cuales ya se encuentran 8 en funcionamiento con la participación de 600 niños.

Hasta 2002 tuvo a su cargo un canal de televisión en Montevideo (Canal 5) y 18 repetidores en el resto del país. Ese año Canal 5 se convirtió en Unidad Ejecutora independiente, dentro del Ministerio de Educación y Cultura.

El Auditorio se ubica en la esquina de Andes y Mercedes hasta las calles Florida y Uruguay, en la intersección de la Ciudad Vieja y el Centro. El 1º de diciembre de 1903, en el predio de la esquina noroeste de las calles Mercedes y Andes, comenzó la construcción de un teatro que estaba destinado a ser, durante 67 años, la segunda sala montevideana, no sólo por sus valores edilicios, sino también en cuanto a categoría de espectáculos y público (Zorrilla, 1988).

El promotor y propietario del teatro que se construía era Justo G. de Urquiza, ciudadano uruguayo residente en Buenos Aires, quien según un escrito de época "no ha vacilado en dedicar a la construcción del teatro una suma considerable, confiando los planos y dirección de la obra a persona tan ilustrada como lo fue el ingeniero militar don Guillermo West, quien la ha realizado con tanta inteligencia como exquisito gusto".

Fueron innumerables las compañías y artistas extranjeros y nacionales que actuaron en el Urquiza. En ese período se vivía la llamada "*belle époque*" montevideana y lo destacado del ámbito artístico teatral actuaba en los escenarios locales.

El Teatro Urquiza culminó su vida como tal, en 1931. Ya en 1929, la Ley N° 8.557 del 18 de diciembre de ese año, había creado el Servicio Oficial de Difusión Radio Eléctrica (S.O.D.R.E.) y dispuesto la expropiación del teatro. El S.O.D.R.E. tomó posesión del inmueble el 1º de junio de 1931, eliminando la vieja denominación que recordaba a su propietario y fundador, para rebautizarlo con el nombre de "Estudio Auditorio del S.O.D.R.E.". Poco tiempo después se realizó la transformación del teatro en lo interior y exterior (Zorrilla, 1988).

El Estudio Auditorio reeditó los antiguos esplendores del "Urquiza" con los clásicos conciertos semanales de su Orquesta Sinfónica, que en ocasiones fue dirigida por las más célebres batutas del mundo, especialmente en la década de los años 50, cuando las finanzas públicas permitían la venida al país de aquellos grandes directores. En esas épocas de esplendor se cumplían las temporadas de ópera que, aún a cargo de voces uruguayas, entusiasmaban a los amantes de la lírica, ávidos de escuchar en vivo las arias predilectas. Otro rubro artístico que llevó un público entusiasta al Estudio Auditorio fueron los ciclos de "Cine-Arte", donde se pudieron reeditar las más famosas películas conservadas en los archivos cinematográficos del S.O.D.R.E., considerados un repertorio de alto valor documental.

Una dolorosa tragedia marcó el fin de este teatro. En el atardecer del 18 de setiembre de 1971 Montevideo fue conmovida por la noticia de un gigantesco incendio. Era la cuarta vez que el fuego consumía un teatro montevideano. El fuego concluyó con la sala, el escenario, la tramoya y demás dependencias y con parte de los archivos. También la cinemateca sufrió grandes pérdidas. Desde entonces, el Estudio Auditorio del S.O.D.R.E. funcionó provisoriamente en la sala Nelly Goitiño (ex sala José Brunett) una sala de cine reformada que tiene una capacidad para 700 personas, pero que no

disponía de las condiciones adecuadas para albergar las actividades de los cuerpos artísticos estables. El complejo fue posteriormente demolido por completo.

En 1985, una vez reinstaurada la democracia, el nuevo gobierno comenzó a planificar la reconstrucción del Estudio Auditorio. Con ese fin se creó una comisión honoraria conformada por delegados de la Intendencia Municipal de Montevideo, del Ministerio de Educación y Cultura (MEC), del Ministerio de Transporte y Obras Públicas y del S.O.D.R.E.. Esta comisión tardó casi un año en resolver el lugar donde iba a levantarse el nuevo edificio y finalmente optó, a fines de 1985, por mantener el emplazamiento anterior, es decir donde antiguamente estaban el Estudio Auditorio y las casas en las que funcionaba la radio del S.O.D.R.E.. Para esto hubo que comprar algunos terrenos aledaños, buscando así obtener la superficie que requería un proyecto de esa naturaleza⁶.

El llamado a licitación tuvo carácter público y nacional, se llevó a cabo en setiembre de 1986 y contó con la participación de 51 concursantes. En febrero de 1987 el jurado, integrado por los arquitectos Clorindo Testa (por el MEC), Mariano Arana (por la SAU) y Antonio Cravotto (por los concursantes), eligió por unanimidad el proyecto del estudio integrado por Jorge di Pólito, Diego Magnone, Isidoro Singer y Juan Carlos Vanini.

Se trataba de un complejo cultural de 25.000 metros cuadrados que incluía tres salas de espectáculos, sus respectivas salas de ensayo para los músicos, para el Coro, para el Cuerpo de Ballet; también había previstos espacios para la fabricación de la escenografía, así como talleres de pintura, zapatería y peluquería.

En 1990 el proceso de construcción del nuevo Auditorio del S.O.D.R.E. perdió vigor. Hasta ese momento se había avanzado muy poco, apenas si se había hecho la excavación y una parte de la estructura. En 1995 el proyecto del S.O.D.R.E. recuperó algo del vigor que había perdido en los años previos. Así, se actualizaron todos los contratos y el movimiento volvió a las obras. En 1999 se inauguró la sala C del complejo, denominada Hugo Balzo, con espacio para 300 espectadores. Además estaban muy avanzadas las obras de los camarines y las salas de ensayo. En 2001 se obtuvo una pequeña inyección de capital con el objetivo de presentar la ópera Aída en la sala principal, denominada Eduardo Fabini, con capacidad para 2.000 espectadores. Para esa ocasión se tuvo que hacer un "cerramiento rústico" donde faltaban todas las terminaciones, los espectadores estaban sentados en gradas de hormigón, con sillas

⁶ Información extraída del artículo periodístico "¿Qué pasó con las obras de la sala Auditorio del S.O.D.R.E.?". Diario "El Espectador", 05/05/2004 - http://www.espectador.com.uy/1v4_contenido.php?id=17396&sts=1

provisorias que habían sido alquiladas. Sin embargo, y pese a estas limitaciones, esta instancia permitió por lo menos cerrar el edificio y terminar la fachada, el techo y la losa.

En 2006 se le dio un nuevo impulso a la obra, luego de que el Presidente de España Rodríguez Zapatero y el Rey Juan Carlos anunciaran la voluntad de apoyar el emprendimiento con fondos necesarios para concretar la obra a través de la Secretaría General Iberoamericana, a cargo de Enrique V. Iglesias, comprometiendo fondos para su culminación. Se han invertido hasta el momento más de USD 50:000.000 y en el nuevo presupuesto se ha asignado una partida adicional de USD 15:000.000.

El 21 de noviembre de 2009 se inauguró parcialmente el nuevo Auditorio Adela Reta, un complejo de 25.000 m². Cuenta con una sala principal de 2.000 localidades destinada a espectáculos líricos, sinfónicos y de ballet. Su foso puede albergar a más de 100 músicos, está organizado en tres módulos y cuenta con un sistema de elevación automatizado. El escenario, el más grande del país, tiene una altura libre de 27 metros y una boca de escena regulable que puede alcanzar 15,50 metros de ancho por 12 metros de alto. El complejo cuenta con una segunda sala, más pequeña, destinada a la música de cámara y repertorio experimental, con la flexibilidad técnica necesaria para que pueda ser transformada a conveniencia. Además, tiene modernas salas de ensayo, con un sector de talleres ubicados en tres niveles de doble altura, para la producción y realización de los montajes escénicos y la caracterización de los intérpretes. Por otra parte, cuenta con un anfiteatro, áreas para exposiciones y sectores de 'foyeres' y cafeterías. El edificio tiene características acústicas especiales en toda su construcción, especialmente el cubo interior que contiene el escenario y galerías.

3.2 Análisis de la Planificación Estratégica del S.O.D.R.E.

Como se explicitó en la introducción del trabajo, la metodología utilizada para el estudio del caso se basó en entrevistas realizadas a distintos integrantes de la institución. El objetivo de las entrevistas fue relevar información que posibilite conocer la situación organizacional del S.O.D.R.E. y las herramientas de gestión utilizadas, especialmente las vinculadas a la Planificación Estratégica.

Previo a la realización de las entrevistas y a efectos de seleccionar las personas a entrevistar, se mantuvieron diversas reuniones de trabajo con la Gerente General, Lic. Alicia Vera, la Cra. Dinorah Ramos, delegada del tribunal de cuentas ante el S.O.D.R.E. Así mismo, se mantuvieron conversaciones informativas con más de una docena de funcionarios tanto artísticos como no artísticos.

Luego de estas reuniones se definió la muestra y pudieron concretarse las siguientes entrevistas:

- Consejo Directivo: Ariel Cazes (consejero).
- Gerente General: Lic. Alicia Vera.
- Asistente de Dirección Artística: Augusto Techera.
- Administrativa Escalafón "C": Alejandra Antonini.
- Dirigente de AFUSDORE: Raúl Saavedra (músico).
- Delegado de la Orquesta: Gian Di Piramo (músico).
- Ex Coordinadora de Dirección Artística: Cra. Gabriela Pintos.

A efectos de sistematizar el análisis de la información obtenida, se seguirá la estructura de análisis planteada por Robbins y Coulter (2000): Análisis de la cultura organizacional, Definición de misión y visión, Análisis FODA, Diseño de estrategia, Implantación, Evaluación continua.

3.2.1 Análisis de las políticas institucionales y la cultura organizacional

El primer paso de análisis del proceso de Planificación Estratégica refiere a definición de las políticas institucionales, que define la cultura de la organización. En el caso del S.O.D.R.E., las entrevistas realizadas indican que existiría una problemática organizacional como consecuencia de la falta de claridad en las políticas institucionales. Quizás sea a causa de la falta de definición de políticas culturales

a nivel nacional, o de los momentos de inestabilidad económica de las últimas décadas. Sin embargo, las entrevistas sugieren que el obstáculo principal para el desarrollo eficiente del S.O.D.R.E., radicaría en la falta de orientación y coordinación. Estas funciones que deben partir del nivel más alto, en este caso del Consejo Directivo, deberían hacerse en función de la institución y no de la subjetiva visión de los dirigentes, como podría llegar a entenderse que se ha hecho en las últimas gestiones. Esto causa una gran inestabilidad en los objetivos de la institución, en la forma de definir y ejecutar tareas y en las responsabilidades de cada uno de sus integrantes. Estos inconvenientes se acentuaron en los últimos años con la alta rotación de los miembros del Consejo Directivo significando un constante re-direccionamiento de las prioridades y del funcionamiento de la organización. Respecto a esto, la Licenciada Vera sostiene: *“... es complejo poder identificar a una figura en el liderazgo debido a estos cambios en el Consejo. Entra un Consejo Directivo y debe entender qué es todo esto. El problema del cambio de Consejo genera desmotivación por no poder visualizar un líder estable. Sería importante que los políticos logran entender lo que este tema provoca en los empleados”*.

La designación del Consejo Directivo del S.O.D.R.E. es tarea del Poder Ejecutivo e históricamente se ha fundado en decisiones políticas y no en base a las capacidades de gestión de los miembros, según sostuvo el dirigente de AFUSODRE, Raúl Saavedra. De esta forma, el Consejo Directivo ha estado conformado por personas relacionadas con la cultura pero con un perfil más político que de gestión. Esto, sumado a la inestabilidad política antes señalada ha provocado un mal funcionamiento institucional.

La Cra. Gabriela Pintos, ex coordinadora de dirección artística entre los años 2000 y 2003, comenta que la influencia de la política en la institución existe desde hace muchos años, y señala que en algunas ocasiones el peso político en las decisiones primó sobre las necesidades artísticas.

Por otro lado, un aspecto olvidado en el funcionamiento del S.O.D.R.E., es su carácter nacional. Augusto Techera y también Cazes, reconocen que la Ley de creación tiene una intención implícita de llevar la cultura a todo el territorio, y sin embargo, esto no es así en la práctica. Hacen alusión a que para que esto suceda existen varias formas. El ideal sería que todos los cuerpos estables, o cuerpos alternativos, puedan hacer giras por el interior llegando a todos los departamentos, y por otro lado, proponer facilidades para el acercamiento del interior a Montevideo, especialmente para disfrutar del nuevo Auditorio.

En cuanto a la cultura organizacional y los valores organizacionales, la Licenciada Vera señaló: *“Se observa que hay personal muy valioso con gran adhesión más allá de toda esta inestabilidad pero que*

lamentablemente no se transmite la información, los valores, porque al no haber desarrollada una comunicación interna fuerte, los valores quedan ahí...”

Los entrevistados fueron coincidentes al manifestar que la razón primordial que justifica la pérdida de identificación y compromiso de los artistas con la institución radica en que las condiciones de trabajo no son las adecuadas. La retribución económica se identifica como el aspecto más negativo, según sostiene el asistente de dirección artística Techera “es la orquesta nacional peor paga de toda Latinoamérica, cobra menos que la Orquesta Regional de Rosario, y 15 veces menos que la de San Pablo, y sin embargo, siguen existiendo, están esperando un cambio”. Expresa también que “... por ser mal pagos, no pueden tener exclusividad laboral y es una debilidad terrible”, refiriéndose a que los mismos músicos son integrantes tanto de la Filarmónica de Montevideo como de la OSSODRE, dificultando la coordinación de los trabajos, ya que la actividad de una suele quedar supeditada a la otra.

Como puntos relevantes para el análisis FODA a realizarse en el punto 3.2.3, se desprenden las siguientes debilidades a nivel de políticas institucionales:

- Inestabilidad política en los cargos del consejo
- Falta de orientación institucional
- Niveles salariales que no permiten exclusividad laboral de los funcionarios
- Centralización de las actividades en la capital

3.2.2 Estructura y Jerarquías

El S.O.D.R.E. es una unidad ejecutora del Ministerio de Cultura identificada con el número 016. El último organigrama conocido data de diciembre de 1998 (ver Anexo III), y fue publicado en el libro “La Reforma Administrativa del Estado” de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto. Jerárquicamente está organizado de la siguiente forma; Consejo Directivo, Direcciones, Divisiones, Departamentos, Secciones y Tercerizaciones. Presenta una estructura compleja con una vasta cantidad de departamentos y secciones e incluye cuatro grandes direcciones; Espectáculos, Radiodifusión Nacional, Televisión Nacional y Administración. Desde el año 2002 la Televisión Nacional no pertenece más a la órbita del S.O.D.R.E. pero sin embargo no se ha planteado un nuevo organigrama desde ese entonces.

