

# Pensar la gestión de las artes escénicas. Escritos de un gestor

Guillermo Heras

# **Pensar la gestión de las artes escénicas. Escritos de un gestor**

Guillermo Heras



# Créditos

Heras, Guillermo

Pensar la gestión de las artes escénicas : escritos de un gestor /  
Guillermo Heras ; prólogo de Paula Brusca de Giorgio.-1a ed .-Caseros  
: RGC Libros, 2021.

Libro digital, EPUB-(Ser, estar, acción)

Archivo Digital: descarga

ISBN 978-987-48034-2-9

1. Artes Escénicas. 2. Organización Cultural. 3. Técnicas de Gestión. I.  
Brusca de Giorgio, Paula, prolog. II. Título.

CDD 792.01

-----

© Guillermo Heras

© RGC Libros.

Corrección: Jimena Timor

Imagen de tapa: Marcelo Canevari

Diseño: Ana Uranga B.

Colección: Ser, estar, acción-2

Directora de colección: Paula Brusca De Giorgio

ISBN: 978-987-48034-2-9

Hecho el depósito que prevé la ley.

Impreso en la Argentina

A los efectos de utilizar estas reflexiones, o parte de ellas, se ruega  
contactarse a [info@rgcediciones.com.ar](mailto:info@rgcediciones.com.ar)

# Índice

## **Prólogo**

*Paula Brusca De Giorgio*

## **Prefacio Recordando (sin ira)**

*Guillermo Heras*

## **PRIMERA PARTE: Sobre la gestión**

Cuestiones de gestión

Producción, oficio, pensamiento: operación POP

Del productor como creador

Dime cómo produces y te diré cómo creas

La compleja tarea de dirección de un festival de artes escénicas

Por una ética de la gestión cultural

Veinte reflexiones sobre la tarea del gestor teatral

## **SEGUNDA PARTE: Debates**

El debate sobre el teatro público

Los teatros públicos a debate

Circuitos escénicos: alternativas y estrategias

La transversalidad en las artes escénicas. Formación y praxis multidisciplinar

MOV'S 2012: pensamiento y acción en el terreno de las artes del movimiento

## **TERCERA PARTE: Mercado/industria/Estado/creación**

El difícil equilibrio de la relación entre industrias culturales y artes escénicas

Mercado y creación escénica contemporánea

Después del MICA

¿Teatros para la política o política para los teatros?

¿Ciudadanos o consumidores?

Tres años del funcionamiento del programa Iberescena

#### **CUARTA PARTE: Promoción y nuevas tendencias**

La producción alternativa y los grupos de nuevas tendencias

Un proyecto de futuro para la renovación teatral en España: el Centro

Nacional de Nuevas Tendencias Escénicas

FORUM INTERCAMBIO TEATRO IBÉRICO (FITI)

Consideraciones sobre un proyecto de sala teatral dedicada a la  
dramaturgia española viva

Apuntes sobre la necesidad de creación de una compañía de  
repertorio de teatro español contemporáneo

Apuntes para establecer un plan estratégico de la danza

En torno a la creación del centro de dramaturgia contemporánea  
(CDC)

Resistencia

Muestra de teatro español de autores contemporáneos

#### **QUINTA PARTE: Cultura**

Contra la crisis: invertir en cultura

La berlusconización de la cultura europea actual

El miedo escénico europeo a la crisis económica

#### **EPÍLOGO:**

Producciones Amigo Mío

El asesor cultural (pequeña pieza didáctica para teatro de cámara)

# Prólogo

¿Pero dónde ha quedado todo eso? ¿Quién encuentra hoy gentes capaces de narrar como es debido? ¿Acaso dicen hoy los moribundos palabras perdurables que se transmiten como un anillo de generación en generación? ¿A quién le sirve hoy de ayuda un proverbio? ¿Quién intentará habérselas con la juventud apoyándose en la experiencia?

