



Teatro UC. Nuevas estrategias de financiamiento cultural en miras a la celebración de los 70 años ¹

Pamela López Rodríguez ²

¹ Ponencia presentada al Primer Congreso Nacional de Gestión Cultural. *“Escenarios, tensiones y desafíos de la Gestión Cultural en Chile”* realizado los días 3, 4 y 5 de noviembre de 2011, en Santiago de Chile. Editada por Escuela de Gestores y Animadores Culturales, Egac.

² Gestora Cultural, Columbia University. Encargada de Marketing y Desarrollo Comercial Teatro Universidad Católica. pelopez@uc.cl



Antes de comenzar a hablar de estrategias de financiamiento, es importante señalar que existen tantas opciones y alternativas como, probablemente, tipos de instituciones.

Comenzar con esta premisa, nos sitúa entonces frente a dos puntos de partida que guiarán nuestra conversación. *El primero de ellos es que no existe una fórmula o modelo único de financiamiento que pueda ser replicable entre diferentes instituciones culturales.* En otras palabras: no existe la receta mágica al momento de decidir cómo conseguir recursos. *El segundo, es que nuestras decisiones no sólo dependerán del tipo de organización - en términos de su constitución jurídica, su misión, su programación y actividades -, sino además, de la realidad circundante a ésta, una entendida como su localidad geográfica, sus redes de colaboración e incluso los mecanismos políticos imperantes.* Es por esto, que antes de hablar del Teatro de la Universidad Católica como organización, y sus formas de financiamiento, es preciso que comience por describir algunas de las características y parte de la historia que define al Teatro UC.

El Teatro de la Universidad Católica, es un espacio dedicado a las artes escénicas que se define a sí mismo como una organización sin fines de lucro, dependiente jurídicamente de una de las principales casas de estudio del país: la Pontificia Universidad Católica. Esta dependencia se hace visible en diversos ámbitos, siendo el más importante de ellos su misión. El Teatro UC, es entonces un espacio de desarrollo escénico profesional con una doble vinculación: por un lado se constituye como un teatro que habita la ciudad de forma abierta y acogedora para todo público, pero por otro desarrolla una labor de investigación y búsqueda escénica que mantiene un estrecho vínculo con sus compromisos universitarios.

Geográficamente, el Teatro UC está emplazado a un costado de Plaza Ñuñoa, en

un barrio diverso que cuenta con bares, restaurantes, la municipalidad, una iglesia y dese hace unos meses, con estacionamientos subterráneos. El Teatro cuenta con dos salas, las que juntas, generan la capacidad aproximada de 620 butacas. Semanalmente, el Teatro recibe cerca de 1.800 espectadores, los cuales se dividen mayoritariamente entre público espontáneo y escolares de educación secundaria.

Otro aspecto importante de nombrar, es que la fundación del Teatro de la Universidad Católica - correlativa al surgimiento histórico del Teatro Ensayo en 1943 - lo convierte en una de las salas más antiguas del Chile, posicionándolo como un escenario de trayectoria y un referente obligado en el ámbito de las artes escénicas. El Teatro UC, como se sugiere a través del título de esta ponencia, está próximo a cumplir sus 70 años de existencia en el 2013.

Una última área que considero de gran relevancia al hablar del ámbito financiero es el tipo de funcionamiento que el Teatro UC ha adoptado en términos de su gestión y producción artística. A diferencia de la mayoría de los teatros en la RM., que sólo elaboran su programación a partir del arriendo de sala a compañías independientes, el Teatro UC financia y produce la mayoría de sus montajes, lo que involucra una capacidad de inversión de entre 20 y 30 millones por obra, además de un contingente permanente en términos de equipo, que incluye productores, técnicos, y gestores.

Si bien todos estos elementos son parte de la identidad institucional del Teatro UC, y han determinado la gestión de la organización por un largo periodo de tiempo, los nuevos desafíos en términos financieros han requerido una revisión de estos aspectos y una planificación que los visualice en un nuevo contexto. Los casi 70 años de la organización han servido como excusa para repensar nuestras estrategias, evaluarlas y proponer soluciones creativas y efectivas



frente a la problemática de cómo conseguir financiamiento.

:: El Teatro UC en números:

De los ingresos anuales, percibidos por el Teatro UC, un 60% corresponde un subsidio entregado por la Universidad, el cual es reinvertido en su totalidad en los gastos operacionales del teatro. Estos gastos incluyen principalmente las remuneraciones de un extenso equipo de trabajo - de 23 personas aproximadamente - y los costos asociados al pago de cuentas básicas que permiten el funcionamiento adecuado de la sala. Del resto de los ingresos, podemos ver que solo un 26% corresponde a la venta de entradas tanto de promociones como público espontáneo, un 3% a la venta de giras y funciones fuera de nuestra sala, un 5% a auspicios del ámbito privado y un 6% a otros ingresos de generación propia que incluyen el arriendo de espacios y la venta de materiales y productos asociados.