En referencia a la estructura del S.O.D.R.E., una organización con más de 600 empleados, y específicamente en relación a la existencia y conocimiento de un organigrama, la licenciada Vera indica que si bien existe un organigrama, éste no cumple su función ya que lo describe como “...*obsoleto y que no se encuentra actualizado, dado que surge de una aprobación presupuestal publicada...*”. Coincide el asistente de dirección artística en este concepto al referirse a que la estructura está “*absolutamente obsoleta*” y acerca de la coordinación de tareas y responsabilidades identifica que “*no hay competencias o lineamientos claros, a la hora de dirigirme a un superior, a veces tengo que recurrir a uno y otras veces a otro...*”

Dentro de las fallas mencionadas por los entrevistados acerca de la estructura, la falta de coordinación y la dificultad en la toma de decisiones, se hizo especial referencia a la excesiva competencia de tareas por parte del Consejo Directivo. La Licenciada Vera sostiene que “... *no hay cultura de mandos medios, todos los problemas se filtran hacia arriba. Cuando las organizaciones grandes dentro de la Administración General adoptaron como estructura, filtrar sólo los problemas muy importantes para arriba, aquí es exactamente al revés; todos los problemas van para arriba. Hoy en día hay un embudo, una pirámide invertida, lo cual provoca dificultades para poder dedicarse a la toma de decisiones importantes... Encontramos o criticamos que esto se puede deber al miedo a la pérdida de poder, de tratar de controlar todos los problemas, típico de estructuras públicas rígidas, con un estilo muy paternalista*”, y agrega finalmente que “*La estructura no cuenta con un respaldo, es por ello que tira todos los problemas para arriba, para evitar cargar con la responsabilidad*”. Por otro lado, el asistente de dirección artística sobre este mismo tema sostiene que “...*no le queremos quitar poder al Consejo Directivo sino que el Consejo debería marcar pautas institucionales y después cada gerencia armar su estructura...*”

Tanto Raúl Saavedra como Gian Di Piramo coinciden en que no identifican ninguna orientación en la institución, cada uno hace su trabajo y nada más, nadie sabe bien a quién seguir o a quién plantearle los problemas. Es muy confuso, y la mayoría de las veces sostienen que son ellos mismos los que deben encargarse de solucionar sus propios problemas o los de la orquesta, después de tocar varias puertas sin tener éxito alguno. Asimismo, comenta la Cra. Pintos que durante su gestión hubo oportunidades en las que *“era necesario perseguir los expedientes físicos de una oficina a la otra, para lograr cumplir en tiempo y forma con las diferentes actividades”*.

Existe una peculiaridad identificada referida a la estructura del sector artístico y el administrativo. En el primero, tanto el testimonio del director artístico como el de la gerente general y los músicos, expusieron que las jerarquías, los departamentos y las líneas de responsabilidad, no son claras, no están definidas, y todos sostuvieron que es una tarea urgente a mejorar. En cambio la administrativa, relata que desde su punto de vista, en su área de trabajo, las tareas y los roles están bien definidos, existen procedimientos y jerarquías con una coordinación adecuada.

Esto evidencia el carácter de organización pública en donde la burocracia se hace presente en alta medida. Desde el punto de vista de la parte rutinaria y de procedimientos como son los pagos a proveedores, autorizaciones de pago, manejo de sistemas, contabilidad y finanzas, la burocracia no significa un elemento tan negativo. Sin embargo, en la parte creativa y dinámica como son el desarrollo y la coordinación artística, esta burocracia va en detrimento del funcionamiento de la organización dado principalmente que ésta no acompaña los tiempos requeridos. Sostiene el director artístico Augusto Techera: *“Todo lo que es gerencia debería de funcionar en pro de este teatro, no al revés, como pasa hoy, que todo está al servicio de la parte burocrática y no coinciden los tiempos del arte con los de la burocracia...”*

Por otro lado, existen departamentos que hoy en día han quedado inutilizados porque se han vuelto ineficientes desde lo económico. Así lo sostuvo la Licenciada Vera respecto al Departamento de Sastrería, que por costos ya no confecciona las zapatillas de ballet, pues es más económico importarlas de China. Entonces no parecería lógico sostener los costos que implica la existencia de este tipo de departamentos. Por un bien de la institución y por un bien moral de los funcionarios, es necesaria una readaptación constante a este tipo de situaciones. La dificultad del manejo de los recursos humanos redundando directamente en la eficiencia organizacional, y en especial en el sector público donde los movimientos del personal suelen ser más lentos y complejos, generando una problemática que retrasa el buen funcionamiento.

La nomina del S.O.D.R.E. según informe del SGH, el Sistema de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Educación y Cultura al 30 de julio de 2010, se puede resumir en la siguiente tabla cuya fuente de información se especifica en el Anexo IV.

Tabla 13 – Nómina Laboral S.O.D.R.E. – Clasificación Artístico – No artístico

FAMILIA	UNIDAD2	UNIDAD	Ocupado	Vacantes	Entrante	Saliente	TOTAL
ARTÍSTICO	Artes Escenicas	ORQUESTA	52	75	0	2	129
		BALLET	27	22			49
		CORO	73	34	0	0	107
	ESCUELAS		25	4	0	6	35
	OTROS		1	7		1	9
	PRODUCCIÓN		5	8	0	1	14
Total ARTÍSTICO			183	150	0	10	343
NO ARTÍSTICO	ADMINISTRACION		128	31	0	6	165
	CINE		2	3	0	0	5
	OTROS		0	1	1	0	2
	PRODUCCIÓN		123	114	0	3	240
	RADIO		146	53	0	1	200
Total NO ARTÍSTICO			399	202	1	10	612
Total general			582	352	1	20	955

Fuente: (Elaboración propia en base a datos del SGH - Anexo IV)

De este esquema surgen los siguientes datos:

- El personal artístico representa el 31,44%⁷ y el no artístico 69,56% .⁸
- Las dos actividades principales productivas del S.O.D.R.E., las artes escénicas y la radio, cuentan con similar cantidad de funcionarios, 152 y 146 respectivamente. Llama la atención que la radio representa el 25% del personal del S.O.D.R.E., cuando dos de sus cuatro emisoras se dedican exclusivamente a emitir música.

⁷ 26,11% de ellos componen las artes escénicas, mientras que el 5,33% restantes se dedican a la formación y producción artística)

⁸ El personal de radio se incluyó como no artístico

Como puntos relevantes para el análisis FODA a realizarse en el punto 3.2.3, se desprenden las siguientes debilidades en la estructura y jerarquías:

- Problemas estructurales, jerárquicos y de coordinación en diversas áreas.
- Organigrama obsoleto y sin difusión en la organización.
- Departamentos existentes subutilizados.
- Relación de cantidad de empleados artísticos y no artísticos inadecuada.
- Escasa delegación de autoridad y poca claridad de las responsabilidades de cada funcionario
- Poca flexibilidad de la estructura para asimilar los cambios de la tecnología, como se aprecia por ejemplo en la fabricación se zapatillas de ballet

3.2.3 Gestión de la institución

De acuerdo al análisis de las entrevistas y la investigación efectuada, se identifica que la gestión actual del S.O.D.R.E. no es eficiente como consecuencia de los problemas de estructura y políticas institucionales antes descritas, sumados a los siguientes puntos.

a) Condiciones de trabajo

Las condiciones de trabajo en el S.O.D.R.E. de las artes escénicas fundamentalmente no son las adecuadas desde hace muchos años según manifiestan los entrevistados. Los reclamos radican en la disconformidad con las compensaciones económicas principalmente y luego en las malas condiciones de los recintos, de los materiales para el desarrollo del trabajo y la forma de comunicación, coordinación y organización, entre otras. Así lo exponen los testimonios, los documentos proporcionados por AFUSODRE y varios artículos periodísticos de los últimos años, donde se funda la necesidad de una inmediata reorganización que pauté el funcionamiento de la institución y mejore las condiciones de trabajo. El incendio abrió un período de sucesivas pérdidas que, además de dejar desamparada a la actividad artística, impide desde aquel momento toda proyección de futuro a sus actividades.

En la entrevista realizada al Consejero Ariel Cazes⁹, reconoce que las condiciones de trabajo de la institución son un tema importante, y sostiene que será uno de los grandes desafíos que él se propondrá

⁹ Ariel Cazes, Consejero entrante del S.O.D.R.E. en marzo de 2010, se desempeña como Bajo, y es uno de los cantantes líricos más activos de Sudamérica.

como objetivo de su gestión. Acota también que el proceso será lento y que orientará sus esfuerzos en primera instancia para ir solucionando las cosas de a poco, comenzando con las más simples y urgentes para seguir con aquéllas que requieren más trabajo. El Sr. Cazes, en su condición de artista, comentó que el bienestar y la valoración de los mismos son vitales para el funcionamiento y el trabajo eficiente, y va desde cosas simples, como el trato cordial, hasta la certeza de que estén dadas las condiciones de trabajo mínimas para el desempeño del artista.

Respecto a esto último, Gian Di Piramo, delegado de la orquesta, comenta que hay una gran falencia en la solución de aspectos operativos, tanto en los ensayos como en los espectáculos mismos. *“Parece una cosa simple, intrascendente, pero la falta de luz, problemas de sonido, mal estado de las partituras, entre otros, pueden llegar a estropear un ensayo de 80 personas, o inclusive un espectáculo. Estas cosas no le atañen a los músicos, es necesario un responsable, un jefe de escenario que anticipe todos estos aspectos, y en el caso fortuito de que ocurra un incidente en un ensayo o un concierto, tenga la capacidad por sí mismo o gracias al equipo eficiente con el que trabaje, de solucionarlo de inmediato”.*

Por otro lado, la presencia estética de cualquiera de los cuerpos estables es parte del producto artístico que se ofrece. Es por ello que se hace imprescindible que la vestimenta sea la adecuada y se conserve en buenas condiciones para cada espectáculo, cuestión que no se realiza según relata Saavedra, a pesar de existir personal dedicado a la vestimenta entre modistas, encargados de sastrería y zapatería, según consta en la nómina de funcionarios proporcionada por el MEC.

La falta de planificación pudo observarse en el reciente estreno de Giselle, que a pesar de la alta concurrencia del público, las etapas organizativas previas fueron un tanto desorganizadas e incluyeron sucesos tales como la suspensión de los ensayos pre-generales pautados, y el arribo de las partituras con posterioridad al inicio de los ensayos. Todo este tipo de desatinos generan gran incertidumbre y elevan los niveles de presión y nerviosismo de los artistas que repercute directamente en la calidad de la performance.

En referencia a la composición de los cuerpos estables existen dos problemas que repercuten directamente en la conformación de los mismos; por un lado la dificultad en la realización de los concursos y la inclusión de sus ganadores, y por el otro la falta de un marco jubilatorio adecuado para una actividad que tiene como componente principal el bienestar físico.

Según relata Di Piramo, los concursos no se hacen a medida que surge la necesidad de ocupar un cargo e indica que pueden pasar años sin que una fila esté completa. Por otro lado específicamente en la orquesta existen una problemática compleja según el material proporcionado por Afusodre y el

testimonio de músicos, donde los últimos tres concursos realizados en los años 2000, 2003 y 2006 no se han regularizado y no han entrado en el padrón, situación que causa grandes inestabilidades.

Respecto al marco jubilatorio, la ley (N° 14.106) del 14 de marzo de 1973 fue derogada por el Acto Institucional N° 9. El artículo 382 de esa ley establecía *“Los integrantes del Coro, Conjunto de Música de Cámara y Orquesta Sinfónica del Servicio Oficial de Difusión Radioeléctrica que hayan actuado en el Organismo veinticinco años como mínimo, se jubilarán con el promedio de sueldo y compensaciones sujetas a montepío correspondiente a los doce meses anteriores a la declaración de su cese, tornándose en cuenta para el caso de los integrantes del, Cuerpo de Baile, una actuación mínima de 20 (veinte) años. El beneficio especial de retiro se les liquidará también tomando la misma asignación promedial básica”*.

Este régimen especial se justificaba en la naturaleza de la profesión de las artes escénicas, donde el cuerpo es la principal herramienta de trabajo. A medida que los artistas envejecen sus cuerpos pierden habilidades físicas, y esto hace necesario que existan mecanismos de renovación para mantener la calidad de los espectáculos y para lograr un flujo constante de nuevos artistas.

En consecuencia los años necesarios para jubilarse, los bajos salarios históricos que significan una jubilación muy baja, y el beneficio de la inamovilidad característico de los cargos públicos, son las variables que determinan la falta de renovación de los cuerpos estables. En especial el ballet es el cuerpo estable que sufre en mayor proporción esta problemática, puesto que la labor del bailarín demanda una exigencia física considerable. La contratación de 33 nuevos integrantes a principio de este año al asumir como el director del ballet el Mtro. Julio Boca, para la realización de los espectáculos programados para el 2010, es una clara evidencia que el elenco ofrecido por el cuerpo estable del S.O.D.R.E. no estaba a la altura de los requerimientos de los espectáculos planteados en la programación.

b) Capacitación

Considerando que el S.O.D.R.E. es la institución cultural de carácter nacional, ésta debería ser un lugar donde se formen y renueven las generaciones de artistas, no solo para cumplir con el rol de difusor de cultura sino por el hecho de mantener los cuerpos estables permanentemente activos y con una calidad constante. Es por ello que deberían enfocarse esfuerzos para capacitar al personal y lograr el semillero de artistas así como también fortalecer el vínculo con instituciones que se dedican a esto, como por ejemplo, la Escuela de Música (Conservatorio de Montevideo).

Desde el punto de vista administrativo y en especial de la planificación estratégica, tanto Antonini como la licenciada Vera sostienen que si bien hubo iniciativas respecto a cursos de capacitación en lo que a planificación estratégica concierne, éstos han quedado truncados sin lograr un mayor aporte.

c) Comunicación, Coordinación y Desarrollo Institucional

No existen procedimientos formales eficientes para la comunicación interna, perjudicando el esfuerzo de coordinación. Por diferentes motivos, no se cuenta con una planificación adelantada de ensayos y funciones, y esto obliga a los funcionarios a estar a la espera de algún tipo de aviso, incertidumbre que se agudiza con la frecuente modificación o cancelación de ensayos y/o conciertos, según relató Di Piramo.