*Walter Benjamin, Experiencia y pobreza (1933)*

¿Cuál podría ser la relación entre aquel texto de Benjamin, pleno de preguntas, con el que se abre este prólogo, y este libro sobre gestión en artes escénicas? ¿Quizás no otra que la de encontrar nuevas preguntas que esperan ser formuladas? ¿O será, tal vez, que su pertinencia se centra en esa última pregunta sobre el valor de la experiencia? Se trata, entonces, de poner en duda ese concepto, ochenta años después de que Benjamin, en un contexto de entreguerras, pusiera la cuestión sobre el tapete. Porque este es, sobre todo, un libro sobre la experiencia.

Pensar la gestión de las artes escénicas. Escritos de un gestor condensa en cinco secciones y un epílogo gran parte de la experiencia de Guillermo Heras en este campo. Un compendio de ideas y pensamientos que no agotan el abanico de temáticas de las que es capaz de dar cuenta. Afuera quedaron, porque era necesario recortar, artículos sobre dirección, sobre dramaturgia, puesta en escena, problematizaciones del teatro en Europa y Latinoamérica, despedidas a maestros, reflexiones sobre foros, encuentros, festivales y políticas culturales.

Y eso es porque en el fondo, la tarea de un gestor en artes escénicas se relaciona con todas las áreas de la creación, pero también con la administración. Más de una vez he hecho uso y abuso de la metáfora del rompecabezas para referirme a la tarea del director; pero creo que es sobre todo el gestor el encargado de encastrar todas las piezas que componen ese universo que implica la puesta en escena de una obra, la producción de un festival o el llevar adelante un proyecto de compañía. Un poco al modo de la teoría de los paradigmas de Kuhn, donde es la ciencia la que organiza las piezas de ese enorme rompecabezas que es la realidad. Hasta que las anomalías, las piezas que no encajan, son tantas

y tan potentes, que acaban por derrumbar el paradigma. Y hay que volver a empezar.

Reconozco a Guillermo como un maestro, de esos que ayudan a pensar el teatro, y no tan solo a seguir recetas mecánicamente, sino también a cuestionarlo, a poner entre esas recetas y nosotros la justa distancia de la ironía, a seguir siempre adelante, más allá de los gobiernos de turno o las modas.

Este libro tiene algo de necesidad. Necesidad de una especie de sistematización de su pensamiento (que dista mucho de ser sistemático), de su enorme experiencia en todos los años que lleva viajando, cruzando el Atlántico entre Europa y Latinoamérica.

En algunos de los artículos podremos encontrar la referencia exacta de dónde fue presentado o contra quién está replicando en la polémica teatral del momento. Otros han sido concebidos como material de estudio para sus seminarios, mientras que algunos últimos entran en la categoría de memorias, siendo aquí memoria sinónimo de reflexión en el marco de foros o encuentros teatrales de los que Guillermo ha participado.

Para terminar, me resulta importante agradecer tanto a RGC Libros por abrir el puente entre la gestión y las artes escénicas como a Guillermo por dejar que estos artículos y esta memoria escrita puedan ser reunidos aquí. Queda ahora al alcance de la mano de todo aquel que sienta la necesidad de saber un poco más sobre el hacer teatral.

*Paula Brusca De Giorgio*

## Prefacio. Recordando (sin ira)

Cuando se tiene la ocasión –gracias al empeño y a la generosidad de una persona a la que en gran parte se debe esta edición, Paula Brusca– de echar la vista atrás para intentar poner en orden los escritos, reflexiones y materiales dispersos que a lo largo de estos años de aventura en la gestión he podido ir escribiendo, aparecen sensaciones distintas y, a veces, contradictorias. Por un lado surge la cantidad de proyectos y propuestas que se han podido pensar, diseñar o plantear, los que realmente se han podido llevar a cabo, el análisis de los posibles resultados de los mismos en los contextos sociales en los que se desarrollaron; por otro, las huellas, cicatrices, arañazos y placeres que logros y fracasos pudieron causar en mí mismo.

De estas contradicciones, estas idas y vueltas en el cerebro, me vienen a la cabeza dos títulos emblemáticos de la escena del siglo XX. Por un lado, la obra de Osborne, símbolo de una época, *Mirando hacia atrás con ira*, y otra que marcó uno de los momentos más brillantes de la creación contemporánea, *¡Que revienten los artistas!*, espectáculo de ese incalificable gran creador que fue Tadeus Kantor.

