

Uruguay 1037, piso primero
C1016ACA Buenos Aires
República Argentina
Tel. 4811-0071 al 74
Fax 4815-4742
cari@cari.org.ar
www.cari.org.ar

CONSEJO ARGENTINO PARA LAS RELACIONES INTERNACIONALES

Comité de Promoción
de la Cultura Argentina

TALLER DE GESTIÓN DE TEATROS LÍRICOS: ESTUDIOS DE CASOS

Coordinación
Teresa Aguirre Lanari de Bulgheroni

Buenos Aires
23 y 24 de abril de 2003

TALLER DE GESTIÓN DE TEATROS LÍRICOS: ESTUDIOS DE CASOS

CONSEJO ARGENTINO PARA LAS RELACIONES INTERNACIONALES

23 y 24 de abril de 2003

Palabras de Apertura

Carlos Manuel Muñiz, Presidente del CARI

En nombre del Consejo Argentino para las Relaciones Internacionales (CARI), quiero dar la bienvenida a este prestigioso grupo de personalidades vinculadas con los grandes teatros del mundo. Para el Consejo es una oportunidad muy especial recibirlos en esta ocasión, y quiero felicitar también, particularmente, a la Sra. Teresa Aguirre Lanari de Bulgheroni, presidenta del Comité de Promoción de la Cultura, por la organización, yo diría perfecta, de este importante seminario, teniendo en cuenta las personas que van a componer los distintos paneles que van a participar en este debate.

De manera que con estas palabras de felicitación y de agradecimiento especial por la concurrencia de todos ustedes, le doy la palabra a la señora de Bulgheroni. Muchas Gracias.

Teresa Aguirre Lanari de Bulgheroni

Buenos días, bienvenidos a este taller de gestión de teatros líricos, integrado por valiosos especialistas extranjeros. Este evento es promovido por el Comité de Cultura del CARI, queriendo destacar con satisfacción y orgullo que ocurre en el marco del festejo del CARI de su vigésimo quinto aniversario desde su creación.

Dentro del vasto campo en el que el CARI desarrolla sus tareas, se nos ha encomendado colaborar en el espacio de la cultura como unión de los pueblos. Este taller es una expresión de tales objetivos.

Es indudable que el tema que hoy nos reúne es de gran importancia en todos los grandes centros del mundo, ya que los teatros líricos constituyen un verdadero desafío desde el punto de vista de su gestión, organización, conducción y financiamiento. Lo enriquecedor de este taller será la posibilidad de contar con visiones divergentes sobre el tema y soluciones diversificadas realizadas en distintos entornos culturales del mundo. La gestión en los teatros líricos merece la atención de quienes tienen la responsabilidad política, financiera, cultural y artística de encontrar las mejores soluciones para cada momento histórico. No se trata aquí de enfrentar gestión oficial con management privado sino de conocer diferentes enfoques, problemáticas y soluciones presentadas por cada expositor.

Todos los expositores han desempeñado importantes funciones en el área de la cultura en sus respectivos países. Pero quiero destacar algunos aspectos particulares de los mismos, que son interesantes por su vinculación con el tema de este taller. De todos modos, los curriculum de los panelistas están a disposición de ustedes en la entrada de esta sala.

John Seekings es Director Ejecutivo de la Royal Opera House Trading Limited. En 1979 fue Director Técnico de la Royal Opera House y desde 1995 es el Director de Operaciones y Desarrollo de la Royal Ópera House, siendo el responsable del Programa de Reconstrucción y Restauración del Covent Garden.

Andre Larquié es presidente del Teatro du Châtelet. Ha sido Consejero encargado de Cultura y Comunicación del Primer ministro Michael Rockar, Presidente Director General de Radio France Internacional, Presidente de la Ópera de París entre los años 1982 y 1987. Se ocupó de la administración de la Asociación para la Revalorización de la Ópera de París y fue uno de los responsables de la creación de the Friends of the Paris Opera, en Nueva York.

Juan Cambreleng Roca es actualmente "Sovrintendente" en el Teatro Giuseppe Verdi de Trieste. Ha sido Director General de Música y Teatro en el Ministerio de Cultura de España y simultáneamente ha desempeñado cargos importantes en la Asociación de Amigos Canarios de la Ópera de cuyo Festival es Director desde hace ya mas de doce años. Es Presidente de los Amigos de la Ópera de Madrid y hasta Diciembre de 2001 fue Gerente del Teatro Real de Madrid.

Marlene Cooper es Directora de Programas Obras y Proyectos Especiales del Kennedy Center for Performing Arts. Es Consultora del Consejo de Artes y Culturas de Baltimore. Previamente se ha desempeñado como Directora de Educación y Curadora del Teatro estatal de Maryland.

Georg Vierthaler es Director Ejecutivo de la Ópera de Berlín desde 1994. Ha sido Director Ejecutivo y Artístico del Theatre des Westens de Berlín y se desempeñó como Director Administrativo en el “Munich Volkstheater” y en el “Landestheater Württemberg-Hohenzollem”, Tübingen.

Emilio Kalil se desempeñó como Director del Departamento de Teatro y del Teatro Municipal de la Ciudad de San Pablo y fue Presidente de la Fundación Teatro Municipal de Río de Janeiro.

Gabriel Senanes en Septiembre de 2002 asumió como Director General y Artístico del Teatro Colón. En Julio de 2001 fue designado Director de Música de la Ciudad de Buenos Aires y en Septiembre de 2000 fue designado Asesor Musical de la Secretaría de Cultura del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

Estos destacados expositores presentarán sus ideas, experiencias y resultados. Mañana, al finalizar el taller, se prevé una reunión conjunta de todos los expertos que permitirá obtener conclusiones y contamos con colocar los aportes finales en el sitio de Internet del CARI para su mejor aprovechamiento, especialmente para los que no pudieron estar aquí presentes. Esperamos que este encuentro genere un intercambio enriquecedor por la multiplicidad de visiones y políticas de gestión que se expondrán. Pero más allá de las distintas maneras de encararlo, hay un objetivo común en todos los casos: hacer una buena gestión. Porque cada problema esconde una oportunidad tan fuerte que literalmente lo empequeñece, pero los logros más grandes son de quienes reconocen un problema y lo convierten en un éxito.

Sin duda las relaciones interpersonales además de las interinstitucionales que a partir de hoy se generen, serán el aporte para una reflexión amplia y compartida que constituye la meta de todas las acciones del CARI.

Los detalles del funcionamiento serán dados por la moderadora de este encuentro, la Dra. Ana Lucía Frega, de larga relación con el Teatro Colón.

Al agradecer la presencia de todos, quiero destacar la valiosa colaboración para este taller de las Embajadas de Francia, Estados Unidos, Reino Unido, Brasil, Italia y Alemania y por supuesto toda la gente del CARI, en especial a Ana María Ramírez que ha llevado a su cargo la organización de este taller.

Así que señores, de nuevo muchas gracias y a trabajar.

Ana Lucía Frega

Al conectarme con ustedes, quisiera retomar las palabras de Teresa Bulgheroni, dándoles la bienvenida a todos y pensar que sinceramente vamos a tener una posibilidad de intercambio sólido y descuerdo que va a ser muy fluido.

La dinámica es muy simple. Cada expositor dispone de 45 minutos como máximo. Haremos lo que siempre hacemos los moderadores, unos minutos antes pasaremos el “papelito” recordando que se está acabando el tiempo. Si vemos que es menester y si las personas nos aproximan sus preguntas, después de los oradores tendremos una media hora, calculamos, de preguntas. Va a haber unos papeles especiales preparados, como siempre hace el CARI, y van a haber unos jóvenes que los van a ofrecer a disposición de ustedes. Entonces, ustedes harán llegar sus preguntas por escrito, por favor dirigirlas, sino desde la moderación trataremos de canalizarlas, como lo exige nuestra labor, facilitando los intercambios.

Por lo tanto, me permito invitar al Señor John Seekings a ocupar el panel y comenzar con la primera exposición de la mañana.

John Seekings

Quiero agradecer al CARI por invitarme y al British Council por hacer posible que hoy esté aquí. Voy a dividir mi charla en dos partes: Voy a empezar por contarles un poco como funciona el Royal Opera House (ROH), mi rol en él y su estructura. La segunda parte la voy a dedicar a alguno de los asuntos claves que fueron importantes en los últimos 8 a 10 años para la forma en que la ROH lidió con los cambios y problemas y en la forma en que se busca una administración más eficiente para el futuro.

Mi nombre es John Seekings, soy el Director de Operaciones y Desarrollo de la Royal Opera House. Estudie geofísica en la universidad, donde decidí que estar sentado en una oficina todo el día no era para mí y por eso me dediqué al teatro. Ahora lo que hago es estar todo el día sentado en mi oficina frente a la computadora, justo lo que intentaba evitar. Pero mi experiencia es en el teatro técnico, trabajé mucho tiempo en el área técnica, en roles técnicos y en 1995 me convertí en el Director de desarrollo, es decir que era el representante del programa de desarrollo, reconstrucción y restauración de la Royal Opera House. Fue un período emocionante. Luego me convertí en el Director de Operaciones, apenas después de la reinauguración. Después cuando el Director General del Covent se fue, me convertí en Director Ejecutivo temporario por seis meses hasta que la nueva persona asumiera. Entonces, tuve una vasta carrera en la ROH.

Mi rol abarca varias áreas claves del teatro, la técnica, la puesta en escena, la iluminación, el sonido, la producción, la dirección, la administración de la casa, incluido la seguridad, la limpieza, el mantenimiento, los servicios al cliente, el catering; elementos tanto financieros como de personal eran responsabilidad de mi departamento. La infraestructura de tecnología industrial, planeamiento estratégico, y las actividades comerciales de la ROH. Todo lo que hacemos que produce dinero, aparte de vender entradas, que es la actividad principal obviamente.

Mi división emplea aproximadamente 600 personas, alrededor de 400 permanentes y 200 contratados y tenemos un ingreso de 30 millones de libras anualmente, y cerca de 4 millones de libras de gastos de capital. Además del rol de Administrador, tengo responsabilidades como Secretario de la Compañía por las quejas, el manejo y otros asuntos relacionados con la dirección de la organización. En el rol de planeamiento estratégico, lidio con los temas de planeamiento cruzado entre departamentos. La ROH, como muchas organizaciones, es bastante ineficaz en la forma en que trabaja. La Compañía de ballet hace una cosa, la de ópera otra, el departamento técnico está por aquí, el departamento financiero por allá. La gente no se comunica bien entre sí y parte de mi rol es asegurarme que nos comuniquemos entre nosotros.

Yo administré la renovación de la ROH porque tenía experiencia en eso, y también hago lo mismo con la parte de administración de riesgo. Tenemos un importante programa de administración de riesgo, lo que significa que miramos para adelante a lo que nos traerá el futuro y tratamos de planear que hacer si ciertas cosas van mal, van bien, van peor o mejor de lo esperado.

Soy responsable del planeamiento e implementación de los programas, la inversión de capital en el edificio, el programa de mantenimiento, el programa de actualización y también de suplantar al Director Técnico cuando no está. En resumen, me divierto mucho, no tengo el sentimiento de "lunes por la mañana" y cuando todos mis amigos el domingo en el bar están tristes por tener que ir a trabajar al otro día, yo digo "Fantástico, ¿no?". Tengo una buena vida.

La ROH es una sociedad de responsabilidad limitada y es una organización sin fines de lucro. Es muy complicado cada año entregar un presupuesto equilibrado. No podemos tener ganancias cada año, como si eso fuese posible con la ópera. Tampoco podemos generar pérdidas. Podemos tener pequeños déficits o superávits, pero debemos poder equilibrarlo en dos o tres años. Es un proceso muy complejo. La administración está a cargo de un Consejo, no tenemos directores en el sentido estricto. Su rol es dirigirnos como supervisores porque somos una organización sin fines de lucro. Eso significa que tenemos un montón de guardianes en la organización. Eso crea un montón de problemas en términos del conflicto que eso genera.

Hay interés por parte del gobierno porque el Ministerio de Cultura tiene interés en lo que hacemos. El Consejo de Arte de Inglaterra es uno de los principales contribuyentes y tienen interés en lo que hacemos y tienen cierto poder para definir como lo hacemos. Pueden señalarnos ciertos objetivos cada año, en términos de obras, números, etcétera. También está la Comisión de Caridad que nos vigila de cerca, porque al ser una organización sin fines de lucro tenemos que manejanos dentro de ciertos límites en términos de que hacemos y cómo lo hacemos. Los principales benefactores se encuentran dentro del público. Mucha gente tiene mucho interés en lo que hacemos, incluido los medios. Y todos sienten que pueden opinar sobre lo que hacemos, o como hacer mejor las cosas y debemos lidiar con eso.

Y por último pero no menos importante, los donantes y sponsors de nuestras producciones y obras tienen poder de decisión sobre lo que hacemos. Entonces, esta gente generalmente tiene conflictos directos sobre lo que hacemos, por ejemplo, hay una brecha entre las expectativas del Consejo de Arte y del público en general que espera accesibilidad y entradas más baratas con las de la gente que nos hace donaciones y patrocina, que espera que proveamos un servicio más exclusivo. Tenemos que ser capaces de equilibrar esos conflictos, y eso es uno de los aspectos claves de mi trabajo.

La estructura de la casa de ópera es un Consejo no ejecutivo al cual responde el Director Ejecutivo y el Director Musical de Ópera. Luego, hay una serie de Directores, conmigo incluido, que reportamos al Director Ejecutivo. Aparte de mí está el Director de Ópera, de Ballet, de Finanzas, de Personal, de Marketing, de Prensa, de Recaudación de Fondos, de un área llamada ROH2, de la cual hablaremos después, y el Director de Admisión Educativa, que es un rol clave en lo que hacemos con la gente joven de afuera de la organización.

La casa emplea a unas 1000 personas, 800 permanentes y 200 contratados para tareas específicas como limpieza y mantenimiento. La compañía de actuación es bastante pequeña en la organización, 120 personas en la orquesta, 44 en el coro, 86 en la compañía de ballet. Como ven, el personal de actuación sólo representa el 20% de toda la ROH. La mayor parte del personal no se ve porque está detrás de la escena, en las áreas de administración, producción, limpieza, etc.

Presentamos 140 obras por año aproximadamente, entre ópera y ballet, en temporada, que es de septiembre a julio, y alrededor de 40 más, en otras obras, compañías de ballets, conciertos, incluso hacemos conciertos de pop a veces. En total, unas 320 obras por temporada en la casa principal. Hacemos alrededor de 20 producciones de ópera y 12 de ballet por año, de las cuales entre un tercio y la mitad son producciones nuevas. Tenemos un promedio artístico bastante alto.

También tenemos un programa educativo muy importante, que incluye desde traer a los niños a la ROH para ver matinés escolares, generalmente de ballet. Tenemos alrededor de 6 matinés por año cuya entrada cuesta 5 libras aproximadamente y a la que asisten niños de todo el país. También enviamos a nuestro equipo educativo por todo el país, como parte de nuestro esfuerzo educativo para desarrollar una audiencia mayor.

También tenemos una compañía artística secundaria, dirigida por Deborah Bull, cuyo rol es usar otro espacio de la ROH, un auditorio con capacidad para 2200 personas, y también se construyó un estudio de teatro para 450 personas, y un espacio experimental para 180. Ahora tenemos otros espacios que se pueden usar para obras y queremos volverlos más accesibles y útiles para desarrollar una nueva audiencia. Estos espacios y los departamentos que abarcan presentan 600 eventos anualmente sumados a los 320 de la casa principal. En total, estamos presentando alrededor de 1000 eventos anualmente, lo cual está muy bien en términos mundiales actualmente.

En lo que respecta a los aspectos financieros, manejamos alrededor de 62 millones de libras por año. Hay cuatro elementos en nuestro ingreso: Un subsidio del gobierno del Consejo de Arte por 22 millones de libras por año; nuestra boletería deja 28 millones de libras anualmente, 80 millones corresponden a fund raising, individuos, corporaciones, etc.; y 4 millones por nuestras actividades comerciales, catering, merchandising, alquiler de los espacios para eventos desde casamientos a almuerzos corporativos, y también el alquiler de nuestras producciones. Tenemos un departamento comercial, cuyo rol es explotar nuestro edificio y lo que tenemos dentro del edificio, en términos de nuestros bienes, para reinvertir en la parte artística.

Obviamente nuestro ingreso es limitado, es decir estamos limitados en la manera en que podemos aumentar nuestros ingresos. Por ejemplo, hay conflictos en el uso del escenario principal. El departamento comercial podría vender mucho más días para el uso comercial del mismo, pero nuestra actividad principal es promover el ballet y la ópera. Entonces hay un conflicto inherente ahí. Tenemos riesgos vinculados a las actividades comerciales, que a veces son canceladas y terminamos con la sala vacía.

Entonces, hay actividades que podemos expandir si queremos, las comerciales más que nada. Pero también hay otros elementos que no podemos expandir. El subsidio del Consejo de Arte, por ejemplo, está limitado por el presupuesto gubernamental. Hay asuntos más importantes que tiene que atender el gobierno, en educación, defensa, crimen, servicios sociales, salud. Y todas estas áreas tienen prioridad sobre el arte y la cultura. A pesar de que el arte y la cultura son elementos claves en nuestra vida, que vinculan todos los otros aspectos.

Hay otro conflicto inherente también entre arte y negocios, de hecho todos tenemos que aceptar que trabajamos en un negocio, lo que hacemos es administrar un negocio, puede ser un negocio divertido en términos de que divierte a mucha gente. Pero es un negocio, con márgenes de ganancia, beneficio, gastos. Es efectivamente un negocio y yo creo que cuanto más nos concentremos en que estamos administrando un negocio, y cuanto más eficientemente lo haga-

mos, más estaremos haciendo por el arte. Por ejemplo, cuando hablo con el Director Artístico le explico que si me permite hacer algo a mí de una forma más eficiente, teniendo en cuenta el dinero y en que lo gastamos, será más fácil para él tener libertad de acción en como gasta el dinero artísticamente, porque yo puedo ahorrárselo. Y esa relación entre el negocio, lo artístico y el lado práctico de las cosas es un elemento clave de mi rol.

Voy a referirme brevemente a la parte financiera e impositiva en el Reino Unido, y particularmente de la ROH. Se mencionó que soy el Director de la ROH Trading Limited, tenemos una compañía separada ya que la ROH es una organización sin fines de lucro y no puede hacer dinero. La compañía separada, una compañía de comercio, que es eficiente en lo impositivo, porque cualquier ganancia es reinvertida en dividendos, proveyendo a esa compañía de apoyo a los objetivos caritativos de la ROH. Esos 4 millones al año que mencioné van directamente a la ROH para apoyar las actividades artísticas y no hay impuestos corporativos que pagar. No pagamos IVA en los servicios que usamos. Lo pagamos pero nos lo reintegran. Pero tenemos que cobrar IVA en las entradas. Entonces, una entrada que le cuesta al público 120 libras, en realidad nosotros obtenemos sólo 100 libras porque hay un 17,5% de IVA que lo retiene el gobierno y no lo podemos reclamar. Así que la gravación impositiva se hace de esa manera.

Las donaciones privadas es algo que en el Reino Unido llamamos "gift aid" (ayuda obsequiada). Si se da dinero a una organización sin fines de lucro, se puede deducir de los impuestos, lo que es bueno desde la perspectiva personal, pero a diferencia de los Estados Unidos, donde las deducciones se hacen por hacer donaciones, en el Reino Unido sólo se pueden computar como gastos de negocio y no como un gasto deducible. Si alguien hace una donación a la ROH, se toma como una oportunidad de mercado y eso es gasto de negocios deducible pero no es un ítem impositivo. Entonces, no es lo mismo que en los Estados Unidos y en Europa.

Ayer estuve hablando con Gabriel y Pablo del Colón, acerca del planeamiento que tenemos que hacer. Esto es un gran desafío para nosotros que estamos en compañías de ópera y que también manejamos una compañía de ballet porque planeamos con amplios horizontes; cuando reservamos cantantes por ejemplo, cinco o seis años por adelantado. Cantantes que no saben lo que van a hacer con tanta antelación, a los que hay que hacerles un contrato verbal por ese período. Sin embargo, no sabemos cuál va a ser nuestro ingreso la semana próxima, menos aún en cinco años. Por eso, tenemos que tener una clara estrategia de administración de riesgo que nos permita planear la ópera cinco años antes, el ballet quizás dos años antes, porque solo planean con ese horizonte, no saben quienes van a ser los bailarines más importantes en 2 o 3 años. Los bailarines se desarrollan mucho más rápido y tienen una vida útil de diez años aproximadamente, de los 25 a los 35 años, mientras que los cantantes duran mucho más que eso. Entonces, el planeamiento es un aspecto clave para nosotros. También es clave que el 70% de nuestros gastos es fijado con antelación. Tenemos un gran edificio que mantener, una gran cuenta de electricidad y mucho personal. Y todo esto significa el 70% de nuestros gastos, que es fijo y no podemos hacer nada al respecto. Tenemos márgenes de ganancia porque no sabemos si la gente va a asistir a los espectáculos, si van a ser populares. Afortunadamente, tenemos muchos éxitos. Pero no sabemos eso, hay producciones que no son populares, hay que saber juzgarlas bien. No hay precios fijos, sino diferentes niveles de precios dependiendo de lo que pensamos que podemos ganar de las producciones. Las entradas para la Traviata tienen distintos precios que las de una ópera nueva.

Hay un margen de maniobra en los presupuestos que manejamos, porque 30% de lo que gastamos es flexible. Y tenemos que tener planes diferentes para el ballet y la ópera. El riesgo del presupuesto de cada año reside en tres o cuatro aspectos. La política del gobierno es muy importante para nosotros; el nivel de impuestos, el monto de los seguros, el 11 de septiembre fue un buen ejemplo de esto, el seguro de terrorismo aumentó más de tres veces en los últimos 18 meses. El seguro de terrorismo es algo que tenemos que cubrir en la ROH y eso nos cuesta medio millón de libras por año. Las circunstancias económicas afectan dramáticamente la cantidad de público que asiste a los espectáculos, lo que pueden gastar en entradas y lo que los individuos y las empresas nos pueden donar. Dada la situación mundial, las empresas por ejemplo, lo primero que recortan son las donaciones a eventos de entretenimiento. Todas estas cosas no se pueden prever. Entonces, hay elementos de riesgo y contingencia en nuestros presupuestos. No ponemos un porcentaje en nuestro presupuesto por contingencias, sino que evaluamos los riesgos que enfrentamos y tomamos tres valores por esos riesgos y sumamos el promedio como contingencia. Esto es lo que hacen la mayoría de las compañías, y es un buen ejemplo de cómo el negocio de las artes puede ser más realista.

También promovemos la expansión. Podríamos presentar las óperas más populares todo el tiempo porque nos asegura el público, pero vacía de sentido el tener una organización de arte. Hay que invertir dinero en nuevas producciones de obras conocidas y en otras desconocidas. Es muy importante para el fluir creativo de una organización el mantener esa atmósfera de desarrollo creativo. Mantiene fresco a los artistas y a la audiencia y al arte en sí como un negocio global. Es importante destinar dinero a eso también. Esto también se aplica al ballet, a nuevas coreografías, ya que es algo que no pasa muy frecuentemente en el mundo del ballet. Esto es en general como opera la ROH, y seguramente quedan muchas preguntas, pero ahora me quiero referir a los desafíos claves que enfrentamos en los últimos diez

años.

Diez años atrás, teníamos otro contrato de trabajo para el personal del teatro, eso fue algo que el Consejo me pidió desarrollar. Teníamos una organización jurásica en la ROH, el sindicato técnico estaba basado en Jurassic Park, y estábamos desesperados por traerlo al siglo veintiuno. También teníamos una forma de trabajar complicada. Había tres sesiones diarias para el personal y tres sesiones semanales, es decir que el personal trabajaba cincuenta horas al día, tres veces por semana, había dos turnos durante el día y uno nocturno. Aunque no se necesitara un cuarto equipo de personal, siempre había uno disponible. En la parte técnica, los puestos no eran intercambiables entre electricistas, técnicos, sonido, iluminadores, etc. Entonces desarrollamos un sistema que denominamos “equipos por proyecto”, que son equipos de técnicos con todas las habilidades necesarias para montar una producción desde su diseño, sus ensayos, su puesta en escena y su estreno. De esta manera, se gana continuidad y responsabilidad ya que ellos son los responsables de la producción. Y cada producción tiene un equipo responsable. Tampoco se pierde trabajo, ya que si no estaban trabajando para eso, lo hacen para otra cosa. Les pagamos salarios anuales, 250 horas de trabajo a cada hombre por año, y usamos ese tiempo según convenga. Un miembro del equipo puede trabajar 60 horas una semana y 20 la siguiente, cambiando en el curso del año según se lo necesite, con un promedio de 50 horas semanales, y fijamos los salarios en esa base.

Mencioné anteriormente el nuevo edificio de la ROH. El elemento clave de eso fue traer al ballet real al Covent Garden. Su base estaba cerca del Aeropuerto de Heathrow. Queríamos mejorar las facilidades del edificio para el público y para el backstage. Terminamos el proyecto en dos años y medio, a tiempo y dentro del presupuesto, lo que es un logro en un proyecto arquitectónico. Aprendí mucho en ese período sobre administración y particularmente administración de riesgos. Este proyecto equipó a la ROH para el futuro, para enfrentar los nuevos desafíos. Uno de los desafíos era lo que denominábamos el ultimátum de 1998, que era la fecha de reinaguración. Teníamos que renegociar todos los contratos para esa fecha, y aumentaban las presiones a medida que se acercaba el día de la reapertura. Pero no abrimos y se convirtió en un doble bluff. Pero no es algo que recomiendo, pero es una buena forma de ganar fuerza para la negociación.

Logramos un nuevo contrato mediático para la ROH, que fue difícil de conseguir. Uno de los elementos claves son los derechos de las obras, para que puedan explotarlos mediáticamente. Convencimos a la gente que trabaja en la ROH de hacer cuatro producciones televisivas gratis anualmente para difusión pública en el Reino Unido. Esto se aplica también a las producciones y artistas extranjeros. Hicimos un contrato con la BBC para transmitir las producciones una vez gratis. Porque somos conscientes que la máxima audiencia que podemos conseguir anualmente en la ROH es de 600 000 personas. La navidad pasada tuvimos tres producciones, Rigoletto, Nutcracker y Don Quijote por televisión en BBC2, y tuvimos una audiencia en una tarde de 2, 1 millones de personas. Así que tuvimos tres años y medio de audiencias en una tarde. Esta es la otra manera de difundir esta forma de arte.

También instalamos una infraestructura para medios, algunas cámaras y el cableado en el edificio, para aumentar nuestra posibilidad de hacer televisión y también para transmitir nuestras producciones en vivo en pantallas gigantes distribuidas por todo el país. Planeamos transmitir cosas en la web, planeamos tener un archivo de producciones, para grabar todo lo que tenemos para su explotación o para uso académico.

La percepción del público es un tema importante al que se enfrentan todas las casas de ópera. La ópera y el ballet son consideradas de elite por la gente en el Reino Unido. Queremos desterrar este mito un poco teniendo lo que denominamos “open house” (casa abierta). Antes de la reinaguración, abríamos las puertas a las 18:30 para permitir la entrada en el auditorio. A las 10:30 cerrábamos las puertas hasta el evento del otro día. Ahora alentamos a la gente a entrar a la casa durante el día, para que toda la gente pueda entrar entre las 9 de la mañana y las 4 de la tarde, para poder recorrerla, ver las exhibiciones, almorzar, tomar algo, quizás comprar un boleto, para que vengan al edificio y experimenten lo que es entrar en el, para que no sea un lugar tan intimidante para ir. Es un lugar cálido y agradable. Y eso es en gran parte lo que queremos mostrar.

Mencionamos ROH2, eso es una actividad pequeña, destinada a expandir el uso del espacio, pero también para desarrollar nuevo arte, nuevos artistas y nueva audiencia en teatros más pequeños, teniendo en cuenta que a veces esas producciones pueden ser transferidas a la casa principal. Esa es la teoría y funciona bastante bien por el momento. También es posible tener un fracaso en una producción en el teatro pequeño, algo que no puede pasar en el teatro principal porque es muy costoso. Permite a la gente aprender y desarrollar sus cualidades y su arte en un ambiente más amistoso.

También hay una percepción en el Reino Unido de que los eventos son importantes. La gente no va simplemente a la ópera o al ballet, sale por la noche en general, por eso la presencia de restaurantes, negocios, muestras, exhibiciones de música gratis, es una parte clave del negocio de la ópera y el ballet actualmente. Proveer entretenimiento por toda

la noche, no solo durante el espectáculo.

Como pasa con el fútbol, que representa a todo el país aunque a no todos les guste, no podemos pretender que a todo el mundo le guste el ballet y la ópera, pero queremos creer que la gente nos aceptará como lo mejor del género y que estén orgullosos de que la ROH sea británica.

Tenemos nuevas leyes en el Reino Unido, cambios en las directivas de trabajo, la cantidad de horas que se puede trabajar por semana. Hay nuevas leyes en lo que respecta a directores no ejecutivos, tres o cuatro reportes de cómo se debe dirigir la organización, haciéndola más transparente, haciendo las selecciones más transparentes, haciendo que los directores sean más responsables.

Finalmente, no debemos olvidar que todos manejamos un negocio. Tenemos que lidiar con problemas financieros complejos, planeamiento y reportes financieros. Tenemos acuerdos personales complejos, diversas habilidades, necesidades de entrenamiento, de reclutamiento, de desarrollar procesos y procedimientos para lidiar con asuntos personales. Tenemos comunicaciones intersectoriales complejas, internas y externas. Tenemos que comunicarnos con nuestro propio personal, y con la prensa. Tenemos que lidiar con el cambio, con administración de riesgo, de proyectos y de procesos. Tenemos que ser capaces de manejar el marketing, relaciones públicas y arreglos corporativos. Por ello, para nuestro trabajo es necesario manejarnos de la mejor manera posible, para probar que las artes hacen el mejor uso del dinero público para mostrar algo que es valioso para el público. Si no lo hacemos, descubriremos que no tendremos más trabajo en el futuro. Estamos ansiosos de mostrar que nuestro trabajo está creciendo, que la ROH está creciendo, que no nos quedamos sentados sin hacer nada. Probemos que estamos desarrollando y dándole al público lo que dijimos que haríamos.

Ana Lucía Frega

La idea del estudio de casos era justamente escuchar descripciones de situaciones y la noción de taller la vamos a generar entre todos con un intercambio entre lo que son las distintas presentaciones y las preguntas. Es una dinámica que puede resultar muy interesante y enriquecedora para todos.

Gabriel Senanes

Es un gusto para mí estar aquí con colegas de todo el mundo, en este intercambio tan productivo que a la vez marca una posibilidad de aprendizaje en este extraño y antiguo oficio de la conducción de teatros líricos. Convengamos que Argentina, y quizás no sólo Argentina, no tiene una escuela o instituto de entrenamiento específico para esta función, por muchas razones y eventuales sinrazones. No lo hay institucionalmente: me basta con recordar la lista de consejos amistosos y de los otros, desde felicitaciones a condolencias, que recibí cuando asumí el cargo de Director General y Artístico del Teatro Colón. Eso me hizo sospechar que el ofrecimiento del cargo y y sobre todo mi aceptación habían sido eventualmente un error. Estoy seguro que es un gran honor su sólo ofrecimiento, y desde ya que me siento proporcionalmente honrado y muy agradecido por la propuesta del Secretario de Cultura. Y debo decir también que haya sido visto como un hecho excepcional que sea un músico quien ahora está al frente del Teatro Colón es una extraña paradoja. Por supuesto que yo no recomendaría a nadie poner como director de una institución semejante a un músico, sino que sería mejor en todo caso nombrar un ser humano. Convengamos que el sólo hecho de ser músico no asegura en absoluto disposición ni aptitud para la gestión cotidiana de la dirección de un teatro lírico. Es más, quizás eso mismo podría complicar las cosas.

Ni hablar si se trata de un periodista o de un médico, así fuera un cancerólogo, caso que quizás algunos hayan pensado era bastante oportuno para el Teatro Colón. Ahora ¿qué pasaría si tuviésemos la suma de estas tres vocaciones y profesiones? La suma... o su resta. Pues esa es la situación que tenemos hoy en el Teatro Colón. Por suerte, además de un músico, periodista y médico, hay un equipo que estoy muy orgulloso de tener. Montamos un nuevo perfil de gestión del Teatro Colón en medio de circunstancias muy difíciles para la Argentina: pasamos de lo que podemos llamar metafóricamente épocas de monarquía absoluta a lo que podríamos empezar a denominar una especie de monarquía republicana. Un modelo de gestión ágil, abierto, consultivo y decisorio.