Teniendo en cuenta el tamaño de la organización, la cantidad de funcionarios y las herramientas informáticas que existen hoy en día, es necesario encontrar la forma para lograr canales de comunicación eficientes. El S.O.D.R.E. tiene una página web que es meramente institucional y la información brindada es pobre. A su vez, ni la organización ni sus miembros cuentan con mails institucionales o Intranet. Esta última, teniendo en cuenta la cantidad de funcionarios, sería una herramienta poderosa para acortar la brecha de comunicación que existe. De lo anterior, resulta una pérdida de funcionalidad por un lado, y por otro, una pérdida de imagen, cuando al tratar de establecer contacto con algún funcionario, director o departamento de la institución, se debe de hacer a través de su casilla personal "Gmail" o "Hotmail", por ejemplo.

Por otro lado, no se cuenta con una programación lo suficientemente anticipada - que debería ser por lo menos de un año - teniendo en cuenta el tiempo necesario que insume la preparación de los artistas y la obtención de todos los recursos necesarios para cada espectáculo. Más aún, es frecuente, según relata Di Piramo, que se cambien programaciones sobre la marcha sin el correspondiente aviso en tiempo y forma.

Las áreas de marketing y comunicación externa tampoco están desarrolladas, centralizando la difusión de la producción del complejo en las emisoras propias. No se cuenta con una base de datos que haga llegar las novedades, eventos y producciones a los consumidores y potenciales consumidores. Esto contribuiría al proceso de **creación de audiencia**, que consideramos vital para el desarrollo de una institución con las características del S.O.D.R.E.. Para que la organización sea eficiente es necesario que, tanto los cuerpos estables como el total de las salas, tengan actividad permanente, y para ello debe haber un público comprometido. Para lograr este compromiso, es necesario utilizar técnicas como las que fueron explicadas en el marco teórico.

Por otro lado, no existe el desarrollo de la marca institucional S.O.D.R.E. que represente calidad y espectáculos de primer nivel. Es un aspecto que se debe trabajar a fondo para lograr recuperar el prestigio perdido desde mitad del siglo pasado.

Como puntos relevantes para el análisis FODA a realizarse en el punto 3.2.3, se desprenden las siguientes debilidades respecto a la gestión de la institución:

- Poca valoración del metier artístico.
- Políticas de recursos humanos no definidas claramente.
- Anticipación en la difusión de la Programación Artística inadecuada
- Condiciones de trabajo inadecuadas.
- Nivel salarial bajo.
- Falta de oportunidades de capacitación.
- Utilización de escasas herramientas tecnológicas.
- Poca desarrollo de la marca institucional.
- Débil comunicación interna y externa.
- Falta de estrategias de marketing.
- Falta de gestión de fundraising.
- Escasa utilización de herramientas de gestión.
- Inexistencia de gestión de audiencias.

3.2.4 Misión y visión

Tal como se planteó en el marco teórico, toda organización eficiente, tanto pública como privada, debe especificar su propósito, que será plasmado en la declaración de su misión y visión. Ésta debe ser clara y difundida a través de toda la organización, dejando por sentado cuáles son los objetivos perseguidos con el fin de concientizar y lograr que cada uno de sus integrantes identifique su trabajo con la contribución a dichos objetivos.

El S.O.D.R.E. presenta en su página web una reseña de cuáles son sus objetivos, distinguiendo un objetivo general: *“Generar un centro nacional, artístico, musical y de investigación con vocación regional, dedicado a espectáculos de primer nivel, la formación de artistas y público; constituyéndose en promotor e impulsor de una vasta red de acceso democrático al arte”*, y dos objetivos específicos:

- Colaborar en la definición del modelo de gestión del complejo para que la misma sea eficiente y eficaz.
- Contribuir al desarrollo de infraestructura y equipamiento que permita optimizar la calidad de los espectáculos que el complejo ofrece.

Ninguno de los entrevistados reconoció que existiera una misión o una visión explícita e institucionalizada en la organización. Sin embargo, al presentarles los objetivos descriptos, todos los entrevistados coincidieron en que son conceptos que perfectamente podrían encajar como la misión, ya que representa la dirección hacia donde, desde la óptica de cada uno, debería de apuntar el S.O.D.R.E..

El asistente de dirección artística Techera sostiene: *“Creo que no hay ninguna de las dos cosas, ni visión ni misión y menos institucional, entonces existe una sucesión de misión y visión que cada uno según su parecer va entendiendo, es fundamento de la próxima administración marcar visión y misión, creo que en realidad si me preguntan a mí en lo personal, la misión debe ser muy enriquecedora, es decir, realmente el S.O.D.R.E. tiene que recoger la tradición, o sea es realmente imponente que sea una institución de 80 años creada en los años 30”.*

La Licenciada Vera agrega en cuanto a la visión: *“El S.O.D.R.E. debe ser un referente nacional y regional de difusión de cultura de más alta calidad de formación de público, que sea un semillero de artistas, que sea de acceso para toda la población, y que llegue al interior, ya que es de carácter nacional”.*

3.2.5 Análisis FODA

El FODA es una herramienta, como fue explicada en el Capítulo 2, que permite identificar los puntos fuertes y débiles de la organización, tanto interna como externamente, para luego poder tener un panorama ordenado y según las perspectivas e intenciones de la dirección, tomar las decisiones correspondientes para alcanzar las metas propuestas.

De esta forma, el proceso de Planeación Estratégica se considera funcional cuando las debilidades se ven disminuidas, las fortalezas son incrementadas, el impacto de las amenazas es considerado y atendido puntualmente, y el aprovechamiento de las oportunidades es capitalizado en el alcance de los objetivos, la misión y visión de la organización (Olve y Roy, 2000) citado por (Asuaga y otros, 2007).

En el caso concreto de estudio del S.O.D.R.E., del análisis al interior de la organización surgen las siguientes fortalezas y debilidades:

FORTALEZAS

Tal como se desprende de lo ya expuesto, el S.O.D.R.E. cuenta con tres pilares donde se fundan la mayoría de sus fortalezas: la trayectoria, la infraestructura y la capacidad de los cuerpos estables. Del análisis de cada uno se identifican las siguientes fortalezas:

- Potencial artístico de los integrantes, con performances a nivel nacional e internacional de varios de ellos.
- Experiencia de los integrantes.
- Trayectoria de la institución reconocida a nivel nacional e internacional. La Licenciada Alicia Vera comenta en la entrevista que el S.O.D.R.E. es una grifa cultural que perdura en el tiempo tanto en lo nacional como internacional.
- Una programación con obras de nivel artístico reconocido.
- La participación de directores internacionales invitados, tal como puede observarse en las programaciones de los últimos años.
- La reapertura del Auditorio y sus salas, que brindan gran capacidad y versatilidad.
- Infraestructura de vanguardia en el nuevo Auditorio.
- Salas de ensayo que albergarían cómodamente a todos los cuerpos estables una vez que el complejo esté terminado.
- Ubicación geográfica: se encuentra en el centro de la ciudad, cerca de los principales lugares de actividades culturales y de ocio de Montevideo.
- Financiación estatal que da lugar a tomar mayores riesgos y producir espectáculos que no sean tan taquilleros permitiendo la innovación.

La Licenciada Vera sostiene que una gran fortaleza es la adhesión de sus integrantes hacia la institución. Por otro lado Augusto Techera comenta que: “El ánimo y las ganas de los funcionarios son una fortaleza para el S.O.D.R.E.”. Los artistas han resistido condiciones poco favorables, posiblemente por amor al arte y al S.O.D.R.E. También sostiene Augusto Techera que son los peores pagos y continúan con su fidelidad al S.O.D.R.E.

DEBILIDADES

El S.O.D.R.E. es una institución de 80 años destinada a la producción y difusión de las artes que ha transitado a lo largo de su vida por diferentes etapas y momentos. Desde sus inicios hasta mitad de la década de los 50, cuando llegó a su punto de máximo esplendor, el S.O.D.R.E. fue una institución

reconocida mundialmente por lo que hacía y por el prestigio de los artistas que fueron parte de ella. Su orquesta fue la más importante de Latinoamérica y los músicos que la conformaban eran considerados de élite.

Sin embargo, en los años subsiguientes la fortaleza institucional fue decayendo y a principios de los años 70 dos hechos históricos marcaron el inicio de la crisis más profunda que el S.O.D.R.E. ha tenido que vivir. El incendio devastador del setiembre del 1971 provocó además de las grandes pérdidas materiales, la pérdida del “hogar” de los cuerpos estables por un lado, y por otra parte, el Gobierno de facto obligó al éxodo de muchos integrantes de valor de la institución, como músicos y artistas.

Desde ese entonces el declive institucional dado por la falta de un lugar físico, de un presupuesto y de una gestión adecuada ha sido permanente. Sin embargo, existe por parte de los trabajadores, un compromiso con la institución y un anhelo en volver a ver al S.O.D.R.E. como la institución que fue en su momento de esplendor. Los entrevistados señalaron como valores de la institución “la tradición de una institución de 80 años que es realmente imponente”, como señala el asistente de dirección artística, y agrega que *“el S.O.D.R.E. tiene un rol educacional, recreativo, un rol de calidad de vida, y para eso tiene que tener libertad, no puede depender de la voluntad política de turnos ni de del sponsor privado porque la libertad se la da el presupuesto...no puede estar atado al éxito de taquilla, también debe recoger esa tradición del país Batllista y republicano donde la cultura no era para una elite sino para todos, en donde se estrenaban las obras por el simple hecho de aportar a la vida cultural del país...”*

Esta marcada depresión institucional, proviene de un funcionamiento incorrecto al interior de la organización, tal como quedó de manifiesto en el análisis de la política y cultura organizacional, pudiéndose identificar las siguientes debilidades:

Políticas institucionales

- Inestabilidad política en los cargos del Consejo
- Falta de orientación institucional
- Escasa delegación de funciones por parte del Consejo
- Los niveles salariales no permiten exclusividad laboral de los funcionarios
- Centralización de las actividades en la capital.

Estructura y jerarquías

- Problemas estructurales, jerárquicos y de coordinación en diversas áreas.
- Organigrama obsoleto y sin difusión en la organización.
- Escasa delegación de funciones y poca claridad de las responsabilidades de cada funcionario
- Departamentos existentes no utilizados.
- Relación de cantidad de empleados artísticos y no artísticos inadecuada.

Gestión

Del análisis del ambiente externo, surgen las siguientes amenazas y oportunidades:

- Poca valoración del metier artístico.
- Políticas de recursos humanos no definidas claramente.
- Anticipación en la difusión de la Programación Artística inadecuada
- Condiciones de trabajo inadecuadas.
- Nivel salarial bajo en relación con la región
- Falta de oportunidades de capacitación.
- Utilización de escasas herramientas tecnológicas.
- Poca desarrollo de la marca institucional.
- Débil comunicación interna y externa.
- Falta de estrategias de marketing.
- Falta de gestión de fundraising.
- Escasa utilización de herramientas de gestión.
- Inexistencia de gestión de audiencias.

OPORTUNIDADES

En cuanto a las oportunidades, éstas se han detectado tanto a raíz de la información de las entrevistas como por un análisis propio del entorno y de su análisis surge como la oportunidad con mayor importancia el simple hecho de la reapertura del Auditorio y la gran “esperanza” que éste provoca. Techera comentó que la reapertura del nuevo Auditorio es una oportunidad histórica que tiene que ser ahora, tiene que ser una reforma fuerte, profunda y no debe ser un cambio “emparchando”. Esto último sostiene que no es fácil pero que el momento es ahora. Todos los entrevistados coincidieron con que está todo listo para comenzar con el cambio, y que éste tiene que ser desde adentro hacia afuera.

Por otro lado, la Licenciada Alicia Vera comenta que de todas las oportunidades que nos brinda la sala el Auditorio permite mayor retorno sólo con una función, a pesar de que esto requiere y exige atraer un mayor público y no sólo de carácter nacional.

- La reapertura del Auditorio. El aumento del turismo en la región.
- Situación económica estable en Uruguay.
- Reapertura del Teatro Colón en Buenos Aires. Augusto Techera comentó: “El Colón abrió sus puertas nuevamente, no sé si es una oportunidad o una amenaza propiamente dicha, pero es una realidad que está ahí. A veces la oportunidad puede ser también una amenaza”.
- Mercado regional activo que posibilita el acercamiento de espectáculos y artistas que sería difícil de traer por sí sólo.
- Posibles alianzas con teatros líricos regionales aprovechando la reapertura del S.O.D.R.E. y la del Teatro Colón, por ejemplo, generando un circuito lírico regional.
- Posibles alianzas con el Conservatorio de Música u otras instituciones de formación artística que den al S.O.D.R.E. el carácter de semillero de arte a nivel nacional.
- Auge de consumo cultural en el país y la región.
- Apertura de la Sala Verdi, en el mes de abril tuvo lugar la ceremonia de reapertura de la Sala Verdi.

AMENAZAS

Cuando mencionamos las oportunidades comentamos que para la Licenciada Vera la reapertura del Teatro Colón, si bien podía ser una oportunidad a nivel regional, puede también ser una amenaza latente, en cuanto a la posibilidad de captar menos consumidores debido a la competencia que provoca su similar oferta cultural.

Augusto Techera citó como amenaza la posibilidad de realizar una orquesta única y comentó: “ciertas personas plantean hacer una única orquesta, yo lo siento como una amenaza porque tienen roles distintos, la orquesta del S.O.D.R.E. tiene que llegar a todo el país porque la pagan todos, la de Montevideo, es la de Montevideo”.

Otras amenazas identificadas en el análisis del entorno externo:

- El vínculo con el Teatro Solís que representa una oferta cultural similar que puede atraer a los mismos consumidores.

- Mercado interno reducido. No existe en nuestro país una educación cultural en la alta cultura en general, por lo que además de producir, la institución debe volcar muchos esfuerzos en difundir para generar el consumo.
- Oferta de bienes y actividades sustitutas para el ocio.
- La apertura de la Sala Verdi, donde tendrán lugar principalmente espectáculos de la comedia nacional y de la banda municipal, ambos con oferta cultural similar al S.O.D.R.E..