Así, esta recopilación de pensamientos sobre la gestión de las artes escénicas se podría llamar *Mirando hacia atrás sin ira* o algo que quizás me pueda situar en una situación incómoda si no se ubica en su justa medida: *¡Que revienten los gestores!*

Así pues, desde una cierta ironía propongo un posible juego que consista en adentrarse en una lectura de estos materiales que, gracias a su fragmentación, no necesitan de continuidad lectora. Se trata de una cierta oportunidad de volver a poner sobre el tapete la necesidad absoluta de la gestión como motor para llevar adelante grandes proyectos culturales, pero también de alertar sobre los excesos que hayan podido cometerse en su práctica, sobre todo en la época anterior a la llamada “crisis” y, en especial, dentro de entornos que invitaban a ejercer una profesión que en muchos casos se intuía más que se conceptuaba.

Si tomo como ejemplo mi país, España, veremos que hasta los años ochenta del siglo anterior, esta profesión apenas si existía. Se podría

hablar de productores, empresarios, animadores culturales o, incluso, de asesores culturales; pero en la complejidad y rigor que necesita un oficio como es el de la gestión cultural apenas podemos rastrear documentos que nos hablen de su existencia. Luego, sí, empiezan a surgir teóricos excelentes de la gestión, libros que recopilan estrategias sobre sus perfiles y una serie de postgrados o masters que ponen ya el acento en programas para su estudio y desarrollo. Fue el gran momento de la construcción de nuevos espacios culturales, de recuperación de una enorme red de teatros públicos que surge de la reconstrucción de los antiguos edificios del siglo XIX, de la implantación en todo el territorio de auditorios de música, de la eclosión de casas de cultura, de centros de arte contemporáneo o de la adecuación de edificios de otros usos (hospitales, cuarteles, iglesias, etc.) para adaptarlos a las prácticas culturales y artísticas. Fueron años de ilusión y mucho trabajo y, desde el punto de vista personal y de lo mucho que influyó en mi carrera, no quiero dejar de nombrar aquí a José Manuel Garrido, que puso en marcha el INAEM (Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música), el cual me encomendó la dirección del Centro Nacional de Nuevas Tendencias Escénicas, pero que más allá de esta labor específica me enseñó los vericuetos de la complejidad de la gestión, en este caso estatal, acompañándolo en los múltiples proyectos que impulsó desde el INAEM. Esa escuela práctica, gracias a Garrido, me hizo aprender más en esos años que lo que habría sido mi bagaje como director y gestor del grupo independiente Tábano en los años setenta.

Así pues, asumo que pertenezco a una generación de gestores que hemos aprendido nuestro trabajo en la acción cotidiana, en aciertos y equivocaciones que teníamos que probar sin tener antecedentes anteriores y asumir que el éxito o el fracaso en temas de gestión es una variable relativa.

Hoy las cosas son diferentes. Es mucho más fácil que en aquella época, en la que los directores de escena y coreógrafos, por ejemplo, querían hacerlo todo ellos solos. Incluso se despreciaba el papel del productor o se le relegaba a ser un mero técnico en tareas prácticas, pero nunca en el ejercicio de desarrollar pensamiento que acompañara desde la gestión la aventura de los creadores. También ha pasado el tiempo de que cuando se entendía en un grupo que hacía falta alguien para llevar la

gestión se pensara en el actor más torpe o en la bailarina que había sufrido una lesión, y por eso se les colocaba en el papel de distribuidores o productores a su pesar. Nunca he negado que se pueda sentir placer ejerciendo el trabajo en ambos lados, el productivo y el creativo, pero siempre que sea una opción elegida y nunca impuesta. Mi generación tuvo que aprender en la pura práctica. No tuvimos escuelas, maestros o postgrados; pero sí, una enorme energía y un gran compromiso con tantas cosas que queríamos cambiar. ¿Lo logramos? Pues seguramente no todo; pero puede que sí una parte, que haya situado el oficio y la práctica de la gestión ante nuevos retos y perspectivas.