Escuché muy atentamente la intervención de nuestro querido amigo John Seekings, particularmente el párrafo que destinó al "risk management" y el trabajo específico que hacen con respecto a la planificación y a la visión de las actividades en su casa de ópera. Yo diría que esto marca una diferencia estratégica con respecto a muchos problemas

de la historia reciente y el presente del Teatro Colón. Vale decir, ellos tienen un equipo y una especialización en la conducción de riesgo y en la visión de futuro. Están viendo que les deparará el futuro. Nosotros en la Argentina estamos viendo hoy que nos deparará el pasado, por no hablar del presente. Somos una nación joven desde hace ya demasiado tiempo y estas cosas tienen un peso específico también en el Colón. Por lo tanto, es ineludible para mí al hablar desde el punto de vista de lo que sucede en el Teatro, el tener que enfocar otros temas no resueltos y básicos que tiene la cultura argentina y que culturas con mucha mayor experiencia dan ya como sobreentendidas: particularmente, se trata de la relación entre cultura, estado, política y poder, que tienen en nuestro país un encuadre totalmente distinto al de muchos países que están aquí representados. Por ejemplo, la mera idea de continuidad de las políticas culturales como políticas de Estado, vale decir, la comprensión de que la cultura es un asunto que no tiene por qué estar atado a plazos electorales. Los tiempos de la cultura no son los tiempos electorales. Sin embargo, el ver a la cultura como un bien común que trasciende los episodios «políticos» en el más coyuntural sentido de los términos es un problema serio para la esencia y por lo tanto la conducción de un teatro de ópera.

Y el Colón no es solamente un teatro de ópera; es mucho más que eso.

Es un símbolo de la cultura argentina que excede en mucho la mera oferta de un escenario para la ópera, el ballet, la música sinfónica y de cámara.

Hay desde hace ya demasiado tiempo una diferencia de tradiciones sustanciales entre los países europeos y hasta incluso los Estados Unidos con nuestro país: es el hecho de que la cultura se ve, vive y piensa de otra manera y de que nadie discute que los plazos para la pre-visión de los proyectos y devenires culturales tienen que ser otros. En Argentina esta es una cuestión aún no resuelta - y que no ha sido jamás discutida a fondo. El compromiso general de la sociedad argentina con su patrimonio común cultural, y esta diferencia de tradiciones, o sea, el hecho de que Argentina, -a diferencia de otros países - no tenga esa tradición, puede explicar muchas limitaciones a la hora de pensar una perspectiva cultural. Pero al mismo tiempo, estamos en una situación de crisis. Una crisis es una oportunidad. Una oportunidad de encarar otros caminos. Y quizás en ese camino logremos inscribir a la cultura como un bien común bendecido por acuerdos y consensos que lo preserven de los pequeños tironeos y réditos sectoriales.

Fué difícil haber sido nombrado en septiembre del año pasado, con todo lo que significó esa parte final del año para este país, porque no nos cuestionábamos la temporada siguiente o la otra, sino la mera existencia de una temporada. O sea, el concepto de temporada dejó de tener estatuto propio en la Argentina porque no se sabía que podía pasar la semana siguiente. Hubo un trabajo de restauración que fue inmediato: hacer management en tiempos de crisis extremadamente aguda para establecer pautas apenas básicas para el funcionamiento de una institución cultural. Imagínense el escenario político y social del año pasado en la Argentina, donde había habido cinco presidentes en pocos días, un desgarramiento profundo del tejido social e institucional, una devaluación que desordenaba cualquier proyección económica, y consideren si en ese marco era sencillo hablar de la contratación de artistas extranjeros o de la capacidad de pensar en plazos extendidos. Por suerte, yo había hecho un curso acelerado de gestión pública, ya que venía de ser Director de Música de la Ciudad de Buenos Aires y de afrontar, en esa escala, una situación de gran complejidad.

Partimos de la base de pensar para el Colón no teníamos ninguna posibilidad de solución si se insistía en el círculo vicioso de decadencia, temporada miserable y más decadencia en el caso del Colón. Se trató de establecer alguna hipótesis que pudiera romper este círculo que iba a llevar claramente a una etapa de declinación quizás terminal de nuestro querido teatro. Debo confesarles que cuando estuve en Europa en el Primer Encuentro Internacional de Directores de Teatros de Opera en Valencia, hace unas pocas semanas, recibí el llamado de revistas especializadas, algunas de las cuales creían que el Teatro Colón estaba directamente cerrado. Más allá del milagro de haber completado una temporada el año pasado, 2002, -milagro debido al esfuerzo conjunto de todos los trabajadores artísticos, técnicos y administrativos del Teatro, cualquiera sea su cargo-, estaba la cuestión de plantearse una restricción muy estricta en sus recursos y planes para el futuro, lo que iba a generar desde la mera programación una especie de profecía autocumplida: programación pobre, ergo menos ingresos de boletería, y por lo tanto, la caída en una espiral descendente de deterioro y descrédito ante el público. En aquellos días de septiembre yo trataba de pensar en cual iba a ser el escenario futuro, vale decir, trataba de adivinar el futuro, algo que sabemos que es imposible. Apostamos a una idea: que se entrara en una cierta meseta de estabilidad económica y social, y que eso fuera la base para que el Colón, con el plus de recursos que el Teatro tiene por encima de otras instituciones de la sociedad argentina en general, pudiera generar otro circuito, una espiral ascendente que permitiera empezar a generar una expectativa positiva, una nueva dinámica positiva. Y debo decir que nos fue bien en esa hipótesis. Allí estamos ahora y tenemos datos objetivos que así lo certifican. Por ejemplo, teníamos una expectativa de reducción de abonados en un 30% debido a la debacle producidos por la desorganización y constantes reprogramaciones sufridas en el 2002. Con mucho orgullo les cuento - como podrán haber leído en los diarios - que el Teatro Colón tiene más abonados que el año

pasado, y tiene, creo, una expectativa de normalidad en su funcionamiento, donde las noticias que salen son ahora los estrenos de tal ópera, tal ballet o tal concierto, y no cancelaciones o cambios o constantes conflictos.

Además de que que la gestión cultural en nuestro medio no tiene un estatuto por encima de los plazos coyunturales, falta también la idea de un gestor cultural como cuadro de la administración pública que tenga un entrenamiento y un perfil propios y no dependa, por ejemplo, de la estructura de los partidos políticos que proponen amigos circunstanciales para sus gestiones culturales. En efecto, creo que los tiempos de crisis abren una oportunidad y de hecho ésta - inesperadamente - lo ha sido. Porque asistimos a un fenómeno de recambio y de relevo generacional, sin que lo generacional garantice de por sí nada bueno ni nada malo. Un ejemplo de recambio en este sentido es mi equipo de colaboradores en el Colón, sobre todo porque introduce el concepto de profesionalización de la gestión cultural. Porque si no se corporiza en cuadros concretos que atraviesen los calendarios electorales, esta necesaria profesionalización de la gestión cultural no se instala en los hechos como una realidad.

Al mismo tiempo, estamos en un clima electoral y sabemos que esto, aunque no debería, tiene una gran incidencia en la gestión de un teatro como el Colón. Hay cuestiones económicamente muy concretas: si el Colón no logra planificar al menos dos o tres años por anticipado, la repercusión negativa en sus finanzas es inmediata. Nosotros hemos anunciado el 21 de diciembre del año pasado, después de muchos años, una temporada completa de enero a diciembre. Esa es la situación en la que estamos ahora, y tenemos el compromiso profesional de anunciar lo más rápido posible la temporada 2004. Debo decir que incluso se nos está haciendo demasiado tarde para el Centenario del Teatro Colón en el 2008. Y queremos contribuir también a materializar esa temporada, porque sino no se va a poder celebrar nada. Es más: propongo para el 2008 una réplica de la temporada de 1908, tal como fue entonces, sólo que seguramente con elencos distintos. Que el 25 de Mayo de 2008 a las 20.30 volvamos a ver Aída, el mismo título de Verdi con que ese día se inauguró el Colón. Y que antes de la réplica de la temporada de 1908 que se iniciaría el 25 de mayo, se estrenen títulos especialmente compuestos para el Centenario. Vale decir, un centenario donde convivan memoria y novedad.

El hecho de que el Teatro Colón se haya inaugurado un 25 de mayo, del día patrio argentino, es algo que quiero destacar. Las culturas, cuyos exponentes estamos escuchando hoy, tienen muy instalada la idea de la cultura como bien común. Este es el concepto que debe establecerse para el Teatro Colón. Pero resulta que en su momento, la creación y construcción del teatro fue el proyecto de todo un país. ¡Un proyecto que llevó dieciocho años en su realización, de 1890 a 1908! Hoy es un patrimonio común. Sin embargo, el Teatro Colón como bien de estado es cada tanto sometido a un saqueo. Todo el mundo critica al Colón. Muchas veces con razón, evidentemente, y esto nos habla del valor simbólico que el teatro tiene. Es un bien de estado, y eso se refleja en las cuestiones administrativas. Por lo pronto, está sostenido con fondos públicos y este es un elemento cardinal del concepto del Colón: es un bien común sostenido con dineros públicos, con fondos del presupuesto de la ciudad de Buenos Aires. Pero el Colón no sólo está inscripto en un presupuesto estatal...

Está inserto en el lenguaje cotidiano de los argentinos: la expresión de "Al Colón" está hablando de que todo el mundo mira o tiene algo que decir del Colón, o en relación al Colón. Esa expresión se utiliza para decir de alguien que es un grande de su arte u oficio, que es un consagrado, ya sea un artista, un deportista, o lo que fuera. Por eso he bautizado esta charla como "¡Al Colón!: Símbolo y Síntoma". Porque la expresión «Al Colón» habla del Colón como símbolo, y su funcionamiento como síntoma. El valor que el Colón tiene como representación de lo nacional supera entonces en mucho su función como un teatro de ópera. A su vez, el tema de lo nacional es un eterno problema o el deporte predilecto de los argentinos: siempre estamos preguntándonos y discutiendo que es lo nacional. Por lo tanto también el Teatro se ve envuelto en esto. Y se ha visto involucrado, en momentos críticos como en el 73, en muy ásperos debates acerca de cual es el perfil que el Colón tiene que tener en cuanto institución cultural nacional. Y marca otra cuestión de la famosa cuestión de la juventud de la nacionalidad argentina: siempre nos tratamos de inventar un pasado para ver como deberíamos ser o haber sido. Más que un esfuerzo de descripción, hay todo un esfuerzo de prescripción: decimos que lo nacional debería ser así en lugar de limitarnos a decir que ha sido o es así. Más prescripción que descripción.

El ejercicio autoritario de la prescripción de lo cultural en nuestro país ha llegado a límites de censura e imposición drásticos, a amputaciones de la vida cultural. Este debate ha tenido consecuencias terribles, siniestras. Mientras tanto, la identidad nacional, como la identidad de un sujeto, no es pasible de prescripciones, proscripciones ni planificaciones. Sucede, resulta: la identidad nacional es lo que han venido siendo y haciendo los argentinos. Eso. Ni más ni menos...

Como nuestro país, el Colón nació también un 25 de mayo. El símbolo del Colón como institución cultural nacional se inscribe así en toda su trayectoria. El Colón le importa a quienes van al Colón, y a quienes no van: la sensación de que el Colón está vivo y funcionando produce un alivio generalizado. Estamos vivos y funcionando.

Quisiera decir que en estos momentos de crisis la idea de pluralismo y tolerancia en la gestión artística es fundamental y particularmente importante en el Colón, donde las diversas tendencias en el mundo de la ópera y el ballet no se pueden reducir a un capricho personalistas. Ni a perfiles sesgados o temáticas excluyentes. Por el contrario, el Teatro debe dar lugar a todo aquello que tiene entidad y representatividad en lo artístico. Este es de alguna manera un momento de refundación, de regreso a ciertas cuestiones básicas, y esto debe reflejarse en la programación del Colón. De hecho, la política de la Secretaría de Cultura en este sentido ha sido dar cabida, hacer lugar, hoy más que nunca. Paradójicamente, en esta crisis, el Colón y las actividades culturales de la ciudad han tenido un pico de auge inédito como inédita ha sido la crisis. Eso también habla como símbolo y como síntoma. El año pasado el Colón anduvo por los 750.000 espectadores. En 1993, época de vacas gordas, tuvo medio millón de espectadores.

En el debate sobre lo nacional, figura también la discusión sobre las relaciones entre el sector público y el privado. El teatro depende esencial y estratégicamente del aporte económico del sector público. Y financia sus temporadas en función de lo que recauda su boletería. En estos tiempos, el público tiende claramente a democratizarse y ampliarse. Así como tenemos tironeos conceptuales entre lo clásico y lo popular, hay tensiones y convergencias de todos los sectores sociales que están representados de alguna manera en la vida cotidiana del Teatro. Tenemos expresiones nacionales y nacionalistas, tradicionales y tradicionalistas, chauvinistas y universalistas y, por supuesto, la gran disyuntiva sobre cómo concebir el teatro: si como un reproductor pasivo del repertorio extranjero o como una vitrina y una posibilidad de amplificación de la voz cultural argentina en el exterior. En este punto la pretensión de homogeneizar y hegemonizar la cultural mundial, es un concepto que va a contrapelo de la idea de tolerancia y pluralismo que muy particularmente exige el Teatro Colón de hoy.

En efecto, el Teatro Colón es un símbolo. Es algo que la Argentina quiso e hizo, y habla de lo que Argentina pudo hacer y de lo que todavía puede hacer. Fue un gran proyecto en un Buenos Aires más pequeño, el de aquel entonces, y que se hizo y sostuvo a lo largo de un período muy extendido para su construcción. El Colón fue concebido de cara al futuro, pensando en una ciudad y un país que merecía crecer. Buenos Aires creció, y el Colón también. Llenó su hermoso edificio de artes, artesanos y artistas, de una hermosa historia y de historias hermosas, de público que crió a otros públicos, y creó e hizo crecer una tradición que incluye la creación. Eso nos habla de todo lo que la Argentina pudo hacer desde aquel momento fundacional, y habla del valor de que el Teatro esté abierto y desarrollando, creo yo, una gran temporada que ha despertado expectativa y alegría por encima de viejos conflictos y rencores.

El Colón, en tiempos de escepticismo, puede ser el vocero del optimismo sobre las posibilidades del diálogo, el consenso y la acción conjunta de todos los sectores sociales. Es oportuno que lo vivamos y sintamos así, y podamos acceder entonces de una buena vez a la experiencia y la agenda temática que nuestros visitantes a este encuentro traen y podamos aplicar muchas de las cosas que nos vienen a mostrar y enseñar, apenas salgamos del concepto coyunturalista que tuvimos que adoptar en una crisis como la del año pasado, y que esta crisis ojalá nos haya enseñado, paradójicamente, a superar.

Quisiera rendir un homenaje a todos los cuadros de la función pública que se quedaron en sus puestos a pesar de la crisis y contribuyen a enfrentarla y superarla con pasión, honestidad y entrega. También celebro que la Argentina y Buenos Aires tengan un Teatro Colón funcionando, un Teatro Colón que puede servir como una metáfora de lo que pudo ser y hacer la Argentina en un momento, y de lo que puede aún seguir siendo y haciendo.

Jorge Telerman

Como Gabriel venía comentando, dentro de una mirada centrada en el Teatro Colón pero abarcadora, en parte, de la actividad cultural de la Secretaría de Cultura, efectivamente en un punto, la crisis nos ha venido muy mal para nosotros, los gestores culturales urbanos de la Argentina. Por eso pedimos a la sociedad que no produzca crisis. Esta crisis tuvo, en el espacio de la circulación y creación de bienes culturales, una de las actitudes que como sociedad presentó con tozudez e insistencia su rechazo al estereotipo del país vencido. Un país en crisis no necesariamente es un país que cae irremediablemente sino es un país que se prepara a cambiar su piel, renovarse, a pensar su futuro de otra manera. Y aquellos pueblos que viven sus crisis de alguna manera virtuosa, me parece que históricamente hay muchos ejemplos, fueron acompañados en el terreno de la creación artística y cultural con una actividad a veces hasta más profusa, difundida y amplia que en los momentos de supuesta prosperidad local. Lo que ha sucedido en el teatro Colón, insisto que me siento parte y no puedo ser un juez objetivo, fue formidable. La gestión que claramente pudo trabajar y acercar en ese año de cimbronazos tan fuertes con la suficiente solvencia, con acuerdos internos entre todos los sectores que hacen a la vida del Teatro Colón, hicieron avanzar aún en el medio de la crisis con transformaciones quizás no del todo visibles para el público en general pero que son la garantía y condición necesaria, aunque no suficiente, para que efectivamente luego el Colón haya podido ponerse a la altura de las expectativas, en algunos

casos superándolas y con seguridad en una plataforma de lanzamiento que nos augura unas futuras temporadas cada vez más convocantes de nuevos públicos, más audaces y atrevidos en términos de los cruces dentro de los géneros tradicionales que produce, hace y representa el Colón en esa búsqueda que Gabriel también recordaba.

El Colón produce esa relación estupenda, que ustedes conocen mejor que yo, entre la creación artística, el público, el creador y el artista que lo representa y tiene capacidad y operación simbólica en la ciudad formidable como bien se decía allí. Va mucho más allá de los muros de la calle Libertad y se extienden simbólicamente hacia dentro de la sociedad que vería, en el imposible caso de un derrumbe de ese lugar, la caída de los elementos que mejor y más sensatamente constituyen uno de los orgullos como ciudad y como país. Pero además, la proyecta internacionalmente como pocas lo hacen. La ciudad de Buenos Aires no puede en su defensa de una de las producciones y circulación de bienes en el espacio musical o de la danza cuidar al Colón como uno de sus mejores tesoros, sino cuidarlo también en esos aspectos que hacen a la representación de la ciudad de Buenos Aires como pocas cosas lo tienen.

Nosotros estamos convencidos que para las políticas públicas, la suerte del Colón es central y no exclusivamente en su relación con los miles de quienes disfrutan y gozan del Teatro Colón. Hace poco veíamos con Gabriel una encesta de las instituciones en general de la Ciudad de Buenos Aires donde iba por arriba el Teatro Colón con muchísima diferencia. Afortunadamente para nosotros la segunda era el Teatro Gral. San Martín. Y el amor y apoyo provenía mayormente de gente que claramente no eran habitués del Teatro Colón. Para ese sector muy ocasionalmente visitante del Teatro Colón y a veces que ni siquiera lo conocía, el valor y la importancia del teatro era tanto o más importante que para el resto.

Y sabemos que los teatros líricos, y por eso agradezco enormemente como Secretario de Cultura la iniciativa del CARI y de Teresa de convocar esta reunión, porque estos teatros viven un momento crítico como todas las instituciones culturales que tienen que ver de que manera procesan el cambio de los estilos, de las modas, de los gestos, de las inclinaciones, de la creación, de la obra artística. Los teatros líricos fueron creados mucho antes de la segunda revolución de la reproducción mecánica de la obra de arte. Claramente han cambiado los públicos, la masividad, los gustos, la difusión, etc. , etc. . la solidez que afortunadamente mantienen todavía las instituciones líricas en todo el mundo, la tienen en la medida que pueden y saben preocuparse en la manera de procesar esos cambios y en que manera incorporar esos cambios para persistir, fortalecerse y volver nuevamente a captar esos públicos masivos que conforme a los cambios de tendencias de las últimas décadas. Efectivamente todos los teatros por diferentes motivos han visto reducirse o ponerse en peligro. Como para nosotros, todo eso, ya que no solamente que nos gusta, nos defendemos marque un momento glorioso de la historia de la Argentina no solamente de la ciudad de Buenos Aires, la fundación, creación, el diseño, como bien decía Gabriel, el haber pensado en la idea de hacer el Teatro Colón y hacerlo. Por eso es muy importante para nosotros todo lo que podamos hacer por el teatro no solo en términos artísticos sino institución e insisto por su significado como institución. Una de las cuestiones centrales que tenemos como Nación y no solo como ciudad es de que manera, que ejercicios cívicos individuales y colectivos nos damos para fortalecer nuestras instituciones.

Un claro caso es esta institución que requiere eso el cuidado, la atención y gente como ustedes, gente como el CARI, como Teresa que puede y sabe convocar a gente de otros lugares que pueden contar casos precisos de sus ciudades, de sus teatros líricos de forma tal de por un lado consolarlos de los problemas que son similares pero en todo caso poder compartir las formas en que se abordan esas problemáticas, las soluciones que se han encontrado. Contar nuestros casos, creo que tenemos en más de un aspecto “succesful stories” en el Colón para contar a los amigos, humildemente.

Para nosotros es muy valioso todo el saber que podamos intercambiar y absorber para que ustedes nos ayuden a nosotros a cumplir con nuestra obligación de fortalecer y proyectar ese maravilloso Teatro Colón que tanto orgullo sigue produciendo a nosotros los argentinos. Muchas gracias.

Preguntas

A John Seekings: Ante la crisis de disciplina diversas generadas en todo el mundo y en especial en nuestro mundo operístico, ¿ cómo planificó las temporadas líricas de los cantantes que están en el candelero y sus contratos sin afectar el desarrollo de la representación, la calidad de primer nivel a la que está acostumbrado y tiene que conservar el Covent Garden?

Creo que hay dos o tres temas aquí. Tenemos una temporada de diez meses, con 29 producciones de ópera, hay

probablemente una docena de cantantes que tienen su agenda planeada para ocho o nueve años y que tenemos que reservar cuando están disponibles y en general, ellos son los que se acercan y dicen que quieren cantar una cierta producción con nosotros estos días en tal año. Y yo reservo esos días para ellos y planeo todo alrededor de eso, o les digo que no se molesten en venir. En general, uno debe inclinarse por la primera opción. Pero somos lo suficientemente flexibles, podemos planear. Creo que lo mencioné antes, 30% de nuestros ingresos son discrecionales y nuestros gastos también son discrecionales. Como sabemos que tenemos que equilibrar a la temporada de dos maneras, este es el truco. Primero, la equilibramos artísticamente. Las producciones que hacemos tienen que ser equilibradas en todo, desde el principal compositor hasta la obra. Entonces, observamos la cantidad de producciones que sabemos que tenemos que hacer en la temporada y que van a ser populares, en el sentido de que las localidades van a ser vendidas inmediatamente. Pero no queremos hacer todo de esa manera. Entonces, vemos el cantante que quiere venir dentro de seis o siete años y tratamos de desarrollar una obra que quieran o puedan cantar y sabemos a ciencia cierta de que vamos a vender todo en producciones con Pavarotti, Domingo o Carreras, y sabemos que cualquiera que sea la obra que montemos, va a ser la base de la temporada artística porque va a vender. Aunque sea una obra que no haya sido hecha por mucho tiempo, algunas obras menos conocidas, se va a vender por el nombre de la persona. Hicimos una investigación sobre que es lo que vende una producción, y parece ser - no en orden de preferencia- venir a la casa de ópera, venir a ver a un cantante en particular o venir a ver una producción en particular. Hay gente que de todos modos va a venir a la ROH, no importa quien sea el cantante. Comercialmente, es un derroche tener a Pavarotti cantando una obra muy conocida, se va a vender todo aunque no venga. Lo preferimos a él cantando una obra menos conocida.

Entonces, para planear los repertorios primero buscamos un equilibrio financiero. Tenemos que asegurar cierto nivel de ingreso. Entonces si el departamento artístico quiere una obra con repertorio desafiante, eso tiene que ser balanceado con un repertorio muy popular para equilibrar los márgenes de ingreso. Pero también, intentamos equilibrar los cantantes populares que van a vender, no importa lo que canten, con producciones que van a ser más difíciles de vender a nuestra audiencia. A pesar de que nos comprometemos a cierto número de producciones con antelación, nunca nos comprometemos al 100% de las veinte producciones que planeamos para una determinada temporada. Tenemos un límite, y ahí es donde aparece la racionalidad, y nos comprometemos a tres o cuatro producciones claves en una temporada y construimos el resto del repertorio, el repertorio más popular, alrededor de ellas después. En resumen, es una cuestión de observar los márgenes financieros, los márgenes artísticos, los márgenes de disponibilidad y la capacidad de venta, es decir los márgenes de ingresos. Teniendo todo eso en cuenta y contrapesando el riesgo de hacerlo.

A Gabriel Senanes - Voy a formularle dos preguntas seguidas, porque me parece que se complementan de una manera u otra. ¿Cuál es el porcentaje de ingreso de boletería en el presupuesto general del Teatro Colón? y ¿cómo hacer para que el Teatro Colón deje de ser una presa política? ¿Cómo lograr que los puestos directivos sean ocupados por los más idóneos sin que nada tengan que ver sus filiaciones políticas?

Eso es un dato muy importante. Yo jamás fui preguntado por quien voté o votaré en una elección. Por primera vez en el Teatro Colón, nadie pregunta entre nosotros, mi equipo y yo, a quien vota, votó o votará. Ningún integrante de la conducción del Teatro Colón ha sido indagado o cuestionado sobre su pertenencia a algún partido político. Y una línea que hemos, por lo tanto, expresado como lógica es que el Teatro Colón es un bien cultural común.

Con respecto a las entradas, el Teatro Colón, podemos decir, tiene un presupuesto proveído por la ciudad que cubre todos sus gastos de salarios y algunas partidas que hacen a su funcionamiento en términos de mantenimiento e insumos y construye su temporada exclusivamente con los ingresos de boletería y los aportes que sus sponsors y amigos hacen, por ejemplo, a través la fundación del Teatro Colón. Esto lleva a repensar la dificultad de la gestión, porque ¿cómo trazar un año de temporada cuando vamos a saber recién a fin de año cual será el ingreso para pagarla? Esto tiene que ver con los circuitos y decisiones que tuvimos que tomar en el momento mas duro de la crisis. ¿A qué apostamos? ¿A que el Teatro Colón sale hacia delante porque nos planteamos una temporada ambiciosa? ¿O hacemos una temporada mínima y modesta, cuestión de que la podamos pagar?.

En realidad, yo creo que esta segunda solución no era ninguna solución, porque eso hubiese marcado una decadencia artística del teatro y la solución resulto ser, ahora lo podemos decir claramente, que teníamos que apostar más ambiciosamente a lo artístico y esta es la temporada que hemos presentado. Una temporada con gran protagonismo de artistas locales y también de artistas extranjeros, no un chauvinismo en la programación. Esto ha concitado atracción, que se ha reflejado en la venta de abonos, entonces ahora podemos decir que ya estamos seguros de que vamos

a poder cumplir la temporada ambiciosa que nos habíamos trazado. Hablando de cifras, el año pasado, el ingreso por boletería fue mas o menos cinco millones y medio de pesos y con eso se resolvió la temporada y convengamos que el año pasado esos fueron pesos, otros años eran dólares, y por supuesto esto coincide mucho también en los gastos artísticos del teatro. Para este año tenemos una expectativa de por lo menos empatar esa cifra, y debo decir que esto quería decir en el fondo, superarla porque la expectativa para este año venia siendo negativa y, objetivamente, se ha revertido al verificar que tenemos más abonados ahora que el año pasado.

A John Seekings: ¿De los ocho millones de libras esterlinas que provienen del sector privado, que porcentaje corresponde a donaciones de individuos, y que porcentaje a auspicios empresarios? Y segundo, ¿la estrategia de Fund Raising, o sea de conseguir fondos, esta dirigida de igual manera a individuos y empresas o hay mayor énfasis puesto en la recolección de ingresos de alguna de estas dos fuentes de recursos? Si hay una diferencia ¿por qué?

Tenemos cuatro subdivisiones en las líneas de donaciones y de recaudación de fondos. Hay eventos para recaudar fondos, que anualmente recaudan un millón y medio de libras. Además, hay un departamento de miembros que se ocupa desde los “amigos del Covent Garden”, que reciben el programa con anterioridad y privilegios para reservar entradas, hasta los miembros más antiguos del Consejo, que pagan cuotas de asociado de hasta 25.000 libras anuales y además compra sus entradas. Hay toda una gama de distintos miembros y este departamento maneja alrededor de 2.5 millones de libras por año en cuotas. También están las donaciones corporativas, que representan alrededor de 2,5 millones por año, y el resto de las donaciones privadas, alrededor de 3,5 millones. Esto está cambiando y lo tuvimos en cuenta en las previsiones de riesgo, ya que las corporaciones tiene menos plata o están menos dispuestas a donarla a las artes. Por eso apuntamos en los últimos años a los individuos, tanto en términos de que aporten dinero a las producciones como a que se conviertan en miembros de círculos especiales. Tienen ciertos beneficios por asociarse a estos clubes particulares. También, recientemente, lanzamos un programa para poder recibir herencias, para recibir dinero de los testamentos de la gente.

En general, no es una cosa o la otra, todas las áreas con importantes. No paramos la campaña de recaudación de fondos con las corporaciones porque no estamos recibiendo tanto dinero. Sin embargo, nuestro énfasis está ahora más en los individuos. Empujamos ambas áreas pero nos concentramos en la que nos puede beneficiar más.

Ana Lucía Frega: El teatro está abierto y al Colón muy bien. Tendríamos que pedirle al maestro Seekings, nos dé la fórmula para poder seguir llenando nuestro Colón con más funciones, dado que existen muchos baches. De tener el Teatro cerrado por distintos motivos inexplicables o no, y lo que es más importante, de ofrecer mas espacios de ensayos a los maestros, directores de orquesta y cantantes que nos visitan. Subrayo la palabra ensayo, que son vitales para el éxito de la representación y para la correcta educación de los nuevos públicos que acceden al teatro, nuestro Teatro tan simbólico, y que comiencen o prosigan, comprendiendo mejor, y amar a los maestros que nos legaron obras geniales. Por esto son vitales los ensayos. O sea que si yo entiendo bien, está el tema de los baches y el tema de los ensayos.

Gabriel Senanes: Bueno, en efecto hubo el año pasado algunos cuerpos artísticos estables del teatro, que no tenían el nivel de actividad potencial que pudieran haber desplegado. Esto no es así en absoluto este año en que tenemos todos los cuerpos, vale decir, el Ballet, la Ópera, las dos orquestas, el cuerpo de ballet y los demás cuerpos estables desplegados en su totalidad. Debo decir que el año pasado hubo casi trescientas funciones y este año va a haber más. El Ballet, por ejemplo, va a tener este año en contraste con el año pasado, una diferencia sustancial en su temporada, en su calidad y en su cantidad de funciones.

El tema de los ensayos, la verdad que no entiendo bien, porque justamente el nivel de títulos de opera que tenemos en este año nuevo permite justamente un mejor nivel de preparación, no solo en términos de ensayos, sino en todos los puntos. Quiero ir por ejemplo concretamente a algo. Por primera vez en muchos años, el primer título de ópera cuya premier fue el 1º de Abril, se empezó a producir el 15 de Noviembre del año pasado. La reinstalación de esos plazos de anticipación hacía mucho que no los había y en ese punto estamos trabajando ahora con números de 240 días en la elaboración de cada título. O sea, esto habla de una restauración de lo que apenas debe ser, pero esa normalidad de ese deber ser, convengamos que había quedado muy desdibujados. En este momento no podemos decir nada con respecto a baches, sino todo lo contrario. Quiero señalar, por ejemplo, la temporada de la filarmónica que duplicó su numero de abonados, tiene un ciclo de abono que esta programado en todo el año en odas sus actividades y con su estándar de ensayos histórico. Tiene un elenco de directores extranjeros y solistas como hacia mucho, creo yo, que no

había. El ballet tiene una temporada de cinco títulos, dos programas mixtos y coreógrafos invitados y hacía mucho que no tenía semejante despliegue cuantitativo y cualitativo. O sea, dos de las áreas que más han crecido en su presencia en este año. Muy particularmente también el CTC, vale decir, el área experimental o de avant garde que el teatro tiene. Que tiene una temporada, cosa que no existía como concepto en cuanto a su organicidad de nueve títulos, un gran título por mes y con un despliegue, por lo tanto, muy importante en su desarrollo. Y sobre todo, quiero señalar algo con relación a esto, no solo que no hay baches, algunos agujeros que teníamos al lado del Colón eran por obras y a eso quiero referirme.

El Teatro Colón esta siguiendo un plan de renovación, actualización de su equipamiento y reparación del teatro entero que va de acá hasta el 2007. No solo, entonces, hemos aumentado las prestaciones que el Teatro Colón tiene, vale decir, hemos tenido récord de público el año pasado con más de 700000 personas en doscientas noventa y tantas funciones. Este año hemos añadido la temporada de verano que hacía diez años que no incluía ópera, ballet y hasta cine y música de cámara como ha sido esta vez. Así que no solo hemos tapado baches donde no los había porque esta temporada de verano es una recuperación que el teatro ha tenido también. Con respecto a esto de las obras, debo decir que no hay baches de ninguna índole sino que las reparaciones que el teatro está haciendo en este momento, se hacen sin cancelar y cerrar ninguna sala, se están haciendo al mismo tiempo que se realizan todas las funciones cuando sabemos, y los dos colegas europeos tiene mucha experiencia en eso, que les ha sido necesario cerrar el teatro y por mucho tiempo para encarar reformas como esa. Sin embargo, nos parecía peligrosísimo, en un marco como este, encarar las obras a costa de tener que cerrar el Teatro Colón. Osea, lo tenemos más abierto que nunca, cuantitativamente con una temporada de verano que hacía diez años que no había; con la optimización de todos sus cuerpos, en temporadas de ballet por ejemplo; la filarmónica, y obras que se están realizando mientras se desarrolla la temporada normalmente. Por ejemplo, quiero señalar que una obra si se hizo en receso. En enero no hay funciones en el Teatro Colón y ahí se hizo la reparación del puente del escenario y demás tareas que si exigen tener el teatro cerrado. Bueno, lo hicimos en efecto cuando el teatro estaba cerrado por su receso. Por demás, a esta hora exactamente el teatro esta haciendo reformas, algunas de ellas invisibles y estratégicas y otras visibles y muy bonitas.