La siguiente figura representa la matriz FODA para el complejo S.O.D.R.E.:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Potencial artístico de los integrantes, con performances a nivel nacional e internacional de varios de ellos. • Experiencia de los integrantes. • Trayectoria de la institución reconocida a nivel nacional e internacional. • Una programación con obras de nivel artístico reconocido. • La participación de directores internacionales invitados, tal como puede observarse en las programaciones de los últimos años. • La reapertura del Auditorio y sus salas, que brindan gran capacidad y versatilidad. • Infraestructura de vanguardia en el nuevo Auditorio. • Salas de ensayo que albergarían cómodamente a todos los cuerpos estables una vez que el complejo esté terminado. • Ubicación geográfica: se encuentra en el centro de la ciudad, cerca de los principales lugares de actividades culturales y de ocio de Montevideo. • Financiación estatal que da lugar a tomar mayores riesgos y producir espectáculos que no sean tan taquilleros permitiendo la innovación. 	<p><u>Políticas institucionales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad política en los cargos del Consejo • Falta de orientación institucional • Escasa delegación de funciones por parte del Consejo • Los niveles salariales no permiten exclusividad laboral de los funcionarios • Centralización de las actividades en la capital. <p><u>Estructura y jerarquías</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Problemas estructurales, jerárquicos y de coordinación en diversas áreas. • Organigrama obsoleto y sin difusión en la organización. • Escasa delegación de funciones y poca claridad de las responsabilidades de cada funcionario • Departamentos existentes sub utilizados. • Relación de cantidad de empleados artísticos y no artísticos inadecuada. • Poca flexibilidad de la estructura para asimilar cambios tecnológicos <p><u>Gestión</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Poca valoración del metier artístico. • Políticas de recursos humanos no definidas claramente. • Anticipación en la difusión de la Programación Artística inadecuada • Condiciones de trabajo inadecuadas. • Nivel salarial bajo en relación con la región • Falta de oportunidades de capacitación. • Utilización de escasas herramientas tecnológicas. • Poco desarrollo de la marca institucional. • Débil comunicación interna y externa. • Falta de estrategias de marketing. • Falta de gestión de fundraising. • Escasa utilización de herramientas de gestión. • Inexistencia de gestión de audiencias.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • La reapertura del Auditorio. El aumento del turismo en la región. • Situación económica estable en Uruguay. • Reapertura del Teatro Colón en Buenos Aires. • Mercado regional activo que posibilita el acercamiento de espectáculos y artistas que sería difícil de traer por sí sólo. • Posibles alianzas con teatros líricos regionales aprovechando la reapertura del S.O.D.R.E. y la del Teatro Colón, por ejemplo, generando un circuito lírico regional. • Posibles alianzas con el Conservatorio de Música u otras instituciones de formación. • Auge de consumo cultural en el país y la región. • Apertura de la Sala Verdi. 	<ul style="list-style-type: none"> • El vínculo con el Teatro Solís que representa una oferta cultural similar que puede atraer a los mismos consumidores. • Mercado interno reducido. No existe en nuestro país una educación cultural en la alta cultura en general, por lo que además de producir, la institución debe volcar muchos esfuerzos en difundir para generar el consumo. • Oferta de bienes y actividades sustitutas para el ocio. • La apertura de la Sala Verdi, donde tendrán lugar principalmente espectáculos de la comedia nacional y de la banda municipal, ambos con oferta cultural similar al S.O.D.R.E.. • Mejores niveles salariales en la región

3.2.6 Diseño de la estrategia

La Matriz FODA, nos indica cuatro estrategias alternativas conceptualmente distintas. En la práctica, algunas de las estrategias pueden ser llevadas a cabo de manera concurrente y concertada. Pero para propósitos de discusión, el enfoque estará sobre las interacciones de los cuatro conjuntos de variables.

1. La Estrategia DA (Mini-Mini).

En general, el objetivo de la estrategia DA (Debilidades -vs- Amenazas), es el de minimizar tanto las debilidades como las amenazas. Una institución que estuviera enfrentada sólo con amenazas externas y con debilidades internas, podría encontrarse en una situación totalmente precaria.

2. La Estrategia DO (Mini-Maxi).

La segunda estrategia, DO (Debilidades -vs- Oportunidades), intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Una institución podría identificar oportunidades en el medio ambiente externo pero tener debilidades organizacionales que le eviten aprovechar las ventajas del mercado.

3. La Estrategia FA (Maxi-Mini).

Esta estrategia FA (Fortalezas -vs- Amenazas), se basa en la búsqueda de la maximización de las fortalezas para lograr paliar las posibles amenazas que se encuentran en el entorno de la organización.

4. La Estrategia FO (Maxi-Maxi).

A cualquier institución le agradaría estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades, es decir aplicar siempre la estrategia FO (Fortalezas -vs- Oportunidades). Tales instituciones podrían echar mano de sus fortalezas, utilizando recursos para aprovechar la oportunidad de mercado.

En la situación en que se encuentra el S.O.D.R.E., creemos conveniente apostar a la solidez institucional y para ello, es conveniente que la estrategia en esta etapa se enfoque a minimizar las debilidades. En otras palabras, recomendamos adoptar una **Estrategia Defensiva (mini-mini)** y comenzar la tarea de reestructura en dos niveles: institucional y de gestión.

Vemos oportuno, por otro lado, la posibilidad de plantear una **Estrategia (Mini-Maxi)**, que fortificará la idea de minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. En especial, deberán potenciarse todas aquellas oportunidades relacionadas con la reapertura del Complejo y la mejor explotación de sus salas.

3.2.7 Implantación y evaluación continua

Como se desprende del análisis efectuado, el S.O.D.R.E. no cuenta aún con un plan estratégico, por lo que carece de sentido desarrollar los restantes puntos del modelo de Robbins y Coulter (2005) tomado como referencia en este trabajo.

CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

El objetivo general de la investigación consistió en analizar la gestión de los Complejos de Artes Escénicas, y así determinar cuáles son los principales aspectos a tener en cuenta a la hora de implementar una Planificación Estratégica. Una vez concluida la investigación teórica, se analizó en qué medida el S.O.D.R.E ha comenzado un proceso de Planificación Estratégica.

Entendemos que el objetivo general de la investigación fue logrado, y se espera que este material pueda servir a profesionales y estudiosos de la gestión cultural como consulta a la hora de comenzar un proceso de planificación estratégica en un Complejo de Artes Escénicas.

Con respecto al primer objetivo específico: “Analizar las peculiaridades de las Organizaciones de Artes Escénicas desde el punto de vista de la gestión en general y la gestión estratégica en particular”, se destaca que la investigación ha recogido bibliografía específica sobre la gestión de un Complejo de Artes Escénicas, dando un enfoque innovador de la conjunción entre la administración tradicional y las organizaciones culturales.

Los Complejos de Artes Escénicas, así como los museos y otras instituciones culturales, son organizaciones susceptibles de ser analizadas con el instrumental metodológico de la Contabilidad de Gestión en general y la planificación estratégica en particular. Se observa no obstante, un retraso en la aplicación de ciertas herramientas de gestión, lo que es usual en el ámbito de las organizaciones vinculadas al arte. Sin embargo, y a partir de la revisión de la literatura efectuada, se puede concluir que la planificación estratégica, es una herramienta plausible e imprescindible de implementar a la hora de gestionar este tipo de organizaciones complejas, con una múltiple producción simultánea, y gran variedad de recursos involucrados. Deberá considerarse especialmente aspectos propios de estas organizaciones, tales como la programación artística, las características del edificio, la relación del personal artístico y no artístico, y la forma en que la organización se financia, entre otras.

El segundo objetivo específico: “Analizar la conducta del consumidor cultural, en especial el consumidor de artes escénicas, y determinar las posibles estrategias que debe seguir un Complejo de Artes Escénicas a efectos de incrementar la cantidad de espectadores”, es tratado en su mayor parte en el punto 2.5 de este trabajo como elemento distintivo de la demanda cultural. Al momento de iniciar el proceso de Planificación Estratégica deberá tomarse en consideración las características tanto de los bienes culturales como del consumidor de los mismos. En las Artes Escénicas, en particular las incluidas en la

“alta cultura” (ópera, ballet, concierto) existe un alta inelasticidad respecto al precio, y el consumidor no se rige por leyes económicas tradicionales de consumo marginal decreciente, sino que por el contrario presenta un consumo que diversos autores han clasificado como “adictivo”. Asimismo, deberá considerarse, al momento de la elección del repertorio, el tipo de espectadores que se prevé cautivar, el grado de erudición factible de alcanzar versus la presentación de obras más populares que incentiven la concurrencia de público masivo, así como la selección de autores nacionales de forma de fomentar cohesión social y trasmisión de valores simbólicos compartidos.

En lo que refiere al tercer objetivo y caso de estudio, se desprende del análisis efectuado al S.O.D.R.E., que aun cuando se encuentra transitando un período de importancia relevante a raíz de la inauguración del Auditorio Adela Reta, no ha transitado por un proceso de planificado estratégica que involucre esta etapa tan crucial.

En nuestra opinión, bajo la idea de que: *“El S.O.D.R.E., antes de ser una organización cultural, es simplemente una organización, y como tal, debe gestionarse adecuadamente”*, es necesario utilizar herramientas modernas de gestión adaptadas al propio giro de la institución.

Consideramos que el S.O.D.R.E. es una organización que debería tener el rol de referencia cultural de la sociedad uruguaya, y para ello cuenta con grandes valores, tanto en su potencial artístico, como en su infraestructura. De los resultados de la investigación, surge que la situación desfavorable por la que atraviesa la institución actualmente, se debe a las malas prácticas organizacionales aplicadas a través de los años, que llevaron a un mal aprovechamiento de los recursos y a la generación de una mala cultura organizacional, que hoy en día representa un desafío corregir.

Los testimonios recogidos para esta investigación, nos llevan a la fuerte conclusión que el S.O.D.R.E. hace ya largo tiempo es una **organización disfuncional** atendiendo lo desarrollado en el punto 2.6. La disfuncionalidad que reina en la gestión de la institución amerita una reestructura inmediata.

Concluimos entonces que el primer paso necesario para revertir esta situación y en especial considerando la reapertura del Auditorio Nacional Adela Reta, sería el planteamiento por parte del Consejo Directivo de sólidas y claras políticas y lineamientos culturales, formulando las directrices estratégicas y delegando las actividades operativas a los niveles jerárquicos inferiores.

4.2 Recomendaciones

El S.O.D.R.E. deberá enfrentarse a un cambio considerable si pretende ser una organización exitosa, no sólo desde el punto de vista artístico sino con una eficiente y responsable administración de los fondos públicos. Se entiende oportuno que para la implementación de este cambio, la organización demande servicios de asesoría de otros actores públicos, tales como la Oficina Nacional de Servicio Civil para la formación del personal no artístico y directivo en todas sus áreas, la UDELAR en el marco de sus actividades de extensión, entre otros.

Sin embargo, y a efectos de facilitar el camino a recorrer, se plantean a continuación ciertas recomendaciones que entendemos puedan ser de interés para la organización.

- **A nivel institucional**, se recomienda trabajar sobre los siguientes puntos:

Misión y visión:

Establecer por parte del Consejo en conjunto con la Gerencia General y en consenso con los cuerpos estables, el Sindicato, otros actores intervinientes, y en el marco de una política cultural delimitada a nivel de Estado, una declaración de misión y visión que sea comunicada y compartida a través de todos los integrantes de la institución, buscando que cada miembro sea consciente de que su responsabilidad en la consecución de los objetivos. La declaración de la misión y visión será un elemento que indique el inicio del nuevo camino.

Estructuras y jerarquías:

Para comenzar el proceso de Planificación Estratégica se recomienda replantear la estructura formal de la institución, delineando en forma clara y precisa los roles, las jerarquías y las responsabilidades. De corresponder, se deberá reelaborar los manuales de cargo y de procedimiento. Se recomienda recoger la nueva estructura formal en un organigrama que sea conocido por los miembros de la organización

- **A nivel de gestión**, se subraya nuevamente la necesidad de realizar una adecuada planificación en todos los niveles de la organización alineada al futuro plan estratégico. Tal como expone Gerpe (2006) una vez realizado el análisis estratégico y determinado la orientación estratégica, se debe definir el **Plan Operativo**, que lo describe como un conjunto de acciones concretas que permiten aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno y hacerlas coincidir con las fortalezas que posee la organización. Agrega además que el Plan Operativo implica definir claramente objetivos operativos, metas, acciones

concretas, congruentes, integradas, resultados específicos, recursos tiempos y responsables para cada uno de los sectores involucrados en el logro de los objetivos planteados.

Deberían quedar establecidos dentro de esta planificación el desarrollo de procedimientos eficientes, la utilización de sistemas de información, el diseño de mecanismos de evaluación, seguimiento y control. Considerando los departamentos más relevantes en la gestión de las artes escénicas se recomiendan las siguientes líneas de acción:

- **Departamento de Dirección Artística.**

Este departamento es el corazón de la producción de los espectáculos. Los recursos necesarios para la producción de los mismos son complejos y de ellos va a depender la programación. Antes de programar un espectáculo es necesario conocer si se cuenta con los recursos necesarios, o si es posible su obtención en tiempo y forma.

Para ello y considerando todas las variables, la dirección artística estará encargada de establecer cuáles son los espectáculos a producir y los cronogramas de trabajo. Es aquí donde la planificación anticipada y detallada cobra mayor importancia, como consecuencia del rol articulador que este departamento tiene sobre los recursos, tanto humanos como materiales. Las decisiones tomadas por la dirección artística tendrán repercusión directa en otros departamentos relacionados con las Artes Escénicas, por lo que, si bien la esencia de la producción artística suele ser desordenada y prácticamente disfuncional, la dirección deberá procurar delegar los aspectos no artísticos involucrados, de forma de lograr desde el punto de vista administrativo un trabajo metódico y ordenado.

Concretamente sería recomendable considerar los siguientes puntos:

- Confeccionar la programación anual de los espectáculos con un anticipo mínimo de un año.
- Identificar y gestionar adecuadamente con el resto de los departamentos, los recursos necesarios para la realización de dicha programación.
- Confeccionar un cronograma ordenado y anticipado de los ensayos de los cuerpos estables, difundido por buenos canales de comunicación interna.

- **Departamento de Marketing**

Este departamento tiene como objetivo principal delinear diferentes estrategias para difundir y comunicar la oferta cultural de modo de posibilitar la democratización de la cultura en el marco de las políticas culturales establecidas.

Asimismo, e independientemente del presupuesto asignado a la institución por el MEC, es también un rol de este departamento la maximización de los ingresos.

Como ya fue expuesto, los ingresos pueden ser generados por la concurrencia de público (ingreso generado) como también por los ingresos indirectos al espectáculo en sí mismo (ingreso contribuido). Para aumentar cualquiera de ellos deberá optarse entre diversas estrategias que pueden involucrar conflictos de intereses.

Con respecto al ingreso generado, será necesario potenciar la audiencia a través de la creación del departamento o la figura de gerente de Desarrollo de Audiencias, tal como fue expuesto en el punto 2.4.2. Asimismo podrían ser significativos los ingresos generados en actividades accesorias al espectáculo en sí, como la tienda de merchandising, las concesiones de cafeterías, y explotación de los espacios para conferencias, exposiciones y eventos.