En todo el ámbito iberoamericano existen hoy nuevas generaciones que ya han decidido dedicarse a esta profesión sin por ello ser unos frustrados de la práctica artística. Su vocación es la gestión, y en ello invierten su esfuerzo, su dedicación y su empeño de formarse en talleres, postgrados o en la propia acción cotidiana, diseñando y trabajando en proyectos escénicos de todo tipo. Sin duda que esta alternativa que hoy se nos presenta va a contribuir a que el excelente momento creativo que, afortunadamente, vivimos desde hace años, cuaje en una mayor sostenibilidad, profesionalización y proyección de esos proyectos artísticos, convirtiendo la dialéctica producción/creación en una realidad tangible.

Y esta no es una sensación especulativa, sino la convicción que saco ante los continuos talleres o clases concretas que imparto en diferentes postgrados y universidades de varios países iberoamericanos.

Por supuesto que hay cuestiones que me siguen preocupando profundamente. La idea, muchas veces extendida, de que la gestión cultural es una suma de materias técnicas que puede configurar un cuerpo teórico capaz de resolver los problemas mediante meras tablas, fórmulas o recetas que, para algunos, parecen infalibles. Si fuera así, ¿por qué muchos de estos maestros, profesores o gurús, cuando se dedican a la práctica productiva real, suelen tener sonoros fracasos? Muy fácil. Porque desarrollar prácticas artísticas tiene una especificidad real que no es homologable a otros segmentos de marketing o promoción, donde puede que sea fácil trasladar ciertas recetas de gestión. Siempre digo que el DAFO o FODA es un juego para desarrollar el sentido común; y en ese sentido me parece bien como guía especulativa, pero no como verdad

científica. Si todo el mundo que piensa en un proyecto artístico fuera capaz de tener éxito automático, tendríamos el mundo lleno de millonarios surgidos a través de su inversión en teatro o en danza. Pero ¿cuántos logran realmente hacer rentables económicamente esos proyectos? Excluyendo, claro está, todo aquello que se haga con fondos exclusivamente públicos, donde muchas veces se olvida que el dinero que se invierte es de TODOS los ciudadanos y, por tanto, debería ser manejado con un extraordinario celo.

Transitar hoy por la vía de la creación/producción independiente es, sin duda, un riesgo y una aventura que no se puede sustentar solo en los buenos deseos o en la creencia de que aquello que hacemos es muy bueno pero existe una incomunicación exterior que nos impide hacer circular nuestro proyecto. Es fácil en nuestra profesión caer en pequeñas o grandes paranoias, pero estas no van a ayudar a mejorar el sistema de proyección de nuestra propuesta. Hay que asumir que trabajar en el tercer sector es hacer un ejercicio práctico de lucidez para saber qué, cómo, para qué y para quién “pensamos” esa propuesta escénica. Por eso, entiendo que no puede haber una disfunción entre qué creamos y cómo lo creamos... y cómo lo producimos. Y es por ello que debemos pensar en cómo la producción de ARTES ESCÉNICAS de años venideros, debe acercarse a nuevas estrategias de financiación y búsqueda de mercados para encontrar la tan ansiada sostenibilidad.

Si recuerdo el pasado, observo un panorama como gestor en el que he pasado por todo tipo de situación política, social y económica. Cuando empecé con Tábano en el teatro de mediados de los setenta, es decir, en el tardofranquismo, ningún grupo profesional de la época tenía una sola subvención para su mantenimiento. Nos machacábamos a giras, actuábamos a taquilla y hacíamos unos ejercicios casi infantiles en cuestión de marketing y merchandising. Pero siempre pensábamos en el futuro e invertíamos en bienes propios (furgoneta, focos, equipo de sonido, etc.) para lograr una cierta autonomía en las giras. No despreciábamos ninguna actuación y acudíamos a cualquier espacio convencional o alternativo para lograr tener un número suficiente de funciones al cabo de un tiempo. Cierto que eran otros tiempos y había un público cómplice (lo mismo que ahora necesitamos) y unas estructuras políticas que posibilitaban la contestación.