A Jorge Telerman: ¿El teatro Colón llega a todo el país, en épocas buenas o en crisis? ¿ Por qué no se difunden más sus actividades?

Estamos haciendo un acuerdo con Canal 7, esperamos en las próximas semanas podamos utilizar ese medio que efectivamente llega a todo el país como para que el Colón tenga presencia, mediatizada al menos, en la totalidad del territorio. Sabe usted que es el único canal que llega a todo el país, es el único canal estatal de la Argentina. Así que, en términos de masividad, esa va a ser una herramienta interesante y contundente.

Efectivamente, nosotros creemos que el Colón no se debe solamente al público de Buenos Aires, sino al público argentino. El Colón es, como decíamos recién, una institución que supera claramente la frontera de la ciudad de Buenos Aires. Además la ciudad de Buenos Aires es la capital de todo el país, entonces tenemos ciertas obligaciones también, con el resto del país. Lo del Colón, creemos que al menos con estas transmisiones irá superándose y esperamos que todo esto se vaya normalizando y no solamente para el Teatro Colón, ni para la ciudad de Buenos Aires, sino para cada uno de nosotros y para la Nación, de manera tal de poder, nuevamente, digo nuevamente después de muchísimo tiempo donde lamentablemente tampoco se hizo en épocas de prosperidad, cuando si se podría haber hecho, que ver por ejemplo nuestros elencos circulen por todo el país. No me refiero solamente a los del Teatro Colón, es una picardía que nosotros no tengamos hoy al Ballet de Mauricio Wainrot.

Insisto, no solamente el Teatro Colón, la ciudad de Buenos Aires tiene unos cuerpos oficiales estables maravillosos de nivel internacional. Nuestros amigos seguramente conocen mucho de ellos y muchos de los visitantes también. Nosotros tenemos que redoblar los esfuerzos. Que ustedes saben que en eso más que ideas o creatividad, cuentan más los recursos económicos. Ojalá podamos contar toda la Argentina, las provincias y nosotros con los recursos necesarios de forma tal que los cuerpos, no se trata de cuatro o cinco personas, estamos hablando de contingentes de cien personas, de que manera, que políticas, que acuerdos con las compañías aéreas. Bueno ahí, además, se produce cultura de la buena y muy profusa.

El Teatro Colón, pero no solamente el Teatro Colón, la cantidad de actividades que tiene la ciudad y que tiene muchísimos más recursos que el resto del país, así que en eso tenemos nuevamente una especie de obligación. Pero eso es un compromiso que solamente se resuelve, que sabemos que tenemos que hacerlo, que nos gustaría hacerlo, que es algo que lo esta pidiendo el interior del país. Por ahora lo vamos a ir reemplazando, con las limitaciones que esto tiene, por la televisión. Pero si queremos darnos una política sostenida de presencia y circulación, insisto, no solamente en nuestro Teatro Colón, sino también en el Teatro San Martín, de la banda sinfónica, de la orquesta de tangos.

Ustedes, como contribuyentes la mayoría de acá, viven en la ciudad de Buenos Aires, pagan impuestos y sostienen unos valuaros culturales formidables que creo que no están pasando un mal momento sino todo suena a auto elogio. Bueno, ¿de que forma esos cuerpos son disfrutados, ese arte no solamente es disfrutado por los que vivimos acá o quienes visitan la ciudad de Buenos Aires sino todo el resto del país tiene posibilidades, es un compromiso que tenemos, sepan eso.

Necesitamos mucha gente, tenemos a Bulgueroni, también a Nelly que hace una labor filantrópica fantástica y de difusión cultural, pero en esto necesitamos un fuerte compromiso de la sociedad civil, fortísimo compromiso de la sociedad civil, parece que este es otro de los capítulos que van a ir apareciendo en estas jornadas. ¿De qué manera, en esto nuestros amigos anglosajones nos llevan muchísima ventaja, de cuestiones añejas y de prácticas culturales y prácticas sociales que nosotros claramente debemos mirar y ver de que manera las adaptamos a nuestra idiosincrasia?. Hace falta un compromiso del sector privado, individual, y sectorial que otros países tienen. Es cierto que tienen leyes de exención impositiva, etc. Pero también hay unas prácticas y una comprensión del compromiso como individuo, como empresario, como sector, lo que fuere se tiene en términos de la sociedad que lo lleva en algunos países a una colaboración mucho más activa. Es muy importante una labor como la que Nelly y Teresa están realizando de generar conciencia sobre eso. No esperemos, porque nunca el Estado, ni siquiera la ciudad de Buenos Aires, que es el estado más rico de los estados provinciales, va a tener todos los recursos necesarios para hacer este y tantísimos otros proyectos nobles, necesarios e imprescindibles para el resto del país sino contamos con la participación activa. No hay presupuesto que alcance, porque después ustedes también se van a quejar porque le van a aumentar los impuestos si existiese mucho más presupuesto para esto. ¿Qué nos damos como iniciativas de cooperación, de participación, de intervención, tanto individual como empresaria para que eso suceda?

Ana Lucía Frega: Muchas gracias por usar la expresión “que nuevamente tenemos que hacer tal cosa”. Es muy importante que nos demos cuenta de que no hay que reinventar la rueda. Las transmisiones por televisión de Canal 7 de las óperas argentinas, es decir, las óperas que se producían en el Colón, han sido algo muy importante, como fueron en alguna época las transmisiones continuadas por Radio Municipal. Y esas cosas se descontinuaban.

Jorge Telerman: Mire, es algo que no debería decir, pero hay una primicia. En, aproximadamente 30 a 60 días, se empieza en Buenos Aires una transmisión de eventos culturales. No debería decirlo así que no lo comenten mucho.

A Jorge Telerman: ¿Por qué la ciudad no va al servicio de, y viene una expresión en inglés, yo pido por favor que no escriban en inglés, yo tengo que leer en castellano en beneficio de todo el mundo, estoy postergando una pregunta que está toda escrita en inglés, no es que no la pueda traducir, pero quizás no soy tan hábil, entonces, ¿Por qué la ciudad no va al servicio de “headhunters” o sea de cazadores para la búsqueda de gestores culturales como se hace en Estados Unidos y partes de Europa, servicios que generalmente estas empresas lo hacen pro-board ?

Mire aprovecho porque va con la primer pregunta. Si nos hemos equivocado o no, es otro asunto, y esta en ustedes y en la sociedad juzgarlo. Pero esta es una gestión que se ha caracterizado por convocar profesionales que saben hacer, al menos, es que la función da un cierto poder discrecional pero después votan a otros, eligen a otros. Yo tengo la responsabilidad, delegada del Jefe de Gobierno, de elegir a mis colaboradores, podrán gustar más o menos. Todos son de una idoneidad técnica y de trayectoria más que probada. Esta es una gestión que no está, creo que como en la totalidad de, en fin no me corresponde a mi hablar, mucho menos en tiempos electorales de la totalidad de las gestiones, pero esta es una gestión y doy prueba en el campo de lo cultural, donde el pensamiento en términos de parroquia política no ha existido. Nadie duda de la trayectoria de Gabriel Senanes, nadie duda de la trayectoria de quienes manejan los festivales. Digo, la Secretaría de Cultura tiene hoy, y quienes hacen programas específicos en puestos claves, gente con trayectoria e idóneos. El único malo soy yo pero como el resto de los colaboradores son buenos, creo que la gestión esta saliendo bien. No existe nada ni nadie que haya sido nombrado por otra cosa que no sea, a nuestro entender, tenga que ver con una trayectoria claramente mostrada. No hemos dicho inventamos a alguien y miren que bueno que es, no. Además había gente que venía del medio, o sea, como productor, como crítico, como pensador, como actor del medio que luego lo desarrolló. Por eso y lo ligo con la primer pregunta, esta no es una gestión, y no me refiero solamente al Colón, porque esta última pregunta fue más amplia; este es un espacio amplio conducido por gente idónea.

De todas maneras, y para cerrar con la anterior pregunta que si yo estoy de acuerdo con la parte aquella en avanzar en modos que yo creo imprescindibles, no solamente para el Teatro Colón, de poner a la direcciones de los institutos

culturales - creo que los institutos en general, a las instituciones en general de la ciudad - más allá de los vientos políticos, fuera de la merced de los cambios de administración. Creo que es inaudito que tengamos instituciones como el Teatro Colón o como museos o el complejo teatral que tenemos que unos meses antes de la elección, y unos meses después de la elección no puedan pensar y planificar excepto con la responsabilidad que les cabe por estar delante de allí pero sabiendo que un cambio de gobierno puede modificar la dirección de una institución cultural. Eso sí es un compromiso que nosotros tenemos. Hemos enviado un proyecto a la Legislatura, para que los puestos directivos además de que sean obviamente concursados, que duren tres o cuatro años, pero haciéndolos ex profeso no coincidir con los cambios de gestión. De forma tal que, al menos el próximo que venga, si viene otro, tenga que soportar al menos dos años de esto. Es decir, no tenemos que tener la capacidad de incidencia sobre eso. Con un consejo que controle si está realizando bien su actividad. Será un espacio donde rendir cuentas. El mismo Gabriel es el más insistente en esa iniciativa, lo hacía antes de ser director, cuando era colaborador mío como asesor en la Secretaría. Creemos que hacia eso tenemos que ir. Desde su fundación hemos adolecido de este mal inconcebible de someter las institucionales culturales a los vaivenes, si bien no se han hecho grandes desastres, y no hablo solamente de esta gestión, pero siempre se vive con la ansiedad en los momentos previos a las elecciones de las políticas a desarrollar en esas instituciones.

A John Seekings: Dos preguntas: ¿Cuántas producciones simultaneas conviven en el escenario? ¿Cuántas horas de uso total tiene el escenario? Y las voy a reunir con otra pregunta que refiere a temas de planificación estratégica, por lo tanto es concurrente. Pilares para desarrollar un proceso de planificación estratégica para este tipo de organizaciones, factores que se tienen en consideración, puntualizar los más críticos.

El ballet y la ópera real pueden presentarse juntos en cualquier día de la semana. Generalmente hay seis producciones en ensayo, y cuatro o cinco producciones en el repertorio. En cuanto a las horas de uso que tiene el escenario, nuestros acuerdos con los sindicatos nos permiten 24 horas de trabajo, pero generalmente no lo usamos. En general trabajamos 16 horas por día, entre las 7:30 de la mañana hasta las 11:30/12:00 de la noche. Los ensayos comienzan a las 10:30/11:00 y duran aproximadamente 4 horas. Luego hay ensayos hasta las 19:00, la presentación es a las 19:30.

La planificación estratégica es salir mentalmente de la actividad diaria de una casa de ópera. El elemento clave es que planeemos con mucha antelación, entonces de los problemas diarios que pueden surgir se preocupa el personal. Hay que administrar una casa de ópera como un negocio. En un negocio el rol del Director es principalmente estratégico, planeando por adelantado lo que puede suceder, lo que está en el horizonte, planeando el futuro y dejando las cuestiones tácticas y operativas a los cargos ejecutivos. Si hacemos una comparación con el ejército, los generales son los que hacen las estrategias, los oficiales se encargan de las tácticas y los soldados de la parte operativa. El factor clave del planeamiento estratégico es tomarse el tiempo para hacerlo. Trabajamos en el ROH hasta las 19:30 y después presenciamos la obra del día. Pero eso significa que no queda tiempo para planear para mañana. Si terminamos de trabajar a las 19, nos deja media hora para planear; luego como planeas mejor, al otro día terminas 18:30 y así uno se va volviendo más eficiente y más efectivo. La clave es alejarse de los problemas y mirarlos desde lejos y luego planear para adelante más allá de esos problemas. Esa es la manera más simple de planear estratégicamente.

A Gabriel Senanes: El Teatro Colón está construido para la representación del repertorio lírico. Hay otros espacios que posibilitan los recitales de otros repertorios. El concepto de público se refiere, más bien, a que todo público debe tener acceso, como tal, a los recitales, no al tipo de música que allí se haga escuchar. Algunos géneros, por ejemplo, requieren de amplificación y tecnología que conspiran contra la arquitectura de este teatro y podrían desarrollarse en otros ámbitos. ¿ Por qué entonces incluirlos en la programación de este teatro, que es un bien no solo de Ciudad de Buenos Aires sino de todo el país y Latinoamérica, si se puede pensar en la participación permanente de artistas líricos, músicos, cantantes, bailarines, etc argentinos además de los artistas extranjeros contratados? Quizás debiéramos apuntar a informar y a formar al público, especialmente a niños y jóvenes para formar ciudadanos que puedan disfrutar de lo que en esta institución se ofrece.

La pregunta sería en el medio de una reflexión, ¿cómo hacer una acción para formar a las jóvenes generaciones? y la pregunta clara es ¿ por qué se hace en el Teatro Colón funciones de géneros que no son aquellos que no le son propios por tradición?

En principio, con respecto a la no pregunta leída, digamos, estoy totalmente de acuerdo. No tengo nada que agregar. El Teatro Colón, no ha invitado a Elton John a tocar, pero si lo ha hecho la ROH. La Royal Opera House ha hecho un concierto de rock completo, el Teatro Colón no va a hacer conciertos de Elton John, les prometo. Desde que yo estoy

en la gestión, el Teatro Colón es un teatro de ópera, música sinfónica, ballet y de cámara. No hemos invitado a Los Nocheros, Soledad, Memphis la Blusera ni nada por el estilo. Ayer hicimos un concierto de solo piano de Egberto Gismonti, que nos parece cabalmente pertinente. Por lo tanto, el eje de la programación del Teatro Colón es y debe ser la ópera, ballet, música sinfónica y de cámara. Mi amigo Seekings nos cuenta que ha participado y seguramente sería parte de una política que la casa de ópera de Londres tiene al respecto. Sería interesante saber porqué. Pero nosotros en este punto tenemos una labor de restauración de los ejes temáticos, artísticos esenciales del Teatro Colón y no pasamos esta línea. El Teatro Colón es básicamente una casa de ópera, de ballet de música sinfónica y de cámara. El año pasado hubo experiencias, antes de la gestión que yo encabezo, que parecieron desdibujar esto y nosotros tenemos en este caso este concierto de Egberto Gismonti que nos parece absolutamente fuera de esta discusión completamente. Me gustaría invitar al maestro Horacio Salgán a hacer un oratorio. Un oratorio es una forma musical artística que incluye: coro, solistas y orquesta sinfónica estática. Hay oratorios de Bach también, podría hacerse en el Teatro Colón.

Con respecto a los otros lugares que la Ciudad tiene o no tiene está claro, la Ciudad de Buenos Aires no tiene básicamente un auditorio de música sinfónica, y por lo tanto recae sobre el Teatro Colón la responsabilidad de dar asilo artístico a una orquesta, como por ejemplo, la Filarmónica de Buenos Aires. Debo decirles que la Orquesta Sinfónica Nacional toca en un auditorio que es impropio. La Ciudad de Buenos Aires en sí necesita un auditorio y un espacio más para aliviar al Colón de su necesidad de proveer de cierta programación. Pero nosotros debemos abastecer esa programación mientras no esté ese auditorio. ¿Qué hacemos?, ¿Echamos a la Orquesta Filarmónica de Buenos Aires? . La Orquesta Filarmónica de Buenos Aires es una parte indisoluble de la historia y el sentido artístico del Teatro Colón y seguirá tocando en el Teatro Colón. Mientras tanto, se está diseñando una Citée de la Musique en Buenos Aires, en las instalaciones de lo que era la Italo que daría lugar a tener otro auditorio. Hasta que eso no suceda tendremos esta situación.

Una cosa más que quería señalar sobre la pregunta anterior que hicieron a John. Nosotros cuando asumimos diversificamos nuestras tareas, las multiplicamos y fueron momentos muy duros en todo sentido, créanme. En Septiembre, teníamos una situación en donde no sabíamos que iba a suceder en la semana siguiente, pero la convicción de que solo pensábamos en que diseñar para la siguiente semana y así hasta fin de año, el Teatro Colón no salía más de la situación. Nos propusimos simultáneamente, por lo tanto, cuatro tareas:

Completar la temporada 2002, y al mismo tiempo diseñar inmediatamente la temporada 2003. Realizar los concursos artísticos que hacía diez años que el Teatro Colón no realizaba. Reimplantar la temporada de verano inmediatamente.

Esas fueron las cuatro tareas. Las cuatro las anunciamos el 21 de Diciembre del año pasado en medio de una jornada que se llamó "Al Colón" y que convocó al menos unas quince mil personas en un solo día. Este trabajo de restauración ha hecho duplicar nuestras jornadas de trabajo, tanto para atender el día a día como para, sobre todo, crearnos espacios para poder restaurar la planificación de largo plazo que el Teatro Colón exige. De hecho, hemos tenido jornadas de reflexión que nos alejaron de lo difícil de la gestión cotidiana, que supongo sería el motivo de las condolencias y pésames que les hablé para poder tener un espacio en el que pensar en los plazos que el Colón exige.

A John Seekings: ¿Cómo fue la integración de las distintas áreas técnicas, luces, sonidos, utilería, maquinaria, en el nuevo sistema de producción? Segunda pregunta: ¿el Covent Garden publica anualmente sus estados de resultados financieros y económicos? Y la última pregunta, ¿tiene en el Covent Garden deudas por no haber pagado las regalías que corresponden por la sobras que se interpretaron? Tercera pregunta, ¿los fondos públicos deberían ser más amplios para tener una mano más suelta o más cómoda para elegir obras difíciles para su puesta en escena o para su interpretación si nos es ópera u obras que son pequeñas o diferentes, porque los sponsors privados generalmente tienden a proveer fondos para los que garantizan que van a ser grandes éxitos?, Entonces, ¿no debería haber una línea directa entre los políticos que votan los presupuestos artísticos de tal manera que reciban una influencia para darle más importancia a las artes?

Con respecto al personal, nos tomó mucho tiempo negociar el acuerdo particular. Obviamente, la gente odia cambiar y nos tomó más o menos nueve meses de charlas individuales y con los sindicatos para persuadirlos de que el cambio era bueno para mejorar la calidad de vida y el interés que tienen en lo que hacen, que les íbamos a ofrecer nuevos roles para que puedan aprender nuevas habilidades y que su trabajo iba a ser más interesante. Les explicamos que no tenían que trabajar tantas horas para ganar un salario decente. Tomó mucho tiempo convencerlos de que era una mejor forma de trabajo, que tendrían más compromiso y responsabilidad con lo que hacían y mejores condiciones de trabajo. Para probarles eso había que vendérselo. Así que eso fue lo que hicimos, vender el trabajo.

El Covent Garden publica anualmente su estado financiero. Es de dominio público. Tenemos que publicarlo por ley dentro de los diez meses del fin del año financiero. El año financiero termina el 31 de marzo y el estado financiero tiene que estar a disposición del público para el 31 de enero del siguiente año. Generalmente nosotros lo publicamos en diciembre.

Tenemos deudas ahora por regalías musicales. Las presupuestamos según como las negociamos. Las regalías rondan entre el 0 y el 15 o 16%, generalmente abajo del 10% promedio. En general, las regalías se negocian centralmente por una agencia. Tiende a ser más fácil.

La última pregunta se refería a los fondos públicos. Por supuesto siempre queremos más fondos públicos. Sin embargo, reconocemos dos cosas. Una, es que más fondos significa más impuestos. La otra es que queremos gastar mucho dinero en el Reino Unido en educación y crimen. Si gastamos en eso, no lo podemos hacer en otra cosa. Hay un equilibrio, y por cuestiones políticas, la cultura no gana tantos votos como la salud y la policía. Igualmente, debemos trabajar profesionalmente en las artes. Si tenemos un límite justo de fondos, y creo que lo tenemos, entonces ese límite tiene que ser suficiente si estamos trabajando eficientemente. Hay que operar dentro de él y para ello hay que tener mucha disciplina.

La ROH tuvo momentos difíciles que fueron de dominio público. Los medios criticaron nuestras técnicas de administración quince años atrás. Este año obtuvimos un subsidio extra de un millón de libras por año para usar en nuestro programa adicional para trabajo de educación y accesibilidad. Eso muestra que si trabajamos duro y lo hacemos funcionar, entonces hay dinero para proyectos extra. Porque al gobierno del Reino Unido le importan las actividades de educación y accesibilidad y difusión en todo el país. Porque los fondos de la ROH provienen de los ciudadanos del Reino Unido, no solo de la ciudad de Londres.

Gabriel Senanes: Con respecto a la primer pregunta que le hicieron a John, yo quería decir que el Teatro Colón tiene, por primera vez en su historia, publicadas todas sus cifras de su estado financiero y actividad económica en internet desde diciembre del año pasado, mas allá de las cuentas que ha rendido y tiene que rendir a la Legislatura en audiencias abiertas donde todas las cuentas tiene que ser expuestas al más mínimo detalle y más allá de las auditorias y controles habituales que el teatro tiene por obligación rendir. El informe de gestión está publicado también en internet.

Monsieur André Larquié

Tuve la suerte durante mi vida profesional de estar diez años directamente en contacto con los teatros de ópera. Cuando fui Director de la Ópera de París durante los años noventa y donde tuve la oportunidad de hacer venir a Rudolf Noureiev con quien mantengo una excelente relación. Fui Presidente de la Cité de la Musique y actualmente soy Presidente del Teatro du Chatelet.

Las actividades culturales de toda naturaleza y en todos las áreas son financiadas en Francia, como saben, por las esferas públicas, es decir por el Estado y sus esferas locales (pueblos, departamentos y regiones). Los teatros líricos no escapan a esta regla. Esto no significa que todo esté dirigido desde el estado. En Francia hay una gran diversidad cultural, por eso no es contradictorio afirmar que una fuerte presencia del estado o de estructuras públicas, ya sea regionales o de ciudades, no es necesariamente incompatible con la libertad y la diversidad cultural.

El análisis de los modos de gestión de las estructuras artísticas toma, por consiguiente, un sujeto más amplio que permite examinar la historia y la actualidad de las políticas públicas en su conjunto, comprender mejor la arquitectura global de un sector de la actividad y estudiar las voluntades políticas de los actores públicos, o en caso que no haya, su ausencia.

En otras palabras, es interesante constatar que la gran diversidad de modos de gestión observada en Francia es en realidad el fruto de una historia singular para cada uno de los teatros líricos y de una yuxtaposición de diferentes voluntades políticas (nacionales o locales).

1. La Ópera Nacional de París domina la escena lírica francesa

La Ópera, en el imaginario francés, es todavía representada por el Palacio Garnier, monumento parisino reservado a los espectáculos líricos desde el siglo diecinueve. Esta representación simbólica establecida en París se duplica en 1989 con la apertura de la Ópera Bastilla, estructura moderna dedicada al teatro lírico y a su democratización, que forma parte de los “grandes trabajos” puestos en marcha por el Presidente Mitterrand en la capital francesa (esta inauguración se inscribe en el marco de la celebración del bicentenario de la Revolución Francesa)

La hegemonía de la Ópera Nacional de París (ONP) reúne en una misma estructura de gestión los dos grandes edificios parisinos de la escena lírica francesa, que en lo sucesivo estarán consagrados a ella. Para constatarlo, es suficiente comparar algunos indicadores de actividad de la ONP en comparación al conjunto de teatros líricos franceses.

- La ONP muestra actualmente la quinta parte de las representaciones líricas y de ballet de Francia. Cifras de 2001: 450 representaciones en la ONP, 1600 en las otras casas de ópera de Francia

- La ONP recibe más de la mitad de los espectadores líricos en Francia: alrededor de 750.000 por año, mientras que en conjunto todos los otros grandes teatros líricos reciben alrededor de 1,2 millones de espectadores (el palacio Garnier dispone de capacidad para 1980 lugares y la Ópera de Bastille para 2700 lugares).

- Su poder presupuestario no tiene igual: su presupuesto de 2001 ascendía a 153,6 millones de euros mientras que la suma de los presupuestos de las trece operas más importantes de la región ascienden a 199,23 millones de euros.

- Capta la mayoría de los subsidios del Estado: la ONP recibió en 2001 91,1 millones de euros del Estado, mientras que las trece operas de la región ya citadas compartieron 22,1 millones de euros (El presupuesto de la Ópera Nacional de París se compone de la siguiente manera)

Ingresos:

- Estado: 91,73 millones de euros 59%
- Recaudación 63,25 millones de euros 41%
(de donde 44,70 millones de euros en la boletería son el 29%)

Gastos

- Personal permanente: 89,05 millones de euros, es decir 57%

- Producción artística: 35,78 millones de euros, es decir 23%
- Funcionamiento: 22,90 millones de euros, es decir 15%
- Actividades diversas (acción cultural): 7,25 millones de euros, es decir 5%

Además de poseer el capital financiero que le provee los medios para involucrarse exclusivamente en las producciones de gran escala, la ONP moldea todos los días la formación clásica francesa en materia lírica y coreográfica. Sus escuelas de reputación internacional – y particularmente su escuela de danza – imponen su modelo pedagógico y sus antiguos alumnos se reúnen en el conjunto de estructuras y escenas líricas francesas.

Ningún otro establecimiento ha logrado destronar esta jerarquía de valores cuya cumbre está todavía simbolizada por el codiciado título de la Estrella de la Ópera Nacional de Paris y, en un grado menor, la estadia en su escuela de danza otorga un tinte de nobleza a la carrera de un artista.

La actividad lírica parisina también está representada por el teatro du Châtelet, el cual he tenido el honor de presidir, luego de haber dirigido la Ópera de Paris entre 1983 y 1987.

El teatro du Châtelet es sostenido financieramente por la ciudad de Paris. Volveré más tarde a esta particularidad cuando aborde más detalladamente el status jurídico de la escena lírica francesa.

1- Las casas de ópera establecidas en las grandes ciudades de Francia sufren la ausencia de una política global.

Hay en Francia una veintena de casas de ópera en actividad, fuera de Paris. La “casa” de ópera se define como un establecimiento que conserva una capacidad de producción lírica, es decir, que puede movilizar permanente o incidentalmente un ballet, un coro y una orquesta.

La observación de la actividad lírica en las grandes ciudades de la región francesa sacó a la luz dos fenómenos:

- Una gran disparidad presupuestaria: las siete grandes casas de ópera que surgen de la lista (Bordeaux, Toulouse, Lyon, l'opéra du Rhin, Nice, Marseille, Montpellier) registran cifras presupuestarias anuales muy cercanas, alrededor de 20 millones de euros para 2001, pero ellas se distanciaron netamente de todas las otras casas donde el presupuesto medio se establece alrededor de los 7 millones de euros para el mismo año de referencia.
- Las temporadas líricas son muy desiguales: mientras que la ópera de Lyon o la De Rhin (Estrasburgo) pueden exhibir un centenar de representaciones por año, esta cifra cae rápidamente a una cincuentena de representaciones, hasta una treintena, para las otras casas de ópera de la región.

Las disparidades se explican por la diferencia en la capacidad financiera de las ciudades que sustentan la carga de estos establecimientos, pero ellas acusan también la desigual intervención financiera del Estado: mientras que el Estado otorga subvenciones de cerca de 5 millones de euros a las óperas de Lyon y de Rhin, ya citadas, este esfuerzo disminuye para los otros teatros y se distribuye a veces sin lógica de 0,50 a 2 millones de euros.

Es efectivamente la lógica de las intervenciones del Estado la que es cuestionada aquí, o más precisamente, la política lírica del ministerio de la cultura francés. Porque, sin las subvenciones de las esferas locales y las recaudaciones de boletería, los teatros líricos permanentes, a excepción de grandes festivales (Aix en Province), no atraen ingresos de mecenazgos de empresas. Por ejemplo, la Ópera Nacional de Paris recibió 2 millones de euros a título de mecenazgo y el teatro du Châtelet 1 millón de euros (en 2002). Además, estas estructuras parisinas y de reputación internacional captan la mayor parte del mecenazgo para los teatros permanentes.

En cuanto al ministerio de cultura, subordina su ayuda financiera a la implementación de un pliego de condiciones que precede a la obtención de la codiciada etiqueta: ópera nacional de la región. Actualmente, cinco casas de ópera de la región son denominadas “ópera nacional”: Lyon, Montpellier, Bordeaux, Nancy y la de Rhin (Estrasburgo).

El pliego de condiciones de una ópera considerada “nacional” impone a los solicitantes una permanencia artística de alto nivel, capacidades de producción y objetivos de difusión ambiciosos, sin contar las exigencias de democratización y de acción cultural que implican un importante esfuerzo de difusión regional por parte de las estructuras involucradas.

Podríamos preguntarnos acerca de la severidad de las condiciones previas - y el cronograma de su ejecución - remarcando que una política nacional podría acompañar la intervención financiera creciente de las ciudades para

construir casas de ópera sólidas, hasta aún de sustituirlas en ciertos casos, para cumplir el objetivo que las autoridades francesas no dejan de subrayar en sus programas políticos: una distribución cultural equilibrada en el territorio nacional.

En realidad, este objetivo está lejos de ser alcanzado en lo que respecta al arte lírico y, por consiguiente, los franceses tienen un acceso muy desigual a las ofertas líricas respecto a la cartografía nacional de su producción y distribución

2- Las producciones líricas son financiadas y distribuidas desigualmente en el conjunto del territorio francés

Nosotros sabemos que la cuestión de los medios financieros es ineludible para crear y difundir una oferta lírica de calidad, mucho más que para cualquier otra disciplina de espectáculo en vivo, en la medida en que los medios artísticos y humanos movilizados son inevitablemente importantes y costosos.

Las ciudades son las que se hacen cargo de estas realidades físicas, sin que el Estado, como vimos, invierta voluntariamente, al menos excepto en la capital francesa. Esta realidad reformula la cuestión de una política nacional en la cual todas las esferas públicas puedan estar implicadas en la gestión del Ministerio de la Cultura.

Con el término “esferas públicas” me refiero a todos los niveles de decisión política e intervención financiera que el “genio” francés ha podido construir en el curso de la historia y que forman para nuestros amigos extranjeros un enredo incomprensible, quizás con razón.

Quiero hablar precisamente de uno de estos niveles políticos y administrativos franceses que es constituido por los “Consejos Regionales”, generalmente llamados “regiones” cuando los confundimos con la geografía administrativa.

Ahora, estas regiones están poco implicadas en la financiación de las casas de óperas. Para el conjunto de las trece casas más grandes de ópera establecidas fuera de París, la contribución global financiera de las regiones en 2001 era 6,91 millones de euros para un total de 199,23 millones de euros. [suma de los presupuestos de estas trece casas de ópera]

Esto resulta en una gran disparidad de ofertas líricas en el conjunto del territorio francés y sobre todo una aún mayor disparidad de capacidades de producción de las casas de ópera. Desde este punto de vista, las cifras son a veces mentirosas: cuando la ópera nacional de París puede presentar en 2001 un total de 30 producciones (incluidos los estrenos) y la ópera de Nancy (en el este de Francia) un total de 9 producciones, podemos concluir en un primer análisis que esta diferencia solo depende del tamaño de los establecimientos.

Pero cuando examinamos el costo de las producciones, las diferencias cuantitativas se traducen en realidades más cualitativas:

[Cifras para 2002, excepto cargas comunes]

- La ópera de París destina 25,78 millones de euros a su producción artística, lo que representa un 23% de su presupuesto total.

- La ópera de Nancy, ciudad del este de Francia, destina 2,5 millones de euros a su producción artística, 35% de su presupuesto total.

- El teatro du Châtelet asigna 14 millones de euros a su producción artística, 55% de su presupuesto total. (Este resultado no es fruto de una gestión más exitosa, sino que se explica por el hecho de que para cada producción este teatro tiene que incluir en sus costos los cuerpos artísticos que no tiene en forma permanente, orquesta, coro, ballet).

Evidentemente, es el costo unitario comparado de las producciones líricas de cada estructura el que da la medida de la disparidad de la oferta en el territorio francés. Por ejemplo:

La Ópera Nacional de París pudo invertir 2 millones de euros en 2002 para la obra de Guillermo Tell. Algunas pocas estructuras líricas pueden hacer alarde de las mismas capacidades. Es el caso del teatro de Châtelet que invirtió el mismo año 2,5 millones de euros para Anabella.

Al mismo tiempo, el teatro de Nancy, ya citado, recientemente etiquetado “Ópera Nacional Regional”, no pudo asignar más de 550.000 euros a la obra La Bohème.

Pero esta comparación también es tramposa, en la medida en que, por ejemplo, los costos de producción de la Opera de París no incluyen los salarios de los artistas de los cuerpos permanentes (orquesta, coro y ballet), mientras que los

del teatro du Châtelet deben, para cada producción, incluir los costos de los cuerpos permanentes de los que no dispone. Es decir, el poder financiero de la Ópera de París no tiene igual en materia de producción artística.

Esta disparidad se analiza también en términos de la difusión en todo el territorio francés. Si examinamos su cartografía, nos sorprenderíamos al constatar que lo esencial de esta distribución, fuera de París, involucra al sur y este de Francia.

No obstante, el teatro lírico suscita una pasión sin precedentes en el público en el sentido de una democratización y una renovación.

Es muy importante la creación. Si no creamos, nos cerramos a los repertorios que ya conocemos. A pesar de los riesgos financieros en que incurrimos y trasladamos a los que nos financia, no hay que descuidar la creación de nuevas obras.

3- El arte lírico conoce un éxito de público y una democratización respaldado por la acción de las casas de ópera.

