

TEMAS BÁSICOS DE PRODUCCIÓN TEATRAL (2008)¹

Autora: Morella Alvarado M.
(Caracas – Venezuela)

“A la producción se la hace mucho, pero se la piensa poco”

Gustavo Schraier

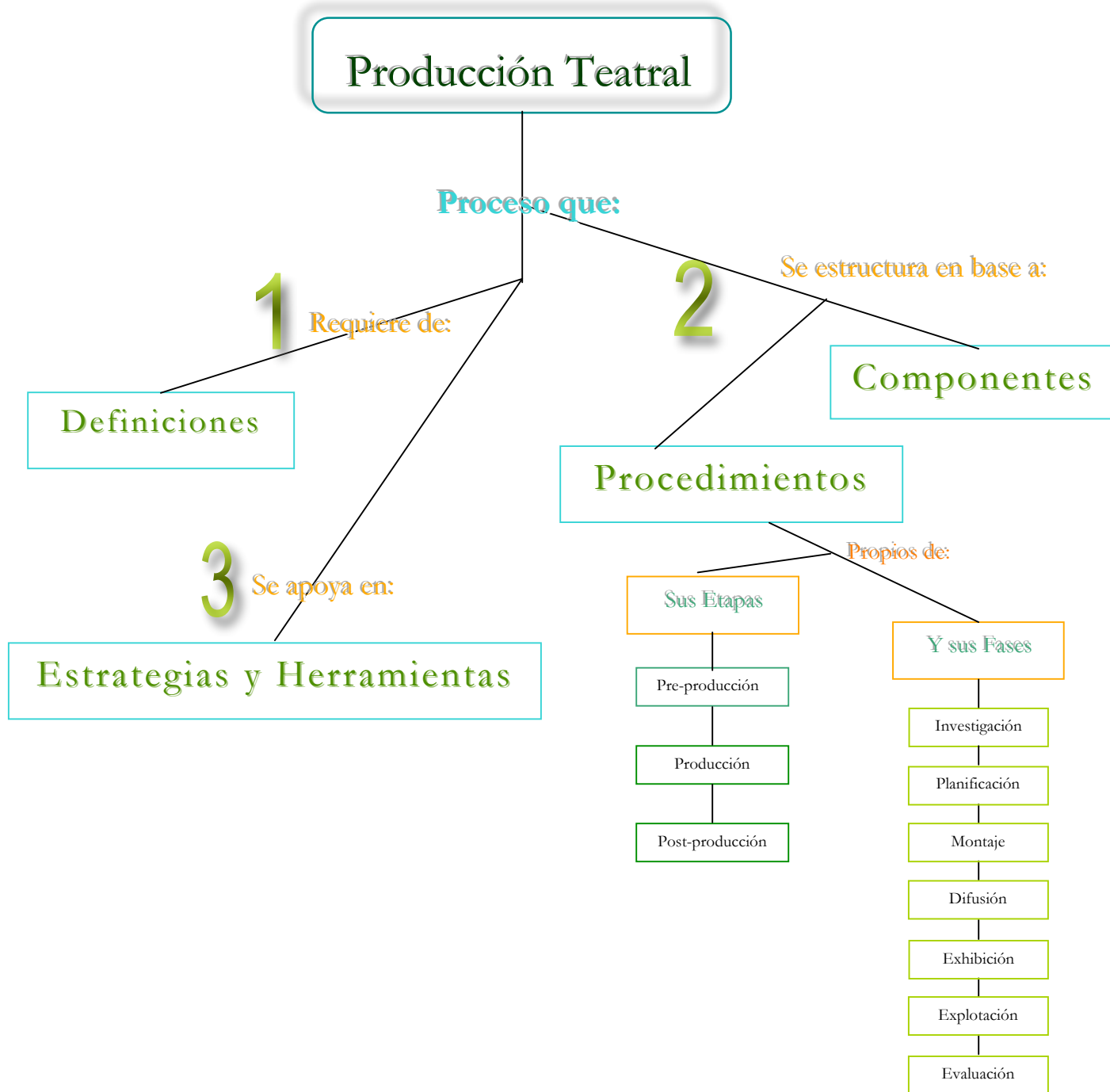
“Un productor es mucho más que aquel que busca por toda una ciudad una copa verde”

Rosa M^a Peña Tirado

“Totalmente preparada para absolutamente todo”

Violeta Segura

¹ Material construido a partir del documento *Introducción a las Artes Escénicas: Producción teatral. Guía para el/la participante* (2007) de la autora, elaborado para el Laboratorio de Formación y Construcción de Saberes – IAEM.