El aumento del ingreso contribuido está estrechamente relacionado con la gestión de un departamento o sección orientada al *fundraising*, planificando las metas a alcanzar, tal como fue expuesto en el marco teórico.

En otro orden, la relación entre la oferta de la institución, sus potenciales consumidores y diversos *stakeholders*, estará ligada a la comunicación que exista entre ellos. Para lograrla, se debe contar con las herramientas de marketing adecuadas, entre las que se destacan:

- Desarrollo de una base de datos de espectadores y donantes tanto actuales como potenciales.
- Gestionar eventos especiales que puedan atraer a posibles donantes, fidelizar al espectador eventual y contentar al público ya cautivo.
- Mejorar la página institucional: tour virtual del auditorio, detalle de las actividades en los distintos recintos y salas, ventas de entradas por Internet, *newsletters* con novedades, inclusión de programación futura y artistas invitados, descripción y trayectoria de los cuerpos estables y sus miembros, entre otros.

Por otro lado, es necesario que el S.O.D.R.E. fortifique su imagen institucional y la marca S.O.D.R.E. especialmente, a través de un departamento de desarrollo institucional resaltando todas sus ventajas competitivas, entre las se destacan la trayectoria, la infraestructura, la sofisticación y calidad que ha tenido históricamente.

- **Departamento de Sistemas de información**

Se ha observado una gran falencia en lo que a comunicación interna se refiere. El S.O.D.R.E. es una institución de cerca de 600 funcionarios y si no se utilizan las herramientas adecuadas, la comunicación se vuelve compleja. No obstante existen hoy en día herramientas informáticas que permiten en este tipo de organizaciones excelentes sistemas de comunicación. Por ello creemos que sería altamente recomendable la creación de una Intranet que facilite la comunicación interna; y por esa vía realizar las notificaciones en general, el cronograma de cuerpos estables y sus variaciones, entre otros.

Asimismo, y a efectos de la comunicación externa, es necesario un dominio S.O.D.R.E. que posibilite una comunicación electrónica con la sociedad que identifique el dominio, no siendo adecuado en términos de imagen las comunicaciones electrónicas a través de las casillas de correo "Gmail" utilizadas actualmente por la organización.

- **Departamento de RRHH.**

Siendo los recursos humanos el factor primordial de los espectáculos, es necesario una correcta gestión de los mismos. Asimismo, se entiende pertinente resolver las dificultades por las que atraviesa la organización relativas a la incorporación de los funcionarios. Para la resolución de los problemas laborales actuales del S.O.D.R.E., que han acarreado conflictos durante años y han aletargado el crecimiento de la organización, sería conveniente el trabajo específico y dedicado del departamento legal con el objetivo de solucionarlos en el corto plazo.

Por otro lado, la capacitación aparece como una herramienta de generación de valor. Desde el punto de vista del trabajo artístico los esfuerzos han de apuntarse hacia la especialización del personal que se puede lograr de diferentes formas: talleres de capacitación, cursos dictados por artistas invitados, fomento en becas para formarse fuera de la institución, o intercambios con otras organizaciones artísticas nacionales o internacionales.

El último punto relacionado con la performance de los recursos humanos es apuntar a la mejora en las condiciones de trabajo. Esto no es tarea del Departamento de Recursos Humanos, pero si debe ser éste quien recepcione los problemas y los articule de forma tal que se logre la armonía

laboral. Con respecto a las condiciones de trabajo, se refiere a las ya expuestas en cuanto a acondicionamiento térmico, lumínico, carga laboral, vestuario, entre otras. Son aspectos valorados por el artista, y mejoran la relación laboral fortificando la cultura organizacional proactiva hasta tanto no lleguen las recompensas económicas.

CAPÍTULO V: ANEXOS

5.1 Anexo I – Cuestionario base de las entrevistas realizadas

Nuestra tesis se enfocará en aplicar las herramientas de Gestión y Planificación Estratégica en la institución del S.O.D.R.E.. Esta planificación cuenta con determinados pasos, y a través de estas entrevistas nuestra intención es identificar y profundizar qué elementos aparecen y cuáles no actualmente, para luego analizarlos desde un punto de vista de gestión.

Seguiremos el orden de la entrevistas según los pasos planteados en el modelos tradicionales de Planificación Estratégica.

1. ESTRUCTURA

- ¿La organización cuenta con un organigrama? ¿Cuál es?
- En caso de no tenerlo: ¿Cuál es la estructura definida en la organización? ¿Las jerarquías? ¿Los departamentos?
- ¿Cómo se coordinan los cuerpos estables?

2. MISIÓN y VISIÓN

- ¿Existe una declaración de misión y visión en el S.O.D.R.E.?

EN CASO POSITIVO:

- ¿Cuál es esa misión? ¿Y visión?

EN CASO NEGATIVO:

En los repartidos entregados, encontramos como objetivos generales del S.O.D.R.E.: “generar un centro nacional artístico y de investigación con vocación regional, dedicado a espectáculos de primer nivel, la formación de artistas y públicos, constituyéndose en promotor e impulsor de una vasta red de acceso democrático al arte”.

- ¿Ésta sería una idea de la misión a establecer en la organización?
- ¿A qué nivel de la organización está difundida esta idea?
- ¿Cuál es la visión del S.O.D.R.E.? A lo que aspira, ¿cómo ve al S.O.D.R.E. en el mejor escenario, lo máximo a que puede llegar en todo nivel?

3. CULTURA

- ¿Cuáles son los valores fundamentales que a su juicio se identifican en el S.O.D.R.E. a nivel a nivel institucional, humano, a nivel artístico?
- ¿Estos valores son compartidos por todos los integrantes de la organización?
- ¿Cómo es la transmisión de los valores a los nuevos integrantes de la organización?
- ¿Existe un plan para transmitir estos valores?
- ¿Qué hay de cierto en los comentarios acerca de la pérdida de reconocimiento de la institución respecto a mitad del siglo pasado?
- ¿Cómo planean recuperarlos?

4. ANÁLISIS FODA

El tercer paso del plan es plantear una herramienta de análisis, en la cual se busca identificar y esquematizar bajo una matriz, los aspectos positivos y negativos, desde dentro de la organización en primera instancia y luego desde fuera.

Tradicionalmente se conocen como análisis FODA, como aspectos positivos dentro de la organización las FORTALEZAS y desde fuera las OPORTUNIDADES, y como aspectos negativos desde dentro las DEBILIDADES y desde fuera las AMENAZAS.

- ¿Qué Fortalezas identifica?
- ¿Qué Oportunidades identifica?
- ¿Qué Debilidades identifica?
- ¿Qué Amenazas identifica?

5. ESTRATEGIA y FUNCIONAMIENTO

- ¿Existe alguna estrategia planteada a seguir en el futuro para el desarrollo institucional?
- Como consecuencia del nuevo Auditorio y las características ¿existe alguna estrategia planteada a seguir en el futuro? ¿Cuáles son los principales aspectos que consideran deben atacarse en los primeros tiempos?
- ¿Se realizan controles de seguimiento? ¿Cuáles? ¿En qué nivel: costos, audiencia, calidad, entradas vendidas?

6. PRODUCCIÓN

- ¿Cómo se hace la programación? ¿Es anual? ¿Quién la hace? ¿Se hacen espectáculos combinados entre los cuerpos estables?
- ¿Cuántas personas trabajan en el S.O.D.R.E.? ¿Cuántos son artistas? ¿Qué peso presupuestal tienen los sueldos de los artistas?
- ¿Piensan producir o trabajar con productoras?
- ¿Piensan hacer temporadas de Ópera?

7. DEMANDA

- ¿Existen y cómo están planteadas las políticas de desarrollo de audiencia para el nuevo complejo del S.O.D.R.E.?
- ¿A qué tipo de consumidores están dirigidos los espectáculos del S.O.D.R.E.?
- ¿Cómo se fijan los precios?

5.2 Anexo II – Entrevista: Orígenes del S.O.D.R.E. – Diego Errandonea

Diego Errandonea, uno de los primeros funcionarios, en su entrevista¹⁰ del diario El País del 18 de junio de 2005 relata de una forma interesante los inicios e historia del S.O.D.R.E..

“Allá por 1930 una tía me dijo que había una vacante en un instituto raro que se estaba formando. En ese momento la radiotelefonía era un fenómeno nuevo que poca gente entendía bien y no tenía mucha popularidad. En realidad, entré por unos días y me quedé más de 50 años. La ley de creación del S.O.D.R.E. es de 1929 y dispuso que tuviera ocho cargos presupuestados: seis técnicos y dos peones. El primer estudio se instaló en el Palacio Legislativo. Hay que decir que su alma mater fue el doctor Francisco Ghigliani, un senador batllista de un enorme empuje. Fíjese la curiosa manera que arrancó todo. El director de la Dirección Nacional de Radiotelegrafía era el ingeniero Gilberto Lasnier. Como se precisaba otra estación, la encargaron a Estados Unidos y desde allá, enviaron por error una de radiotelefonía. Decidieron armarla igual y pasar música clásica. Fue denominada CWOA. Después le dieron la CX 6, la llamaron Radio Oficial, compraron más discos y empezó a funcionar. Uno de los que más colaboró fue un legislador herrerista de apellido Butler y siempre se dijo que lo habían convocado porque era radiólogo y pensaron que su profesión tenía algo que ver con lo que se estaba preparando”. (Se ríe).

— ¿Cuántas estaciones de radio había en ese momento además de CX 6 que, según usted, nació de casualidad?

— Muy pocas. El Espectador, Fada Radio, Mendizábal, Carve y los inicios de Montecarlo.

— ¿Y cómo se financiaban?

— Con impuestos aduaneros a los aparatos de radio, a los pasadiscos y a los discos de pasta que pagaban diez centésimos cada uno. Pero en el año 30 se jugó el Campeonato Mundial de Fútbol en Montevideo y ahí comenzó la locura de la radio: todo el mundo se lanzó a comprar un aparato. Entró tal cantidad de plata que el mismo Ghigliani resolvió crear una orquesta sinfónica y un teatro donde pudiera actuar. En ese momento, a raíz del advenimiento del cine parlante, los cines habían copado el mercado y los teatros no trabajaban. Como el Teatro Urquiza en Mercedes y Andes estaba libre,

¹⁰ **Errandonea Diego** El S.O.D.R.E. nació por error, al venir del extranjero un equipo equivocado // Diario El País – Montevideo: 18 de Junio de 2005.

Ghigliani habló con Usera Bermúdez, que era su propietario, y se lo compró por 340.000 pesos al contado.

— En 1930 el peso valía más que el dólar.

— Efectivamente. Toda la plata había sido recaudada con los impuestos. Paralelamente, se salió a buscar músicos para la Orquesta Sinfónica. Pero esto fue relativamente sencillo porque había muchos músicos libres. El S.O.D.R.E. era un organismo rico.

— ¿Por qué dejó de serlo?

— Porque en el año 1932 se decidió que ese dinero se volcara a Rentas Generales y al S.O.D.R.E. se le asignó una partida fija.

— La señora Rentas Generales es como una amante cara que se come los fondos de todos los organismos con fortuna y los deja en la miseria.

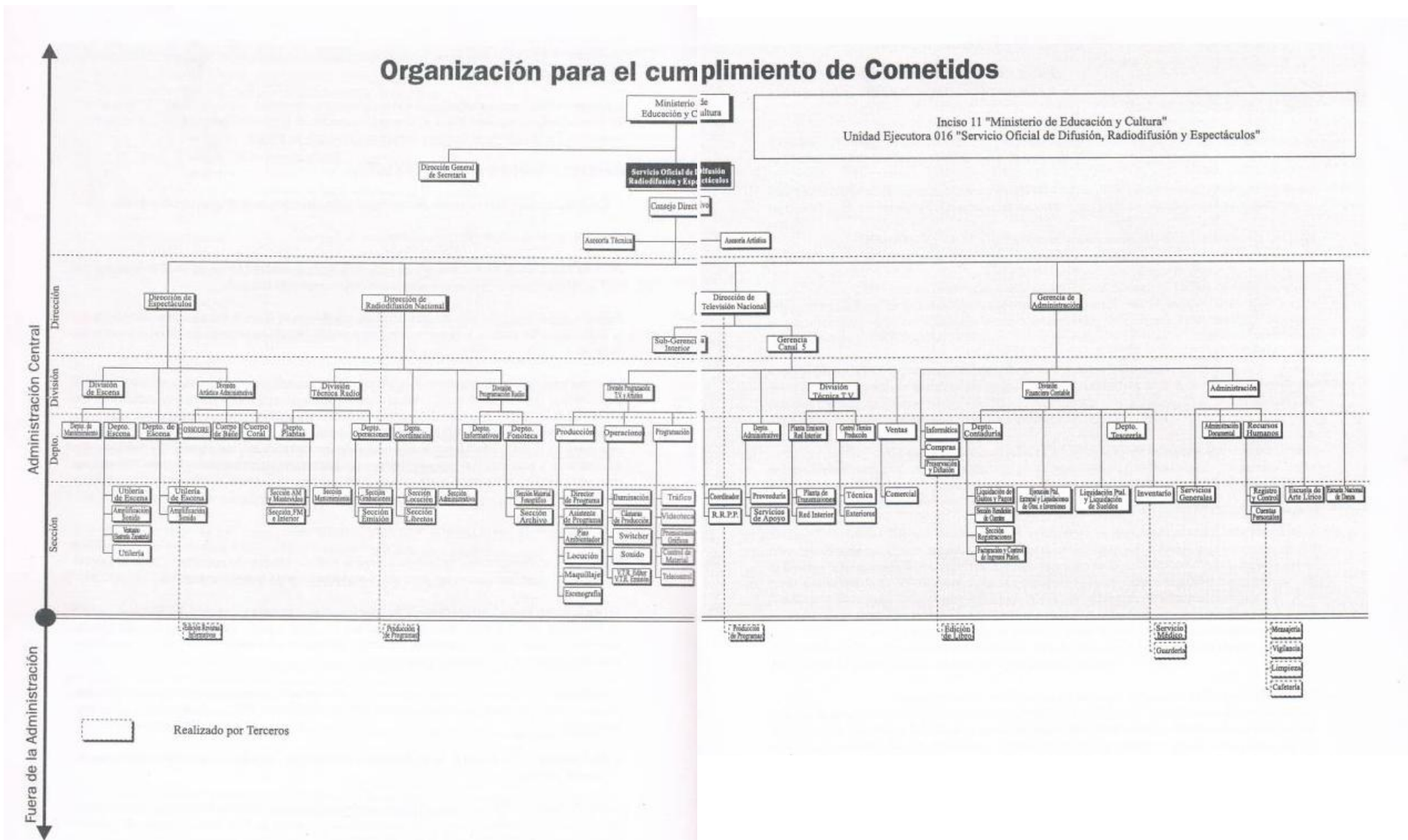
— Usted fue uno de los primeros empleados del S.O.D.R.E., llegó a la presidencia del instituto y trabajó en él más de medio siglo. ¿Cómo ve al S.O.D.R.E. de hoy?