Es necesario reconocer que la apertura de la ópera Bastille en 1989, conjugando asimismo la popularidad de una nueva producción fonográfica y cinematográfica dedicada a las obras líricas en general y a los grandes artistas líricos contemporáneos en particular, contribuyó a renovar profundamente el público.

La idea de un arte socialmente marcado y codificado para la gran burguesía urbana se enfrenta progresivamente. Los esfuerzos tarifarios y también la acción educativa y cultural de los teatros de ópera que se dirigen a públicos jóvenes, en particular, refuerzan esta evolución.

En primer lugar, los teatros de ópera llenan las salas: las tarifas de "llenado" de las salas de espectáculo exceden en promedio el 90% de su capacidad. Entonces, todas las casas de óperas ofrecen tarifas diversificadas al alcance de todos los ingresos.

La estructuración de las tarifas de espectáculos en vivo, en general, y de los teatros líricos, en particular, es compleja en la medida en que se proponen fórmulas diversificadas: la tarifa plena, la tarifa de abonados para la cual disminuyen los costos unitarios, la tarifa excepcional para ciertas categorías sociales (jóvenes, estudiantes, desempleados, grupos de empresas).

Tomemos como ejemplo las proposiciones tarifarias de la ópera de la Bastille. Las tarifas se escalonan de 7 euros a 109 euros en función del rango de confort y visibilidad del asiento, pero 30% de los lugares más confortables son accesibles por un precio entre 15 y 45 euros.

Estos esfuerzos tarifarios son aún más significativos en las casas de ópera fuera de París, en la medida en que la ópera nacional de París ha conservado voluntariamente las tarifas elevadas para los mejores lugares, prefiriendo concentrar los esfuerzos en el público de bajos ingresos y no crear efectos de privilegio para los públicos más privilegiados.

Estas políticas no serían suficientes si las acciones de educación y sensibilización del público no estuvieran enérgicamente conducidas. Es lo que llamamos en la jerga francesa: la búsqueda de nuevos públicos. Desde este punto de vista, se debe subrayar que todas las grandes estructuras de producción y difusión de espectáculos en vivo han puesto en marcha servicios de acción educativa.

La ópera nacional de París no se limita a eso y citaré, como ejemplo, la intervención de una fórmula de sensibilización dirigida a los niños y a los adolescentes que consiste en combinar una tarifa de 5 euros para los jóvenes espectadores con una tarifa de 16 euros para los adultos acompañantes. 8000 espectadores entraron en esta fórmula en la temporada 2001-2002.

Y, en total, 70 000 espectadores de menos de 25 años han frecuentado la ópera nacional de París durante la misma temporada, es decir que representaron cerca del 10% del total de espectadores.

4- El carácter heterogéneo de los modos de gestión de teatros líricos traducido por la disparidad de la oferta francesa.

Al término de este breve pantallazo por el paisaje lírico francés, comprendemos mejor la diversidad de status jurídico de sus teatros líricos. En realidad, su diversidad traiciona su disparidad, su carácter heterogéneo remite a la historia singular de cada teatro; el abanico de status jurídicos adoptados para administrar estas estructuras acusa la ausencia de una verdadera política global.

Las casas de ópera fuera de París surgieron de una voluntad municipal, por lo tanto no es sorprendente que la mayoría de ellas sea administrada por medio de lo que llamamos “la administración municipal”, es decir directamente por la ciudad correspondiente que agrega a su presupuesto anual un cálculo especial para su teatro lírico.

Este tipo de status tiene consecuencias en las modalidades prácticas de gestión de los teatros: la tutela del poder político local es protagonista, el personal administrativo y técnico (a veces artístico, como los músicos) determinan en gran parte el status de función pública territorial. Esta proximidad de la política, los efectos de la funcionarización de una parte del personal y las reglas de la compatibilidad pública no favorecen una flexibilización de la gestión siempre necesaria en el ámbito de los espectáculos en vivo.

Algunas casas de ópera han adoptado la solución jurídica de “sindicato mixto”, otra particularidad jurídica de la gestión territorial francesa que autoriza la asociación de diferentes esferas territoriales (ciudades, departamentos, regiones) con el fin de conducir conjuntamente una actividad única. En este caso, la multiplicidad de interlocutores políticos y la flexibilización de las reglas de gestión contable o de personal procuran márgenes de maniobra más importantes para los responsables de las estructuras involucradas.

Aclaro que estos dos modos de gestión, mayoritarios en el total de las casas de ópera, no autoriza la presencia del Estado en el seno de los consejos de administración de las estructuras, cualquiera que sea el monto de las subvenciones que le haya otorgado.

El modo de gestión llamado “público” es también el que se ejerce evidentemente por la Ópera Nacional de París. Pero en este caso preciso, el Estado ha creado lo que llamamos un “establecimiento público nacional” del cual tiene exclusiva tutela y que financia solo.

En este paisaje contrastante, algunos teatros son igualmente administrados por asociaciones que dependen de un status de derecho privado, tanto para su contabilidad como para la gestión del personal, incluso si las esferas públicas están autorizadas a financiarlas por medio de subvenciones anuales. Este es por ejemplo el caso del teatro del Châtelet en París que es financiado en su mayor parte por la Ciudad de París.

Esta forma jurídica autoriza un modo de gestión más flexible. Si los consejos de administración de estas asociaciones de derecho privado incluyen a los representantes de las esferas públicas que los financian, pueden así abrirse más a la “sociedad civil” recibiendo también a los que llamamos “personalidades calificadas”. Esta apertura permite por ejemplo asociar los representantes de ciertas empresas de mecenazgo.

Esta diversidad de la situación francesa puede evidentemente dar la impresión de una maraña jurídica. Sin embargo, traduce la singularidad de las situaciones locales que solo una política nacional más voluntarista hubiese podido o podría tender a unificar.

El Estado indudablemente no va a aumentar su asistencia con el objetivo de repartir mejor la oferta lírica en todo el territorio francés, y las esferas públicas locales conocen las dificultades coyunturales del financiamiento, pero cabe señalar que un nuevo instrumento vino a completar, por una ley votada en 2002, el arsenal jurídico francés: el establecimiento público de cooperación cultural.

Este modo de gestión permitirá la asociación de todos los socios públicos de estructuras de producción y difusión artística. Propone un medio adaptable a la realidad compleja de la situación francesa donde todos los niveles de las esferas públicas, como vimos, están implicados en el financiamiento de la cultura.

Podría promover en la esfera lírica una nueva cooperación de todas las voluntades en beneficio de una nueva ambición nacional.

Conclusión

En realidad, el teatro lírico francés, cuya reputación internacional no se debate, sufre de una fragilidad estructural en la medida en que sus capacidades de producción se concentran esencialmente en París y en algunas metrópolis regionales.

La pasión del público y su renovación no son tomadas seriamente en cuenta por las voluntades políticas de las autoridades públicas que no encaran la cuestión de la disparidad de la difusión lírica en todo el territorio francés.

La apuesta futura es precisamente constituir en el territorio francés, de manera equilibrada, una decena de grandes polos líricos con capacidad financiera de producción que pueda rivalizar con París, y con cuerpos artísticos permanentes (orquesta, coro, ballet)

En una perspectiva europea, estos polos regionales encontrarían otra lógica de desarrollo, de difusión y de captación de público. Se convertirían sobre todo en los nuevos embajadores de la tradición y de la creación artística francesa en estas vastas unidades de intercambio y de cooperación que constituirán mañana las regiones vecinas de cada uno de los países miembros de una Unión Europea ampliada.

Juan Cambreleng Roca

Tengo que agradecer la invitación que el CARI me ha hecho y en especial el esfuerzo y la intención que ha puesto la Sra. Teresa Aguirre Lanari de Bulgheroni para que yo viniera, no se porqué realmente pero en fin, la coincidencia por lo menos me permite exponerles algo que me parece puede ser una experiencia interesante. En realidad son dos experiencias que en mi vida he batido ningún récord. Pero tengo dos récords en materia de ópera. Si ustedes ven mi curriculum, soy una persona que se ha desenvuelto siempre en la esfera más de lo privado que de lo público aunque también he tenido que trabajar en lo público y con ciertas contradicciones a veces, porque siendo de una mentalidad y una práctica política liberal pensaba que el Estado debe estar muy poco presente en la actividad de la sociedad, sin embargo, hay puntos en los que realmente es indispensable. Y digo que he batido dos records porque he tenido la suerte de tener una experiencia única que fue poder abrir el Teatro Real de Madrid, hay algunos amigos aquí que lo conocen, que habiendo sido abierta en el siglo XIX, en 1850, por una serie de avatares históricos, sociales y económicos, fue cerrada y durante mucho tiempo permaneció sin ser utilizada como teatro de ópera y me cupo a mí en fortuna ser el primer Director General. Y lo tuve que hacer en el Teatro Real a partir de un teatro inexistente, es decir, no existía tal teatro y por eso fue una experiencia, como moldear una escultura desde el comienzo, lo cual, como después se traducirá en mi exposición tiene bastantes ventajas también.

La otra experiencia es que siendo un español, soy el primer extranjero que ha sido llamado a dirigir uno de los teatros importantes de Italia. Es decir, el Teatro Giuseppe Verdi de Trieste, es uno de esas trece fundaciones, de esos trece entes autónomos que siempre han existido en Italia como los grandes teatros al nivel de la Scala de Milán, desde Turín, desde el norte hasta Cagliari o Palermo en el sur de aquella península. Por esas circunstancias de la vida y después de haber cesado yo en la experiencia en el Teatro Real, me invitaron y ahí estoy en Trieste trabajando. Es una bellísima ciudad, un bellissimo teatro con más de doscientos años de tradición, que es un poco una mezcla entre la Scala y la Fenice. Con eso creo que ya se puede decir bastante.

Bueno, yo abundo en muchas de las cosas que han dicho los colegas esta mañana y ahora el amigo Larquier por que en el fondo estamos hablando de temas comunes, aunque con diferentes características según la geografía donde cada uno nos tenemos que mover. Yo me voy a mover en geografías, es decir poner un poco en comparación la experiencia italiana y la experiencia española, que por otra parte podríamos trazar dos líneas hasta Argentina, que tanto tiene de Italia y de España. En ese sentido, mi experiencia puede ser ilustradora.

Desde los albores de la ópera, y a diferencia del teatro de prosa, el espectáculo lírico se ha desarrollado o bien debido a la financiación de los reyes y nobles, equiparable en esos tiempos al Estado en cada país europeo, o bien después con la formación del Estado moderno ha tenido un soporte económico y administrativo mayoritariamente público. La figura del empresario lírico fue sufriendo por ello diversas modificaciones en modo tal que tendió a su casi desaparición en Europa mientras que en Estados Unidos de América la organización y responsabilidad privada es la única forma conocida de hacer ópera.

Sentado este pequeño preámbulo, señalamos que los tiempos en que nos ha tocado vivir han sido y están siendo momentos de reestructuración del sector, que como tantos otros de la actividad económica, industrial o cultural, se ven condicionados por los fenómenos de privatización y globalización, y por la necesidad generalizada en los presupuestos públicos de reasignación de recursos y aligeramiento de previsiones de gastos a fin de equilibrar los presupuestos. Diciéndolo pronto, la cultura suele ser el primer capítulo donde el político corta o reduce el gasto público si hay necesidad oficial de reducir déficit. Común a Europa y al resto del mundo, en especial Estados Unidos, el momento económico no es el más brillante y las empresas o privados que suelen contribuir con patrocinio a la actividad cultural sufren también grandes restricciones; lo que contribuye a hacer más difícil la gestión de fuentes de financiamiento de los grandes Teatros de Ópera.

Con el pensamiento de que mi experiencia pueda servir para conocer las formas de gestión y contratación de la lírica, he escogido referirme a los ejemplos español e italiano por ser la realidad que obviamente mejor conozco. Tanto en un caso como en el otro, subdividiré cada referencia nacional, tratando primero las formas en que las instituciones operísticas se constituyen y después los modos o sistemas de contratación que en cada país de referencia se siguen.

Comenzaré por Italia, por ser el país donde la historia y la tradición han desarrollado más las leyes y regulaciones de los diversos Teatros de Ópera que funcionan en ese país. Digamos que, desde largo tiempo los Teatros de Ópera en Italia, casi todos pertenecientes a los diversos municipios, se dividen en Entes Estatales Autónomos – hoy Fundaciones-, Teatros de Tradición y Teatros Comunales. Los Entes Estatales Autónomos, convertidos en Fundaciones, que son trece, son aquellos teatros de interés nacional, de modo tal que su financiación principal viene del Gobierno Central primero a través antes del Ministerio del Espectáculo y actualmente del Ministerio de los Bienes Culturales. Existe una dotación prevista en el Presupuesto General del Estado de unos 500 millones de Euros que bajo el nombre FONDO UNICO DELLO SPETTACOLO (FUS) se reparte entre las Fundaciones según los criterios que después mencionaremos.

Según he señalado anteriormente, los Entes Estatales Autónomos se transformaron en Fundaciones, con el propósito de permitir la participación de los financiadores privados y aliviar así la economía de los Teatros. De tal manera, con el Decreto Legislativo del 29 de Junio de 1996 los Entes de interés nacional prioritario se transformaron en Fundaciones de derecho privado, para perseguir prácticamente los mismos intereses que los Entes pero “operando, según dice la ley, con criterios empresariales y de eficiencia con respecto del presupuesto vinculante”.

Cada Fundación se rige por un Estatuto que como principio garantiza la autonomía de los órganos de la Fundación y debe prever la modalidad de participación de los fundadores privados. Tiene un Presidente, un Consejo de Administración, un Sovrintendente y un Colegio de Revisores que censura y garantiza la veracidad de las cuentas.

Como aquí se ha cuestionado esta mañana, nuestras cuentas son transparentes, y no solamente la conocen los consejeros y patrocinadores, sino también los denominados Revisores de Cuenta, nombrados uno desde Roma y dos de forma local. En muchas fundaciones existen también auditorías privadas, como señalaba también el representante del Covent Garden, pues esto también ocurre en Inglaterra.

Señalamos por último que los fondos privados que se debían comprometer en el momento de la transformación por un período trienal, tienen un tratamiento fiscal especial de manera tal que significan una cierta desgravación fiscal. Los beneficios fiscales de los patrocinadores italianos son importantes si se refiere a las empresas que restan el 100% de sus aportaciones a la cuota impositiva a pagar, mientras que no son tan brillantes para las personas físicas pues su ayuda solo significa el 19% del rédito fiscal.

Como sucede en otros países, los privados siempre querrían que tal desgravación fuese mayor, el Ministerio del Tesoro se resiste a ello y el Ministro competente actúa de mediador o valedor según la configuración personal de cada titular.

Como habíamos aludido anteriormente, el FONDO UNICO DELLO SPETTACOLO (FUS) distribuye sus recursos según tres puntos:

- 1) Las contribuciones públicas recibidas en el pasado.
- 2) Características de los proyectos y de los programas de actividad, características de producción y calidad de la misma.
- 3) Coste de los orgánicos funcionales (plantillas de trabajadores) con referencia al “contrato colectivo nacional de trabajo”

Es decir, se intenta objetivizar el sistema de reparto de este dinero, dejándolo lo más posible de lo que es el criterio político o la preferencia política.

En relación con tales premisas, se reparte el Fondo dando una cuota del 60% a las contribuciones del pasado, un 20% por producción y por calidad artística y un 20% restante por los orgánicos de trabajadores.

Todos estos factores combinados se desarrollan en los artículos del Decreto Legislativo referido, en modo tal que se persigue la máxima objetividad a rigor en la distribución de fondos. Lógicamente no llueve a gusto de todos y siempre hay discrepancias o disgustos al conocer el reparto anual efectuado.

Lo que sí es una ventaja es que la previsión que todo teatro debe hacer es trienal. De tal manera, que tanto la previsión económica como el planeamiento artístico se pueda hacer a escala trienal. De hecho, nosotros desde septiembre hasta este momento, que presentaremos la temporada la semana próxima, ya tenemos organizado hasta el 2006 todo artísticamente e incluso gran parte del 2007 y 2008 debido a la perspectiva de estabilidad económica.

El apartado tercero mencionado, las plantillas de trabajadores oficialmente reconocidas para cada Fundación, nos transporta al segundo aspecto de esta relación, es decir, los sistemas de contratación, pues como se ha dicho el

personal se rige básicamente por el llamado Contrato Colectivo Nacional del Trabajo, pactado entre la ANELS –la ANFOLS- y los tres sindicatos mayoritariamente existentes en los Teatros Líricos, que rige desde Julio de 1993 y que precisamente en estos días se encuentra sometido a revisión.

Se pueden imaginar ustedes los sustos que tenemos nosotros los directores de teatro porque estamos ahí, en esa fase de negociación dura con los sindicatos, para saber cuál es el régimen económico, cual es el régimen de trabajo que se va a seguir en los próximos años.

Curiosamente, a más trabajos hay lógicamente una mayor recepción de fondos de este FUS. Y lo que se trata también en muchos casos es de adecuar la realidad de cada teatro a la oficialidad de cada teatro. Por ejemplo, yo he llegado en Septiembre y me encuentro con que tengo una plantilla reconocida, a estos efectos, de 299 personas, pero habitualmente la media son 315 trabajando cuando no más. Entonces, la misión futura que tenemos es conseguir que nos reconozcan los 315 para así poder acceder a tener más dinero por esos 16 trabajadores de más que tenemos.

El cuerpo contractual regula detalladamente los diversos tipos de trabajo, el tiempo de los contratos y las diversas prestaciones de cada especialidad, el sistema y horas de trabajo y, en definitiva, regula las relaciones entre el dador de trabajo y el dependiente.

Al mismo tiempo, existe una modalidad de trabajo bajo el denominado “contratto integrativo”, que puede mejorar para el trabajador sus condiciones de trabajo y también se permite contratar de manera extraordinaria a otros trabajadores que generalmente provienen de listas existentes después de haber pasado procesos previos de selección. El “contratto integrativo” significa la posibilidad de adoptar la realidad de cada teatro a una contratación laboral en base a los ingresos de taquilla que se produzcan y al rendimiento en el trabajo. Aquí entran ya conceptos de más rentabilidad empresarial que son los que pueden justificar la alteración de las condiciones mínimas de trabajo de los que participen en cada teatro. Por lo cual, en el momento actual, puede ser cuestionado por las Fundaciones que están fuertemente condicionadas por los empresarios privados atentos a la práctica empresarial de la rentabilidad de inversiones.

El otro día, en una reunión en Roma con el colega de la Scala de Milán, Fontana, planteaba que presume que próximamente tendrá huelgas porque sus consejeros privados no le van a permitir la renovación del contrato integrativo toda vez que los ingresos por taquilla han descendido, posiblemente, debido a la no operatividad de la Scala y a que ahora están dando las óperas en el Teatro llamado “Archimnoldo”. No es del agrado del público en general, pero las empresas importantes que están ahí presentes quieren siempre una relación de efectividad de la inversión. Ahí se producirá seguramente un conflicto que es previsible se extienda a todos los teatros italianos porque, al aprobarse el contrato nacional, vendrá la segunda fase del contrato integrativo. Esto lo señalo porque, como en todo sitio, la particularidad laboral y sindical es tremendamente trascendental en la línea de los teatros, en tanto y en cuanto condiciona muchísimo la posibilidad artística del trabajo de cada equipo en cada teatro.

De lo expuesto se deduce que la contratación laboral en la lírica italiana está detalladamente organizada con una gran presencia sindical, lo que significa que los límites de operatividad de la Dirección del Teatro pueden verse fuertemente restringidos no solo por cuanto se refiere a la comunicación e información sindical sino hasta en lo referente a tomas de decisión de tipo artístico donde las masas estables, orquesta, coro y ballet se sienten más o menos predisuestas o con derecho a participar y, a veces, a imponer su criterio lo cual puede ser positivo pero también muchas veces resulta negativo ya que ese criterio suele venir fuertemente cargado de corporativismo o son resoluciones de tipo asambleario.

Concluimos la referencia italiana, apuntando que el resto de los Teatros – de tradición o comunales – tienen carácter de entidades públicas con fórmula de consorcio o de entes municipales que le permiten la individualización de los proyectos aunque en gran dependencia de los fondos públicos de cada caso.

España es un caso bien distinto, en gran parte porque habiendo sido una nación prácticamente carente de actividad lírica permanente – hasta 1997 no existía otro teatro de producción con temporada normal que el Liceu de Barcelona – no se producía tampoco una legislación específica que regulase la vida de la ópera. La apertura, en Octubre de 1997, del Teatro Real de Madrid ha producido unos efectos sinérgicos importantes, si bien todavía puede decirse que el despertar interesantísimo de varios teatros y temporadas de ópera se encuentra en su primera fase y aun pendiente de regular. Se prevé, si llegara la voluntad política de organizar legislativamente el sector, fuertes dificultades de unificación debido a la estructuración fuertemente regional del Estado Español. Ustedes saben que con ya 25 años de democracia, el estado español se ha regionalizado muchísimo con una gran desconcentración de facultades, con una gran asignación de competencia entre todas las regiones y esto va a producir que, a diferencia de Francia, no se pueda llegar a una legislación uniforme al respecto, aunque es completamente necesario. En cualquier caso estamos

hablando de una potencialidad económica sensiblemente inferior a lo de otros países europeos como Italia, Francia, Austria, Inglaterra y Alemania.

Señalé, por ejemplo, Austria porque aquí no hay ningún representante austriaco. Yo tengo que decir que Austria, con cuatro teatros normales, es la red pública de teatros más importante del mundo, siendo un país pequeño. Dado que hoy y mañana estamos hablando de la confluencia de la financiación pública y privada necesaria para los teatros, la ópera en Viena se ha reestructurado hace cuatro años aproximadamente, de tal manera que se hicieron sociedades anónimas específicas, cada una de ellas para regir cada teatro, y después una cuarta sociedad que es una especie de holding, que es la que mantiene los servicios comunes de escenografía, de transporte, servicios comunes determinados de músicos que hacen los diferentes servicios adicionales. Para mí esto es interesante como experiencia, porque antiguamente no tenía nada que ver la gestión artística con los resultados económicos. El Director de la Ópera de Viena se preocupa no sólo de que director actúa, que cantante canta, sino también de la gestión de patrocinio y de que la taquilla esté al máximo.

En Viena, señalo también otra cosa que después será importante a la hora de hablar de la contratación interna. Viena tiene un ejemplo fantástico que es la gestión con la orquesta. La filarmónica de Viena, como todos sabemos, es una orquesta autogestionada, independiente, con personalidad jurídica propia y que no tiene nada que ver en relación directa con el teatro, y eso da ciertas ventajas con respecto al ejemplo español.

Aunque no existe ley general al respecto, se está imponiendo la figura de la Fundación, que aunque constituida en principio por entes públicos, Estado, Región, Diputaciones o Municipios – permite la entrada indirecta de los privados que contribuyen con su patrocinio a la financiación de cada Teatro. Este tipo de fundaciones, aunque de derecho privado, lo que les hace perseguir también criterios de eficacia y de empresariedad, deben respetar los principios de contratación de libre concurrencia y oferta pública en modo tal que, al igual que las Fundaciones italianas, pasada una cierta cantidad de dinero (€ 50.000 en Italia) los bienes a adquirir y los contratos de servicio deben ser seleccionados al menos entre tres ofertas lo cual, como es obvio, es imposible en ciertas ocasiones – naturaleza artística o única del bien o del servicio – que se respete.

Las Fundaciones, que se rigen por la “Ley 50/2002 de 26 de Diciembre, de Fundaciones” tienen su Asamblea como órgano máximo un Consejo de Dirección o Comisión Delegada y una Dirección Ejecutiva unipersonal que en el caso de los Teatros – Madrid o Barcelona – se llama Gerente o Director General. También están sometidos a la censura pública de cuentas además de pasar por la Auditoría Privada. En la Asamblea es donde se da la participación – por presencia – de los patrocinadores que pueden además constituirse o agruparse y dotarse de sus propios órganos de gobierno y representación. Existen en España otras diversas formulas de gestión de la lírica, que cuando son públicas suelen ser de Ayuntamientos o entes provinciales, y si son privadas se denominan “Asociaciones de Amigos de la Opera” que como la de Bilbao, Oviedo o Las Palmas, gestionan privadamente, con su propio riesgo y con la mayor o menor subvención pública que puedan conseguir, sus Temporadas o Festivales que van adquiriendo mayor importancia y proyección.

Aquí tengo que hacer una alusión a estas asociaciones porque son las que han mantenido durante casi cincuenta años el poco fuego de la lírica en España. Y tengo que decirlo porque fui partícipe de ello, muchas veces con riesgo a nuestras agendas personales porque siempre había que responder ante el banco, porque hay que adelantar dinero para que las cosas funcionen. A veces, desgraciadamente, se incurre en déficits que tienen que ser soportados por las garantías de algunas personas que, por su patrimonio o por su trayectoria, pueden dar la cara frente a esos bancos, que hacen su negocio como es lógico.

Esta Ley, recientemente aprobada, se complementa con la “Ley 49/2002, de 23 de Diciembre de régimen Fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo”. Se trata básicamente de una ley que regula los beneficios fiscales que obtienen las personas, jurídicas o privadas, que contribuyan con sus fondos a Fundaciones de carácter benéfico, social o cultural, ya que puede ir en una desgravación de la cuota a pagar sobre la base impositiva del impuesto de sociedades o de la renta de las personas físicas, según una determinada escala del impuesto, que no ha llegado a conseguir especial significación económica por lo que ser patrocinadores en España es mas cuestión de orgullo, patriotismo o prestigio social que de recompensa económica a través de la fiscalidad. Las sociedades tienen una desgravación del 35% del impuesto, mientras que los particulares tienen un 25% sobre la cuota a pagar con relación a lo que ellos han aportado a una fundación como es la del Teatro Real o la del Liceo de Barcelona.

Por lo que se refiere al segundo aspecto a tratar, en España además de la triple oferta de adquisición de bienes por encima de una determinada cantidad, no existe un contrato nacional o un pacto general con los sindicatos de manera tal que en el Liceo de Barcelona la Orquesta y Coro son de plantilla, es decir, directamente contratados por el teatro, mientras que en el Real de Madrid la Orquesta y Coro son contratados con una entidad “Orquesta Sinfónica de Ma-

dríd” que tiene personalidad jurídica propia y que de manera independiente pacta con el Teatro sus prestaciones por un determinado número de temporadas, la cual mayoritariamente presta su trabajo en el Teatro, lo que le da una estabilidad laboral y económica conveniente para su vida y proyección artística sin mengua de poder hacer otros trabajos y al Teatro le sirve de instrumento estable y eficaz sin pasar directamente por las reivindicaciones sindicales que no se tratan de manera individualizada con cada trabajador artista, quedando de momento la problemática de los dependientes en lo que se refiere a los técnicos y administrativos, organizados y regulados a través del correspondiente Convenio Sindical revisado cada determinada número de años, en concreto tres.

Es decir, que es una fórmula que como señalé en el precedente extraordinario de la Filarmónica de Viena, creo que muchos directores de teatro estarían envidiosos de poder contar con una orquesta sin tener que sufrir la reivindicación constante e individualizada de todos y cada uno de los componentes de esa orquesta que tienen sus deseos, apetencias y sus reivindicaciones. Yo recuerdo que en una ocasión que tenía un ballet invitado y venía un director del ballet, este subió a mi despacho a decirme que el tenía un problema porque el primer violín no era de categoría para lo que el quería, y no le respondía al resultado artístico de su gestión. Y yo, que conocía perfectamente al primer violín, le contesté: Maestro, usted no se preocupe que en el ensayo de mañana tendrá otro primer violín. Y en lugar de llamar al primer violín, que no le iba a enseñar yo a tocar el violín, lo llamé al director de la orquesta y le dije que tenía que cambiar al violinista. No puedo - me contestó, Si puedes, y mañana tienes que tener a otro. Y cambió al violinista. El programa del ballet fue un éxito, el otro violinista puso un pleito contra la orquesta y lo ganó, pero el teatro salió perfectamente beneficiado.

Esto lo señalo porque aquí se ha hablado de cantidades, de centenares de personas que trabajan en todos y cada uno de nuestros teatros. Tener el máximo de personal con una gestión privada es, en estos momentos históricos, una gran ventaja. Entonces, creo que es fácilmente comprensible una gestión artística basada más en la competitividad de los artistas que están trabajando dentro de un teatro, porque todos y cada uno de los que trabajamos en un teatro tenemos que tener la impronta artística y sentir ese estímulo y no simplemente la reivindicación de tipo laboral. Yo me inclino por una sana relación privada pero siempre buscando fórmulas de estabilidad.

En fin, creo que España ha pasado de una situación prácticamente de virginidad o de vacío a una apertura de todo tipo de posibilidades donde estamos en un momento crítico. Las crisis pueden ser sanas si se aprovechan bien, como creo ha ocurrido o podrá ocurrir con el Colón.

La privatización de servicios contratados por el Teatro Real es notable y ello le da una flexibilidad y autoridad muy saludable, erigiéndose como fórmula moderna que, aunque mejorable, es digna de ser observada como ejemplo a seguir por otras Fundaciones. De esto último se deduce que a partir de una situación de vacío o virginidad en España se vislumbra una práctica privatizadora que yo recomiendo sin lugar a dudas y que puesta en comparación con la realidad actual italiana presenta evidentes ventajas dignas de ser estudiadas y adoptadas.

Preguntas

A Juan Cambreleng Roca: Entiendo que en Italia las fundaciones no son las propietarias de los edificios – teatros de ópera, entonces ¿tiene el Consejo de Administración de la Fundación la facultad de renovar, reconstruir el edificio, para introducir mejoras de esencia, por ejemplo, agregar espacio, achicar espacios internos?

Esto es un tema realmente interesante y muy importante. Como señalé antes, siempre el teatro o los teatros, porque tenemos dos teatros, el Verdi y otro teatro de 940 plazas, que se llama la sala Tripovich que fue construida en seis meses para servir de teatro mientras se reestructuraba el Verdi de Trieste, que se volvió a inaugurar en el año 1997. Entonces una muy rica y poderosa familia pagó esa sala que hoy en día seguimos usando para hacer ópera, ballet, espectáculos alternativos. Este año hemos estrenado una ópera en coproducción con la Bienal de Venecia en septiembre – octubre. Esto nos da mucho juego y permite lo que hoy por la mañana le preguntaron a John Seekings de si se podían hacer varios espectáculos al mismo tiempo y esto nos permite a nosotros esto. Una persona que viene a Trieste dos o tres días puede ver dos o tres espectáculos.

Entonces, efectivamente, el uso de estos teatros que siguen siendo propiedad de los municipios sirvió en principio para una ficción, una ficción contable. Cuando se transforman los entes estatales autónomos en fundaciones, se quiere limpiar la imagen económica de cada uno de esos entes y fundaciones. Entonces, se juega contablemente en el balance, asignándole un valor al derecho de uso sobre esos edificios. Nosotros tenemos una deuda bastante considerable porque contablemente hemos jugado con esa ficción. Es un valor entendido en toda Italia, pero claro, no deja de

ser un problema para cada uno de los teatros porque tienen que pagar cada mes un monto de dinero.

Tenemos un problema sobre el mantenimiento. Si alguien de aquí estuvo en el Teatro Real de Madrid sabe que es un teatro limpio, muy bien mantenido, parecía un hospital. En el Teatro de Trieste desde el año 1997 nadie ha pintado nada. O sea está realmente sucia lo que es la parte del público, entonces estamos discutiendo con el propietario, que es el ayuntamiento, para ver quien se encarga de la manutención. No solo eso, cuando sube la marea se llena el foso de la orquesta y a veces hemos tenido que suspender. Una vez con un gran tenor argentino, Marcelo Alvarez, tuvimos que suspender porque estaba el teatro completamente anegado. Entonces, hay la mejor voluntad del Presidente de la fundación, que a su vez es el alcalde y que es una de las personas que me ha llevado a mí a trabajar. Pero tuve que luchar contra el problema de la falta de fondos del ayuntamiento. Si al ayuntamiento le cortan un 20% de su entrada desde Roma, pues evidentemente esto lo sufrimos todos. Si yo tuviera el teatro, lo que haría sería hipotecarlo pero a los veinte años habría que venderlo en subasta. Osea que a lo mejor este equilibrio es bueno. Y en cierto modo positivo, encierra muchas dificultades, encierra también una ficción contable y creo que es una cuestión de buena voluntad y mano izquierda solucionar la relación dueño – usuario del teatro.

A André Larquié: ¿Cuál es el status jurídico de la Bastille y del Palais Garnier? ¿Son entidades autónomas en cuanto al manejo de ingresos y egresos?

Yo no mencioné la cuestión de la modalidad de gestión de los teatros líricos en Francia. Hay tres tipo de gestión. Comencemos por la Opera de París.

El Palais Garnier y la Opera de Bastille son establecimientos públicos, como Radio France, como el metro. Recibe fondos del Estado y de sus espectadores. Tiene autonomía de gestión. Tiene un Consejo de administración, un presidente, un consejo que vigila el buen funcionamiento del establecimiento público, que asegura que el Director General y todo su equipo gaste el dinero en buenas condiciones y que los resultados artísticos estén a la altura de lo que el financiador principal espera de esta institución.