Introito:

La producción teatral debe ser entendida como un proceso sistémico y sistemático, en el que intervienen diversos factores, que sólo si son organizados y complementarizados de forma armónica, permiten el alcance de los objetivos propuestos. En el caso de nuestro país, la producción para las artes escénicas y específicamente, para el teatro, es una de las áreas que recientemente cobra independencia, pues tradicionalmente era una labor que asumía el/la directora/a de un espectáculo o montaje.

Aunque durante mucho tiempo – y aún hoy- esta forma fue la que predominó en nuestra praxis, el propio devenir de la disciplina ha permitido que los caminos se abran y que la producción adquiera el status e importancia que merece. Tanto así, que desde hace más de quince años, en nuestro país –desde el Instituto Universitario de Teatro- se desarrollan estudios específicos que buscan profesionalizar a la producción teatral.

El material que presentamos hoy, es un aporte que busca contribuir con la definición de este campo de estudio y, mucho más, de trabajo.

“El lugar del productor es el de recoger la expresión colectiva del hecho teatral, vinculando en una sola entidad las diferentes prácticas artísticas, técnicas y administrativas necesarias para transformar un proyecto en un espectáculo”

Natalia Felder

La Producción

A modo general, la producción puede ser definida como la “*actividad mediante la cual determinados bienes se transforman en otros de mayor calidad*” (Peña, 2002:20). Ello nos lleva a una primera consideración en torno a la producción, se trata de **un proceso de transformación**.

Por otra parte vemos que “*a lo largo de la producción social de su vida, los hombres contraen unas relaciones determinadas, necesarias, independientes de su voluntad; relaciones de producción que son el resultado de un determinado grado de evolución de sus fuerzas materiales de producción.*”

*La totalidad de estas relaciones de producción constituye la estructura económica de la sociedad, su base real, sobre la que se levanta una superestructura jurídica y política, y a la que corresponden unas determinadas formas sociales de conciencia. El modo de producción de la vida material condiciona de un modo general el proceso social, político y cultural de la vida*².

Lo anterior nos conduce a una segunda consideración, a saber, todo **proceso de producción alude necesariamente a los componentes del sector económico**. Por ello, en el caso que nos atañe, cada vez más se tiende a hablar de **Industria Teatral**, pues poco a poco, las artes escénicas, se han transformado en uno de los sectores productivos más importantes en nuestras sociedades, tanto desde el punto de vista económico como desde el punto de vista social y cultural, ya que las Artes Escénicas en general, trabajan con una gran cantidad de sectores que fortalecen a la economía.

La Producción teatral: entre la productividad y el producto

Cada vez que intentamos materializar una idea, nos encontramos frente a un proceso de producción. Del latín *producere* (Hacer salir, criar), el término producir nos remite -al referirnos a la naturaleza- al hecho de obtener frutos. También vemos que se vincula con la acción de originar u ocasionar algo; con la elaboración y la fabricación; así como con la generación de beneficios económicos y/o sociales. Y justamente, son todos esos los componentes de la actividad que nos permite

² “Origen y Etapas de la Producción”

En:

<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/oretprod.htm> [Consulta: 20/06/2007]

concretar los sueños y las ideas de quienes en colectivo, han decidido optar por las artes de la representación, como forma expresiva.

De allí, que a la producción se le vinculen las palabras **productividad** y **producto**. Así, una de las acepciones del término productividad, hace referencia a la capacidad de ser útil y provechoso. Mientras que el producto se asocia al resultado o la consecuencia de una acción, así como al beneficio o ganancia.

Es importante reconocer que la producción más que una acción, es un **grupo de acciones planificadas** y por ello, se habla – tal como hemos mencionado anteriormente- de **la producción como un proceso** (del latín *processus*: progresión), es decir, un **conjunto de fases interrelacionadas entre sí**, que buscan **avanzar para el alcance de fines determinados**.

En nuestro caso, entenderemos por producción teatral a:

- Las acciones orientadas a la puesta en marcha y concreción de un espectáculo.
- El conjunto de actividades y procedimientos planificados para la obtención de un objetivo determinado en un proceso en el que intervienen elementos propios de la gestión.
- La manera de hacer para generar/materializar un servicio/producto (Peña, 2002:20).

El trabajo de la producción se fortalece gracias a las labores de **Gestión**, la cual nos remite a:

- La organización y administración, de compañías y/o instituciones o de programas/proyectos como campañas, muestras, festivales, concursos, etc.
- La capacidad de planificación y consecución de los recursos disponibles

A lo anterior, agrega Rafael Peña Casado (2002):

“En el proceso de producción, las actividades a realizar implican no solamente la administración de recursos sino que se hace necesario una actitud diferente, una intencionalidad de anticipación, innovación y creatividad; además de la búsqueda permanente de interrelación y concordancia entre todos los elementos que concurren” (pág. 21).