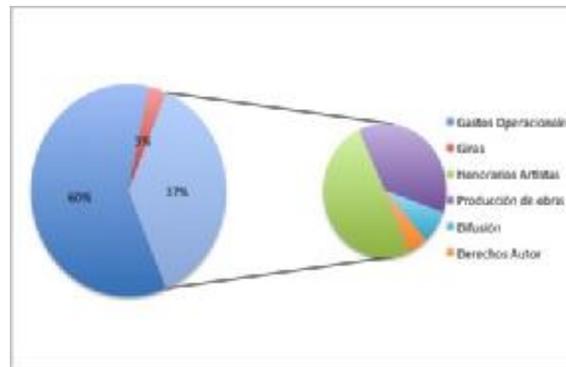
:: Ingresos Teatro UC (%)



En términos de egresos los números apuntan en un 60% a gastos operacionales, en un 3% a los costos asociados a giras y un 37% restante al ámbito de la creación artística. Si desglosamos este 37% correspondiente a la producción de obras, el 50% se asocia al pago de remuneración de técnicos y artistas, lo que incluye tanto el periodo de ensayo como el de explotación. Del resto, un 36% corresponde a la producción de obra -

materiales de escenografía, traslados, utilería -, un 8% a difusión y un 6% a conceptos legales tales como el derecho de autor.

:: Egresos Teatro UC (%)



Como podemos apreciar, en una primera instancia hay dos elementos que nos llaman la atención: *el primero de ellos es que el Teatro UC cuenta con el privilegio de un subsidio que le permite costear el ámbito operacional de la institución, concentrando su desarrollo financiero en aspectos principalmente creativos y artísticos.* El segundo, es que *los mecanismos de ingresos se concentran prioritariamente en la venta de entradas, lo que genera una gran responsabilidad en capacidad de convocar la asistencia de público pagado a nuestra sala.*

Si bien es cierto que parte fundamental de las artes escénicas es el público y tener una sala llena es la meta de toda organización dedicada a las artes, creemos que diversificar y equilibrar nuestras formas de ingresos nos permitiría otras ventajas en el ámbito financiero. Estas incluyen: poder asegurar un nivel de ingresos que no dependa exclusivamente de la taquilla y que, por lo mismo, no se desestabilice en momentos de crisis; poder ofrecer precios más accesibles para ciertos grupos de la población, ampliando así nuestra llegada a diferentes segmentos y por último, concentrar nuestros esfuerzos de gestión no en la mera subsistencia económica, si no



también en la creación de más programas artísticos y de mediación.

Una vez con los números puestos sobre la mesa, viene entonces la pregunta *¿qué hacer? ¿Cómo diversificar los ámbitos de financiamiento? ¿Cuáles son las estrategias pertinentes para el Teatro UC?*

La primera de ellas incluyó, a partir de este año 2011, la inauguración de una nueva área, la que tiene relación con el Marketing y Desarrollo Comercial de la organización. Más allá del levantamiento de fondos hacia el sector privado - fundraising- , esta área tiene como desafío delinear diversas estrategias que permitan diversificar las formas de financiamiento del teatro, generando ingresos estables a corto, mediano y largo plazo.

Aunque suene evidente contar un área dedicada específicamente a la planificación financiera y a la elaboración de proyectos, esto no es necesariamente un hecho en la mayoría de las organizaciones teatrales de nuestro país. En general, salvo grandes centros culturales, los teatros a nivel nacional no cuentan con una persona específica a cargo del área comercial. Si bien es común que los directores ejecutivos o artísticos se dediquen a las negociaciones pertinentes, muchas veces el tiempo es escaso y los esfuerzos deben estar concentrados en un sin número de problemáticas internas a nivel administrativo.

Como dijimos al comienzo de esta ponencia, las estrategias de financiamiento estarán determinadas por la naturaleza de la organización y por su contexto, motivo por el cual un diagnóstico inicial -compuesto por un análisis FODA u otro instrumento de medición- fue necesario para comenzar el delineamiento de estrategias. Este diagnóstico, incluyó reconocer aspectos propios del ecosistema teatral en la RM., como por ejemplo: notar que el número de salas de teatro a crecido exponencialmente en los últimos años aumentando la oferta

disponible para el público general, no sólo en términos numéricos sino además geográficos. Sin lugar a dudas, en los últimos años el desarrollo de infraestructura cultural ha permitido que surjan nuevos espacios de exhibición. Este crecimiento, no sólo le genera una mayor oferta al público, sino también a las empresas y auspiciadores que hoy pueden optar por participar del mundo cultural en diversas plataformas.

A pesar de los alcances positivos de expandir la comunidad teatral en nuestro país, este nuevo escenario ha generado una incertidumbre y dudas en relación a cuáles son los procedimientos de gestión necesarios para establecer una colaboración directa entre diversos espacios y no entrar en una competencia por fondos o recursos.

Pero el diagnóstico inicial no sólo se desarrolló sólo en un ámbito externo de amenazas y oportunidades - en términos del rol del Teatro UC en el medio teatral - sino también, en una evaluación cualitativa interna que incluyó un sondeo entre todos aquellos que trabajan vinculados al Teatro (alumnos, exalumnos, personal del teatro, académicos de la Escuela de Teatro UC y artistas). La opinión interna rescató elementos tales como las fortalezas y debilidades de la organización, al mismo tiempo que la percepción interna de nuestra imagen.