Lo curioso del caso es que ahora se verá si la amplia nómina de asesores culturales, programadores, distribuidores, exhibidores y productores surgidos en los últimos años tienen el suficiente oficio, la necesaria preparación y un mínimo discurso filosófico a la hora de encarar una crisis que amenaza con hacer desaparecer hábitos y costumbres de cuando se ordeñaban las vacas gordas. Donde de verdad aparecen los gestores capaces es en la época de las vacas flacas, ya que manejar un proyecto cultural sobre la base de talonario libre es una tarea relativamente fácil. Y de ahí mi recuerdo de Kantor, cuando ya al final de su vida plantea reventar a los artistas... estoy convencido de que se nos viene un ciclo en que muchos de los autoproclamados gestores reventarán por ser incapaces de plantear estrategias y alternativas de gestión a la crisis y su metástasis. Ha habido mucho torero de salón, muchos acumuladores de teorías sin fundamento en sus prácticas cotidianas, muchos arribistas que vieron en esta profesión un modo de escalar más sencillo que en otras carreras más exigentes... como si la verdadera gestión cultural no tuviera un grado de exigencia mayor que otras profesiones más valoradas por su tradición. Pero tampoco debemos olvidar que si bien han aparecido impostores/as, también ha desarrollado su trabajo con pasión, entrega y rigor otro gran número de profesionales que, sin duda, han hecho avanzar la maquinaria de la gestión escénica iberoamericana hasta niveles que no se conocían hace años.

Lógicamente, cuando recordamos, seguro que ejercemos lo que podríamos llamar "memoria selectiva". Por ello quiero, en este pequeño prólogo, solo ahondar en algunas cuestiones que quizás estén más desarrolladas en los artículos, ponencias y escritos que he ido materializando en papel para "no quemar la memoria". Nada más lejos de mi intención que sentar la más mínima cátedra, ya que siempre he reivindicado una cierta humildad laica en esta profesión. Como reivindico que la gestión es una forma de creación, y pienso que en el territorio artístico es imposible la objetividad o la formulación de credos cerrados, el ejercicio de esta profesión debe estar abierto a la diversidad, la subjetividad y la confrontación de ideas. Nunca debemos olvidar que dependerá del entorno concreto (social, geopolítico, cultural, económico, etc.) donde desarrollemos nuestro trabajo. Así, será preciso establecer

estrategias de gestión precisas y específicas para atender a sus demandas.

Tampoco puedo olvidar que, en realidad, yo soy un director de escena y dramaturgo metido a gestor, tal vez porque en la época en que empecé a trabajar en el teatro no encontré otra opción que aprender el oficio para dar respuesta a esa fascinante cuestión que es la dialéctica entre producción y creación. En fin, como ya he señalado en otras ocasiones, un ser disperso que se apasiona por cualquier cuestión que tenga que ver con el intrincado tejido de lo productivo y lo creativo en los discursos de la construcción de una escena viva para una sociedad contemporánea.

Guillermo Heras

# **PRIMERA PARTE: SOBRE LA GESTIÓN**

# Cuestiones de gestión<sup>1</sup>

Estas pequeñas reflexiones me fueron producidas por la lectura de un artículo en el diario *El País* en el que un periodista deportivo analizaba lo fundamental que era en un equipo de fútbol el equilibrio entre el grupo y que hubiera jugadores que ejercieran el papel de líderes, precisamente para reforzar el objetivo común de ganar una competición. Como se trataba de poner como ejemplo la figura de Raúl,<sup>2</sup> jugador emblemático del Real Madrid, al principio lo tomé como una simple expresión de análisis futbolero, pero después me quedé pensando en que la función de un BUEN gestor/a cultural bien podía pasar por mantener las líneas de acción que mantenía el articulista. Y como debí leer el diario en cualquiera de los aviones que en los últimos años he debido coger para desplazarme de un lugar a otro, tuve que poner en práctica mi memoria lectora y hacer mi propia composición para trasladar a ese trabajo, aun hoy tan desconocido por parte de la sociedad, llamado gestión cultural. Siento, además, no poder dar el nombre del articulista que con sus observaciones sobre Raúl me permitió desarrollar esta pequeña guía de aproximación a un perfil laboral.