Por tanto, cada vez más se tiende a hablar de la “**Gestión de la Producción**”. Esta, según Peña Casado está conformada por:

- La totalidad de las actividades interdependientes que son desempeñadas por la organización para alcanzar los propósitos de un proyecto de la forma más beneficiosa para todos los elementos que intervienen.
- Los procesos de intercambio que se dan dentro de la organización y fuera de ella, han de satisfacer a las partes que se relacionan, por ejemplo: la compañía y los actores, la compañía y el público, los patrocinantes y los destinatarios, o bien, la compañía y sus proveedores (pág. 22).

Desde la producción, se ha sustituido el énfasis en la actividad realizada por cada persona, por una idea general en la que se respetan los límites y condiciones previamente establecidas por todo el equipo. Es decir, se valoran más las tareas pensadas desde y para el colectivo. Se privilegia el **TRABAJO EN EQUIPO**, pues es este el que **diseña, planifica, ejecuta y evalúa** la **acción**, y es sólo desde éste que se pueden generar alternativas y proponer soluciones.

“Lentamente se observa que el lugar del productor va siendo reconocido por los colectivos teatrales como una figura importante, en lo referente a la organización del proyecto teatral, no sólo en lo que respecta a las cuestiones administrativas, por cuanto el productor aporta una mirada muchas veces más realista y objetiva, sin dejar de lado la visión estética”

Andrea Hanna

Por ello, el/la productor/a debe:

- Determinar de antemano los recursos comprometidos con un proyecto.
- Definir los objetivos del proyecto.
- Planificar detalladamente las acciones.
- Finalizar a tiempo y ajustarse al presupuesto del proyecto.

En resumen, la **finalidad del productor teatral** es prever las actuaciones necesarias que permitan organizar, gestionar y controlar los recursos a fin de lograr la materialización de espectáculos/montajes teatrales, y otras modalidades de intervención vinculadas a la representación escénica y a espectáculos en vivo.

Un productor tiene que tener conocimientos de dirección de empresa, de administración y gestión contable, marketing, organización, economía financiera, etc., etc. Y así podríamos seguir por todas las áreas técnicas también: luz, sonido, maquillaje... Pero no es una persona que tenga que dirigir el espectáculo, porque ya hay una persona, que es el director artístico, que configura esa idea; aunque de alguna manera, sí es la persona que está coordinando todos los elementos que incluye ese proyecto, con la finalidad de conseguir una unión de esfuerzos, o dicho de una manera más prosaica: conseguir que todos los remeros empujen al unísono y de manera continuada en el tiempo.

Rosa Mª Peña Tirado

Conocimientos y capacidades mínimas de un/a productor/a:

En líneas generales se considera que todo/a productor/a, debe poseer una serie **conocimientos mínimos**, vinculados a las áreas de:

1.- Organización:

Estos sirven para agrupar y optimizar los recursos y esfuerzos de la organización para dirigirlos a un fin común. Se incluye aquí:

- Estructuración e integración de equipos.
- Supervisión y evaluación de personal.

2.- Administración y contabilidad:

Estos son útiles para determinar de qué manera se pueden obtener, graduar o dosificar y conservar los recursos contables de la organización, para conseguir un mayor

rendimiento de ellos o para producir efectos más positivos. Se incluye aquí:

- Estrategias vinculadas a la obtención de fuentes de financiamiento.
- Elaboración, administración y control de presupuesto.
- Herramientas de contabilidad.

3.- Mercadotecnia:

El conocimiento y la aplicación de algunas técnicas básicas propias de la mercadotecnia, nos permite realizar proyectos coherentes entre los objetivos de la organización y las necesidades de los espectadores; estas técnicas buscan mejorar en el plano interno el funcionamiento de la organización, y en el externo, optimizar su capacidad de comunicación, comercialización y posicionamiento en el mercado. Se incluyen aquí:

- Técnicas de promoción y comercialización.
- Estrategias para el estudios y captación de públicos.

4.- Contexto cultural:

Es el conocimiento del entorno en el que se desarrolla la acción desde el punto de vista social, cultural y político. Se incluye aquí:

- Historia y evolución del sector cultura en la localidad, entidad o ciudad .
- Agentes y Políticas culturales (Peña, 2002).