En las ciudades de Francia, en Nice, Bordeaux por ejemplo, hay lo que denominamos regímenes municipales. Las operas de provincia tienen aporte del Estado pero son principalmente financiadas por las ciudades. No hay Consejo de Administración, es el alcalde de la ciudad quien administra a través del presupuesto de la ciudad el buen funcionamiento de su teatro. Es lo que llamamos una forma de régimen municipal. Pero no es una buena fórmula ya que no da autonomía suficiente al responsable artístico del equipo que administra el teatro en cuestión. Creo que es una fórmula que será cambiada en el futuro.

La tercera modalidad, que la conozco muy bien porque es la del Teatro du Chatelet, es una organización sin fines de lucro. Una asociación que tiene un Consejo de administración, un presidente que administra y controla el equipo artístico. Administra lo cotidiano del teatro. Pero la ciudad de París es el principal sostén financiero. Entonces, es una modalidad de autonomía con una forma de gestión privada, porque las organizaciones sin fines de lucro son administradas por estatutos privados. Es una modalidad que tiene la ventaja de asociar a los que pagan con las personalidades que están interesadas por el futuro del teatro, que se interesan por la vida cultural y que participan de la política artística de la institución.

Entonces, resumiendo, tenemos las tres modalidades que indiqué. Pero hay muchos temas que no mencioné. Por ejemplo John Seekings habló mucho de los horarios, de las condiciones laborales, de los convenios colectivos. En todos los teatros hay que abordar esas cuestiones. Tenemos todo tipo de problemas de organización de trabajo en los teatros líricos. Tomemos el ejemplo de los museos. Los museos, al igual que los teatros líricos, necesitan dinero. Los museos porque el costo de funcionamiento es enorme y los costos de adquisición de las obras aún mayores. En los teatros líricos, la diferencia es que los costos son inmateriales. Hay un riesgo de profundo malentendido entre los políticos y los responsables de los teatros líricos, porque en los teatros líricos administramos lo inmaterial, el patrimonio inmaterial o intangible. Si el costo de nuestro trabajo no es comprendido, tenemos dificultades. Debemos hacer que el poder financiero, tanto público como privado, entienda que estamos en un sistema muy particular, que demanda mucho dinero porque cuando hacemos una producción de ópera hay una orquesta, cantantes, un coro, vestuario, los técnicos. Todas las instituciones culturales reclaman más dinero, nunca es suficiente, porque queremos hacer más representaciones, para que venga más público, queremos hacer mejores producciones. Hay que lograr un equilibrio entre el costo de producción y el dinero que tenemos.

A Juan Cambreleng Roca: ¿Cómo funcionan las orquestas privadas con respecto a la financiación?

Bueno, la orquesta privada de por sí se constituye en España, por ejemplo, como una asociación o una fundación. Cuando se es asociación se tienen unos determinados derechos y las fundaciones tienen esos derechos más los derechos derivados de la Ley de Mecenazgo y de incentivos fiscales para que las donaciones que reciban den derecho a deducciones fiscales. Entonces, la orquesta privada tiene una vida propia, evidentemente o da su servicio a un teatro por lo que le cuesta, sino que tiene un beneficio también. Por tanto, también en el caso de la orquesta de Madrid, hacen obras nuevas, tiene actuaciones en otros ciclos de concierto, trabaja para otros clientes y le permite una vida propia muy rica y muy positiva también para el trabajo propio del teatro, conciliando el trabajo de dedicación al teatro con estos espacios libres. Una orquesta además que tiene ciento veinte músicos de plantilla y que normalmente en una ópera normal de setenta a ochenta músicos como máximo se puede hacer muy bien gran parte del repertorio. Quedan cuarenta músicos por fuera que pueden ser utilizados. O sea, yo veo muchas ventajas. Es fácil ver que estas orquestas tienen una movilidad, una autonomía e independencia que les permite una progresión estupenda.

A André Larqué: Sería interesante aclarar el número de espectáculos anuales y de óperas en el repertorio del Teatro del Chatelet actualmente.

El Teatro del Chatelet, como indiqué anteriormente, es una pequeña máquina con relación a la enorme máquina que es la Ópera de París con el Palais Garnier y la Ópera de la Bastille. El problema principal de los teatros es encontrar el equilibrio entre las representaciones y las repeticiones, entre los convenios sindicales y las horas de trabajo y el número de horas de trabajo del que disponemos. El Chatelet no tiene personal permanente. Cada vez que montamos una producción hay que encontrar una orquesta, reclutar un coro, los cantantes, ponerla en escena, etc. Para las repeticiones, hay que disponer de una sala de repetición, que el Chatelet no tiene. Nuestro número de producciones es limitado relativamente. Hacemos de siete a nueve producciones de ópera por año, dos o tres coproducciones, cuatro o cinco producciones nuevas, que son presentadas de cinco a seis veces cada una. En total, cincuenta – sesenta presentaciones de ópera, que no es mucho. Pero a esto se le agrega recitales, conciertos a la tarde, los domingos a la mañana. Un montón de actividades, porque recibimos cada año alrededor de 13.000 personas en el teatro. Cuando no tenemos representaciones de ópera, tenemos un montón de actividades como conciertos, música de cámara, que nos permiten recibir dinero.

Lo esencial en un teatro es el equilibrio entre producción, repetición y representación. Entonces, es un problema técnico si tenemos o no una sala de repetición.

A Juan Cambreleng Roca: Dentro de este “leit motiv” que es la financiación, ¿por qué se dice que el sistema de financiación del Liceo es un sistema a seguir por otros teatros?

Yo no dije que el Liceo sea un modelo de financiación, yo dije que el Liceo ha sido el único teatro de producción que ha existido en España durante muchísimos años y tiene un sistema de financiación privado por ejemplo que existe en Madrid. Es decir, los estímulos de financiación de patrocinadores para Barcelona son lo mismos que para toda España para los que se constituyan en fundación. La fundación si es un sistema que es importante en la medida en que contribuye a que un privado pueda dar dinero porque le reporta no sólo prestigio, sino que le significa algo, es decir que puede asignar una parte del dinero que paga en impuestos a algo que les gusta, es decir a la cultura y en este caso a la ópera en concreto. O sea que si he señalado un modelo es porque esta fórmula de financiación está ascendiendo por casi todo el mundo como hemos visto. En el fondo estaba el modelo privado de los Estados Unidos, el modelo de Inglaterra del Covent Garden que es un modelo mixto, es decir, a partir de una maquinaria que la poner en marcha los fondos público.

Hay que ayudar para que existan fondos privados, este es el camino que se está siguiendo. Se está siguiendo por dos razones. Una porque los estados, los gobiernos cada vez tienen menos dinero para este tipo de dotaciones y además porque yo creo que es fundamental que el equilibrio económico tenga consecuencias de cara a la programación artística. Imaginemos que todo sea enteramente privado. Los criterios de rentabilidad de la inversión van a ser los que primen y será muy difícil que se haga una ópera nueva, una ópera moderna porque lo que vende es la Traviata, Bohème, Carmen y Aída. Si el modelo es completamente público, el director del teatro puede muy bien sentirse llevado por hacer cosas extravagantes simplemente por un aura de intelectualidad, novedad. En fin, también existe la clientela política, vamos a ayudar a este compositor, a nuestros intereses, etc. Entonces, puede todo ir en otro sentido. Es por eso que yo defiendo la convivencia de los fondos públicos y privados porque es la manera de conseguir un equilibrio y que el repertorio artístico sea más amplio y más justo.

A Monsieur Larqué: Me parece todo un símbolo que hasta ahora solo usted planteó la necesidad de fomentar la creación de obra nueva, ¿Cómo se puede cambiar el miedo a escuchar obras nuevas que impera en los teatros líricos? Dificilmente surgirá un nuevo Puccini o quien sea si ningún compositor puede estrenar más de una ópera.

Desgraciadamente no tengo respuesta a esta pregunta. Yo planteé la pregunta pero no tengo la respuesta. Cuando pensamos en un grupo de compositores franceses, como Olivier Messiaen por ejemplo, ha presentado una ópera, y si incluso consideramos que es de nacionalidad francesa, es una ópera. Se puede discutir. Es una obra que ha sido presentada en un seno de ópera, que ha sido presentada en varios teatros. El problema no es simplemente la composición de obras líricas, es un problema más general, de la escritura musical "dite savante" que es hoy de principios de siglo. Hay una crisis, un momento particularmente difícil. Las obras nuevas de ópera son pocas. Es un trabajo muy difícil ser compositor hoy en día, luego de la escuela austríaca de principio de siglo, ¿Qué podemos escribir hoy de nuevo? Pese a todo esto, hay jóvenes talentos. Los responsables de ópera deben tomar el riesgo de presentar nuevos artistas. En el Chatelet por ejemplo, presentamos a Pascal Dusapin. Yo creo que se debe incluir en el contrato entre el que paga y el que gasta, una obligación de creación. La raza de los compositores no se reproduce, no quiero decir que es una especie en extinción porque si lo dijera se debería cerrar inmediatamente nuestras instituciones. Y no estamos aquí para ayudar a cerrarlas. Estoy de acuerdo con usted, es una cuestión muy difícil. Quizás hay que buscar nuevas formas de espectáculos líricos. Hay jóvenes compositores que se dedican a la música menos seria, más tecno. Hay composiciones muy buenas e interesantes. Tenemos que encontrar nuevas formas de espectáculo.

Juan Cambreleng Roca: A mí me parece importantísimo este tema. Siempre se cargan las tintas en el tema de la composición moderna o contemporánea contra los teatros, y yo creo que también los compositores tendrían que reflexionar un poco al respecto, porque en el fondo, se trata de un aspecto económico muy importante. Lo digo con la conciencia tranquila, porque en el Teatro Real estrené tres óperas con primera mundial de compositores españoles y un ballet. Algunos de ellos, con ayuda de patrocinadores privados, es decir que buscamos la financiación. Una ópera de Philippe Lafont, también en coproducción con Lisboa y ahora en esta temporada se estrenará, que también es herencia de mi última gestión, la última ópera de Hans-Werner Henze, que la hicimos en coproducción con Salzburgo. Entonces, para programar una ópera contemporánea se necesita tener el dinero para encargar a un compositor durante dos o tres años, para que pueda dedicarse a eso, y algunos necesitan más dinero que otros para vivir. Pero después los derechos sobre una ópera de Verdi por ejemplo, que esté ya en dominio público, no cuesta nada. Mientras que con un compositor contemporáneo se puede negociar, pero las sociedades que gestionan sus derechos piden del 18 al 20% de la taquilla, y eso es tremendamente caro. Si encima es un género que es tremendamente, salvo excepciones, amado por el público actual. Porque no es que no exista un Puccini, en el sentido que no exista un compositor tan bienvenido como él, es que no existe un compositor moderno que haya hecho trece óperas como hizo Puccini, digamos que el más prolífico puede haber sido Henze.

Entonces, este es uno de los grandes temas de la ópera. Seguramente mañana podremos hablar de los jóvenes, del público joven. Yo creo que el público joven está siempre ahí. Otra cosa es si el público joven llega a los 15, 10 o 25 años. Es decir, como nos ha dicho el Director del Teatro Colón, este año ha tenido más público que el año pasado, ¿de dónde sale ese público? ¿Viene también gente joven? ¿Cuándo llega? Ese es el problema, estamos todos muy preocupados de que llegue ya. Todos hacemos en nuestros teatros actividades para jóvenes, conciertos, enseñanza, lecciones, etc. Yo en ese sentido, no soy nada pesimista, yo creo que el público de una manera o de otra, llega a la ópera. Ahora, ¿A qué ópera llega? ¿Cuál es el futuro de la ópera de la creación? ¿Cuál es, la ópera de estos compositores que descomponen una nota en no se cuantos sonidos y después matemáticamente demuestran que es maravilloso, pero que a nadie le gusta porque no hay melodía, no hay ritmo, o sea ritmo sí, no hay algo que suena bien, o que es más opera Los Miserables? Yo siempre tengo esa duda. ¿Cuál es el futuro de la ópera? Porque tal como nos dejó la escuela de Viena hasta Wagner, nos llevan al desastre. Eso, desde luego, porque Wagner era un genio pero después de Strauss es otro camino. Sigo pensando, ¿vamos a estar siempre con el siglo diecinueve y el siglo veinte?

Ana Lucía Frega: Pero acordémonos que no siempre hubo ópera, que no todas las óperas de los compositores se han transformado en grandes éxitos. Acordémonos que estamos hablando de la vida, que hay multiplicidad, que hay interrogantes, cambios, cosas para conservar y otras para cambiar, que hay desafíos técnicos y hay propuestas técnicas. Yo creo que esto está poniéndose interesante cada vez más y creo que toca agradecerles y pasar a la pausa.

Marlene Cooper

Quisiera agradecer al CARI y a la señora de Bulgheroni por invitarme hoy, y a la Oficina de Asuntos Culturales de la Embajada de Estados Unidos, a Thomas Haran y Federico del Pino, por coordinar esta visita.

Soy Marlene Cooper y dirijo Performance Plus, que es la rama para adultos del Departamento de Educación del Kennedy Center para adultos.

El tema que voy a tratar es “Cómo atrae audiencias el Kennedy Center a través de la educación en las artes“. Estuve involucrada en las artes desde que tengo memoria. Al igual que mi colega de la Royal Opera House, John Seekings, no empecé en el teatro, mi licenciatura en la Universidad fue en biología. El teatro me atrajo, me sedujo. Trabajé en teatros pequeños, con doce empleados, donde puedes asumir todos los roles de la organización, tanto como en teatros más grandes como el Center Stage Theater de Maryland, que es el teatro estatal de Maryland, con más de cincuenta empleados, donde fui directora de educación y creé el Arts Center. Y ahora, el Kennedy Center, que es el Centro Nacional para Performing Arts y el memorial nacional del país para el Presidente John F. Kennedy. Cuenta con un staff de más de quinientos empleados y nueve escenarios, incluyendo una sala de conciertos con capacidad para doscientos espectadores y una para ciento cincuenta espectadores.

En mi primer semana en el Kennedy Center, además de perderme varias veces por el gran tamaño de la institución, recuerdo estar impresionada por el amplio rango de presentaciones y actividades educacionales presentadas. Mi primer semana incluyó una presentación de la Orquesta Sinfónica Nacional y una cena de discusión con el legendario músico y conductor Master Mstislav Rostropovich, una presentación de danza y discusión post show con una compañía de danza moderna, una presentación del Festival de Arte Africano y un taller de cuentos cortos para las familias con el artista brasileño Antonio Roca.

Estaba tan deleitada por la diversidad, la calidad y las oportunidades presentadas y me preguntaba, ¿como uno sabe con certeza, con tantas ofertas, que las demandas de toda la comunidad estás siendo atendidas, que toda la comunidad está participando? Y luego de cinco años trabajando en el Kennedy Center todavía me hago esa pregunta, aunque no tan a menudo por suerte.

En mi experiencia en el Kennedy Center y en otras organizaciones teatrales pequeñas y medianas, creo que el factor clave para atraer a las audiencias a través de la educación es la importancia de una visión y objetivo claro, estableciendo cual es la audiencia a la que uno apunta. ¿Son jóvenes, estudiantes, profesores, otros artistas, las comunidades poco tenidas en cuenta en el área, o todos los grupos mencionados? ¿Queremos comenzar con una serie de discusiones después de las obras, talleres escolares, guías educacionales de las presentaciones, oportunidades sociales para que las audiencias interactúen con los artistas, o todas las anteriores? Hay que establecer los objetivos. Creo que lo más importante es el compromiso institucional a los objetivos educacionales. Toda la organización tiene que estar involucrada integralmente en definir los objetivos. Tiene que haber un compromiso desde los niveles más altos para incluir la educación en la misión de la organización. Y esta puede ser la parte difícil, asegurarse que todo el staff lo comprende, más de quinientos empleados, y asegurarse que todos los artistas que vienen a la institución entienden los objetivos es igual de complicado. Por ejemplo, cuando yo era la Directora de Educación en el Center Stage Theater en Baltimore, que es un teatro pequeño – mediano, teníamos un entrenamiento en este sentido con cada persona que entraba al teatro, inmediatamente después del primer ensayo. Nos asegurábamos de que entendieran la misión, les aclarábamos lo que esperábamos de las audiencias de estudiantes, porque los jóvenes reaccionan de manera muy diferente a las artes y al teatro que las generaciones mayores. Les decíamos el tipo de preguntas que se iban a hacer y las respuestas apropiadas para esas preguntas. Y también los invitábamos a participar en talleres interactivos en las escuelas.

El tercer factor que en mi opinión es muy importante en atraer audiencias es construir relaciones dentro de la comunidad. Para ello, uno tiene que estar dispuesto a hacer trabajo de campo para construir sociedades con la comunidad. Por ejemplo, si uno está interesado en crear nuevas audiencias de jóvenes, uno no sólo tiene que contactar la escuela, también los centros juveniles, los clubes deportivos, los negocios de ropa. Hay que ser innovadora para asegurarse que uno llega a las audiencias que queremos incluir. Hay que redefinir todo el producto para incluir elementos educacionales. No es solo una obra, seguida de una discusión de la misma u otra actividad educacional, sino una experiencia global que amplíe el entendimiento de las audiencias acerca de las artes, tanto en la institución como en la comunidad.

Como el Centro Nacional para las Performings Arts, el Kennedy Center tiene un mandato único del congreso, en vistas a aumentar las oportunidades para toda la gente de participar y entender a las artes. La educación en el

Kennedy Center es parte de esa misión, y en el curso de sus treinta y dos años de historia, ha perseguido esta misión con pasión. Se ha convertido en un líder mundial, no solo en presentar las artes sino también en ampliar los programas de educación artística que sirve como modelo para otros centros de arte y escuelas en toda América y en el mundo.

Su misión incluye: Aumentar las oportunidades para que las audiencias participe y entienda las artes. Presentar obras que reflejen estándares de excelencia. Hacer que esas presentaciones sean accesibles para todos a través de la educación.

El programa educacional del Kennedy Center incluye presentaciones, programas nacionales, residencias y asociaciones, un programa de eventos para estudiantes, entrenamiento profesional y pre profesional, programas de desarrollo de arte y tecnología y de participación de las comunidades. Y la participación de la comunidad idealiza todos los programas mencionados en su definición.

El Kennedy Center tiene una serie de departamentos para ballet, danzas modernas, jazz, música clásica, que es la Orquesta Sinfónica Nacional, teatro, festivales y programaciones para la familia. Hay departamentos enteros dedicados a cada una de estas ofertas. Dentro del departamento de educación, nuestro programa de presentaciones incluye: la celebración de la imaginación, que produce obras de calidad para niños, maestros y padres en el Centro y en todo el país; también hay un programa de performing arts para todos, que es una serie de presentaciones libre que tiene presentaciones todo el año a las seis de la tarde en el Kennedy Center en todas las disciplinas artísticas. Como audiencia internacional, se puede acceder a este programa en vivo por internet en kennedycenter.org. También tenemos un departamento nacional de visitas, que tiene dos o tres producciones que hacen giras todos los años. Estos son programas anuales que integran las artes al sistema educativo y a la vida comunitaria en el país y lleva arte a la vida de 500.000 jóvenes de nuestro país cada año. Nuestras giras son acompañados por actividades y materiales educativos, incluyendo talleres para niños, profesores y adultos y actividades de preguntas y respuestas con las compañías actorales. Por último esta Performance Plus que produce obras y presentaciones en el Kennedy Center. Hablaremos de eso después

Entre nuestros programas educativos nacionales, está el Festival de Americano de Teatro Universitario que es una competencia nacional con premios y programas educativos de teatro para los alumnos y profesores. El Festival ofrece a miles de jóvenes actores, directores, escritores y diseñadores una oportunidad inigualable de mostrar su trabajo en un nivel regional y nacional. El Festival es activo en los 50 estados y ofreció más de diez mil producciones desde 1969.

La Alianza del Kennedy Center para la Educación de las Artes trabaja con organizaciones sin fines de lucro nacionales y sus socios nacionales y busca la inclusión de las artes en los sistemas educativos de las comunidades. Trabaja en los niveles de base para promover el desarrollo de programas artísticos en las escuelas públicas y posiciona las artes ante los gobernantes y provee información estratégica para los departamentos estatales de educación, agencias de arte y educadores.

También hay socios en los programas educativos que asisten a las organizaciones culturales alrededor del país en desarrollar sociedades con los sistemas escolares locales y esto forja nuevos vínculos y crea programas educativos de arte únicos. Por último el programa "Nuevas visiones, nuevas voces " que es un programa para la creación y desarrollo de nuevas obras y musicales profesionales para audiencias de jóvenes y familias. Es un lugar para apoyar y desarrollar el trabajo de actores antes de las presentaciones. Esta vinculado con la Asociación Internacional de Teatro para Chicos y Jóvenes.

También tenemos entrenamiento profesional y pre-profesional. En primer lugar desarrolla oportunidades para los programas para profesores. Los artistas trabajan con profesores uno a uno asistiéndolos a integrar las artes en la currícula escolar. Por ejemplo se diseñan escenarios para las producciones escolares. Tenemos talleres que integran las artes con las matemáticas, la historia, las ciencias, la geología. Esto ha sido un éxito para los profesores porque es cada vez más difícil en los Estados Unidos incluir el arte como parte de las currículas y estas son maneras de hacerlo mientras se exploran otros temas.

Nuestro instituto para la administración de las artes es un único programa de tres partes con el propósito de mejorar la forma en que se administra las instituciones artísticas en el mundo. Se ofrecen becas por un año para los futuros líderes artísticos basadas en el Kennedy Center. También se ofrecen pasantías y la oportunidad de aprender acerca de las oportunidades laborales en las artes. También hay simposios para administradores internacionales de arte.

Nuestro Instituto de Verano de la Orquesta Sinfónica Nacional es un programa de entrenamiento pre-profesional y es un programa intensivo de tres semanas para jóvenes músicos de todo el país que ofrece la oportunidad de participar

en clases magistrales, entrenamiento de grupo, ensayos y obras y además hay otro programa llamado “explorando el ballet” con Suzanne Farrell. Es uno de mis favoritos, porque administro la parte cultural de este programa. Suzanne Farrell selecciona a los estudiantes de ballet más talentosos entre catorce y dieciocho años en audiciones nacionales para participar en sesiones intensivas en el Kennedy Center. El programa combina entrenamiento con desarrollo cultural y ofrece a los estudiantes ensayar con la primera bailarina Suzanne Farrell. Ha habido una progresión natural hacia una compañía oficial de ballet que está en el Kennedy Center. El programa ha existido por diez años y comenzó como un programa local de cuatro semanas y creció a un programa intensivo de verano de tres semanas para estudiantes nacionales y es uno de los programas más reconocidos en el país.

También tenemos programas conjuntos de residencia y eventos para estudiantes. No voy a entrar en detalles sobre cada uno de ellos, pero incluyen una residencia para estudiantes principiantes de ballet, clases magistrales con estudiantes de todas las disciplinas en el Kennedy Center, una serie de presentaciones familiares que incluyen obras y talleres en toda la temporada. El Kennedy Center desarrolló asociaciones de largo plazo con las escuelas públicas que incluyen bases, talleres y visitas a las escuelas de todos nuestros artistas.

El Kennedy Center ayuda a moldear el futuro de la educación artística por medio de la electrónica y la multimedia y estos programas son muy importantes porque en un país con más de 280 millones de habitantes tenemos que tener maneras de llegar a todas las áreas y usamos los métodos electrónicos para hacerlo. Con nuestros programas de educación a distancia los estudiantes y alumnos pueden acceder a los programas del Kennedy Center. Este programa también lleva el arte al aula de una forma real e inmediata. Es gratis para las escuelas del país. También pueden participar las audiencias internacionales porque es una comunidad de aprendizaje online. Es un excelente recurso para las organizaciones artísticas, artistas y educadores buscando planes de estudio, información, contactos y materiales para integrar a las artes.

Performance Plus, que es el área que yo coordino, que yo creo que es el centro de la rueda artística. Permite a la comunidad explorar todas las áreas artísticas, con más de cien eventos en el Kennedy Center y en la comunidad cada año. Se puede acceder al backstage, contactarse con los artistas, encontrar la diferencia entre Beethoven y Bach. Con Performance Plus se puede hacer eso y mucho más. Tenemos eventos de todas las disciplinas artísticas, incluyendo ballet, danza, música, jazz, teatro y cine para la familia y los artistas. En Performance Plus atraemos a las audiencias usando diferentes herramientas incluyendo series de conferencias, talleres interactivos, series de discusiones con artistas de todas las disciplinas. Hacemos publicaciones que exploran los contactos sociales e históricos de las formas artísticas. La programación de festivales incluye presentaciones especiales y demostraciones de artistas de la comunidad durante los diferentes festivales mundiales y otras actividades que llevan el arte a la gente, proveyendo múltiples puntos de acceso. Presentamos el Kennedy Center y Performance Plus a las comunidades como una opción de entretenimiento y brindamos eventos específicos para audiencias específicas. Hay discusiones antes de la presentación de cada artista donde participan los diseñadores, directores y artistas. También publicamos una guía de estudio para cada producción donde se explora la historia de cada obra. En la página web se muestran las actividades de cada una de las áreas.

Hay muchas oportunidades en las comunidades locales. Un dilema que afrontamos en el Kennedy Center es que muchas áreas de la comunidad tienen ideas erróneas acerca de la organización. Estados Unidos es un crisol de diferentes entidades culturales. En algunas comunidades en los alrededores de Washington DC sienten que el Kennedy Center es elitista o que tienen que vestirse bien para asistir al mismo o que las obras son muy caras sin darse cuenta que tenemos presentaciones gratis todos los días a las seis de la tarde. No sienten que el Kennedy Center es para ellos ni parte de ellos. Entonces, nuestras actividades comunitarias tratan de cambiar eso. No podemos limitar las actividades al edificio del Kennedy Center. Tenemos que ir hacia la comunidad para promover la participación. Presentamos obras, conferencias y talleres en diferentes lugares para diferentes audiencias, desde jóvenes hasta ancianos en todas las comunidades demográficas y luego los invitamos a que se acerquen al Kennedy Center. Cuando empezamos a programar estas actividades mucha gente reaccionó diciendo que el Kennedy Center era una institución clásica pero esta es la forma correcta de hacerlo para llegar a las diferentes audiencias demográficas porque la gente no piensa al Kennedy Center como una opción de entretenimiento.

Por último, los tres puntos, que en mi opinión, tienen que estar incluidos en todas las actividades artísticas y educativas son los siguientes: tienen que ser entretenidas; tienen que educar, inspirar i crear conciencia; y también tienen que generar más preguntas de las podemos responder en esa sesión para que siempre tengan que venir por más.

Con esto concluyo mi presentación. Gracias.

Ana Lucía Frega: Tengo una pregunta. Cuando, nosotros, la gente que nos interesamos por llevar el arte, con sentido amplio, a la gente y vemos proyectos como el de capoeira o tango nos preocupa bastante por este tema de la educación multicultural que se conserve la prístina autenticidad de la expresión. Gente que por ejemplo nació acá y se ha ido a vivir hace más de veinte años a Estados Unidos, obviamente los lazos con lo cotidiano que hace la vida no están tanto. Descuento que esto lo tienen presente y me gusta como lo enfocan.

Marlene Cooper: Creo que por lo menos en el Kennedy Center, que es el centro nacional para las artes somos tenemos la suerte de que los artistas que están programados son los más auténticos y calificados artistas en el mundo. Y mientras que están siendo planeados, el departamento de educación tiene reuniones con los programadores de los artistas de cada una de las actividades para hablar de las experiencias más auténticas, para discutir las diferentes vías que podemos explorar para crear programas que se incluyan en la currícula de los sistemas escolares, para audiencias generales y para otros artistas del mismo calibre en el país. Este es un proceso de investigación que planeamos con meses de antelación. A veces le pedimos a los artistas que participen en las actividades educacionales, en las discusiones previas a las presentaciones o en talleres con los estudiantes. Los artistas son muy generosos en ese sentido, quieren asegurarse de que las ideas correctas y sus ideas sean expresadas. Para cada programa trabajamos diferente, para el ballet. Por ejemplo, estas actividades están incluidas en el contrato. De esta manera nos aseguramos la autenticidad de los artistas.

Ana Lucía Frega: Lo que quiere decir es que se preocupan del tema. La siguiente pregunta es más una aclaración: la Sra. Susan Farrell es la que fue la estrella del New York City Ballet está aquí vivienda en Buenos Aires?

Marlene Cooper: No vive aquí pero está en Buenos Aires a través de la Oficina de Asuntos Culturales de la Embajada de Estados Unidos para presentar clases magistrales y trabajar con el ballet argentino así como con la escuela de Julio Bocca

Ana Lucía Frega: ¿Cuál es el porcentaje de público que asiste a los programas educativos y didácticos que se ha convertido en nueva audiencia? O sea ¿ tienen estudios estadísticos de retención de gente que haya asistido a los programas didácticos y luego se transformen en público regular?

Marlene Cooper: Sí, hacemos estudios en cada uno de los programas para ver cuanta gente está asistiendo a las presentaciones de la orquesta, del ballet y cuantos de ellos asisten por primera vez. Particularmente con las actividades que no son dentro del Kennedy Center tratamos de capturar esas audiencias y asegurarnos que tenemos sus datos y ver como estos programas están afectando nuestra audiencia general en Kennedy Center y el aumento de audiencia desde que empezamos el programa de Performance Plus, que ha existido por más de quince años y comenzó como conferencias antes y después de la obra para los profesores y ellos trajeron a sus amigos y así fue creciendo e incluyendo las actividades que nombré anteriormente. De esa manera nos dimos cuenta que las audiencias están cambiando y esperan mucho más del centro de arte que la presentación de una obra.

Ana Lucía Frega: ¿Cómo se financia el Centro Kennedy?

Marlene Cooper: El presupuesto del Kennedy Center es de 120 millones de dólares que incluye 50 millones de dólares en la venta de entradas y otros ingresos como alquiler de los espacios, los derechos de autor de producciones del Kennedy Center y otros eventos de ese tipo, así como el 50% proviene del financiamiento de sponsors, una pequeña porción de subsidios del gobierno y donaciones individuales. Además hay 20 millones que aporta el gobierno federal para la mantener la capacidad física porque es un memorial nacional. Ese 20% lo administra el personal del Kennedy Center pero bajo el control del gobierno.

Hay programas para chicos y sus familias, también programas de matines escolares y estos tienen gran demanda. Dentro de un distrito, hay que aplicar para poder presenciar las obras en el Kennedy Center por la gran demanda. En algunos distritos escolares, tenemos asociaciones con escuelas que reciben todas las producciones mencionadas en

todas las disciplinas artísticas. Reciben visitas en la escuela, obras en el Kennedy Center y en su escuela. Pueden trabajar con los artistas uno a uno, con los profesores y con clases para asegurar que las artes figuren en su currícula escolar cotidiana. Los padres tienen que firmar permisos que les permiten asistir a los eventos.

También hay asociaciones con ciertas escuelas de arte. Si hay escuelas pre-profesionales en el área, buscamos tener largas residencias allí. La escuela Dugelinghton, por ejemplo, recibe todas las oportunidades en el Kennedy Center ya que se dedica a la música, ballet y danza moderna, por lo que trabajamos regularmente con esa escuela.

¿Cómo eligen los colegios que serán invitados?

Los colegios envían aplicaciones para los programas particulares. Por ejemplo, nuestro programa de matinés para estudiantes, que va desde Septiembre a Junio, para cada producción que se presenta en el programa de jóvenes y familias, hay matinés escolares. Así que si envían sus aplicaciones, es muy probable que puedan asistir a alguna presentación. Pueden elegir el orden de preferencia de las distintas ramas artísticas. Puede haber una compañía de danza africana un fin de semana, un cuarteto de música sinfónica al siguiente, exploramos diferentes géneros. El programa de artistas visitantes también se maneja con aplicaciones, por lo que uno puede aplicar para que un artista de determinada disciplina vaya a la escuela a trabajar con los estudiantes.

Ana Lucía Frega: Si Ud. tuviera que decirnos qué es más importante en su centro: el dinero, la calidad artística, la capacidad de organización y la tenacidad para desenvolver los proyectos a lo largo del tiempo, ¿en cuál pondría Ud. el énfasis?

Marlene Cooper: Creo que todos están integralmente vinculados, conectados de diferentes maneras, y siendo el Centro Nacional, no podemos confiar en las artes para el modo de operación, porque aunque fuera perfecto que funcionara en un mundo ideal, la calidad de las artes refleja la calidad de la experiencia educacional y también refleja cuanta plata vamos a recibir de los financiadores, es un círculo continuo. No podemos estancarnos, tenemos que asegurarnos de proveer la más alta calidad de espectáculos. Las producciones y las oportunidades educativas que ofrecemos a la comunidad, en el clima actual de los Estados Unidos, son lo que los financiadores están buscando, y aclaran que sea su donación diez mil o cien mil dólares, quieren que se destine a educación. Creo que en las diferentes instituciones artísticas del país se están dando cuenta que los sponsors quieren que su dinero se destine a la educación artística. Esto beneficia a los estudiantes, porque el arte en las escuelas se estaba convirtiendo cada vez menos en una prioridad. Se lo vincula generalmente con el programa de educación física. El financiamiento es muy importante en esta cuestión.

Mi pregunta era capciosa. Yo quiero saber ¿qué es más importante: el dinero o las ganas de hacer las cosas bien, la capacidad para planificar y el empuje para llevarlas adelante a lo largo del tiempo?

Es muy difícil para mí decir que es más importante, porque sin el financiamiento no estaría aquí ahora. Pero sin la calidad de las producciones artísticas, no hay nada, no hay nada que enseñar.