— (Silencio) Con mucha lástima. Veo ese teatro que no se termina nunca y pienso que al Uruguay de hoy no le interesa la cultura. El S.O.D.R.E. no ha tenido la suerte que debió tener en cuanto a las autoridades que lo han dirigido en los últimos años. A la comisión directiva actual le deseo la mejor de las suertes, pero tengo mis dudas acerca de que puedan levantarlo. La radio sigue peleando y es lo que escucho todo el día. El plantel de locutores es muy bueno. En cambio, la Orquesta Sinfónica está muy mal, hay que renovarla toda. Los directores están un tiempito y se van. La huida de los músicos empezó cuando entraron los muchachos uniformados. Se fueron en masa a Venezuela, a Alemania, a Porto Alegre porque aquí no ganaban nada. El S.O.D.R.E. siempre tuvo sueldos de hambre. Los gobernantes siempre han creído que el S.O.D.R.E. era para 300 o 400 personas y que no valía la pena atenderlo. Nosotros llegamos a pasar 17 años sin tener un presupuesto nuevo.

— ¿A qué atribuye esos olvidos?

— A que los sucesivos gobiernos siempre han pensado dos cosas: que la cultura es un lujo prescindible y que las personas interesadas en ella son tan pocas que ni sus votos son necesarios

ANEXO III – Organigrama S.O.D.R.E.



ANEXO IV – Nómina S.O.D.R.E. según Sistema SGH

División Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos



30/07/2010
15:07

Estructura de Puestos de Trabajo

Pág 1 de 14

Inc. 11 Uej. 016 Prog. 007 Proy. 000 Vínculo Laboral: 1000 PRESUPUESTADOS CIVILES

D 1	D 2	Descriptor 3	Descriptor 4	Condición	Oc.	Vac.	Res.	Ent.	Sal.	Sal.C	Cap V	Cap O	Total
Q		DEN: PRESIDENTE			1								1
Q		DEN: CONSEJERO			2								2
Q		DEN: INSPECTOR DEL SISTEMA NACIONAL DE TELEVISION					1						1
A	16	DEN: DIRECTOR DE DIVISION	SERIE: CONTADOR		1								1
A	15	DEN: DIRECTOR DE DIVISION	SERIE: ARQUITECTO		2								2
A	15	DEN: ASESOR I	SERIE: ABOGADO				1						1
A	13	DEN: ASESOR II	SERIE: ABOGADO		1								1
A	11	DEN: ASESOR V	SERIE: ESCRIBANO		1								1
A	11	DEN: ASESOR IV	SERIE: ABOGADO		1								1
A	9	DEN: ASESOR VI	SERIE: LICENCIADO EN BIBLIOTECOLOGIA		1								1
A	4	DEN: ASESOR XI	SERIE: CONTADOR		2								2
B	12	DEN: DIRECTOR DEL CENTRO DE COMPUTOS			1								1
B	7	DEN: AYUDANTE I	SERIE: ARQUITECTO		1								1
B	6	DEN: TECNICO III	SERIE: TECNICO		2								2
B	3	DEN: TECNICO VI	SERIE: RELACIONES PUBLICAS		1								1
C	12	DEN: DIRECTOR DE DIVISION	SERIE: ADMINISTRATIVO		1								1
C	10	DEN: JEFE DE DEPARTAMENTO	SERIE: ADMINISTRATIVO		1	1							2
C	9	DEN: SUB JEFE DE DEPARTAMENTO	SERIE: ADMINISTRATIVO		1								1
C	8	DEN: JEFE DE SECCION	SERIE: ADMINISTRATIVO		1								1
C	8	DEN: JEFE DE DEPARTAMENTO	SERIE: ADMINISTRATIVO		1								1
C	7	DEN: SUB JEFE DE SECCION	SERIE: ADMINISTRATIVO		1								1
C	7	DEN: JEFE DE SECCION	SERIE: ADMINISTRATIVO		11	1							12
C	5	DEN: ADMINISTRATIVO I	SERIE: ADMINISTRATIVO		5	1							6
C	4	DEN: ADMINISTRATIVO I	SERIE: ADMINISTRATIVO				1			1			2
C	4	DEN: ADMINISTRATIVO III	SERIE: ADMINISTRATIVO		1								1



Estructura de Puestos de Trabajo

Inc. 11 Uej. 016 Prog. 007 Proy. 000 Vinculo Laboral: 1000 PRESUPUESTADOS CIVILES

D 1	D 2	Descriptor 3	Descriptor 4	Condición	Oc.	Vac.	Res.	Ent.	Sal.	Sal.C	Cap V	Cap O	Total
C	3	DEN: ADMINISTRATIVO II	SERIE: ADMINISTRATIVO		5								5
C	2	DEN: ADMINISTRATIVO III	SERIE: ADMINISTRATIVO		25				2				27
C	1	DEN: ADMINISTRATIVO IV	SERIE: ADMINISTRATIVO		11				1				12
D	14	DEN: DIRECTOR TECNICO RADIOFUSION					1						1
D	14	DEN: DIRECTOR DE DIVISION PROGRAMACION					1						1
D	14	DEN: DIRECTOR DE ESPECTACULOS					1						1
D	14	DEN: DIRECTOR DE DIVISION	SERIE: INSTITUTO NACIONAL IMAGEN		1								1
D	13	DEN: DIRECTOR DE DIVISION ESCENA					1						1
D	12	DEN: DIRECTOR	SERIE: RELACIONES PUBLICAS				1						1
D	12	DEN: ASESOR ASISTENTE					1						1
D	12	DEN: SUB DIRECTOR TECNICO RADIODIFUSION					1						1
D	11	DEN: JEFE DE DEPARTAMENTO ESCENA					1						1
D	11	DEN: JEFE DE DEPARTAMENTO	SERIE: CINE ARTE				1						1
D	11	DEN: JEFE DE DEPARTAMENTO	SERIE: SELLO EDITORIAL				1						1
D	11	DEN: JEFE DE DEPARTAMENTO FONOTECA					1						1
D	11	DEN: JEFE DE DEPARTAMENTO PLANTAS					1						1
D	11	DEN: JEFE DE DEPARTAMENTO OPERACION PROGRAMA	SERIE: PLANTAS PROGRAMACION				1						1
D	11	DEN: JEFE DE DEPARTAMENTO	SERIE: MUSEO DE LA PALABRA				1						1
D	11	DEN: JEFE DE PROGRAMAS RADIALES					2						2
D	11	DEN: JEFE DE DEPARTAMENTO OPERACIONES					1						1
D	11	DEN: JEFE DE DEPARTAMENTO					1						1
D	11	DEN: JEFE DE DEPARTAMENTO COORDINACION					1						1
D	10	DEN: COPISTA MUSICA					1						1
D	9	DEN: SUB JEFE DE DEPARTAMENTO TECNICO					1						1
D	9	DEN: JEFE RADIOTECNICO					4	1					5



Estructura de Puestos de Trabajo

Inc. 11 Uej. 016 Prog. 007 Proy. 000 Vínculo Laboral: 1000 PRESUPUESTADOS CIVILES

D 1	D 2	Descriptor 3	Descriptor 4	Condición	Oc.	Vac.	Res.	Ent.	Sal.	Sal.C	Cap V	Cap O	Total
D	8	DEN: RADIOFONISTA BILINGÜE					1						1
D	8	DEN: JEFE	SERIE: TECNICO FOTOTECA				1						1
D	8	DEN: JEFE DE SECCION	SERIE: ESPECIALIZADO				1						1
D	8	DEN: JEFE LUMINOTECNICO					1						1
D	8	DEN: JEFE DE SECCION LOCUCION					1						1
D	8	DEN: JEFE	SERIE: TENEDOR DE LIBROS				1						1
D	8	DEN: JEFE TECNICO AUDIO VIDEO					1						1
D	8	DEN: JEFE DE SECCION ROLLOTECA					1						1
D	8	DEN: JEFE DE SECCION LIBRETOS					1						1
D	8	DEN: JEFE DE SECCION GRABACIONES					1						1
D	8	DEN: JEFE DE SECCION	SERIE: ESPECIALIZACION				1						1
D	8	DEN: JEFE DE SECCION DISCOTECA					1						1
D	8	DEN: JEFE	SERIE: PRENSA				1						1
D	8	DEN: JEFE DE SUMINISTROS					1						1
D	8	DEN: PROGRAMADOR					1						1
D	7	DEN: ENCARGADO DE SECCION UTILERIA					1						1
D	7	DEN: JEFE DE BOLETERIA					1						1
D	7	DEN: RADIOTECNICO DE PRIMERA					2	4					6
D	6	DEN: SUB JEFE DE LUMINOTECNIA					1						1
D	6	DEN: REDACTOR RELATOR					5						5
D	6	DEN: RADIOFONISTA DE PRIMERA					3	1					4
D	6	DEN: ESPECIALISTA III	SERIE: OPERADOR COMPUTACION				1						1
D	6	DEN: SUB JEFE DE ESCENOTECNIA					1						1
D	6	DEN: ENCARGADO DE AMPLIFICACION					1						1
D	5	DEN: SUB JEFE	SERIE: TENEDOR DE LIBROS				1						1



Estructura de Puestos de Trabajo

Inc. 11 Uej. 016 Prog. 007 Proy. 000 Vínculo Laboral: 1000 PRESUPUESTADOS CIVILES

D 1	D 2	Descriptor 3	Descriptor 4	Condición	Oc.	Vac.	Res.	Ent.	Sal.	Sal.C	Cap V	Cap O	Total
D	5	DEN: RADIOTECNICO DE SEGUNDA			2	4							6
D	5	DEN: RADIOFONISTA DE SEGUNDA			2								2
D	5	DEN: ESPECIALISTA	SERIE: TENEDOR DE LIBROS				1						1
D	5	DEN: PROGRAMADOR MUSICA CULTA			1								1
D	5	DEN: MAQUINISTA DE PRIMERA			1	1							2
D	5	DEN: ROLLOTECARIO			1								1
D	5	DEN: INFORMATIVISTA					2						2
D	5	DEN: DISCOTECARIO					2						2
D	5	DEN: LIBRETISTA					1						1
D	5	DEN: JEFE	SERIE: FOTOGRAFO		1								1
D	4	DEN: PIANISTA ACOMPAÑANTE					1						1
D	4	DEN: OPERADOR I	SERIE: COMPUTOS		1								1
D	4	DEN: PROGRAMADOR			3	1							4
D	4	DEN: REDACTOR MUSICAL					1						1
D	4	DEN: LUMINOTECNICO I					3						3
D	4	DEN: AYUDANTE	SERIE: BIBLIOTECA				1						1
D	4	DEN: AMBIENTADOR			1								1
D	4	DEN: TECNICO EN GRABACIONES					2						2
D	4	DEN: DISCOTECARIO			1								1
D	4	DEN: RADIOFONISTA DE TERCERA			1	4							5
D	4	DEN: AYUDANTE UTILERO					1						1
D	4	DEN: ESPECIALISTA I	SERIE: FOTOGRAFO				1						1
D	3	DEN: TECNICO GRABACIONES DE SEGUNDA					1						1
D	3	DEN: PINTOR LETRAS I					1						1
D	3	DEN: OPERADOR					1						1



Estructura de Puestos de Trabajo

Inc. 11 Uej. 016 Prog. 007 Proy. 000 Vínculo Laboral: 1000 PRESUPUESTADOS CIVILES

D 1	D 2	Descriptor 3	Descriptor 4	Condición	Oc.	Vac.	Res.	Ent.	Sal.	Sal.C	Cap V	Cap O	Total
D	3	DEN: ARCHIVISTA PELICULAS					1						1
D	3	DEN: SONIDISTA DE SEGUNDA					1						1
D	3	DEN: INSPECTOR SERVICIO					1						1
D	3	DEN: MAQUINISTA DE SEGUNDA					3						3
D	3	DEN: PROYECCIONISTA					2						2
D	3	DEN: OPERADOR I					1	1					2
D	3	DEN: ENFERMERA					1						1
D	3	DEN: OPERADOR I TELECINE					1						1
D	3	DEN: OPERADOR GRABACIONES					2						2
D	2	DEN: LUMINOTECNICO II					2						2
D	2	DEN: ESPECIALISTA	SERIE: ESPECIALIZACION				1						1
D	2	DEN: MAQUINISTA DE TERCERA					2	1					3
D	2	DEN: FOTOGRAFO II					1						1
D	2	DEN: ENCARGADO DE LABORATORIO					1						1
D	2	DEN: AYUDANTE PRENSA Y PROPAGANDA					1						1
D	2	DEN: AFINADOR PIANOS					1						1
D	2	DEN: PROGRAMADOR	SERIE: COMPUTOS				1						1
D	2	DEN: OPERADOR II	SERIE: TECNICO EN RADIODIFUSION				8	2					10
D	2	DEN: AYUDANTE PINTOR DE LETRAS					1						1
D	1	DEN: ESPECIALISTA V	SERIE: PINTOR DE LETRAS				1						1
D	1	DEN: ESPECIALISTA V	SERIE: RADIOTECNICO				1						1
D	1	DEN: ESPECIALISTA V	SERIE: INFORMATIVO				3	1					4
D	1	DEN: ESPECIALISTA V	SERIE: SONIDO TEATRO				1						1
D	1	DEN: ESPECIALISTA V	SERIE: OPERADOR DE RADIO				15	1					16
D	1	DEN: ESPECIALISTA V	SERIE: PROGRAMADOR DE RADIO				1						1



Estructura de Puestos de Trabajo

Inc. 11 Uej. 016 Prog. 007 Proy. 000 Vínculo Laboral: 1000 PRESUPUESTADOS CIVILES