Sobre el productor:

“No creo que haya que tener un don o habilidad particular para serlo. Tal vez sí me atrevo a decir que no cualquiera es un buen productor, previsor, ingenioso, creativo. Creo que hay que tener cierta formación, interés, conocer el medio. En cuanto a las características, creo que es importante tener capacidad de gestión, background en lo artístico, ser organizado y metódico (un poco obsesivo), capacidad de análisis y autocrítica, ser buen administrador”

Luciana Zylberberg

Por otra parte, tomando en consideración el marco de referencia profesional de otros países, podemos agrupar las **capacidades profesionales**³ del/a productor/a teatral, en seis grandes grupos:

a.- Capacidades vinculadas a la Gestión de la Producción:

- Posee una visión global e integrada de los procesos de producción, en sus diferentes aspectos técnicos, organizativos, económicos y humanos.
- Identifica y relaciona los recursos y tecnologías necesarias en cada una de las etapas y las fases del proceso de producción.
- Planifica la producción, tomando en consideración la optimización de los recursos y asegurando su disponibilidad en el tiempo previsto. Prevé contingencias, y cumple los objetivos de coste establecidos.
- Organiza y supervisa, las distintas etapas y fases de la producción teatral, en función de la optimización de tiempos, esfuerzos, costes y calidades, con la autonomía y eficacia requeridas.
- Resuelve problemas organizativos y laborales que surgen en los procesos de producción, a partir de la identificación de sus causas y adopción de las medidas oportunas.
- Interviene en los procesos de toma de decisiones de forma creativa y positiva.
- Aporta soluciones alternativas y desarrolla el espíritu crítico y constructivo dentro del equipo de trabajo.
- Se adapta a las nuevas situaciones laborales generadas como consecuencia de los cambios tecnológicos, organizativos, económicos y laborales relacionados con el desarrollo de su profesión.

- Domina estrategias que le permitan participar en los procesos de comunicación que se dan entre áreas de las organizaciones, con clientes, con proveedores y con otros profesionales.

b.- Capacidades vinculadas a la interpretación y elaboración de documentación:

- Comprende e interpreta las informaciones iniciales del proyecto, así como de los procesos de producción en sus distintas etapas y fases.
- Analiza e interpreta adecuadamente la documentación de los proyectos de producción teatral e identifica sus características formales y expresivas, así como los recursos necesarios para su realización.
- Organiza el proceso de producción, a partir del aporte de soluciones creativas, generadas a partir del análisis del guión, del texto y/o del proyecto.
- Gestiona y elabora la documentación de las diferentes etapas y fases del proceso de producción.
- Interpreta, aplica y cumple el marco legal, fiscal, contable y de seguridad que regula al área de la cultura, los medios de comunicación y los espectáculos, cumpliendo y haciendo cumplir la legislación vigente.

c.- Capacidades vinculadas a la gestión y administración de recursos económicos.

- Evalúa las fórmulas y fuentes de financiamiento para la producción teatral y propone las más efectivas, según las características de cada proyecto.
- Calcula los costos de producción, a fin de elaborar los presupuestos y propuestas que optimicen tiempos y costos.

³ Elementos adaptados a partir del Real Decreto 2034/1995 (BOE 03/02/96) por el que se establece el título de “Técnico Superior en Producción de audiovisuales, radio y espectáculos y las correspondientes enseñanzas mínimas”, Madrid- España.

d.- Capacidades vinculadas a la gestión y control de recursos materiales y técnicos:

- Identifica los recursos necesarios para la producción.
- Gestiona y organiza la disponibilidad y consecución de recursos materiales, técnicos y humanos, y garantiza el suministro, funcionamiento y mantenimiento.
- Elabora el plan de contrataciones, compras y/o alquileres de bienes y servicios.
- Participa en el control y administración de los recursos económicos y de los recursos materiales y técnicos.

e.- Capacidades vinculadas a la coordinación de equipos profesionales:

- Mantiene relaciones fluidas con los miembros del equipo de trabajo en el que está integrado.
- Colabora en la consecución de los objetivos asignados al grupo, respeta el trabajo de los demás, participa activamente en la organización y desarrollo de tareas colectivas y coopera en la superación de las dificultades que se presenten, garantizando el respeto y tolerancia hacia las ideas de los/as compañeros/as.
- Coordina al grupo de trabajo de manera eficiente. Analiza y evalúa los requerimientos de los distintos puestos de trabajo y las necesidades y rendimiento del personal, de manera que se optimice la actuación de los recursos humanos.
- Elabora planes racionales que favorecen la distribución del trabajo y realización de tareas, bajo los principios de eficiencia, eficacia y efectividad.

f.- Capacidades vinculadas al control de la promoción, difusión y divulgación del espectáculo:

- Promueve y supervisa las acciones de comunicación y promoción vinculadas al espectáculo, encaminadas a

informar, persuadir y educar a los públicos.