:: Elaboración de estrategias

Una vez completada la primera fase de diagnóstico, se delinearón estrategias concretas para abordar los diferentes aspectos posibles de financiamiento. Es importante señalar que estas estrategias son transversales a los diversos departamentos dentro de la organización.

Por lo mismo, delimitar funciones y canales de comunicación interna ha sido un desafío constante en el desarrollo de esta primera etapa.



A nivel general, los objetivos que se han planteado para esta primera etapa consisten en incrementar los porcentajes de ingresos por los conceptos de venta de entradas, giras, auspicios e ingresos de generación propia. Al mismo tiempo, tal como lo pudimos notar en los gráficos anteriores, podemos darnos cuenta de la carencia de fondos públicos tanto para la administración como para la creación artística del Teatro UC.

¿Qué estrategias son entonces las más pertinentes para una organización como el Teatro UC? Sin duda alguna, tras en primer sondeo interno, pudimos notar que existía una carencia de vínculos con la comunidad universitaria, paradójicamente la misma que define parte de nuestra misión. Esta idea de fortalecer las relaciones con nuestras propias redes es vital, considerando que la comunidad UC es, probablemente, una de las más amplias a nivel universitario en el país. Es por esto, que cuando nos planteamos la pregunta sobre a quienes debíamos recurrir para solicitar fondos la respuesta fue casi evidente: recurre a aquellos que mejor te conocen, tu comunidad más cercana, aquellos que tienen un compromiso emotivo con tu institución.

Para lograr esto decidimos convocar un encuentro de empresarios ex-alumnos de la Universidad con el fin de presentarles los proyectos artísticos y educativos que el teatro tiene para ofrecer. Este encuentro, que tomo el modelo de conferencia y que se enfocó en el área de responsabilidad social empresarial llevaba por nombre “Conferencia RSE en Cultura: Teatro UC 70 años comprometidos con la cultura”. Pero esta actividad, no sólo representó la primera de esta índole en los 68 años del Teatro, sino que también involucró la asociatividad con otra organización experta en esta materia: La Corporación Cultural de la Cámara Chilena de la Construcción. De este modo, nos dimos cuenta de que nuestra estrategia no habría sido posible sin el carácter asociativo: aprendimos que la colaboración entre organizaciones es vital.

Una segunda estrategia que nos parece clave, es poder ampliar la participación a fondos públicos. En general, la postulación a fondos culturales (FONDART) ha sido intermitente y relativa al la disposición de alguno de los integrantes de nuestro equipo. Sin embargo, a partir de ahora, la postulación a estos fondos se hará de forma regular y con mayor constancia. Creemos que es imprescindible poder ampliar el ingreso de recursos por el concepto de fondos públicos, ya que esto no sólo se traduce en dinero, sino además en una cierta legitimación por parte del medio y nuestros propios pares en términos artísticos.

Por último, hay una tercera iniciativa que me gustaría poder nombrar. A diferencia de las anteriores, que involucran un alto nivel de gestión y una complejidad mayor, esta última es un ejemplo puntual de cómo podemos implementar ideas creativas y de bajo costo que nos permitan reconocer a nuestros públicos y poder identificar a potenciales donantes. Esta iniciativa consiste en poner un recipiente en espacios de circulación de públicos - en nuestro caso el foyer de la sala - donde las personas puedan dejar sus tarjetas de visita a cambio de un premio o incentivo. En nuestro caso, el incentivo consiste en un sorteo por entradas dobles. Esta idea, funciona bajo una premisa evidente dentro de cualquier institución cultural: aquellos que colaboren con tu institución, son en primera instancia, aquellos que la conocen y que tienen un vínculo con ella.

A través de estas tarjetas, vamos no solamente enterándonos de quienes son las personas que hacen ingreso a nuestra sala, sino también de cuáles son sus ocupaciones o campos laborales, las empresas u organizaciones en las que trabajan, y el cargo que ocupan en éstas. En otras palabras, vamos dándonos cuenta que empezamos a conformar una base de datos que puede ser utilizada para generar vínculos y estrategias comerciales.



Hemos visto entonces que, el Teatro de la Universidad Católica está atravesando un momento organizacional en donde la generación de recursos desde diversas áreas ha tomado una gran relevancia. A pesar de ser una organización de gran trayectoria y con un régimen de ingresos relativamente estable, al igual que cualquier otra organización dedicada al mundo de la cultura y de las artes, es necesario poder incorporar estrategias que ayuden a financiar la labor artística.

La estrategia que se elija puede ser costosa o muy simple, puede ser tradicional o altamente creativa, sin embargo, es importante tener en mente que su efectividad dependerá únicamente de un diagnóstico indicado, de un trabajo en equipo y de una congruencia lógica entre las características y necesidades de cada una de las organizaciones. Como dice una popular canción escrita para un filme de los años 50: “There’s no Business like show business”. •