D 1	D 2	Descriptor 3	Descriptor 4	Condición	Oc.	Vac.	Res.	Ent.	Sal.	Sal.C	Cap V	Cap O	Total
D	1	DEN: ESPECIALISTA V	SERIE: DISCOTECARIO		1								1
D	1	DEN: ESPECIALISTA V	SERIE: INSPECCION		1								1
D	1	DEN: ESPECIALISTA V	SERIE: UTILERO TEATRO		5	1							6
D	1	DEN: ESPECIALISTA V	SERIE: RADIOFONISTA		2	1							3
D	1	DEN: ESPECIALISTA V	SERIE: ESPECTACULOS		1								1
E	8	DEN: JEFE TECNICO SASTRERIA					1						1
E	7	DEN: ENCARGADO DE ZAPATERIA			1								1
E	7	DEN: JEFE DE SECCION	SERIE: CARPINTERIA		1								1
E	7	DEN: OFICIAL I	SERIE: LINOTIPISTA				1						1
E	5	DEN: ENCARGADO DE SASTRERIA					1						1
E	5	DEN: OFICIAL I	SERIE: ELECTRICISTA		1								1
E	5	DEN: ENCARGADO DE SASTRERIA	SERIE: OFICIOS		1								1
E	5	DEN: OFICIAL III	SERIE: OFICIOS		1								1
E	4	DEN: OFICIAL II	SERIE: PINTOR				1						1
E	4	DEN: OFICIAL IV	SERIE: LUMINOTECNIA TEATRO				1						1
E	4	DEN: OPERADOR I					1						1
E	4	DEN: OFICIAL ZAPATERO					1						1
E	4	DEN: OFICIAL II	SERIE: PLOMERO				1						1
E	4	DEN: OFICIAL IV	SERIE: OFICIOS		1								1
E	4	DEN: OFICIAL IV	SERIE: MAQUINISTA TEATRO						2				2
E	4	DEN: OFICIAL IV	SERIE: ILUMINADOR		1								1
E	4	DEN: RADIO OPERADOR			2	1							3
E	4	DEN: OFICIAL IV	SERIE: OFICIOS		1								1
E	3	DEN: OFICIAL III	SERIE: CARPINTERO		2								2
E	3	DEN: ENCARGADO DE VESTUARIO OSSODRE			1								1



Estructura de Puestos de Trabajo

Inc. 11 Uej. 016 Prog. 007 Proy. 000 Vínculo Laboral: 1000 PRESUPUESTADOS CIVILES

D 1	D 2	Descriptor 3	Descriptor 4	Condición	Oc.	Vac.	Res.	Ent.	Sal.	Sal.C	Cap V	Cap O	Total
E	3	DEN: OPERADOR II					1		1				2
E	3	DEN: OFICIAL II ZAPATERO					1						1
E	3	DEN: AYUDANTE SASTRERIA					1						1
E	2	DEN: OFICIAL IV	SERIE: ALBAÑIL				1						1
E	2	DEN: MODISTA			2	4							6
E	1	DEN: OFICIAL V	SERIE: SASTRERIA		4								4
E	1	DEN: OFICIAL V	SERIE: CARPINTERO		1								1
F	7	DEN: ENCARGADO	SERIE: CHOFER		1								1
F	4	DEN: AUXILIAR I	SERIE: SERVICIOS		1								1
F	3	DEN: AUXILIAR II	SERIE: CHOFER		2								2
F	3	DEN: AUXILIAR II	SERIE: SERVICIOS		9	1							10
F	2	DEN: AUXILIAR III	SERIE: SERVICIOS		2								2
F	1	DEN: AUXILIAR IV	SERIE: ARCHIVO				1						1
F	1	DEN: AUXILIAR IV	SERIE: SERVICIOS		4	2							6
Totales:					210	117	0	0	7	0	0	0	334

Inc. 11 Uej. 016 Prog. 007 Proy. 000 Vínculo Laboral: 1007 DOCENTES (ESCALAFON J)

D 1	D 2	Descriptor 3	Descriptor 4	Condición	Oc.	Vac.	Res.	Ent.	Sal.	Sal.C	Cap V	Cap O	Total
J	14	DEN: DIRECTOR			1								1
J	12	DEN: DIRECTOR							1				1
J	9	DEN: MAESTRO			9	2			5				16
J	8	DEN: PROFESOR			1				1				2
J	7	DEN: PROFESOR PIANISTA							1				1
J	6	DEN: PROFESOR DE CANTO Y TECNICA CORAL			1								1
J	6	DEN: PROFESOR DE TEORIA Y SOLFEO					1						1
Totales:					12	3	0	0	8	0	0	0	23



Estructura de Puestos de Trabajo

Inc. 11 Uej. 016 Prog. 007 Proy. 000 Vinculo Laboral: 1800 CONTRATOS PERMANENTES CIVILES

D 1	D 2	Descriptor 3	Descriptor 4	Condición	Oc.	Vac.	Res.	Ent.	Sal.	Sal.C	Cap V	Cap O	Total
C	10	DEN: JEFE DE DEPARTAMENTO	SERIE: ADMINISTRATIVO		1								1
C	7	DEN: JEFE DE SECCION	SERIE: ADMINISTRATIVO						1				1
C	5	DEN: ADMINISTRATIVO I	SERIE: ADMINISTRATIVO		2								2
C	3	DEN: ADMINISTRATIVO V	SERIE: ADMINISTRATIVO						1				1
C	2	DEN: ADMINISTRATIVO III	SERIE: ADMINISTRATIVO		2								2
C	1	DEN: ADMINISTRATIVO VI	SERIE: ADMINISTRATIVO		3								3
D	14	DEN: VIOLIN CONCERTINO					1						1
D	13	DEN: OBOE PRIMERA CATEGORIA					1						1
D	13	DEN: ARPA PRIMERA CATEGORIA					1						1
D	13	DEN: TIMBAL PRIMERA CATEGORIA					1						1
D	13	DEN: PIANO PRIMERA CATEGORIA				2							2
D	13	DEN: FLAUTA PRIMERA CATEGORIA					1						1
D	13	DEN: CONTRABAJO PRIMERA CATEGORIA							1				1
D	13	DEN: PRIMER BAILARIN			5	1							6
D	13	DEN: TROMPETA PRIMERA CATEGORIA					1						1
D	13	DEN: VIOLIN PRIMERA CATEGORIA			3	1							4
D	13	DEN: CELLO PRIMERA CATEGORIA			1	1							2
D	13	DEN: TROMPA PRIMERA CATEGORIA			1								1
D	13	DEN: VIOLA PRIMERA CATEGORIA			1	1							2
D	13	DEN: FAGOT PRIMERA CATEGORIA			1								1
D	13	DEN: TROMBON PRIMERA CATEGORIA			1								1
D	13	DEN: CLARINETE PRIMERA CATEGORIA					1						1
D	12	DEN: FAGOT SEGUNDA CATEGORIA					1						1
D	12	DEN: CLARINETE SEGUNDA CATEGORIA			1								1
D	12	DEN: TROMPETA TERCERA CATEGORIA			1								1



Estructura de Puestos de Trabajo

Inc. 11 Uej. 016 Prog. 007 Proy. 000 Vinculo Laboral: 1800 CONTRATOS PERMANENTES CIVILES

D 1	D 2	Descriptor 3	Descriptor 4	Condición	Oc.	Vac.	Res.	Ent.	Sal.	Sal.C	Cap V	Cap O	Total
D	12	DEN: PRIMER SOLISTA			2								2
D	12	DEN: CONTRABAJO TERCERA CATEGORIA				1							1
D	12	DEN: CLARINETE TERCERA CATEGORIA				1							1
D	12	DEN: TROMPA TERCERA CATEGORIA			1								1
D	12	DEN: TROMPA SEGUNDA CATEGORIA				1							1
D	12	DEN: FLAUTA SEGUNDA CATEGORIA			1								1
D	12	DEN: VIOLA SEGUNDA CATEGORIA			1								1
D	12	DEN: OBOE TERCERA CATEGORIA				1							1
D	12	DEN: CELLO SEGUNDA CATEGORIA				1							1
D	12	DEN: VIOLA TERCERA CATEGORIA			1								1
D	12	DEN: TROMPETA SEGUNDA CATEGORIA				1							1
D	12	DEN: FAGOT TERCERA CATEGORIA				1							1
D	12	DEN: TROMBON SEGUNDA CATEGORIA				1							1
D	12	DEN: OBOE SEGUNDA CATEGORIA				1							1
D	12	DEN: VIOLIN TERCERA CATEGORIA			1								1
D	12	DEN: FLAUTA TERCERA CATEGORIA			1								1
D	12	DEN: TUBA TERCERA CATEGORIA			1								1
D	11	DEN: ARPA CUARTA CATEGORIA				1							1
D	11	DEN: CLARINETE CUARTA CATEGORIA				1							1
D	11	DEN: FLAUTA CUARTA CATEGORIA				1							1
D	11	DEN: OBOE CUARTA CATEGORIA				1							1
D	11	DEN: SOLISTA			6	4							10
D	11	DEN: TROMPA CUARTA CATEGORIA				1							1
D	11	DEN: TROMBON CUARTA CATEGORIA				1							1
D	11	DEN: FAGOT CUARTA CATEGORIA				1							1



Estructura de Puestos de Trabajo

Inc. 11 Uej. 016 Prog. 007 Proy. 000 Vínculo Laboral: 1800 CONTRATOS PERMANENTES CIVILES

D 1	D 2	Descriptor 3	Descriptor 4	Condición	Oc.	Vac.	Res.	Ent.	Sal.	Sal.C	Cap V	Cap O	Total
D	11	DEN: VIOLIN QUINTA CATEGORIA			2	3							5
D	11	DEN: TROMPA QUINTA CATEGORIA			1								1
D	11	DEN: ASESOR CUARTA CATEGORIA					1						1
D	11	DEN: MIMO SOLISTA			1	1							2
D	11	DEN: CONTRABAJO QUINTA CATEGORIA					1						1
D	11	DEN: VIOLIN CUARTA CATEGORIA					2						2
D	11	DEN: CELLO QUINTA CATEGORIA			1								1
D	10	DEN: CELLO SEXTA CATEGORIA			1								1
D	10	DEN: VIOLA SEXTA CATEGORIA			1								1
D	10	DEN: SUB DIRECTOR DE CORO					1						1
D	10	DEN: VIOLIN SEXTA CATEGORIA			3	7							10
D	10	DEN: CONTRABAJO SEXTA CATEGORIA			1								1
D	10	DEN: CORIFEO			5	2							7
D	9	DEN: VIOLA SEPTIMA CATEGORIA			5	1							6
D	9	DEN: CONTRABAJO SEPTIMA CATEGORIA			1	3							4
D	9	DEN: VIOLIN SEPTIMA CATEGORIA			5	6							11
D	9	DEN: TROMPETA SEPTIMA CATEGORIA			1								1
D	9	DEN: TROMBON SEPTIMA CATEGORIA					1						1
D	9	DEN: ACCESORIOS SEPTIMA CATEGORIA					2						2
D	9	DEN: INSPECTOR ORQUESTA			1								1
D	9	DEN: ARCHIVISTA			1								1
D	9	DEN: CORISTA SOLISTA			4	7							11
D	9	DEN: CUERPO DE BAILE			16	8							24
D	9	DEN: CELLO SEPTIMA CATEGORIA			6								6
D	9	DEN: TROMPA SEPTIMA CATEGORIA			1								1



Estructura de Puestos de Trabajo

Inc. 11 Uej. 016 Prog. 007 Proy. 000 Vinculo Laboral: 1800 CONTRATOS PERMANENTES CIVILES

D 1	D 2	Descriptor 3	Descriptor 4	Condición	Oc.	Vac.	Res.	Ent.	Sal.	Sal.C	Cap V	Cap O	Total
D	8	DEN: INSPECTOR C.M.C.					1						1
D	8	DEN: INSPECTOR CUERPO DE BAILE					1						1
D	7	DEN: INSPECTOR CORO					1						1
D	7	DEN: ASISTENTE DIRECCION CUERPO DE BAILE					1						1
D	7	DEN: CORISTA				58	11						69
D	7	DEN: AYUDANTE ARCHIVISTA					1						1
D	6	DEN: AYUDANTE INSPECCION					1						1
D	6	DEN: ACTOR PRIMERA CATEGORIA					2		1				3
D	5	DEN: JEFE AMBIENTACION					1						1
D	5	DEN: ACTOR SEGUNDA CATEGORIA					1						1
D	5	DEN: ARCHIVISTA				1	1						2
D	5	DEN: INSPECTOR RADIOTEATRO					1						1
D	4	DEN: PIANISTA ACOMPAÑANTE					2						2
D	4	DEN: ACTOR TERCERA CATEGORIA					4						4
D	1	DEN: ESPECIALISTA V	SERIE: OPERADOR DE RADIO				1						1
E	3	DEN: OFICIAL V	SERIE: ELECTRICISTA TEATRO				1						1
E	3	DEN: OFICIAL V	SERIE: OFICIOS						1				1
E	3	DEN: OFICIAL III	SERIE: OFICIOS			1	1						2
E	1	DEN: OFICIAL V	SERIE: CARPINTERO				1						1
F	2	DEN: AUXILIAR	SERIE: SERVICIOS				1						1
F	2	DEN: AUXILIAR III	SERIE: SERVICIOS			2	1						3
J	3	DEN: INSTRUCTOR	SERIE: HISTORIA DE LA DANZA				1						1
J	3	DEN: INSTRUCTOR	SERIE: PUESTA EN ESCENA				1						1
Totales:					165	109	0	0	5	0	0	0	279

Inc. 11 Uej. 016 Prog. 007 Proy. 000 Vinculo Laboral: 1802 RESTITUIDOS



Estructura de Puestos de Trabajo

Inc. 11 Uej. 016 Prog. 007 Proy. 000 Vinculo Laboral: 1802 RESTITUIDOS

D 1	D 2	Descriptor 3	Descriptor 4	Condición	Oc.	Vac.	Res.	Ent.	Sal.	Sal.C	Cap V	Cap O	Total
D	11	DEN: ADJUNTO DIRECCION DPTO. COORDINACION	SERIE: TECNICO		1								1
D	9	DEN: VIOLIN SEPTIMA CATEGORIA			1								1
D	9	DEN: CONTRABAJO SEPTIMA CATEGORIA			1								1
D	7	DEN: SUB JEFE DE OPERACION CAMARA			1								1
D	5	DEN: ACTOR SEGUNDA CATEGORIA			1								1
Totales:					5	0	0	0	0	0	0	0	5