Mi pregunta fue capciosa y la respuesta fue muy diplomática. Le agradecemos mucho. Georg Vierthaler

Es un placer para mí informarlos acerca de mi trabajo en Berlín, nuestros temas y problemas. Para comenzar, quisiera corregir algo del documento que anuncia que yo represento a la Ópera de Berlín, eso puede ser confuso y debo corregirlo ya que hay tres casas de ópera. Y debemos identificar cada una de ellas, porque son diferentes a pesar de ser financiadas por la misma entidad. Yo pertenezco a la Staatsoper, que está situada en el centro de Berlín, la antigua parte este de Berlín, hay otra importante casa de ópera en la parte oeste de Berlín, y la tercera es una casa de ópera

más pequeña en el mismo barrio de la Staatsoper.

A modo de introducción, quisiera revisar el desarrollo histórico y la situación actual de Berlín. Creo que también es necesario darles un pequeño resumen del desarrollo de los últimos años porque muchos problemas dependen de esta situación histórica. La reunificación de Alemania el 3 de Octubre de 1990 no sólo fue un acontecimiento importante para el mundo entero, no sólo marcó el fin de la guerra fría, la reunificación de Alemania tuvo en primer lugar la mayor implicancia para Alemania en sí misma y su desarrollo. Significó superar 50 años de un país dividido; debido a la fuerte partición en dos campos políticos las dos partes de Alemania se volvieron extrañas entre sí. Encima, había dos condiciones económicas diferentes, Alemania Occidental tuvo una década de fuerte crecimiento, más que eso, décadas que llevaron una gran prosperidad al país y a su gente. La República Democrática Alemana fue uno de los países más poderosos económicamente del bloque del este, pero su desarrollo estaba por detrás del de Alemania Occidental. Más allá de las razones humanas de la reunificación, era necesario incurrir en grandes esfuerzos financieros para lograr las mismas circunstancias en las dos Alemanias. La partición de Alemania fue documentada simbólicamente en el Muro de Berlín. Súbitamente, Berlín era una ciudad. Todas las cuestiones nacionales se reflejaron en Berlín a nivel local. Significó también unir y reconciliar las dos partes de la ciudad. Berlín Occidental y Oriental eran vistas como las vitrinas de sus respectivos países, y ambos países invertían mucho dinero para esto cada año, y de pronto el dinero no estaba más. La República Democrática Alemana dejó de existir, y también desapareció el apoyo de Berlín a la parte occidental, porque el gobierno federal se había reducido a cero en los tres años posteriores a la reunificación. Mientras que siempre el arte y las instituciones culturales fueron apoyadas y consideradas el orgullo de las ciudades, el financiamiento cultural se convirtió en un esfuerzo, y la riqueza cultural una carga. Ya en 1993, se cerraron dos teatros y una galería de arte, un gran teatro de ópera entró en bancarrota unos años después y el año pasado un gran teatro musical fue vendido a una compañía musical privada.

Debido a los problemas financieros, Berlín tuvo que reducir el dinero destinado a apoyo cultural. El presupuesto cultural se redujo 15% entre 1997 y 2003, es decir en 6 años pasó de 530 millones de euros a 450 millones de euros. Estos cortes, sin embargo, fueron compensados por el gobierno federal. Sin esta compensación, el rico paisaje cultural de Berlín hubiese sufrido mucho más.

Deben saber que, en Alemania, las instituciones de arte reciben apoyo de los estados federales de la nación, como Bavaria, pero no del gobierno federal. La única excepción es cierto apoyo a Berlín y a la anterior capital Bonn, y por una razón especial a Beirut. Beirut recibe cada año 10 millones de euros en apoyo al Festival Wagner. Es una cuestión nacional, por su puesto. Esto refleja una gran diferencia entre por ejemplo, Berlín y París. En París, la carga cultural se divide entre la nación, la República de Francia y la ciudad de París, entonces el Chatelet es apoyado por la ciudad de París y el Teatro Nacional de París por la República de Francia. En Berlín, la ciudad tiene que financiar todas las instituciones, y esto marca una diferencia real. Además deben saber que Berlín está en una muy mala situación económica. La tasa de desempleo es casi el 20%. La ciudad tiene una gran deuda de alrededor de 50 billones de euros. Berlín necesita apoyo urgente del gobierno federal y que los estados alemanes consoliden su presupuesto. En esta situación, se espera de Berlín grandes esfuerzos para reducir los gastos. Desgraciadamente, esto tendrá consecuencias en el presupuesto cultural. Y se esperan más reducciones en los próximos años y no es seguro que el gobierno federal compense estas reducciones.

Ahora me voy a referir a la Staatsoper, una de las tres casas de ópera que mencioné antes y dado que el tema de hoy es la administración, concentraré mi charla en la descripción de los últimos diez años de desarrollo de las casas de ópera, en cómo era la situación y que hicimos al respecto.

Primero me gustaría describir el desarrollo en el campo de las formas de las entidades y los debates actuales. Hasta la reunificación, la Staatsoper pertenecía al Ministerio de Asuntos Culturales de la República Democrática Alemana. Luego, desde el 1 de enero de 1991, fue transferida al Senado de Berlín y la Staatsoper se convirtió en parte de la administración de la ciudad. De acuerdo a las leyes presupuestarias, se impusieron entonces varias limitaciones a la dirección de una compañía, particularmente una institución artística. Permítanme darles dos ejemplos de estas limitaciones. No es posible transferir gastos, si uno presupuesta tal cantidad para gastos en viaje, uno no puede transferirlos para comprar material para vestuario o pagar los salarios de los artistas; no es posible gastar un superávit que hayas conseguido, y tampoco es posible llevar el superávit a los años siguientes. Hay que compensar los déficits inmediatamente, o al menos al año siguiente. Era obvio que con este sistema no se iban a poder afrontar los problemas futuros. Para lograr más flexibilidad, las óperas y los teatros en Berlín fueron transformados a partir del 1 de enero de 1995 en compañías, de acuerdo al artículo 25 de la ley presupuestaria. Desde ese momento, denominamos a nuestras compañías una compañía 25. Esto significa que nos convertimos en económicamente dependientes, y ade-

más no tenemos nuestra propia entidad.

A pesar de esta carencia de independencia, la ópera puede hacer su propio presupuesto financiero sobre la base del subsidio, la ópera aparece en el presupuesto de Berlín solo en la figura del subsidio. Este es el punto visible que produjo la separación económica del presupuesto gubernamental. Ahora somos libres de determinar el precio de las entradas, lo que era una cuestión importante para nosotros, podemos gastar el superávit inmediatamente o pasarlo para los años siguientes, las ganancias y las pérdidas serán transferidas al año siguiente, y al final del año presupuestario, tenemos una cuenta anual de existencias en la hoja de balance, y por supuesto tenemos auditores independientes.

Con esta forma legal éramos económicamente libres y no perdimos la seguridad de pertenecer a la administración gubernamental. Estamos protegidos de la insolvencia, que es una cuestión importante en Berlín pero el gobierno, por su parte, tiene el derecho de intervenir en la ópera en cualquier momento. Los primeros años trabajamos sin interferencias. Como resultado de los crecientes problemas financieros de Berlín, desde hace cuatro años, notamos todo los días que no somos independientes legalmente. Un montón de decisiones deben ser aprobadas por la administración de la ciudad. En el año en que nos convertimos en una compañía 25, tuvimos otras discusiones acerca de las entidades de las instituciones culturales y las discusiones se desarrollaron alrededor de los límites privados para transformar las compañías en compañías privadas limitadas (sociedad de responsabilidad limitada). Éramos muy optimistas y positivos acerca de esta forma legal pero nos encontramos con dos problemas irresolubles en el camino.

Los empleados temían perder sus trabajos porque las compañías de responsabilidad limitada no proveen una protección completa frente a los despidos. Además, Berlín no estaba lista para hacer un contrato para garantizar los subsidios para un período de mediano término, que nosotros teníamos en mente 5 años. Este contrato ha sido en realidad la base de seguridad necesaria para protegernos de la insolvencia. Creíamos que esta forma legal, en conexión con el contrato, sería apropiada para los teatros y óperas, pero no el único. Debo enfatizar que desde que dependemos permanentemente de los subsidios, la dependencia económica y la independencia legal provee solo una libertad limitada.

En una fase posterior, cuando discutíamos una propuesta del Comité de Asuntos Culturales del Senado acerca de la formación de las dos grandes casas de ópera de Berlín, la Staatsoper y la Deutsche Opera, pensamos en una compañía independiente que es una entidad de acuerdo con las estaciones teledifusoras de Alemania por ejemplo. Con esta entidad legal, se podría proveer total protección a los empleados y los subsidios podían ser asegurados por el contrato. Un modelo ideal en nuestras mentes, pero este ideal nunca se hizo realidad, porque nos opusimos a esa formación. No era una entidad legal, pero era la formación de los dos teatros lo que queríamos evitar, y poco tiempo después de esta discusión, el gobierno renunció. Ahora estamos nuevamente en una discusión acerca de la forma legal de las casas de ópera. El nuevo Senador de Asuntos Culturales propuso nuevamente dirigir las casas de ópera como compañías limitadas y unir las bajo el techo de una fundación pública. Esta fundación debería cerrar un contrato con el Senado de Berlín para garantizar los subsidios. Las casas de ópera tienen este contrato con la fundación. La fundación sería al mismo tiempo el empleador de todo el personal de las tres casas de ópera. La fundación provee una seguridad total y proveerá un staff, serían los miembros formales de las tres casas de ópera nuevamente en la ópera. Además, se fundarían dos compañías más, una compañía de ballet y una compañía de servicio separada.

La compañía de ballet tiene que ofrecer producciones en los escenarios de las dos casas de ópera grandes y la compañía de servicio tiene que proveer talleres y la administración de las casas de ópera. El personal de estas dos compañías también proviene de las tres casas de ópera. En lo que respecta a la forma legal, éramos bastante optimistas y creíamos que este sistema podría funcionar. Pero separar los talleres, la administración y el ballet de la ópera es en nuestra opinión un paso atrás. Y, para ser francos, creemos que esta construcción legal es demasiado complicada para dirigir tres casas de ópera.

En Berlín discutimos mucho acerca de la forma legal. Veíamos la ventaja relacionada con la independencia legal, pero no es suficiente para una institución cultural. Para sobrevivir necesitamos la base económica. La responsabilidad del estado o la ciudad por el patrimonio cultural no debe perderse de vista nunca, y esto no tiene nada que ver con la entidad. En Berlín, nos concentrábamos en la forma legal cuando buscábamos reducir los subsidios. Muy frecuentemente los políticos esperan que la mera transformación de un instituto en otra entidad les ahorrará dinero. El mayor desafío en este sentido para la Staatsoper estaba directamente relacionado con transformarse en una compañía 25. Entonces, como al convertirnos en otra entidad se ahorra dinero o al menos esa es la expectativa, los subsidios fueron reducidos en 1995, 1996, casi 8% en estos dos años, lo que significó un gran esfuerzo para nosotros, y luego, desde 1997 hasta ahora, hubo otra reducción del 7%, es decir una baja del 15% desde 1995. Por otra parte, en los

últimos cinco años los salarios del personal aumentaron en un 10%. Vemos una brecha que tiene que ser rellenada.

A pesar de las circunstancias adversas y a causa de estas condiciones, logramos una dramática mejora económica en los últimos años. Permítanme agregar que quizás el crecimiento tuvo algo que ver con la quita de subsidios. Es difícil resolver esta cuestión, porque no estoy seguro de si hubiésemos logrado el progreso económico si no hubieran habido reducciones. Esto lleva a un debate complicado, los artistas pobres son los mejores artistas, y me gustaría evitar esa discusión. De cualquier modo, en 1994 todavía teníamos alrededor de 1000 personas trabajando en el teatro. Esto ya era un número deducido. En 1995, 1996 planeamos reducir el personal en 160 personas y en los años siguientes redujimos otros 65 llegando al personal permanente actual de 785 personas.

El factor decisivo fue el rendimiento de la Staatsoper. Las preguntas eran: ¿cuántas óperas y ballet nuevos se debían producir?, ¿cuántos títulos diferentes debía haber en el programa?, y ¿cuántas obras se debían presentar en la temporada? Intentamos encontrar parámetros para saber cuanto personal necesitábamos para los diferentes departamentos. La institución era controlada con un criterio estricto, y orientábamos el número de personal según las necesidades mínimas, y reservábamos fondos para las demandas pico, para emplear gente por períodos cortos o alquilar otras compañías. Redujimos el número de presentaciones de 9 a 6, 4 óperas y 2 ballets, y planeamos alrededor de 35 títulos diferentes de ópera y ballet en lugar de 40 o más, y redujimos el número total de presentaciones en el escenario grande a 190, 120 ópera, 50 ballets y 20 conciertos. Los lunes cerrábamos. Decidimos no tener ensayos en el escenario. Con estas reducciones, fue más fácil convencer a todos de las reducciones de personal, especialmente a los consejos y sindicatos de trabajadores, porque cerca de dos años después comenzamos a aumentar el número de presentaciones de a poco. Ahora llegamos a 225 en lugar de 190, aumentamos específicamente las óperas. Ahora tenemos 150 en lugar de 120.

Además, la Staatsoper está generalmente en tour, y este año tenemos 30 presentaciones fuera de Berlín. Entonces, logramos actuar en más presentaciones con personal reducido. Era más fácil de esta forma, en lugar de reducir el personal y mantener el nivel de las presentaciones, a través de una administración estricta de los gastos en cada departamento logramos mantener los costos constantes, incluso los redujimos en algunos años.

Quisiera referirme al ingreso proveniente de la venta de entradas, porque este era justamente la brecha, y logramos aumentar nuestros ingresos de boletería un 90% desde 1995. Aumentamos el rendimiento del teatro del 74 al 84%, y también las giras de la Staatsoper contribuían a nuestro presupuesto. En este año, 2003, tenemos un patrimonio de 1.5 millones de euro, y todos los costos relacionados a las presentaciones ya están cubiertos. Con este crecimiento de nuestras ganancias, su participación en el presupuesto creció de 17% en 1995 al 37% el año pasado. En nuestra opinión, el aumento de nuestras ganancias está basado principalmente en el alto nivel de nuestras presentaciones, por el cual tenemos que agradecer a nuestro representante artístico, el hijo de nuestra ciudad, Daniel Barenboim, y estamos contentos de tenerlo hace ya diez años en nuestro staff y esperamos conservarlo otra década o más. También debemos mencionar nuestra política de marketing. Como hay tres casa de ópera en Berlín, esto significa la posibilidad de elección para la audiencia; la Staatsoper tiene que competir todo el tiempo con las otras óperas, y creo que lo hizo exitosamente con más público y más ingresos de taquilla. Una de las bases fue el contacto directo con el público. Los instrumentos fueron el envío de correo a todo el mundo según las necesidades especiales. Los australianos reciben una vez por año información acerca de nuestro Festival de Pascuas, mientras que los habitantes de Berlín reciben una vez por mes o más la información acerca de nuestras actividades.

Resumiendo, la política general de la Staatsoper no es secreta, un alto nivel artístico y un amplio rango de diferentes presentaciones, maximizando el ingreso y minimizando los gastos. Luego de trabajar ocho años en esa estrategia, los resultados anuales fueron mejorando a pesar de la regular quita de subsidios. 1999 fue el primer año sin déficit, en 2001 y 2002 pudimos ahorrar, tenemos ahora 8.6 billones de euros. Permítanme comparar una cosa, porque este resultado no es algo natural. Nuestra hermana, la Deutsch Opera House todavía arrastra una pérdida de 4 millones de euros, el Deutsche Theatre todavía acarrea una de 4.5 millones de euros. Entonces, los elementos positivos de la Staatsoper fueron el resultado del trabajo de administración y el personal. Tengo que enfatizarlo. Primero, la dirección tiene que sentir la obligación hacia los objetivos, sin duda, pero el personal tiene que estar convencido y hay que encolumnar al personal detrás de uno para continuar cumpliendo con los objetivos y para eso se necesita una estructura organizacional apropiada. Formalmente, la Staatsoper es representada por su Director Artístico, pero la responsabilidad se divide en dos personas, el Director Artístico y el Director Ejecutivo. El Director Artístico se ocupa de la programación, pero esta tiene que encuadrar en el marco financiero. Las dos personas tienen iguales derechos. Esto significa que no hay limitaciones para el Director Artístico, sino apoyo, y esto puede proteger a la ópera de los problemas financieros.

Desafortunadamente la historia que les conté no tiene un final feliz. Recientemente, el gobierno decidió – rompiendo

su palabra – quitarnos el 80% de nuestros ahorros, lo que significó una gran decepción porque teníamos un acuerdo con ellos, y el nuevo plan del Comité de Asuntos Culturales del Senado para organizar la ópera como una fundación pública venía acompañado de la reducción de 10% en los subsidios. Pero esta propuesta no fue aprobada todavía por el sector financiero, y ahora el gobierno quiere cerrar una ópera. Y esta es la historia de Berlín y llega hasta acá, puede haber otro final, pero no se que pasará de ahora en adelante.

Emilio Kalik

Mi experiencia es un poco distinta de la gente que trabaja en ópera en Europa. Soy prácticamente como nosotros, los sudamericanos, una invención de la necesidad del sistema. Empecé hace muchos años como periodista en Porto Alegre y toda mi formación ligada a la ópera, a la lírica empezó en esta ciudad, en el Teatro Colón. Acá empezó mi pasión por la casa de ópera y mi padre nunca me dejó hacer esto porque decía que era cosa de gente que no quiere trabajar, entonces seguí con el periodismo y empecé a hacer estudios privados míos fuera de la facultad de historia, de música, que me puso más cerca de la cosa que me da pasión. Pasaron los años y yo fui invitado por una iniciación de compañía de danza en Belo Horizonte que se llamó Grupo Corpo, y ahí me quedé 11 años. De la música, mi pasión, me transferí a la danza porque tenía una ligación con la música y era una cosa como para quedarme más próximo a lo que yo quería hacer.

Haciendo el trabajo en Grupo Corpo, donde fui director junto con Pablo Pederneras durante 11 años, los primeros de la compañía que hoy pienso es la compañía más importante que tenemos en Brasil, hicimos un trabajo que es muy similar a las desgracias y a las buenas cosas que pasan en una casa de ópera. La única cosa distinta del Teatro Colón, del Teatro de Río, de la Ópera de Berlín, es que era totalmente privado. Podíamos hacer lo que queríamos, de la forma en que queríamos con una dirección muy fija, ser la mejor para subsistir. Lo siguen haciendo hasta hoy, es una lección muy fuerte en la compañía. La compañía, durante los primeros 7 años vivía cada año como si fuera casi el último porque tenía que subsistir de la venta de billetes, de la compra de los empresarios, de los espectáculos ya pagos anticipadamente. Desde el segundo año empezamos giras internacionales. Y ahí es el punto de ligación con el de afuera. Y fueron estos puntos los que nos dieron la salvación, porque esta plata que entraba e Brasil en esta época, nos daba permanente seguridad.

Después de casi 10 años de mucha lucha conseguimos el primer gran apoyo para esta compañía, que es una cosa histórica en Brasil, que fue Shell, que empezó a dar una donación anual de un millón de dólares en la época, con el derecho de tener exclusividad con la compañía. Era un momento muy mágico, todas las cosas que queríamos hacer eran posibles y era posible hacer una programación, y ahí fue la lección más grande que yo tomé en mi vida, que es la necesidad de hacer la programación, la necesidad de saber qué futuro queremos hacer, la necesidad de saber cómo empezamos el año próximo y no cómo vamos a acabar este, y la visión muy clara de que si queremos hacer y si está en el presupuesto, lo haremos, con inteligencia, seguridad y todo lo demás.

Esta experiencia del Grupo Corpo me llevó al Teatro Municipal de San Pablo. En el primer análisis que hice del teatro pedí que me excusaran pero no me quería quedar ahí, era imposible quedarme en un teatro que tiene cuerpos artísticos donde la mitad no trabaja, donde el presupuesto es decidido en el año mismo del trabajo, donde la venta de billetes no retorna al teatro pero va al estado. Y tuve la suerte de tener un apoyo político muy importante en esta época. Sin la voluntad política nada de esto que fue hecho en San Pablo sería posible. A partir de ahí empezamos una lucha muy grande con el departamento financiero de la ciudad de San Pablo para que el presupuesto fuera autorizado al menos al final del año anterior al año en que se iba a trabajar. Esto nunca fue posible en los años que pasé por ahí. Lo máximo que conquistamos fue que el presupuesto no fue autorizado en marzo pero en enero, para empezar en marzo, y ya era un logro. Y todos me culparon que yo era muy próximo a la señora perfecta y por eso conseguía las cosas. Pero eso no es una cosa de particulares, es una cosa de necesidad política, artística y administrativa. Si no hay esta combinación, nunca se puede hacer nada en un gran teatro, ni en uno pequeño.

En el momento en que llegué al Teatro Municipal de San Pablo teníamos este gran problema. Los cuerpos artísticos estaban por la mitad porque la otra mitad ya no trabajaba, tenían edad para ser jubilados. No podían ser jubilados porque la jubilación les llevaría a la desgracia financiera, ya que el salario para después de jubilado es muy pequeño, entonces a ellos les interesaba quedarse ahí aunque no trabajasen. Era otro problema, un problema humano. ¿Cómo vas a echar una persona del teatro, si al salir se muere en la puerta del teatro?

El otro punto era que no teníamos salas de ensayo en el teatro. El Teatro Municipal estaba la mitad cayéndose a pedazos. Empezamos una restauración que llevó 2 años, hicimos una gran sala de ensayo por arriba de la parte del

público que llamamos la cúpula. Los 4 años de San Pablo fueron años muy duros. El resultado del trabajo apareció en el último año. Y ahí cambió el gobierno, y ahí se para todo, y ahí volvemos a cero de nuevo. Porque todas las mudanzas, el nuevo gobierno piensa que fueron mal hechas por el otro gobierno, y empieza toda una mudanza estúpida, ignorante, sin una visión política, sin una visión social, sin una visión artística, y ahí se cae todo de nuevo.

Inmediatamente después, pienso que por los 2 últimos meses de brillo que el teatro adquirió, fui invitado para ir, dirigir y ser presidente de la Fundación Teatro Municipal de Río de Janeiro. Con la experiencia de San Pablo todo fue mucho más fácil. Primero porque ahí pienso que están las cosas políticas. No era un partido de izquierda, era casi de derecha, y toda la plata del privado parecía más fácil llegar al teatro. Y ahí tenía una asociación muy fuerte de Amigos del Teatro Municipal de Río de Janeiro que, buscando el sponsor en el privado, dio la posibilidad al teatro de realizar cosas que serían totalmente imposibles de organizar con la plata oficial. Mismo así teníamos los mismos problemas de San Pablo y los mismos problemas de mentalidad. Toda vez que queríamos hacer una co producción, o alquilar una producción de Argentina, la primera reacción del llamado grupo especialista artístico, periodistas, etc. era ¿por qué Buenos Aires? ¿por qué nosotros no podemos hacerlo? Es la parte nacionalista que no tiene por qué existir. Pienso que hay otro punto muy serio en la parte de plata en los teatros sudamericanos y es que no dan las manos. Y esta ligación en Sudamérica pienso que es la única salvación. Es la misma ligación que existe en Europa con los grandes teatros. La Ópera Bastille no hace nada sin la cooperación de otro teatro, Londres es lo mismo, no tengo tanta intimidad con Alemania pero pienso que pasará lo mismo. Todos los grandes teatros hoy en el mundo no hacen nada solos porque es imposible juntar un presupuesto para que se haga todo esto de una forma solitaria y un poco egocéntrica.

Hay un engaño muy grande de la parte tanto del público, como del poder público, de que una casa de ópera, una casa pública, se hace únicamente con la voluntad y la competencia de la dirección. La dirección tiene que ser competente, no hay dudas sobre esto, pero si no hay una unión política y artística, jamás se hará nada en un teatro que no sea privado. Casas importantes como el Teatro Colón de Buenos Aires, como el de Río, el de San Pablo, claro que con el Colón no hay comparación, tienen otra dirección más sólida y más constante que nosotros en Brasil, son posibles si hay esta unión.

Cuando recibí el llamado de Teresa Bulgheroni, la primer cosa que me pasó fue, yo no quiero ir a esto, no por Teresa que soy muy amigo y la quiero mucho, es no querer, porque hablar en esto siempre termina de una forma depresiva, porque se repite lo mismo siempre, no importa dónde estamos, Buenos Aires, Río, San Pablo, Puerto Alegre, es lo mismo. Entonces la sensación que me da siempre es que nuestro grupo, el grupo que está acá, la gente que se interesa por esto, se interesa por esto cuando estamos así. Y cuando salimos queremos ser tratados como si fuéramos elegidos por Dios, como si todos tuvieran obligación con nosotros y nosotros ninguna obligación con los otros. Esto es muy difícil de poner, yo no entiendo exactamente dónde está el punto. Yo intenté varias veces hablando con solistas maravillosos que tuve la oportunidad de trabajar, con maestros, gente del coro del teatro, los bailarines, los periodistas especialistas en artes, mis colegas (yo soy periodista también), pero en este punto no sé dónde está el error. Hay un error de que nosotros tenemos que estar ahí en el teatro tomando una decisión artística y todo tiene que cerrar inmediatamente, y esto no va a pasar. Principalmente si no tenemos siempre de arriba una visión política, social, cultural muy clara y muy definida, no hay director de teatro que haga milagros sin esta protección, que es una protección fundamental. Es lo mismo que tener una casa donde los hijos hacen lo que quieren y el papá tiene que pagar la cuenta siempre. Hay una disciplina que tiene que existir empezando por el poder máximo, sino esto no va.

Hoy en Brasil tenemos un punto muy bueno, que es un milagro que pasó en Brasil y que no hay lamentablemente en otros países, a no ser pienso en Estados Unidos. Es una ley que fue hecha por el ex presidente Sarnei, y que hoy se llama ley Ruanei, que es una ley que pienso fue la salvación del 60 - 70 % de los problemas de cultura en Brasil. Es una ley donde todo empresario puede destinar a cultura el 3% de los impuestos debidos. Este 3% si pensamos en grandes empresas como las petroleras, los Bancos, grandes empresarios, es mucho presupuesto para un teatro. Tanto o el teatro municipal de Río en los últimos años que yo estuve ahí, cuanto el Grupo Corpo, cambiaron la vida y cambiaron su problema de presupuesto por existir una ley como esta que acabo de hablar. Y yo pensaría que acá en la Argentina (es una cosa que ya hablamos mucho acá) era una forma de poner esto en marcha para que las cosas pudieran mejorar de una forma tremenda. Tienen empresarios importantes tanto como en Brasil, no es una distinción de Brasil, y esto se puede hacer fácilmente por acá con una voluntad política.

Mesa redonda

A Georg Vierthaler

¿Quién o quiénes financian el edificio? ¿Cuánto invierten anualmente en cuestiones edilicias?

Como expliqué anteriormente, somos una institución que depende del Senado de Berlín, y esto significa que el Senado es responsable por nuestro edificio y por el mantenimiento del mismo, es decir, hay un grupo especializado en el Senado que se ocupa del cuidado del edificio. Debo admitir que estamos muy contentos con esta división de tareas en este caso, porque el edificio está en muy mala condición, así que estamos contentos de que haya otro presupuesto que se ocupe del mantenimiento y restauración del edificio. No hay nada en nuestro presupuesto para mantenimiento del edificio. Así que es un presupuesto separado.

¿Quién financia el mantenimiento, y cómo se consigue que lo hagan?

Hay un grupo especial en el Senado y ellos se ocupan de eso.

Ya está organizado

Debido a la falta de dinero en Berlín y la alta deuda, no se hace todo lo que se debería y no se completan nuestros objetivos. Estamos perdiendo color en las paredes y otras cosas más, pero hasta ahora las cosas importantes no tienen problemas, como la estructura técnica, la seguridad, entonces no me puedo quejar. Y podemos estar algunos años sin pintar.

A Emilio Kalil

Si tuviera que organizar el teatro ideal ¿cómo constituiría el organigrama artístico, administrativo, de marketing, etc?

Para mí el teatro ideal es un teatro en que la gente se puede organizar sin la cosa del empleado público. Todo se arregla, todo tiene solución. La máquina pública nunca estará bien ligada al teatro porque el teatro es una cosa dinámica, tiene que tener calidad. Todo lo que es artístico tiene su momento. No hay momento artístico permanente. La única cosa permanente está en las paredes, son los Miguel Ángel, los Renoir, son cosas eternas. Pero la gente tiene su momento y tiene que saber cambiar de actividad.

El teatro ideal tiene que tener esta dinámica. Yo pienso que ahí se necesitaría mucha menos plata. Hoy soy el único Director de teatro que no tiene teatro, porque mi teatro está siendo hecho en San Pablo. Están haciendo un nuevo teatro en un Centro Cultural y estará listo el año próximo. Es una sala pequeña, tiene 900 lugares, de una arquitectura moderna, del arquitecto Julio Take y estoy preparando la posibilidad de hacerlo como un teatro que a mí me encantaría haber tenido cuando yo era del Teatro Municipal. No será posible hacer un Aída pero haremos ópera pequeña y será un teatro que tendrá la dinámica de una temporada. Lo mejor, pequeño, hecho con la plata que sea posible tener.

A Georg Vierthaler

¿Cuál es el precio de esas entradas ¿cuál ha sido el aumento de los precios de los últimos años para poder producir funciones de calidad y además superar el bache presupuestario y luego que empezara a haber remanente?

La situación, y tengo que coincidir con Emilio, la eficiencia de administrar una institución cultural, no es buena en manos del empleado público.

Creo que es algo importante y es la fuente que tenemos que observar cuando tenemos un aumento en la venta de entradas. Dentro del mercado, cuando uno va con la demanda y puede subir los precios y puede perder público si las entradas son muy caras. Pero quizás no quiere cambiar las cosas si tiene que bajar los precios. Entoncecs, es una cuestión de equilibrio el tener las categorías de precio adecuadas. Hay un ejemplo que recorrió el mundo, que teníamos una maratón de Wagner el año pasado con diez obras de Wagner, y que fijamos precios bastante altos, 260 euros, que son alrededor de 280, 290 dólares por los asientos más caros. Pero fuera del festival, pueden ver la misma producción de Wagner con la conducción de Daniel Wagner por 60 o 80 euros, sin el festival. Entonces es una cuestión de

marketing que hacemos. La maratón de Wagner es única, entonces tiene un precio especial. La misma situación que tuvimos en Berlín para respetar la diferencia en la población. También tenemos la responsabilidad de tener precios reducidos para ciertos grupos: estudiantes, pobres, para que las posibilidades de acceder a la ópera sean lo más amplias posibles. Por eso, el precio de las entradas oscila entre 15 y 290 dólares y nunca se queja la gente de haber pagado demasiado por su entrada. Esto es a lo que me refería con maximizar el ingreso y hay que ver la mejor manera de hacerlo. Esto es lo que se puede hacer cuando sos independiente y cuando el dinero no va directamente al presupuesto de la ciudad. Y si está en el presupuesto, vale la pena sacar lo máximo de cada presentación, porque es la plata de uno y uno puede trabajar con ella. Creo que el secreto es la motivación de tener la plata y poder gastarla.

Juan Cambreleng Roca

Yo creo que una de las coincidencias de lo que hemos dicho todos aquí es que la ópera que nosotros gestionamos tiene un fuerte componente político, hay un elemento político derivado de que es un bien cultural que puede ser incluso manipulado políticamente, pero que también desde sus orígenes son estatales. Bien desde los reyes o cuando el Estado se organiza, porque es un género que en el mercado no funciona 100%, porque si fuéramos a cobrar cada precio de entrada por lo que está costando la representación, evidentemente no lo podríamos soportar. Entonces el componente político creo que siempre es un común denominador en todo, con variantes.

La experiencia del Chatellier de París es muy interesante pero casi es una sección, porque es un teatro municipal que tiene la suerte de convivir con otros teatros muy importantes como lo es el Palais Garnier, la Ópera Bastille, incluso como es la ópera Comique en Francia, que tiene un tipo de competencia pero al mismo tiempo está exento de ciertas cosas, es decir, no es lo mismo un teatro público o semi público que opera sólo en una capital grande, por ejemplo el tema de Madrid, que son 5000 habitantes con un sólo teatro que entonces tiene que dar servicio de ópera a todo el mundo y no puede circunscribirse a la ópera de un estilo, un siglo o un autor, sino que tiene que ser un poco más (a mi juicio) ecléctico. El Chatellier de París, por ejemplo, se puede permitir un año, si no quiere no tiene por qué programar a Verdi, o programar a Puccini, porque eso la da la Bastilla o el Palais Garnier. Entonces el ciudadano de París está bien servido en eso.