Creo que en la gestión cultural hay unos aspectos directamente relacionados con la personalidad que podrían ser relevantes a la hora de encarar esta profesión:

## **1) Liderazgo**

Teniendo en cuenta mi absoluta convicción de que la tarea de gestión de un proyecto cultural necesita de un organigrama equilibrado y, por tanto, de un equipo sólido y eficaz, creo también en la necesidad de que una persona guíe, como si fuera una nave, las decisiones, la planificación y el desarrollo del proyecto. No creo que sea cuestión de imposición de las decisiones, sino de tener el talento suficiente para convencer sin tener que imponer. Esa dialéctica individuo/colectivo es fundamental a la hora de dar sostenibilidad a proyectos culturales pensados para tener recorridos de futuro.

## **2) Autocontrol**

En la gestión cultural es muy normal enfrentarnos con niveles de comportamiento muy condicionados por “egos” excesivos o discursos muy pobres por parte de los financiadores de la cultura (políticos, empresarios, etc.). En ese constante dilema de la sacralización de lo “artístico” frente a lo “mediático” se mueve la tarea del gestor, por lo que el autocontrol en sus decisiones, negociaciones y discurso teórico es a veces muy necesario para no hacer naufragar el barco de su proyecto ideal.

### **3) Competitividad**

Este término, muy marcado por una ideologización extrema, es necesario si queremos que nuestro proyecto pueda colocarse en un circuito, una red o un mercado, por minoritario que este sea. La competitividad pasa por la excelencia del proyecto creativo y por las herramientas que empleemos a la hora de darlo a conocer a los ciudadanos. Por todo ello, el estudio, el rigor en el análisis y el conocimiento del entorno en el que desarrollaremos nuestra propuesta son piezas clave para conseguir una competitividad sana y eficiente.

### **4) Motivación**

Esta profesión debe estar guiada por algo que siempre se llamó vocación. En otro tiempo, puede que cuando alguien descubría que no valía para la práctica artística –o, en el caso de las artes escénicas, se producía un accidente–, se pasara de una manera mimética a ejercer funciones de gestión. En algunos casos los resultados han sido excelentes; en otros, casos decepcionantes. Hoy, es necesario algo más. Creer en este oficio, comprometerse con el mismo y sacrificarse en el continuo aprendizaje de sus múltiples herramientas.

### **5) Autoconfianza**

Por supuesto, un gestor/a cultural debe creer profundamente en lo que quiere hacer para llevar adelante sus sueños y el de las demás personas que le acompañan en la aventura. Todo profesional de este medio debe ser capaz de generar un DISCURSO propio que, dialectizado con aprendizajes externos, produzca una alternativa de visibilidad y coherencia a las propuestas que dirija. Por otra parte, la autocrítica es un

ejercicio que debe ser de uso continuo, ya que la valoración externa no debe ser la única para situar el nivel de objetivos que nos hemos planteado como meta.

## **6) Compromiso**

Si parece que la práctica artística, el compromiso con su lenguaje, es algo innato a sus oficientes, me parece que, en paralelo, la práctica productiva y de gestión debe tener esos mismos componentes. La ética en nuestra profesión debe ser algo más que una cuestión retórica; debe ser una señal de identidad profunda.

## **7) Autoconocimiento**

Nada más inútil y fatuo que no calibrar las verdaderas herramientas que tenemos para encarar con éxito un proyecto cultural. Conocer de qué disponemos, tanto a nivel técnico como a nivel teórico, nos permitirá ser más coherentes con las estrategias que podremos emplear para resolver los problemas y dificultades de todo desarrollo de un sistema de gestión para una propuesta cultural.

## **8) Cooperación**

Cooperar con otros grupos de nuestro entorno es una medida absolutamente necesaria para hacer crecer nuestros propios proyectos. Ciertamente que el sector cultural puede presentar mucha competitividad interna, pero la colaboración y la unidad de acción entre empresas, grupos y gestores suele ser decisiva para encontrar frentes comunes para resolver limitaciones surgidas desde marcos jurídicos indeterminados a formas de mejoramiento en planes de financiación y desarrollo de la cultura.

---

1 Este texto fue confeccionado como material teórico para los alumnos asistentes a los seminarios y talleres dictados por el autor en diferentes países.

2 Raúl González Blanco, jugador del Real Madrid entre los años 1994 y 2000.