Inc. 11 Uej. 016 Prog. 007 Proy. 000 Vinculo Laboral: 1805 CONTRATOS EVENTUALES

D 1	D 2	Descriptor 3	Descriptor 4	Condición	Oc.	Vac.	Res.	Ent.	Sal.	Sal.C	Cap V	Cap O	Total
		DEN: MUSICO	SERIE: 4A. CATEGORIA		2								2
		DEN: CUERPO DE BAILE	SERIE: SOLISTA		2								2
		DEN: LOCUTORES			3								3
		DEN: TECNICOS DE APOYO			4								4
		DEN: MUSICO	SERIE: 3A. CATEGORIA		2								2
		DEN: PIANISTA ACOMPAÑANTE	SERIE: CUERPO CORAL		1								1
		DEN: COREUTA			9								9
		DEN: AYUDANTE ARCHIVO	SERIE: CUERPO CORAL		1								1
		DEN: MUSICO	SERIE: 5A. CATEGORIA		1								1
		DEN: PIANISTA ACOMPAÑANTE	SERIE: ESCUELA DE ARTE LIRICO		1								1
		DEN: CUERPO DE BAILE			6								6
		DEN: MUSICO	SERIE: 1A. CATEGORIA		2								2
		DEN: MUSICO	SERIE: 6A. CATEGORIA		4								4
		DEN: PIANISTA ACOMPAÑANTE	SERIE: CUERPO DE BAILE		2								2
		DEN: MUSICO	SERIE: 2A. CATEGORIA		2								2
		DEN: ARCHIVISTA	SERIE: CUERPO CORAL		1								1



Estructura de Puestos de Trabajo

Inc. 11 Uej. 016 Prog. 007 Proy. 000 Vinculo Laboral: 1805 CONTRATOS EVENTUALES

D 1	D 2	Descriptor 3	Descriptor 4	Condición	Oc.	Vac.	Res.	Ent.	Sal.	Sal.C	Cap V	Cap O	Total
		DEN: PERIODISTA			67	4							71
		DEN: OPERADORES			9	1							10
		DEN: MUSICO	SERIE: 7A. CATEGORIA				10						10
		DEN: TECNICOS FONOTECA					9						9
Totales:					92	51	0	0	0	0	0	0	143

Inc. 11 Uej. 016 Prog. 007 Proy. 000 Vinculo Laboral: 1807 DOCENTES CONTRATADOS (ESC. J)

D 1	D 2	Descriptor 3	Descriptor 4	Condición	Oc.	Vac.	Res.	Ent.	Sal.	Sal.C	Cap V	Cap O	Total
J	3	DEN: INSTRUCTOR	SERIE: TECNICA VOCAL		1								1
J	3	DEN: INSTRUCTOR	SERIE: DANZA Y MALAMBO		6								6
J	3	DEN: INSTRUCTOR	SERIE: PIANISTA ACOMPANANTE		2								2
J	3	DEN: INSTRUCTOR	SERIE: LECTOESCRITURA		1								1
J	3	DEN: INSTRUCTOR	SERIE: LITERATURA		1								1
J	3	DEN: INSTRUCTOR	SERIE: FOLKLORE		1								1
J	3	DEN: INSTRUCTOR	SERIE: PUESTA EN ESCENA		1								1
J	3	DEN: INSTRUCTOR	SERIE: PRACTICA CORAL		1								1
Totales:					14	0	0	0	0	0	0	0	14

Inc. 11 Uej. 016 Prog. 007 Proy. 000 Vinculo Laboral: 1814 CONTRAT.ALTA PRIORIDAD, ART.7 LEY 16.3

D 1	D 2	Descriptor 3	Descriptor 4	Condición	Oc.	Vac.	Res.	Ent.	Sal.	Sal.C	Cap V	Cap O	Total
		DEN: DIRECTOR DE RADIODIFUSION NACIONAL			1								1
Totales:					1	0	0	0	0	0	0	0	1

Inc. 11 Uej. 016 Prog. 007 Proy. 000 Vinculo Laboral: 3001 COM.ENTRANTE EN OFICINAS DE LA ACENT

D 1	D 2	Descriptor 3	Descriptor 4	Condición	Oc.	Vac.	Res.	Ent.	Sal.	Sal.C	Cap V	Cap O	Total
		DEN: COMISION ENTRANTE						1					1
Totales:					0	0	0	1	0	0	0	0	1

CAPÍTULO VI: BIBLIOGRAFÍA

Alier, R.; (2002): *Historia de la Ópera*. Ediciones Robinbook, Barcelona.

Antoine, C.; (2008): "Filantropía, de Ayer y Siempre". *Blog de Cristian Antoine*. <http://cristian-antoine.blogspot.com/2008/03/filantropia-de-ayer-y-siempre.html>.

Antoine, C.; (2009): "La relación entre el sector público y el sector privado de las artes escénicas". En *La economía del espectáculo: una comparación internacional*. Gescenic, Barcelona.

Assasi, I.; (2007): "The Programming Strategies and Relationships of Theatres: An analysis based on the French Experience". *International Journal of Arts Management*. 3: Vol. 9, págs. 50-64.

Asuaga, C.; (2009): *Un encuentro no casual. Ciencias Económicas, Cultura y Derecho*. Fundación de Cultura Universitaria, Montevideo.

Asuaga, C.; Lecueder, M.; y Vigo, S.; (2005): "Las Artes y la Teoría General del Costo". *IX Congreso Internacional de Custos*. Florianópolis.

Asuaga, C.; Cambeiro, P.; Cami, M.; y Mouradian, I.; (2007): "Gestión de teatros públicos: Una adaptación del Cuadro de Mando Integral". *Revista Quantum*, Montevideo.

Aubert, C.; Bardhan, P.; y Dayton-Johnson, J.; (2003): *Artfilms, handicrafts and other cultural goods: the case for subsidy*.

Barth, D.; (02.11.2009): "A Chat With the Artistic Director of the Paris Opera Ballet. The Epoch Times". <http://www.theepochtimes.com/n2/content/view/24675/>.

Baumol, W.; (1996): "Symphony Orchestra Economics: The Fundamental Challenge". *Revista Harmony*, págs. 52-54.

Baumol, W.; y Bowen, W.; (1967): *Performing Arts: The Economic Dilemma*. New York : Twentieth Century Fund.

Benhamou, F.; (2009): *Economía y Cultura. ¿Cuáles son las nuevas perspectivas? En Un encuentro no casual, Ciencias Económicas, Derecho y Cultura*. Ed Carolina Asuaga. Fundación de Cultura Universitaria. Montevideo

Benhamou, F.; (1997): *La economía de la cultura*. Ediciones Trilce, Montevideo.

Blackerby, P.; (04.12.2009): "History of Strategic Management". Blackerby Associates. <http://www.blackerbyassoc.com/history.html#fn1>.

Bonet, L.; (2009): "Características Económicas del Sector del Teatro en España". En *La economía del espectáculo: una comparación internacional*. Gescenic, Barcelona.

Byrnes, W.; (2003): *Management and the Arts*. Elsevier

Campbell, D.; (2004): "Technical Theatre for Nontechnical People". *Allworth Press*. New York.

- Carámbula, G.;** (2002): Prólogo de *La Cultura es Capital*. Editorial Fin de Siglo, Montevideo.
- Casal, D.; Vera, L.; y Sörensen, M.;** (2009): Tesis: "Gestión de Bandas de Rock". UDELAR.
- Colbert, F.;** (2003): "Entrepreneurship and Leadership in Marketing the Arts". *International Journal of Arts Management*. págs. 30-39.
- Colbert, F.;** (2008): "The Sydney Opera House: An Australian Icon". Zone Cours. <http://zonecours.hec.ca/documents/A2004-1-154734.06Colbert.pdf>.
- Conte, D.; y Langley, S.;** (2007): *Theatre Management - Hollywood : Quite Specific Media Group*.
- Cooke, P.; y Lazzaretti, L.;** (2008): "Creative cities, cultural clusters and local economic development". *Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited*.
- Cowen, T.;** (1996): "Why I dont believe in the Cost-Disease". *Journal of Cultural Economics*. Kluwer Academic Publishers. 20. págs. 207-216.
- Cuadrado, M.; y Bereguer, G.;** (2005): "El comportamiento del Consumidor de Actividades Culturales". Universitat de Valencia, Valencia.
- DiMaggio, P.;** (1987): "Manager of the Arts". *Seven Locks Press*. Washington D.C.
- Dupuis, X.;** (2009): "El análisis de las modalidades de gestión: una clave para el análisis económico del espectáculo en vivo". En *La economía del espectáculo: una comparación internacional*. Gescenic, Barcelona.
- Dupuis, X.;** (2009): "Politica tarifaria y democratización de las prácticas culturales". En *La economía del espectáculo: una comparación internacional*. Gescenic, Barcelona.
- Fabisch, N.;** (2002): *Fundraising. Donaciones, Patrocinio y más*. Munich.
- Felton, M.;** (1992): "On the Assumed Inelasticity of demand for the Performig Arts". *Journal of Cultural Economics*. págs. 1-12.
- Freeland, C.;** (30.03.2010): "Strategic planning: SRA's approach. Highbeam Research". *Journal of Research Administration*. <http://www.highbeam.com/doc/1G1-93208452.html>.
- Gapinski, J.;** (1986): "The lively arts as substitutes for the lively arts". *The American Economic Review*.
- Garbett, T.;** (1995): *Imagen Corporativa: Cómo crearla y Proyectarla*. Legis Editores.
- García Canclini, N.; Moneta, C.; y Achugar, H.;** (1999): *Las industrias culturales en la integración latinoamericana*. Grijalbo, México.
- García Toirac, A.;** (2006): *La matriz FODA. Una fotografía de la organización y su entorno*. Facultad de Psicología / ed. Mexico Universidad Autóctona. [http://dec.psicol.unam.mx/capsulas/Planeacion%20estrategica/3_\(2\)%20La%20matriz%20FODA.pdf](http://dec.psicol.unam.mx/capsulas/Planeacion%20estrategica/3_(2)%20La%20matriz%20FODA.pdf).

- Gerpe, S.;** (2006): "La Gerencia Social". UPAE, Universidad de la República, Montevideo.
- Gómez, J.; y Sánchez, J.;** (2006): "Práctica Artística y Políticas Culturales". Universidad de Murcia, Murcia.
- Heilbrun, J.; y Gray, C.;** (2001): "The economics of art and culture". *Cambridge University Press*.
- Kotler, P.; y Scheff J.;** (1997): "Standing Room Only". *Harvard Business School Press*. Boston.
- Lara, L.; y Prieto, C.;** (2002): "La Economía de la Cultura en España: Una Disciplina Incipiente". *Revista Asturiana*. Vol. 23.
- Martorella, R.;** (1977): "The Relationship Between Box Office and Repertoir: A Case Study of Opera. / The Sociological Quarterly". *University of California Press*.
- McLaughlin, A.;** (2002): "Swat the SWOT. The Non Profit Times". <http://www.nptimes.com/Jun02/npt3.html>
- Muñiz, R.;** (2008): "Marketing en el Siglo XXI". Centro de Estudios Financieros.
- Naisbett, J.; y Aburdene, P.;** (1991): "Megatrends 2000: Ten New Directions for the 1990's". Avon Books.
- Newman, D.;** (1977): *Suscribe Now!* - Theatre Communications Group.
- Nichols, B.;** (2002, 2003): "Demographic characteristics of arts attendance", 2002. "Research Division Note". 2003. Vol. 82.
- OPP** (1998): "La Reforma Administrativa del Estado". C.E.P.R.E. pág. 763
- Orchestras The bussines of Abu Bratsche;** (21.03.2008): "Baumol Was Wrong" . http://theafmobserver.typepad.com/abu_bratsche/2008/03/baumol-was-wron.html
- Perona, M. ;** (1998): « Économie de l'exception culturelle ». Paris.
- Pierce, J.;** (2000): "Lamar Programmatic Risk-Taking by american Opera Companies". *Journal of Cultural Economics*. Berkeley : Kluwer Academic Publishers. Vol. 24. págs. 45-63.
- Pini, J.;** (2000): "Teoría y Diseño de la Organizacion Formal". Documento N° 1. CCEEA. Montevideo
- Porter, M.;** (1998): "Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitor". *Free Press*.
- Rausell, P.;** (2009): "Más allá de la lógica positiva de la acción pública". En *Un encuentro no casual, Cultura, Ciencias y Derecho*. Ed. Carolina Asuaga. Fundación de cultura Universitaria, Montevideo.
- Reiss, A.;** (1995): "Don't Just Applaud. Send Money!" New York : Theatre Communications Group.
- Robbins, S.; y Coulter, M.;** (2000): *Administración*. New Jersey : Prentice Hall Inc.
- Salcedo, I.; y Romero, J.;** (2006): "Cultura Organizacional y Gestión de la Calidad en una Empresa del Estado Venezolano". *Revista Venezolana de Gerencia*. Maracaibo. 33 : Vol. 11. págs. 74-82.

Sánchez, J.; Tejero, B.; Yurrebaso, A.; y Lanero, A.; (2006): "Cultura Organizacional: Desentrañando Vericuetos". *Revista de Antropología Iberoamericana*. <http://www.aibr.org/antropologia/01v03/articulos/010301.pdf>.

Schermerhorn, J.; (1986): *Management for Productivity*. 2nd ed. New York: John Wiley & Sons.

Schargorodsky, H.; (2008): "Una Mirada a los Teatros Públicos desde la Perspectiva Organizacional". *Seminario Internacional: Ciencias Economicas, Derecho y Cultura*. Universidad de la República, Montevideo.

Schargorodsky, H.; (2009): "Productividad en los Teatros Públicos de Buenos Aires". En *La economía del espectáculo: una comparación internacional*. Gescenic, Barcelona.

Stein, T.; y Barthurst, J.; (2008): "Performing Arts Management". *New York: Allworth Press*.

Stolovich, L.; (1997): Prólogo del libro *Economía de la Cultura*. Ediciones Trilce, Montevideo.

Stolovich, L.; Lescano, G.; Mourelle, J.; Pessano, R.; (2002): *La cultura es capital*. Editorial Fin de Siglo, Montevideo.

Sunkel, G.; (1994): *El Péndulo de la Cultura*. Diálogos de la comunicación.

Throsby, D.; (2001): "Economics and culture". *Cambridge University Press*. pág. 115.

Towse, R.; (2003): "Handbook of Cultural Economics". *Edward Elgar Publishing*.

UNESCO; (2005): "Convención sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales". *33° Conferencia General de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación*. París.

UNESCO; (2001): "Declaración sobre la Diversidad Cultural". [Conferencia] // *31° Conferencia General de la UNESCO*. París.

Villaroya, A.; (2009): "Reflexiones compartidas sobre la economía de las artes del espectáculo". En *La economía del espectáculo: una comparación internacional*. Gescenic, Barcelona.

Zorrilla, P.; (1988): *Montevideo y sus teatros: Urquiza 1905-1971*. Librería Rinaldi y Risso.