La componente política es fundamental. ¿qué ocurrió en Madrid como importante? Al principio problemas económicos no había, porque había una voluntad política fuerte de que el teatro se abriera, ya que una vez solucionados los problemas de la reconstrucción que estuvo a punto de paralizarse porque el proyecto se fue mucho más arriba de lo que se pensaba, una vez pasado ese momento, había dinero. Me tocó administrar cuatro años, y con los ahorros que había hecho el primer y segundo año, cumplí otros motivos del tercero y el cuarto porque eso sí, la contribución pública de los cuatro años fue siempre la misma y los costos iban hacia arriba. Es lógico, todo el mundo quiere más, los cantantes quieren más, el dólar valía más, etc. Entonces compensamos una cosa con la otra. Donde hubo el problema principal, que también es componente político, es que siendo un proyecto que había nacido por un partido, con el gobierno del partido socialista, cuando le toca abrirlo al gobierno del partido popular, centro izquierda contra centro derecha, pues hay un sector de opinión que esto lo siente como algo que se le ha quitado y por tanto son beligerantes en contra. No fueron todas facilidades para que la cosa fuera bien acogida. Pero además estaba la debilidad política del momento de que no había una conciencia clara de los responsables culturales de la política cultural oficial de la bondad efectiva del proyecto, es decir, no eran gente que pensara que el Teatro Real era muy importante y muy favorable, sino que para ellos como políticos era una carga. No querían tener esa carga, esa responsabilidad, y no tenían las ideas claras en ese momento. Entonces una de las grandes discusiones era sobre qué respuesta va a dar el público de Madrid a ese teatro, qué acogida va a haber. Y yo, que venía del sector privado y que siendo un aficionado a la ópera de toda la vida pues sabía cómo había una efervescencia, una demanda tremenda, presidía una asociación de 5000 asociados que eran ávidos por tener ópera, sabía seguro que iba a ser la locura de demanda. Entonces la discusión por ejemplo, ¿cuál era? Interferencia política en gestión artística. Tienes que hacer tal ópera porque esto va a atraer juventud. Y yo decía: eso ni es ópera, ni tenemos que atraer a la juventud con proyectos malos, sino a la ópera la juventud tiene que venir con la ópera y tenemos que hacer un trabajo educativo para meter a la gente en la ópera y en la lírica y en la música, pero todo de calidad.

No digo que en algún momento pudiera haber un espectáculo fantástico de flamenco por ejemplo, que es un género español digno de tener siempre reconocimiento, pero no constantemente, porque el teatro es así, necesitaba una identidad. ¿Cuál era la identidad? No una sala donde se hicieran cualquier tipo de espectáculos, sino un teatro de ópera. Entonces esa era la sensación, que había que ir al teatro como fuera, había inseguridad por parte de mis superiores políticos, y yo en ese sentido me la jugué y tuve razón. Hasta tal punto que cuando se discutió el precio de las entradas había una cifra que hablaba de 22000 pesetas entonces, y yo la subí un poquito más. Y después me dijeron

qué pena no haberte seguido a ti porque hubiéramos podido poner las entradas todavía más caras, porque claro, fue una avalancha.

Lo mismo que fue una avalancha interesantísima de la parte de las empresas de los privados para contribuir como patrocinadores porque había una demanda de representatividad social tan grande que había que estar presente en el evento cultural más importante, porque la sociedad era consciente de que aquello era el sitio donde había que estar, que iba a ser el faro de la cultura. Y ahí les comentaba yo el problema de este Teatro Real, tiene una cosa como el Teatro de Barcelona y hay que tener en cuenta lo siguiente. Son dos teatros que nacen con un año de diferencia a mediados del siglo XIX, primero el de Barcelona y después el de Madrid, los dos son teatros Reales, el teatro de Barcelona se llama Teatro de la Reina del Liceo, pero el de Barcelona nace con una financiación de la burguesía catalana, es decir nace pagado fundamentalmente por los privados. El Teatro Real nace en Madrid con el dinero de la monarquía del Reino de Isabel II, de alguno de sus ministros, de algunos millonarios del momento, que en un momento dado condonan sus deudas para que el teatro se pueda llamar, porque no iba a llamarse Teatro Real, sino Teatro de Oriente, y condonan las deudas que existían, el Ministro de Hacienda, la Reina y dos o tres millonarios a cambio de que se llame Teatro Real. Entonces ¿qué ocurre? En estos momentos paradójicamente el Teatro del Liceo de Barcelona recibe más dinero público que el Teatro Real de Madrid ¿por qué? Porque el gobierno central da mucho dinero, prácticamente lo mismo que a Madrid, pero las autoridades catalanas, muy orgullosas de su teatro, pues dan más dinero que las de Madrid. Cuando se quema el Liceo, el pueblo catalán sin haber pasado por ahí, siente que se quema algo suyo, porque lo hicieron sus abuelos, aunque ellos a lo mejor ni hubieran entrado. A la inversa, el Teatro Real es considerado como el teatro de la burocracia, de la política, de los gobernantes, del Estado, de una clase que está ahí. Yo he asistido a insultos, “yo quiero entrar a ese teatro porque lo he pagado con mis impuestos y es mío, y Ud. no me puede no permitir que yo venga un día a visitarlo”, esa es la dicotomía.

A Georg Vierthaler

¿Cuáles son las causas por las cuales las otras dos casas de ópera en Berlín tienen déficit cuando ustedes, en un marco legal similar lograron no tenerlo?

Cuando cambiamos la estructura del teatro, cuando teníamos que reducir enormemente nuestro staff, siempre nos preocupamos de no reducir el presupuesto para los artistas. Por ejemplo, la Deutsch Opera decidió reducir su compañía de ballet a la mitad, y después no podían representar los ballets clásicos como “El lago del Cisne” o “La Bella durmiente”. Mientras que nosotros decidimos no tocar a la compañía de ballet y pudimos seguir presentando las obras clásicas. Lo mismo pasó con nuestro presupuesto para cantantes, y cantantes invitados especialmente, porque creo que es un bien principal y hace atractivo nuestra programación. Debo admitir que sin eso no tendríamos trabajo, y entonces es importante tener suficiente presupuesto para eso. Y hay recompensa por tener ese presupuesto. No es fácil mantener explicar esto al personal, “reducimos el personal, pero no reducimos el aspecto artístico porque es nuestro recurso principal y es lo que atrae a la gente”. No atraemos el público por el director ejecutivo, a nadie le importa, pero a todos les importa Sigmund y Brunilda, y es importante que los fanáticos vayan al teatro. Este es uno de los secretos, recortamos en todo menos en el aspecto artístico. La administración tiene que ser eficiente. En el aspecto artístico, se necesitan otros métodos, otros parámetros, y nosotros seguimos eso y quizás este es el resultado. Yo no sigo el trabajo de otras casas de ópera intensamente, pero sentí que ciertas decisiones no las hubiese tomado, pero yo soy responsable de mi casa de ópera y no de las otras.

A Emilio Kalik

¿Cómo imagina Ud. que podrían resolverse los problemas que generan la presencia de los cuerpos estables y qué otras modalidades de contratación artística le merecerían su atención en el contexto actual y a futuro? Dentro de la mentalidad del empleado público, ¿incluye Ud. a los cuerpos artísticos?

De la misma forma que incluyo al director, es lo mismo. Pienso que son dos trabajadores que están dentro de un teatro, uno es artístico y otro administrativo, otro es un director artístico, otro canta, otro danza. Todos son funcionarios en el momento que están dentro de la casa. El privilegio de estar ahí eternamente no existe. Yo pienso que la función de un teatro es tener siempre su tarea ligada a la calidad, sin la calidad no se hace un teatro, y lamentablemente esto toca en el lado humano. El lado humano es terrible siempre, no importa si es un teatro, un Banco, un

dentista. Algunas tareas se pueden hacer con más edad, otras no. Eso es muy lamentable, pero tenemos que encontrar una solución para jubilar bien a esta gente, y no echarlos. Cuando se habla de poner gente competente dentro de sus funciones no significa que cuando no son más competentes se echan y se ponen en la calle. Un ejemplo muy importante para nosotros es la Ópera de París con su cuerpo de baile. Cuando llegan a cierta edad no importa si continúan bailando bien o no, están jubilados. Pueden continuar en el teatro si quieren después de jubilados si son buenos, y si la dirección quiere, recibiendo otro presupuesto. Son formas dignas de trabajo. Lo que no se puede es transformar el teatro en un lugar de protección de incompetentes. No veo solución para esto. La protección de la incompetencia no es función de un teatro. Esto es otra cosa, hay que encontrar otras fórmulas, un convento puede ser, pero no un teatro.

Puedo responder la primer pregunta con experiencia personal. Cuando hicimos el contrato con Shell para el Grupo Corpo, hicimos un contrato que era muy similar a una orquesta que yo copié de Inglaterra, pienso que era la BBC Orchestra. Funcionaba de la siguiente forma y muy bien con Shell y el Grupo Corpo. Era un contrato de 3 años renovable a cada año. Esto para que se entienda bien, es muy simple. Son 3 años de contrato que el Sr. tiene ya. Cada fin de año se hace la renovación por un año más, o sea siempre tiene conciencia de que tiene 2 años de seguridad por delante. Llegando a fin de este año, si no tiene renovación, sabe que tiene plazo de dos años para buscar otro empleo. Pienso que es una cosa más próxima a la dignidad de la generación humana. Es un ejemplo, hasta hoy no lo practiqué porque los teatros públicos no permiten esto lamentablemente.

Juan Cambreleng Roca

Ayer John Seekings, hablando de los cuerpos estables dijo una cosa que creo que pasó un poco inadvertida porque nadie preguntó. El importantísimo teatro de la Royal Opera House en Londres tiene una orquesta, me parece que son 120, 125, y un coro de 40. Esto es un gran desnivel. Pero yo me acuerdo que en el año 1988, que estaba preparando un estudio, el Ministerio de Cultura me pidió que hiciera una especie de libro de cómo sería el Teatro Real, la organización. Con ese motivo visité varios teatros y conocí varias personalidades, y una de ellas fue Seyon T. Era una personalidad de la ópera de Inglaterra internacional, estaba a punto de retirarse y me dijo que yo también tenía que ver a su director financiero. Me dijo “si yo tuviera que volver a empezar otra vez con un teatro, por ejemplo, yo el coro lo tendría de máximo 35 personas, porque si Ud. analiza una temporada de ópera de cualquier teatro verá que casi nunca necesita un coro de 200. Cuando Ud. vaya a hacer Aida o Gioconda, Ud. refuerza su coro, pero si tiene “El Barbero de Sevilla”, “Rigoletto”, Ud. no necesita un coro de más de 35 o 40”. Por tanto, en una población como Londres, donde Ud. encuentra 200 coristas de gran calidad, es bastante sencillo tener ese tipo de tratamiento. A mi juicio se debe evitar siempre un anquilosamiento de personas que se sientan arraigados a un teatro, tener esa flexibilidad, porque eso al final reduce muchísimo los costos y permite que todos puedan seguir trabajando.

Georg Vierthaler

Hubo dos razones por las cuales redujimos el coro, una por lo que dijo el último orador, el número de ópera para las cuales se necesita un coro de 60 no es preciso, hay muchas que necesitan coros mucho más pequeños, algunas coros más grandes. Si hay que traer gente extra para el coro, y se pueden necesitar 20 por ejemplo. Otra razón es que teníamos un coro con seguridad de diez años, no había forma de echar un miembro del coro si no está cantando tan bien. El coro se estaba volviendo viejo. Y nos dimos cuenta que una forma de salir de esta situación era echando a parte del coro cuando llegara su tiempo y edad, y les hicimos ofertas para que se vayan antes de tiempo y los reemplazamos necesariamente, sino que contratábamos miembros del coro más jóvenes cuando los necesitábamos. Así bajamos la edad demográfica. Y también tuvimos la habilidad de traer cantantes de afuera para sumar al coro cuando era necesario. Eso significaba ahorrar dinero pero mantener la presión sobre los miembros del coro, porque ellos sabían que había un montón de gente afuera que podía cantar tan bien como ellos y que estaban esperando a que su lugar estuviese vacante o a que empiecen a cantar mal. Entonces, así fue como redujimos los números del coro.

André Larquié

Si me permiten responder a la cuestión práctica que acaba de ser evocada, en relación con el contrato entre Shell y el Grupo Corpo. Lo que hay de interesante en esto, y es la primera vez que lo escucho, que una compañía privada como Shell se compromete por tantos años. En general, los contratos de las compañías que financian las operaciones no

son de larga duración. Es algo excelente cuando se presenta una relación de ese tipo.

En lo que respecta a los coros. Está muy bien tener un coro de 35 a 40 personas. Es como en el ballet, al haber reducido las compañías de ballet, hay producciones que no podemos hacer. En el caso preciso del Covent Garden, el número de efectivos del cuerpo de ballet y de la orquesta, de las masas artísticas, debe estar en función del número de representaciones y de los convenios colectivos que rigen la duración de la jornada laboral de los músicos, de los bailarines y de los coristas. Yo no pienso que tengamos una respuesta única, una receta para tratar de mejorar o bajar los costos de producción de nuestros teatros. En realidad, los costos de producción de nuestros teatros está en función de las exigencias artísticas, del número de representaciones, de la división entre ballet y ópera, etc. No hay una solución única.

Como decimos, en la Ópera de París, que bien que las bailarinas se retiran a los cuarenta años, los bailarines a los cuarenta y cinco. Pero ese no es el verdadero problema en realidad. El problema es la reconversión de los bailarines. La característica de los bailarines, en comparación con otras categorías artísticas, es que hay un momento en que no pueden bailar más. Lo que debe haber en las diferentes instituciones, es una política global para facilitar la reconversión de los bailarines para que puedan comenzar una nueva carrera.

Marlene Cooper

Creo que este debate de fondos privados versus fondos públicos es muy interesante y para el cual no hay una respuesta clara. Institución por institución, cada una debe tomar la decisión. El Kennedy Center, como mencioné ayer, tiene un presupuesto de ciento veinte millones de dólares. 50 millones de dólares provienen de boletería, concesiones y derechos, 50 millones de sponsor, privados o donantes, pero también subsidios estatales. En el área de educación, el apoyo con fondos federales es muy importante porque es responsabilidad del estado educar a los jóvenes, y si les permitimos olvidarse de la educación, lentamente pero en pocos años, no habrá arte en los sistemas educativos. Los programas de arte que son obligatorios ahora serán discontinuados, y eso ha sucedido frecuentemente en el sistema escolar norteamericano. Entonces, es muy importante que los temas de arte y educación figuren en el lobby gubernamental. No se puede crear arte en el vacío. La calidad de las artes está en el centro de la rueda, pero hay tantos otros rayos y conexiones que hay que hacer para continuar esa calidad.

A Emilio Kalik

La financiación del teatro que se está construyendo en San Pablo y Ud. considera ideal, ¿es producto de dinero obtenido por la ley de mecenazgo? ¿Cómo subsistirá este?

Yo no sé si ese teatro será ideal. Yo quiero que sea, pero pienso que falta mucho. La construcción viene de la ley del mecenazgo. Es una construcción de plata totalmente privada, de un laboratorio farmacéutico de los más grandes que hay en Brasil, que invirtió de una forma muy inteligente su plata para poner junto a un instituto cultural un edificio donde se alquila para negocios. O sea, la plata para mantener la parte de ese instituto cultural viene de esos alquileres. Ya desde el inicio puso una cosa donde no va a tener problemas graves en el futuro. Tendremos que buscar la plata para las producciones pero la manutención del edificio ya existe prácticamente por automático. Espero que con el trabajo que se haga el teatro sea próximo al ideal.

Empecé hablando de que los teatros tienen la necesidad de ser dinámicos. La dinámica obligatoriamente tiene cambios. Quiero repetir esto para no ser malinterpretado, y que echar personas por la ventana sea mi sport favorito. La dinámica si no está ligada directamente a una calidad de presentaciones, tendremos siempre una catástrofe junto al público, junto a los artistas residentes que estarán siempre con la ilusión de que están haciendo algo bueno y están haciendo un trabajo tremendo que es alimentar un ego en detrimento a la calidad. Pienso que eso es la única cosa que a mí me deja muy triste porque yo no entiendo el teatro de esta forma.

A Georg Vierthaler

Otra temática que ha ido apareciendo es no solamente la naturaleza de la financiación, si es estatal, privada o mixta, sino cómo se conduce el peso entre la conducción artística y la conducción financiera administrativa. No solamente de dónde viene el dinero sino cómo se lo administra, cómo se lo distribuye. ¿Qué incidencia tiene en porcentaje de gastos la parte técnica, los gastos de producción, no gastos en personas, respecto a la artística?

No es fácil contestar esa pregunta porque depende de que se cuenta como gasto artístico y que se cuenta como no artístico. Uno puede dividirlo: orquesta, ballet, coro, cantantes son personal artístico, y los otros no lo son, pero no quiero ser demasiado sofisticado, pero de nuestro staff, alrededor del 60% los contaría como personal artístico y en lo que respecta a la división de dinero, tengo que contar el presupuesto también para los cantantes y artistas invitados. Entonces 2/3 de los gastos totales de personal está yendo al personal artístico y 30% al no artístico. A veces se dice que la mayoría de los fondos se utiliza para gastos no artístico, pero yo no puedo confirmar eso en cuanto respecta a la ópera. 2/3 de todos los gastos en personal, que son en el momento 46 millones de euros, cerca de 50 millones de dólares van directamente al personal artístico, y lo demás al personal no artístico si lo divido de esta manera.

John Seekings

No estoy seguro de la relevancia de la pregunta, porque si somos el director general o el técnico, o un cantante o una persona de vestuario o el director de finanzas, no estaríamos promoviendo las artes y las artes no están ahí cuando no estamos haciendo nuestro trabajo. Creo que todo el que trabaja en una casa de ópera debería estar involucrado en el proyecto artístico. Es importante reconocer eso y creo que es necesariamente relevante dividirlo porque como dijo mi colega, ¿donde trazar la división? Entre la gente que aparece en el escenario, ¿ese es el personal artístico? ¿el diseñador de la iluminación no es artístico? ¿el diseñador de vestuario lo es? Creo que si. Hacer esa división es muy arbitrario y depende de la forma en que lo hagas, el resultado será diferente por lo que esa pregunta me parece irrelevante. Estoy siendo controversial ahora.

André Larquié

Esta pregunta es muy importante, la pregunta que acaba de responder John, y yo estoy totalmente de acuerdo con el. Cómo trazar la división entre lo que es artístico y lo que no lo es, ya que cuando estamos en una casa de ópera o de ballet, todo el mundo participa a la actividad de esta casa de ópera, todos participan al objetivo de la institución. Podemos formular la pregunta de una forma más pernicioso, si digo En nuestros teatros tenemos gastos incomprensibles. En un teatro hay personal permanente, sea técnico o artístico, que cuesta tanto por año. El teatro tiene que funcionar, necesita electricidad, estos son los gastos llamados permanentes e incomprensibles, no pueden ser evitados, salvo en momentos de crisis de la institución, como nos acaba de contar el colega de Berlín, Georg Vierthaler. Los gastos que no son incomprensibles, lo que en Francia denominamos los gastos artísticos, son los gastos de producción - los cantantes, la decoración, la puesta en escena - y todo el personal suplementario que tenemos que contratar para una determinada producción de ópera o de ballet. El problema es cuando discutimos con los políticos, por ejemplo, y nos dicen que estamos gastando mucha plata. Entonces, nosotros echamos a los bailarines, entonces el cuerpo de bailarines y de coros hace huelga. Si echamos a los técnicos, es todavía peor. Entonces, los políticos nos dicen que no toquemos los gastos permanentes porque acarrear problemas sociales. Al final, todos apuntan a los gastos artísticos. Hacen Turandot, para eso se necesitan 45 coristas, entonces no hagan Turandot, hagan El Barbero de Sevilla. Por lo tanto, estoy de acuerdo con usted en que hay que evitar entrar en este tipo de discusión porque es infernal.

Hay que ver globalmente cuales son las necesidades de una institución de ópera, de un teatro, para presentar el repertorio y el problema de la creación. Hay que lograr verlo en conjunto y convencer a nuestros políticos que, en función de los objetivos que ellos nos demandan, se debe establecer un presupuesto. Desde el punto de vista de un político, el precio de una entrada a la ópera - tomo el precio más caro - 260 euros para una entrada. La entrada al cine cuesta 10 euros. 10 euros contra 260. Al ver esto podemos comprender la visión de la sociedad. Estoy adoptando la postura inversa a la que defiende. Entonces, se preguntan, vamos a subvencionar las instituciones que cobran por las mejores entradas, 200, 250 euros ¿y quien paga los 200 euros? Entonces, vamos a subvencionar a una categoría social bien definida mientras que nosotros, los políticos, queremos tener una política cultural global que permita aumentar el nivel de educación, el nivel de cultura de todos nuestros ciudadanos. Esto muestra que, a pesar de todo, hay cierta legitimidad. Hay que comprenderlos para poder combatirlos.

A André Larquié

¿Existe la carrera para capacitarse en organización, administración y gestión de teatros así como la hay en gestión de museos, aunque no es lo mismo gestión que conservación, o cursos o posgrados?

No hay respuesta a esta pregunta. La prueba es la diversidad que nosotros representamos. Son aventuras individuales que se manifiestan en un momento en la vida de uno, y uno comienza a acercarse a un teatro, más pequeño o más

grande. Una cosa que es común, es la pasión.

Marlene Cooper

En Estados Unidos, surgen crecientemente nuevas carreras en administración de artes, específicamente de teatros. La Universidad de Yale tiene uno de los mejores programas en este campo. Puede ser culturalmente específico, pero incluso en Kennedy Center ha formado recientemente el Instituto Vilar, que es un programa internacional donde directores de arte en el campo y estudiantes que buscan convertirse en directores y administradores de arte, se reúnen en el Kennedy Center por un año para estudiar todos estos temas, desde la recolección de fondos y desarrollo hasta cómo contratar los empleados. Es un programa muy interesante, y les sugiero que lo busquen en la web del Kennedy Center, pero no creo que necesariamente haya un modelo a seguir para decir quien sería el director perfecto o quien va a tener la mejor visión y objetivo para una organización. Hay tantos factores involucrados y creo que lo primero es el amor al arte, eso es algo que todos los que están involucrados lo tienen. Definitivamente no es para hacer un montón de dinero. Por eso creo que el amor al arte es un factor necesario.

Como dijo John ayer, también hay que ser un hombre de negocios para poder manejar la institución, la institución artística tiene un producto y hay que usarlo como un negocio. Uno tiene sus límites e intenta no salirse del presupuesto. Hay muchos caminos y formas de convertirse en un director y ninguna es necesariamente mejor que otra.

John Seekings

Estoy de acuerdo con mi colega Marlene. Recién comenzamos en el Reino Unido una fundación (The Clow Foundation) muy similar al Programa Below de Washington, que apunta a entrenar a la próxima generación de los directores. También nuestras universidades ofrecen cursos, generalmente masters o MBAs con especialización en las artes. Creo que estos programas sirven sobre la base de que no se puede aprender mucho en el aula. Se puede aprender las bases de tu capacidad como administrador de artes en el aula, y está más relacionado con administración o negocios. Sin embargo, ambos programas descansan en gran parte en las prácticas que se realizan a partir del primer período de aprendizaje en las aulas, y en el envío de pasantes a otras organizaciones donde aprenden mientras trabajan. Creo que es uno de los aspectos críticos de este trabajo.

Georg Vierthaler

Concuerdo completamente con mis colegas. En Alemania, cuando me gradué en negocios y administración, no había posibilidad de especialización en administración de las artes como ahora, pero desde hace 15 años hay alrededor de 15 Universidades que ofrecen cursos de postgrado para especializarse en dirección artística. Pero como bien dijo John, aprender no reemplaza a hacer, aprender la dirección con pasantías. Creo que es una de las formas más importantes de empezar en este negocio. Fue la manera en que yo lo hice, teniendo un colega al que uno puede observar como trabaja y aprender de él en la práctica, creo que eso puede combinarse con un estudio de postgrado.

Emilio Kalil

Pienso que en todo lo que ya hablaron está respondido. Pero yo tengo un punto que para mí es un poco distinto. Pienso que la escuela te da la formación, pero la dirección de una casa de teatro tiene mucho de suerte. Tiene mucho de quién está en el grupo que trabaja contigo, tiene mucho de qué tamaño tiene la casa, si es privada o pública. Todo esto es muy complejo, pienso que no se puede definir una Universidad que le de la formación para ser el director de un teatro no importa cuál sea. En este punto yo me acuerdo con mucho cariño de una única vez que entré en una sala de ballet para hacer clases. Fue en Belo Horizonte, el maestro fue Héctor Araspe, que es un argentino que daba clases para el Grupo Corpo. Pasaron 30 minutos y vino Araspe con la varita y me dice: "Emilio, pienso que la danza no te quiere". Yo nunca más me puse una malla en mi vida. No es una cuestión de voluntad, es una cuestión de capacidad y de tener el liderazgo para lidiar con la parte artística y la administrativa juntas. Hay que tener todo junto. ¿Decir que es un especialista en teatro? Yo no conozco ninguno.

Gabriel Senanes

Me parece una pregunta muy interesante esta y muy interesantes las respuestas que he escuchado hasta aquí. La idea de André de que hay una cuestión de aventura individual, de que no hay escuelas en Francia comparables a la

pasión que hace falta para este oficio, lo que ha dicho John, en cuanto aprender en el propio trabajo, y la existencia en Estados Unidos de planes específicos también, y la línea de Georg, de decir que algo más allá de los estudios, la capacitación previa que cada cual tenga, luego hay una posibilidad de perfeccionamiento, pero aún así, queda librado a otros factores. Creo que con respecto a esta idea, la aventura individual, que me parece muy interesante, me parece que hay una aventura individual tanto de los sujetos que pueden estar al frente de la conducción de un teatro como una aventura individual del propio teatro. Cada teatro tienen su personalidad propia, su propia historia, su propio perfil, no sólo en cuestiones tales como en efecto la articulación del sector público o privado, sino además su propio condicionamiento interno, o sea lo que ya ha venido haciendo, su propia tradición, y esto evidentemente es de difícil transmisión, si no fuera endógena, dada por la propia casa.

En el caso del Teatro Colón, nosotros no tenemos institucionalizada una carrera interna, la ciudad no tiene incluso una carrera municipal que estipule ya los pasos por los cuales se va evolucionando dentro del trabajo en el organigrama de la ciudad, y el Colón merecería algo así también específico. Alguien me ha dicho alguna vez una idea que me parece genial al respecto y que es cierto, se ha abolido la conscripción militar en la Argentina, pero habría que implantar una especie de conscripción civil, que consistiría en que cada ciudadano dedique una semana de su pacífica vida ciudadana poniéndose del otro lado del mostrador de alguna repartición pública que tenga su libre elección y que vea lo que es eso. Es lo que nos pasa a cualquiera de nosotros cuando pasamos del otro lado y vemos lo que es eso. Creo que eso ayudaría mucho a la comprensión de la sociedad civil del rol de la gestión pública particularmente en la Argentina, esta idea de hacer una conscripción civil, y el hecho que de alguna manera en nuestro país se aprende haciéndolo, por lo tanto hay un tiempo que se va ineludiblemente en el aprendizaje, lo cual no es ninguna buena noticia, convengamos. La pregunta sería: si hiciéramos una escuela para conducir una institución como el teatro colón, ¿quiénes serían los profesores? Estaríamos quizás en un problema. Por suerte damos unas soluciones y creo que un encuentro como este, al traer otras experiencias y poder escuchar otras trayectorias y otras maneras de enfrentar algunos problemas, algunos de ellos parecidos y otros claramente específicos y nacionales, son una gran ayuda. Pero creo que esto de la aventura individual, tanto del gestor como la trayectoria personal, específica e individual de cada teatro marca un problema de difícil solución estandarizada.

¿Considerás posible y positiva una política de remuneración como la que indicó John Seekings en la Royal Opera House, comprar horas y utilizarlas potenciándolas?

Con respecto a la política, en nuestro contexto específicamente ha habido claramente una falla en la dirigencia civil particularmente, o sea que esta pregunta sobre la gestión, sea en el Teatro Colón o lo que fuera, tiene hoy una respuesta unánime. El problema acá es que si decimos no a los políticos, el problema es que se diga no a una política, entonces traslademos esto al caso del Teatro Colón, que el teatro no tenga ninguna política, lo cual quiere decir no tener ningún criterio, ningún unir dos puntos en alguna clase de recta o línea, cualquiera sea. Con respecto a las políticas de remuneraciones que hemos observado que existen en distintos ámbitos, está claro que nosotros debemos encararlo así como una transición de los modelos actuales a otros. Claramente hay una incompreensión de la especificidad del trabajo que se desarrolla en el Teatro Colón en cuanto a las modalidades que esto exige. Prácticamente, por ejemplo, las cuestiones horarias que hemos visto en la anualización que hay en el Royal Opera House, que es un concepto que nosotros estamos introduciendo ahora con una discusión que hemos hecho el año pasado, como para pensar un monto anual que se pueda administrar de acuerdo a distintas necesidades y demandas. Este dato de que las necesidades y demandas, los requerimientos técnicos de cada título son variables y por lo tanto la demanda laboral también lo puede ser, introduce un sistema plástico, flexible y específico en un ámbito muy poco dado a admitir flexibilidades, plasticidades y esta clase de acomodamientos. Estamos hablando del sector público y del castigado y quebrado sector público argentino. O sea, tenemos una coyuntura bastante adversa para modernizar algunos conceptos.

De todas maneras, debo decir también que se ha avanzado mucho, el teatro Colón ha sentado a las uniones o sindicatos con la Dirección de la Secretaría de Cultura y se ha avanzado en una nueva reglamentación laboral mucho más moderna de la que había hasta hace 2 años, y esto sucedió el año pasado, o sea en el peor año de tensiones políticas, sociales y económicas de la Argentina, o sea que hubo un paso muy importante de la modernización de la relación laboral, y tiene que ver con estos conceptos que John ha contado de su propia experiencia, lo cual nos alegra mucho, más allá de tener que perfeccionarla seguramente.

Hemos habilitado una instancia permanente de discusión en el Teatro Colón, una comisión de interpretación de estas cuestiones que funciona a partir de ahora para facilitar el pulimento de las zonas grises que pueda tener el establecimiento de pauta laborales en este sentido. Y creo que esto es un esfuerzo de los trabajadores del teatro y de la direc-

ción por encontrarse sirviendo conjuntamente a la gestión cotidiana que tenemos que hacer.

¿Creen que hay forma de separar la política de las decisiones culturales?

Para incrementar las donaciones se requiere fundamentalmente de adecuadas leyes de incentivos fiscales, para incrementar los sponsorships, básicamente se requiere de profesionales que desarrollen de manera creativa, estética, ética, una relación comercial que beneficie a todas las partes. ¿Cómo encaran los teatros respectivos el desarrollo del sponsorship, qué tendencias observan, cuáles son los desafíos que enfrentan?

Gabriel Senanes

Vi pasar algunos temas sobre los cuales quisiera hacer una mención. Uno, la cuestión del público, porque es difícil desarticular la complejidad de estos temas, vale decir, cómo convocar ayuda o sponsorship del sector privado a un proyecto o concepción artística cuyo futuro a veces es un poco incierto. Particularmente cuya modalidad de comunicación y performance llega a un público muy reducido cuyo límite es el teatro mismo por grande que sea, y el hecho de que otras formas de comunicación plantean llegar a audiencias millonarias como puede ser la experiencia de las grandes pantallas en Inglaterra o por supuesto las transmisiones televisivas y radiales, y que eso parece confinar la idea de que el teatro pasaría a ser la sede desde la cual se filma o genera la imagen y sonido que sí pasa a justificar el total del negocio en este caso operístico. Queda el teatro como el gigantesco set de filmación de lo que en realidad pasa a ser su verdadera audiencia. Quizás estemos en el tránsito hacia algo así, vale decir que la verdadera audiencia de ciertos espectáculos esté dada por los medios por los cuales se transmite a audiencias mucho más grandes, y algunos van a la sede misma donde esa performance sucede, y eso sería en los teatro de ópera. Por lo menos es un tema para preguntarse.

El hecho de que haya audiencias mucho más grandes en pantallas o pantallas en lugares públicos o pantallas individuales en una casa que en el teatro donde se está generando esa emisión, genera una paradoja que va a haber que atender seguramente. Eso tiene que ver claramente con el negocio. Hasta hace unos años parecía que el negocio, el gran aporte económico iba a venir de la masificación de las imágenes y sonidos generados en los teatros de ópera para los teatros de ópera. Y esa tendencia fue un poco decepcionante en algunos lugares, no se verificó ese enorme aporte que parecía asegurar el futuro del género y el futuro de ese tipo de performance. En ese sentido entonces, ¿cómo seducir al sector privado? En Argentina tenemos encima una cantidad de problemas extras con el sector privado, en general con cualquier sector, y en este momento, convengamos, sería muy aburrido reiterar las situaciones en las que por ejemplo, el año pasado para un evento que fue masivo, nosotros salimos a buscar empresas que apoyaran y recorrimos 74 empresas y sólo una dio un tibio sí, entendiéndolo por tibio dar un monto de dinero no del todo entusiasmante. 74 a 1.

En este marco de una cierta meseta con clima un poco más tibio, no tan caliente como el año pasado, ni tan conflictivo, empieza a haber un acercamiento al teatro Colón, y el Teatro Colón tiene una política muy agresiva de salir a buscar como lo hicimos 74 veces el año pasado apoyos en el sector privado. Creo que en nuestro caso tenemos una confusión mayor. Nosotros tenemos la fundación del Teatro Colón, que es una herramienta fundamental y que creo tiene que cumplir un rol mayor en la contribución que el Teatro Colón necesita del sector privado y la sociedad civil en general, que pasa a ser estratégica, lo cual en todo caso tiene que ver con montos concretos en la relación de lo que el teatro recibe del sector público, que es abrumadoramente la enorme mayoría del gran presupuesto del teatro Colón. Pero también es cierto que la cuestión, como se ha expuesto ayer, la presencia del sector privado puede conllevar sus propias ideas, vale decir, asegurarse la repercusión positiva del negocio, y esto puede tener condicionamientos en cuanto a repertorio, como se dijo, la tendencia a evitar riesgos artísticos e ir sobre seguro, sino por qué yo voy a poner tanto dinero en ayudar a hacer tal o cual cosa.

La complicación específica en el caso argentino creo yo es la idea de lo privado en el sector de la cultura se confunde con la idea de privatización. Inmediatamente surgen los grandes fantasmas de la privatización. Entonces esta cuestión de despejar y darles a las palabras su verdadero alcance todavía está en un estado muy precario. Y es un síntoma de esto la precariedad de la discusión legal sobre las leyes de mecenazgo en Argentina, que es una discusión interminable que no ha tenido ninguna consecuencia práctica hasta el día de la fecha. Tenemos varias leyes en instancias nacionales como en la ciudad, y acá no termina de prosperar la figura del mecenazgo, no termina de prosperar la figura de la exención impositiva, porque de hecho, y con sospechas bastante fundadas, se supone que va a salir para evadir impuestos sin que se refleje en el ámbito de la cultura etc. Nosotros tenemos la experiencia brasilera siempre a la vista, donde también se sacan las diversas conclusiones. Parecería ser lo más cercano desde el punto de vista de

la idiosincrasia a lo que Argentina podría llegar a ser, pero digámoslo claramente, hasta aquí es nebuloso, no es una discusión que haya habido demasiado esmero en hacer avanzar, y no ha tenido hasta aquí ninguna consecuencia práctica. Yo personalmente creo que debe haber un compromiso de la sociedad civil hacia las expresiones culturales sin que el Estado deba retroceder un solo milímetro en asegurar la vida cultural de la ciudad. Y debo decir también que en este tiempo de crisis inédita en la Argentina, la crisis más profunda, la pérdida de producto bruto interno que una sociedad civil ha tenido sin necesidad de una guerra, comparémoslo con lo que ha sido la crisis del 30 en Estados Unidos, quien aseguró la vida cultural en nuestro país ha sido el sector público.

Emilio Kalil

Yo pienso que esta cuestión ya fue respondida en la misma gestión. Para ampliar un poco la pregunta, pienso que hoy cada vez más no se puede permitir un teatro que sea solamente público. Hay una responsabilidad social del privado para con el teatro que atiende a la sociedad. Con las crisis internacionales no podemos aislar un teatro pensando que somos el punto central del mundo. Es un pensamiento político más que artístico. Los teatros deben tener cada vez más participación de la sociedad, sino en el futuro no muy lejano tendremos crisis tras crisis, hasta el punto drástico de cierre de teatros y cosas similares.

Cuando se abren sponsors por ley de subsidios es un punto inicial para que se ponga la sociedad junto a los teatros. Situaciones de privilegio que empiezan a no tener tanto privilegio como en Francia, por ejemplo que los teatros son totalmente estatales y que viven un subsidio muy importante, aún hoy y a pesar de todo ya empezaron a buscar la participación del privado para poder tener sus programaciones en el nivel de calidad que quieren hacerlo. Yo pienso que toda ley está directamente ligada al proyecto de apoyo cultural que tiene que ser hecho siempre de una forma bastante ética, venderse lo que realmente va a ser presentado. Yo trabajé en esto en todo inicio de mi vida profesional. Antes de la ley yo ya trabajaba con proyectos de apoyo cultural. Hoy con la ley es más fácil y más difícil porque hay un lado ético que es muy complicado en un momento, la forma con que la empresa quiere dar la plata y cómo esa plata debe ser utilizada ya viene dirigida.

La función debe ser muy clara entre las dos partes, lo que se pide debe ser devuelto de forma integrada y ética, sino esto es ya otro problema.

Georg Vierthaler

Como en Alemania la situación es totalmente diferente a la de Brasil, tengo que admitir que nuestra política o nuestra actitud ante la política es totalmente diferente. La mayoría de las instituciones de arte y museos pertenecen a la ciudad o al estado y entonces creemos que tenemos que involucrarnos en política en lo que respecta a nuestros asuntos y en lo que estas instituciones significan para la sociedad, para una sociedad democrática. Tengo que reafirmar mi punto de vista que mantengo hace 50 años, esta política de apoyar las instituciones de arte en la Alemania de la segunda guerra mundial, funcionó bastante bien y permitió conservar una densidad de instituciones de arte, de teatros, óperas y orquestas que no es fácil encontrar en el mundo, es por ello que queremos preservarlo y queremos involucrarnos en política con ese fin. Quizás es una forma de mantener a los fondos privados afuera, es un peligro debo admitir, y la cuestión es cómo involucrar al sector privado, que se involucra poco en Alemania, no más del 2 o 3% de los subsidios que provienen de entidades públicas. ¿Cómo podemos sumar al sector privado? Les comenté acerca de los cortes a los subsidios en Berlín.

Creo que no es una cuestión de leyes impositivas, a veces pueden instigar a donar dinero, pero creo que es la sociedad y la actitud de la sociedad. Recuerdo una cita de Alberto Vilar "Si uno está dispuesto a gastar 100 000 y quiere donarlo y recibir 50000 de vuelta del estado, si no lo reciben entonces que donen solo 50000. Es el límite de cada uno". Por eso creo que es una cuestión de la sociedad y de cómo quiere contribuir la sociedad con fondos privados a un sector que es todavía público. Esto es un debate en Alemania, y estamos buscando dinero adicional, fondos privados que nos permitan realizar proyectos adicionales. Creo que estamos en el principio y es difícil para mí estimar que pasará en diez años.

John Seekings

En el Reino Unido, la política es menos asociada a las artes que en Alemania. Más allá de hecho de que la política es

parte de todo lo que uno hace, en el sentido de que la forma en que se conduce la política afecta todo lo que nos afecta, no hay un involucramiento directo de los políticos en las artes. En lo que respecta a aumentar las donaciones con incentivos fiscales, coincido con mi colega, si alguien quiere contribuir, lo hará aunque no haya incentivo. Si uno dona 100 000 a la Royal Opera House, el impuesto agrega un poco más, no es que se le reduce el impuesto al donante. Entonces, si uno está dispuesto a donar 100 000 y a llenar los formularios correspondientes, el gobierno encima te hará in impuesto. El incentivo impositivo es una ventaja desde la perspectiva de la organización más que del individuo. Entonces, no creo que las donaciones aumentarán si se mejoran los incentivos fiscales, si la cantidad de dinero que se recibe si las leyes impositivas son eficientes.

¿Si usamos profesionales para la recaudación de fondos? Absolutamente. ¿Usarían amateurs para cantar en el escenario, o para construirlo?. Usamos profesionales. De 800 empleados permanentes, alrededor del 5% están involucrados activamente en el esfuerzo de recaudar fondos. Y recaudan un total de 8 millones de libras, recaudan 10 pero nos cuesta 2 millones la recaudación por lo que nos quedan 8 millones por año. Es una buena inversión, invertimos 2 y recibimos el 400%, pero hay que invertir los dos millones para hacerlo. Creo que tener profesionales para ese rol es clave, porque son los que pueden identificar, ellos pueden hacer el trabajo de campo, hacer los contactos. Obviamente en algún punto tiene que haber un involucramiento capitalista, el involucramiento artístico o de los directores, alguien que venda la organización, no sólo el que hace el contacto; la organización tiene que involucrarse también de forma integral. Todos tienen que contribuir con la necesidad de recaudar fondos, hay mucho trabajo por hacer. Nadie da dinero por nada. Incluso si es un individuo que contribuye por razones altruistas, lo hacen porque les proporciona placer. Lo hacen para que figure su nombre en el programa o en la pared. Lo hacen porque lo pueden costear y no regalan dinero por nada, ya que aunque lo hagan por el placer reciben algo a cambio. Entonces, ya sea un individuo que contribuye altruísticamente o alguien que se une a un club y que por eso recibe entradas a mejor precio, o si es una corporación con la que hay un acuerdo verdaderamente comercial que te da dinero por tu "marca". Por eso es esencial que la marca sea importante. Si tu marca no es reconocida, ninguna corporación va a querer sponsorarte. Obviamente la tendencia del momento es en baja. Por eso es aún más importante invertir en los profesionales que recaudan fondos. No es algo que alguno de nosotros, el director general o el productor de la obra puede hacer solo. Son claves para el proceso de una forma catalítica, pero no son quienes hacen el contacto, y consiguen el acuerdo.

Marlene Cooper

El sistema del Kennedy Center es muy parecido al de la Royal Opera House. En lo que respecta a desarrollo, tenemos 40 miembros dedicados a la recaudación de fondos en diferentes sectores de la comunidad, desde donantes individuales hasta corporaciones y subsidios estatales. Como decía John, la cuestión es las concesiones que estamos dispuestos a dar a cambio de las contribuciones. Específicamente en lo que respecta a las corporaciones, hay un gran debate acerca de cuáles son las concesiones a cambio del sponsorship o si poner el nombre de alguien en un producto nuestro.

Una de las corporaciones que crean un particular debate hoy en los Estados Unidos es Phillip Morris. Dan increíbles sumas de dinero para las organizaciones de arte en todo el país. Pero a cambio quieren su nombre en el producto, en la guía de estudios, en la pared. ¿Es esta una institución que queremos representar, que queremos que sea parte de nuestro arte? Así es como hay varias compañías que no aceptan fondos de organizaciones como Phillip Morris, o Exxon. Ese debate es algo que cada organización individual tiene que decidir, pero en cuanto a la posición política del Kennedy Center, es una posición única porque es un Memorial Nacional y un Centro Nacional. Entonces el consejo de miembros generalmente representa a senadores y congresistas, pero eso no se refleja en el arte que se ofrece en el centro. Ellos no pueden contratar empleados. Bueno, si son parte del Consejo pueden tener cierto margen de decisión sobre a quien contratar para determinados puestos, pero no pueden despedir a alguien si hay cambios en el poder. Creo que esta es una distinción muy importante entre el sistema de Estados Unidos y el de varios países sudamericanos.

Ana Lucía Frega:

La Argentina tiene una muy fuerte tradición en ópera. No por nada se resolvió construir un Teatro Colón en la época de la organización nacional. Fue una opción de proyecto de país. Un país en el cual una ópera de Rossini se componía, se estrenaba en Italia y dos años después estaba cantando quizás con el elenco original en Buenos Aires. La tradición se construyó, y se llegó a la necesidad del teatro porque había una demanda. La Argentina tiene un rosario de teatros

pequeños a lo largo de nuestra mesopotamia. El teatro Vera de Corrientes puede ser uno que está por allá al final de un sendero, y a mí me preocupa que esos teatros los hayamos construido, que con las subas y bajas de las situaciones a veces funcionan y a veces no. Cuando estuve 10 años en la dirección del Instituto Superior de Arte, podíamos hacer mucho con los jóvenes elencos que salían a hacer acciones. Julio Bocca bailaba sus primeras funciones con el ballet de cámara del Instituto, por ejemplo, y entonces iban a esos lugares. Había una política cultural, el Teatro Colón era un símbolo, es un símbolo, y se hacían acciones pensando en el resto del país. Lo que a mí se me ocurriría porque también surge la conexión entre los grandes teatros, los modelos de proyecto de apertura, a mí se me ocurre si ustedes imaginan este país que es grande con población chica y concentrada en algunos lugares, con infraestructuras que están más o menos bien mantenidas pero en fin, usables, ¿podría ese modelo de las redes de teatros, ese modelo de los esponsorios privados, de los marcos de liberación de impuestos, de la optimización de los recursos humanos, ustedes lo ven esto? Y el marco que describe Gabriel Senanes que es una realidad, nosotros estamos en una situación de emergencia. ¿qué nos dirían Uds. que vinieron a hablarnos de gestión de teatros líricos y de danza y de ballet?

Emilio Kalil

Pienso que es difícil encontrar una solución rápida así. Durante mis dos sesiones en Brasil, yo en la última hice un gran partnership con el Teatro Colón. En la época, Sergio Renán era el director y teníamos un diálogo muy abierto, muy franco, muy claro, teniendo en cuenta el tamaño que tiene la casa de Río y el tamaño que tiene la de acá. Son distintas casas. El escenario del Colón es único en América, no hay otro tan grande como este. Entonces todo tenía que ser adaptado y tenía que tener una visión de los dos lados, qué podía ser llevado o no. Y cuando se llevó puedo decir que fue siempre una experiencia magnífica, porque teníamos trabajando juntos dos equipos. Teníamos los técnicos de allá con los técnicos de acá, el público de allá descubriendo cosas que se hacen en América y muy bien hechas. Tan buenas como las que se ven después cuando se va a Europa. Si Europa y Estados Unidos pueden ser ejemplos hoy ¿no?

Hacer esta unión creo que siempre fue el sueño también político porque se creó esta cosa que se llama MERCOSUR que nunca marchó. Puede ser que es responsabilidad de los directores, no sé, mi parte pequeña ya la hice en el momento, podríamos empezar de nuevo todo. Yo pienso que con la reunión de los teatros, principalmente sudamericanos porque es más fácil, no vamos a pensar en unión intercontinental porque sino ahí la plata no llega, sería una cosa muy sabia hoy, principalmente en este momento de crisis tanto acá como allá. La crisis está en todos lados, no es un privilegio de Argentina. Si un día esto se hace, yo estaré siempre junto, porque en lo que pueda ayudar estaré siempre en esa tarea. No tengo el Teatro Municipal pero tengo el esfuerzo del trabajo, puedo ayudar en lo que sea posible, y pienso que es la única solución para no estar tan ligado a las crisis locales. Siempre estaremos ligados a las crisis, pero la crisis local siempre es la más tremenda porque estamos dependiendo únicamente de la fuerza local y ahí vamos juntos todos. Pienso que es la única forma.

André Larquié

La pregunta que me hicieron es particularmente difícil, porque ya lo dijimos, que no hay modelos. Cada teatro lírico tiene sus características y condiciones particulares, políticas, económicas, culturales y sociales. Cada teatro lírico se inscribe en la realidad de un país. Entonces, para nosotros que venimos a Buenos Aires, y damos consejos sobre el desarrollo cultural, que es en realidad un problema más complejo, como hacerlo, y como lograr una sinergia con otros países latinoamericanos. No creo que tengamos una respuesta en Europa al problema de aquí. Cada país está comprometido a ciertas políticas culturales. Si ustedes vienen a participar a un seminario en Francia sobre el tema de teatros líricos, escucharíamos los mismos discursos. Por ejemplo, hay disparidades de dinero entre París y los teatros de provincia, como ya mencioné. Alemania, a causa de la unificación, tiene otros problemas específicos. Globalmente, no tenemos una respuesta, como la pregunta del perfil de director de teatro que mostró que se trata de vocación de cada uno, que hay itinerarios diversos.

Entonces yo pienso que en cada país, lo que representa la cultura y el desarrollo cultural, el rol social de la cultural, la educación. No hay modelo, pero hay dos o tres reglas que podemos observar todos. Tratar de trabajar para el más alto nivel de exigencia artística. El nivel artístico depende de numerosos factores. Es una regla mayor a la que nos tenemos que ajustar. Para mantenerse en cierto nivel de exigencia artística, lo importante es la estabilidad. Todos los teatros y las instituciones necesitan mucha estabilidad para lograr la misión que nos confían. Voy a repetir algo que dijo ayer Ana Lucía Frega, y de paso quiero aclarar que nunca estuve en un seminario con una moderadora de tan gran calidad y quisiera aplaudirla. Van a pensar que soy un gran demoagogo, y quizás lo soy. Bueno, la principal

dificultad es que trabajamos con un patrimonio inmaterial

Georg Vierthaler

Me temo que es muy difícil presentar una receta a dos días de estar aquí, pero he notado que cuando mencionan la tradición de ópera que comenzaron sus ancestros aquí, esta tradición de ópera ha sobrevivido y está todavía viva en la sociedad. Tienen problemas financieros, entonces lo primero es que la tradición sobrevivió y que hay público interesado en la ópera y que los problemas financieros, no diría que son solo problemas de administración, pero hay suficientes amantes de la ópera en Argentina, en Buenos Aires, entonces el Teatro Colón no está perdido. Definitivamente no. Es difícil encontrar más dinero, difícil administrar el teatro y por lo tanto, no puedo ofrecerles ninguna receta, pero para mí un punto importante es que hay una oportunidad de continuar con el Colón, y como dijo Emilio, creo que esta es la mejor experiencia, la mejor contribución. Debe ser resuelto también dentro del vecindario, si esto es un vecindario, dos países trabajando juntos. Es lo que estamos haciendo crecientemente en Europa, no suficiente pero cada vez más, y si es una oportunidad, hay que tomarla.

John Seekings

Creo que la pregunta “¿es posible que el Colón tenga éxito?” Obviamente la respuesta es sí, por supuesto. Como dijo mi colega George, hay una gran tradición de ópera aquí y hay gente que ama la ópera y quiere que tenga éxito. Voy a ser un poco controversial ahora. Si quieres construir una fábrica en Buenos Aires y eres un empresario, ¿lo construirían sin saber bien lo que quieren hacer con ella, sin tener una visión de lo que quieren lograr? No estoy sugiriendo que no hay una visión para el Colón, estoy intentando actuar que soy un fundador o un político. Sea un miembro del gobierno o de una corporación, quisiera que la organización tuviera un plan para el futuro, una visión a cinco años, escribir un plan de negocios. ¿Qué vamos a hacer en los próximos cinco años? ¿Cómo lo vamos a hacer? ¿Qué vamos a lograr? ¿Cómo vamos a medir si lo logramos o no? ¿Cómo nos proponemos financiar eso? ¿Cuál creemos que es nuestra audiencia, nuestro mercado? ¿quién formará parte de esta oferta? ¿quién invertirá dinero en ella? ¿Cuál creemos que será el resultado al final del día? Y creo que no estoy seguro de que esto exista. Por eso empecé de esta manera, no es fácil comenzar a construir una fábrica diciendo “voy a construir una fábrica”, construirla y luego decir, ¿qué hago con ella? Súbitamente te das cuenta que la fábrica tiene el tamaño erróneo o que no tienes dinero para pagar a los diseñadores o que no has pensado en como vas a pagarle a la gente para que lo haga una vez diseñada.

La mayoría de las organizaciones, la Royal Opera House incluida, tienen raramente planes de negocios, en parte porque no pueden planear muy adelante en el futuro porque sus fondos no son seguros, no saben de donde van a provenir los fondos del siguiente año, no saben cuanto les va a dar el gobierno. Tener un plan de negocios es una lucha para la gente que trabaja en las artes, y yo luché por eso también. Pero ciertamente ayuda cuando estas intentando de persuadir a políticos o corporaciones o individuos que quieren saber como pueden medir si la aventura será exitosa. Es clave que todo esto este detallado en un plan de negocios, y los que están aquí y han experimentando manejar un negocio, reconocerán lo que estoy diciendo. Uno tiene que tener la visión de lo que uno quiere que la organización logre. Uno tiene que determinar las políticas a seguir, incluyendo la política de fondos, necesitamos que el gobierno y los donantes se comprometan, y tenemos que tener la estrategia para lograr estas cosas. Creo que, aburrido como puede sonar, una vez que están estas cosas, se necesitan una sola vez porque después es igual todos los años, una vez que las cosas están en su lugar, lo que resta por hacer es revisarlo de vez en cuando y chequear que estamos logrando lo que que queríamos. Sin los esqueletos, no sirve tener músculos o huesos, se vendrá todo abajo. Hay que tener el esqueleto, el plan de negocios, y a partir de ahí todo lo demás se vuelve más claro.

Marlene Cooper

Creo que en lo que respecta a la crisis, en general el mejor arte se crea en época de crisis. Y ese es el punto más importante a recordar, por que estamos todos aquí, por que estamos teniendo estas discusiones sobre el arte, y es obvio que Argentina tiene un montón de talento para compartir con el mundo, entonces se trata del apoyo institucional, gubernamental y comunitario a estos objetivos, de compartir esto con el mundo y de crear un sistema de apoyo que lo permita. Por supuesto, la realidad institucional de cada país es diferente.

Gabriel Senanes

En efecto creo que es una pregunta que corresponde dejar abierta, y está muy bien, de hecho porque es una pregunta que no ha tenido respuesta aún. Por contrario, debería abrirse hoy más que nunca este tipo de preguntas en la sociedad argentina. Es la ocasión, y una crisis es una oportunidad. La profundidad de la crisis argentina, de la cual yo creo que no hay cabal conciencia en todos, permite aventurar que la oportunidad entonces es aún mayor, dada paradójicamente la profundidad de la crisis. Yo quiero retomar algunas cosas de ayer cuando hablábamos de la profesionalización de la gestión cultural, tema que me parece obvio que la tradición cultural de los países que nos visitan y absolutamente inabordable en el nuestro. Cuando John habla de la profesionalización del fund raising por ejemplo, y el hecho de que no se puede confiar a un amateur hacer ese trabajo, nos está planteando una consigna que yo creo que es absolutamente válida y que en absoluto se ha planteado, porque ni siquiera tenemos todavía la imagen profesional del gestor cultural en nuestro medio. Cuando se recordaba que en Argentina en efecto, poco meses después del estreno de un gran título europeo se reflejaba en los escenarios argentinos, es porque esa Argentina estaba más cerca que ahora del resto del mundo en un cierto sentido. Y era un país indudablemente rico que pudo hacer un Teatro Colón en una ciudad chica y un Teatro Colón que es un gigante y sigue siéndolo, aunque la ciudad ahora no sea tan chica. La diferencia es que la Argentina era un país rico y hoy sigue siéndolo pero lleno de pobres. La mitad de su población está en una situación de extrema pobreza. Creo que esa percepción no ha sido todavía cabalmente captada por el conjunto de la sociedad civil.

Yo creo que, volviendo al tema de la ópera, en la Argentina habría que discutir qué clase de tradición operística tiene. Si tiene público ávido de ópera, y eso se corresponde con la generación del género en el sentido de aportar a su repertorio, quizás sean dos categorías distintas. Pero partamos de la base que está demostrado y se actualiza que hay un potencial en términos de público para la ópera. Lo confirma el escenario de la ciudad hoy en día. Paradójicamente, insisto mucho en esto, y por una necesidad de reencontrarse la ciudadanía consigo misma, el consumo cultural garantizado por el sector público el año pasado en la peor crisis institucional y económica de la Argentina, jamás hubo tanta concurrencia a espectáculos de cualquier índole en la ciudad de Buenos Aires. Y particularmente surgieron focos de oferta operística en la peor de las circunstancias económicas de la Argentina, jamás había habido una cartelera operística en Buenos Aires como la que hay ahora. He bautizado eso como el “off Colón”, las pequeñas o medianas compañías de ópera que con mucho esfuerzo tratan de ofrecer espectáculos alternativos al Teatro Colón. Se ha pensado una supuesta enemistad o antinomia entre el Colón y esas compañías. Yo personalmente tengo la profunda convicción de que esas compañías es la mejor ayuda que el Colón puede tener en cierto sentido, porque es el espacio en donde se prueban los nuevos artistas, se entrenan los nuevos directores. O sea que el Colón, cuando ayuda al “off Colón” como lo hace, se está ayudando a sí mismo. Y esta concepción, que yo vengo desplegando, se contrapone a los que creían que eran justamente proyectos enemigos. Y ese tipo de limitación, tan argentina, de generar quioscos y fracciones donde ni siquiera los hay, perjudicó el desarrollo del público del género que nos reúne hoy.

Aquella época, de la que se habló cuando llegaba inmediatamente un estreno, música nueva de Europa a la Argentina, cosa que hoy no parece ser tan fácil, era la época de la organización nacional, esta parece ser la época de la desorganización nacional que nos permitiría eventualmente construir una serie de bases y modelos distintos que están por verse. Pero hay cosas que hay que reconstruir y que ha sido el foco estratégico de nuestra conducción desde que entramos hace tan pocos meses. Yo creo que lo que dice John es básico, hay que tener una visión hacia el futuro, un proyecto, pero es un clásico argentino agravado en estas horas la carencia total de un proyecto nacional, no ya de un proyecto para un teatro o lo que fuera. ¿Quién tiene la más mínima idea de qué pasa el lunes? Y créanme, el lunes va a haber un nuevo presidente en Argentina y todos caminamos por la calle como si eso no pasara, porque pareciera que no va a suceder, y nadie tiene la más mínima idea de la repercusión que eso va a tener. Es increíble. Nadie sabe qué significan cada uno de los candidatos. Y yo menos que nadie, por supuesto.

Pero esta ausencia de un proyecto nacional, como es tan palpable ahora, no nos debe distraer del compromiso de quienes tenemos alguna responsabilidad de gestión tenemos para al superficie en al que estamos avocados a conducir. Y tenemos que tener algún proyecto, y lo hemos tenido. Básicamente, paradójicamente, parece tautológico, tiene que ver con lo que John plantea, cuando entramos al Colón no se sabía lo que iba a pasar la semana siguiente. Nosotros sabíamos que si solamente nos dedicábamos a saber qué pasaría la semana siguiente, el teatro tampoco iba a tener semana siguiente porque no iba a tener perspectiva. Un objetivo en sí mismo pasó a ser la restauración de la planificación básica en el Teatro Colón. Podría decir, por encima del contenido estrictamente artístico, si le gusta tal o cual ópera, pero básicamente había que rápidamente instalar una temporada, el concepto mismo de temporada estaba cabalmente desdibujado. Cancelaciones de programaciones, los abonados pagaron nueve títulos y no sabían si iban a estar seis, esa era la situación cuando yo entré. Ahora, el Teatro Colón, a las pocas semanas después, pasó a tener un año por delante, y va a tener dos años por delante cuando anunciemos la temporada 2004, y la vamos a anunciar, créanme y dentro de poco, pese a quien le pese.

Si no se instala la idea de que hay que hacer un compromiso de profesionalización de la cultura, de continuidad en la gestión cultural, y que nuestra responsabilidad, así yo renuncie mañana u hoy, de que tenemos que presentar una temporada con perspectiva y que el Colón merece tener una temporada planificada a varios años, no entendimos nada. Y nosotros lo vamos a hacer. Yo creo que está claro que nosotros venimos de una situación muy difícil en que el deporte favorito de los argentinos consistió en tirar piedras, y eso lo hemos visto literalmente y lo vemos todavía en las calles. Pero ninguna de esas piedras se ha puesto una arriba de la otra, no se ha podido construir nada. Han sido piedras y no ha aparecido ningún ladrillo sobre otro aún. Y nosotros en el Colón sentimos el compromiso y trabajamos para eso, de construir a pesar de todo, y lo estamos demostrando con algunos hechos como lo hemos planteado. Y objetivamente el Teatro Colón, en medio de esta situación, aumentó su número de abonados, es un dato objetivo, no son sensaciones genéricas. Y aumentó por el simple hecho de haber anunciado una temporada completa del 1 de enero al 31 de diciembre, día por día y hora por hora. Y por no haber cambiado una sola fecha desde que asumimos, salvo por el gran apagón que hubo el 11 de noviembre del año pasado, y eso fue todo.

Yo creo, por lo tanto, que para ir improvisando una visión estratégica cuando es un oxímoron decir improvisación y estrategia y qué es lo que está pasando en Argentina hoy, necesitamos claramente ayuda, y nosotros claramente como parte de nuestra estrategia hemos salido a pedir ayuda al mundo artístico. Y si hemos podido construir una temporada como la que estamos desplegando en este momento del 2003 y la que vamos a seguir haciendo en el 2004, y planificando el centenario en el 2008, es porque salimos dignamente a pedir ayuda. Dijimos, el Teatro Colón sigue siendo ese teatro de la época de la organización nacional aquél orgullo y más en esta época de desorganización nacional. Pero sigue siendo el Teatro Colón, tiene su gran tradición y merece preservarse y cuidarse, ¿Usted no querría venir a actuar al Teatro Colón? Pero por supuesto, y sobre esa base, sobre esa disposición de tantos artistas y demás hemos construido la temporada de estos tiempos. Dentro de esa ayuda yo les reclamo a ustedes participantes de este encuentro que nos sigan ayudando con sus relatos y experiencias, y sugerencias y los contactos.

Particularmente también comparto la idea de la integración regional. El MERCOSUR no ha funcionado en el campo cultural y debería funcionar. Yo debo revelar que he venido viajando y he tenido contactos con teatros de la región que compartimos problemas y las miserias, pero que en todo caso está claro que nosotros necesitamos coproducir y de una política exportada muy agresiva. Estuve en Europa y he salido a ofrecer nuestros productos. Las producciones del Teatro Colón siguen teniendo el nivel de jerarquía escenotécnico del Teatro Colón, pero valen un tercio de lo que valían por la devaluación argentina. Eso para contratar un tenor wagneriano es un pequeño problema. Triplica el problema que podíamos tener. Sobre esta ayuda que tomo entonces a cuenta de todos es que quiero agradecerles todo lo que se ha dicho y espero haber tenido la velocidad suficiente para tomar nota de todo, haciendo la digestión para esto que es la escuela de formar cuadros sobre la marcha, a medida que se va haciendo el trabajo, pero créanme que los voy a seguir molestando para pedir esta clase de ayuda.

John Seekings

El plan maestro de obras de reparación del Colón incluye trabajos mayores de escenario, instalación eléctrica general, protección de incendios, etc, el proyecto es hacer esto durante cinco años sin cerrar el teatro, ¿cuál es su reacción, John Seekings, dada su experiencia en Covent Garden, y qué consejo le daría a quienes tienen que llevar adelante el plan maestro esos cinco años?

Obviamente, no se las ramificaciones del plan maestro para el Colón. Pero tengo en cuenta la visión que hay aquí, que si el Colón clausura por dos años, no volverá a abrir. He visto muchos proyectos en el Reino Unido que se han esforzado por remodelar los edificios sin cerrarlos. El trabajo es siempre más complicado, más caro y más intrusivo que si se respira profundo y se para el teatro y se trabaja por dos años o dieciocho meses. Pero si hay trabajo que hacer, no sé como se reemplaza un escenario sin cerrar al menos parcialmente por un período de tiempo. Ahora, si lo cerramos el 1 de enero de 2004 y lo reabrimos el 1 de enero de 2006, o si se tiene temporadas más cortas por los próximos tres años, y se trabaja seis meses, eso no lo sé. Lo que se es que la construcción y la obra no se mezclan.

Gabriel Senanes

Me parece muy pertinente que diga algo sobre esto, para aliviar de alguna manera la angustia que pueda despertar una pregunta semejante. He sido muy claro en el día de ayer en decir que el plan maestro de obras hemos decidido hacerlo sin cerrar el teatro un minuto. Hemos hecho reparaciones en el escenario en el mes de receso en enero, y pocos se han enterado al respecto, pero se hace. ¿Por qué? Porque el Teatro Colón no es solamente un teatro de ópera. El peso simbólico que tendría el cierre del Teatro Colón, cual fuera la fecha, sería catastrófico para la sociedad argen-

tina. Hay que caer en la cuenta de eso. El Teatro Colón es un símbolo de unión nacional de los pocos que nos quedan, porque muestra lo que Argentina pudo hacer. Nada tiene que ver esto con la música, con el canto lírico. El teatro es una expresión puesta en la calle de todo el país. Cuando algo es bueno, al Colón, sea fútbol sea un amigo, una mujer, lo que sea. Se cierra el Colón, no tenemos más la expresión "Al Colón", ¿a dónde mandamos lo bueno que tenemos en el país? Las reparaciones que tenemos en el Teatro Colón se hacen exactamente a esta hora sin ceder un minuto en las actividades. Es más difícil, es más caro, pero no tenemos ningún otra opción en un marco nacional como este.

* * *

CARI

“TALLER DE GESTIÓN DE TEATROS LÍRICOS: ESTUDIOS DE CASOS”

CARI

23 y 24 de abril de 2003

PROGRAMA

Sesión de apertura:

Jorge Télerman, Secretario de Cultura del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.
Teresa A. L. de Bulgheroni.

Sesión I:

“La administración del cambio en el Royal Opera House”.

John Seekings, Director de Operaciones y Desarrollo del Royal Opera House, Londres.

“¡Al Colón!: Símbolo y síntoma”.

Gabriel Senanes, Director General del Teatro Colón.

Sesión II:

“Los teatros líricos en Francia”.

André Larquié, Presidente del Teatro Musical de Paris y Ex Presidente de la Opera de Paris y de la Cité de la Musique.

“Modos de gestión y contratación de los teatros líricos”.

Juan Cambreleng Roca, Director del Teatro Lírico "Giuseppe Verdi" de Trieste.

Sesión III:

“Cómo atrae audiencias el Kennedy Center a través de la educación en las artes”.

Marlene C. Cooper, Directora de Programas, Obras y Proyectos Especiales de The John F. Kennedy Center for the Performing Arts, Washington.

Sesión IV:

“La Opera de Berlín: de un organismo público a una empresa subsidiada por el Estado”.

Georg Vierthaler, Director Ejecutivo de la Opera de Berlín.

Emilio Kalil, Ex Director del Teatro Municipal de Río de Janeiro y de San Pablo.

Sesión V:

Mesa Redonda con la participación de los expositores.

Moderadora: Ana Lucía Frega.

* * *