-¿Cuál sería el modelo ideal de producción para el teatro alternativo? -Un ideal de producción sería el trabajo en equipo. El productor tiene que facilitar el proceso para que el director pueda dedicarse a dirigir y no tenga que preocuparse por la compra de una tela u otros aspectos que no tienen que ver con lo estrictamente artístico. Más allá de que yo siempre digo que el productor debe estar vinculado a lo artístico, con una pata adentro del proyecto porque está muy cerca del proceso de creación y con una pata afuera porque se ocupa de coordinar todo lo que sucede alrededor. Su mirada es la más objetiva porque está atento a lo que pasa en el contexto del proyecto.

Gustavo Schraier

**Sistemas de Producción Teatral:
Sistema Comercial, Sistema Institucional,
Sistema Independiente, Sistema
Comunitario.**

En nuestro país, la producción teatral se ha desarrollado desde cuatro (04) modos fundamentales de acción, los cuales determinan a los denominados Sistemas de Producción.

Según Gustavo Schraier, estos sistemas están determinados principalmente por las formas de gestión que asumen, así como los procedimientos utilizados para producir, promover y exhibir espectáculos, las fuentes de financiamiento a las que recurren; las legislaciones que las regulen, los objetivos distintivos que se proponen, entre otras cosas, el cómo conciben al hecho teatral. Así tenemos:

a.-) Sistema Comercial:

El objetivo principal que guía la acción desde este sistema es la obtención de ganancias y beneficios económicos, es decir, la rentabilidad económica. No recurre a los beneficios y aportes que a través de diversos mecanismos ofrece el Estado u otras instancias. Este sistema, muchas veces se vale de la inclusión de personalidades y figuras que destacan por su

participación en los medios de difusión masivo (TV, Radio, Cine), para atraer al público.

b.-) Sistema Institucional:

Se trata del tipo de producciones que se generan como parte de las políticas y acciones culturales de una institución pública y/o estatal y que responden a los lineamientos determinados por la entidad de adscripción. Su objetivo es democratizar el acceso. Ejemplo claro de ello, es la Compañía Nacional de Teatro o los diferentes festivales y muestras que se realizan desde el Ministerio del Poder Popular para la Cultura.

c.-) Sistema Independiente:

Se trata de organizaciones sin ninguna o poca vinculación con el sistema estatal, pero que no por ello, dejan de recibir beneficios o impulso a su gestión a través de diversas modalidades (Subsidios, Apoyo a la creación, compra de funciones, entre otros). El fin principal de este tipo de agrupaciones es la expresión creativa a través de las artes escénicas y la generación de posturas frente a las diversas realidades y problemáticas del contexto. Sus objetivos se centran en el ejercicio profesional, la satisfacción del público a través de la

“Hay que reflexionar acerca de los motivos que nos llevan a hacer algo. No siempre participamos de los proyectos por los mismos motivos. Yo siempre aludo a la ley de las Cinco P, que viene del argot teatral estadounidense, que habla de Proyectos, Personas, Paga, Parte y Prestigio. Siempre estamos motivados por alguna de estas Cinco P. No importa objetivarlo tan claramente. Lo que interesa es preguntárselo, porque lo que sucede muchas veces, es que uno está en un colectivo teatral y termina haciendo cosas que la masa de ese colectivo llevó adelante y uno realmente no tiene ganas de hacer”

Gustavo Schraier

presentación de servicios de calidad estética y la rentabilidad social. También puede incluirse en este sistema, el trabajo de los diferentes centros educativos de formación para las artes escénicas, a nivel medio y superior. Así como las agrupaciones denominadas experimentales.

d.-) Sistema Comunitario:

Se incluyen aquí a todas aquellas agrupaciones que asumen la actividad teatral como una forma de ocupación del tiempo libre o como estrategia de animación cultural. A esta denominación pertenece el teatro escolar, el teatro de los clubes, el teatro *amateur*, el teatro con fines sociales (penitenciario, niños/as especiales, discapacitados/as, tercera edad, entre otros), el teatro campesino y el teatro de comunidades populares, teatro religioso, entre otros.

“...para hacerse cargo de la producción de un proyecto teatral independiente, básicamente hay que tener muchas ganas de ser parte. La motivación no es económica, sino que pasa por involucrarse en buenos proyectos, obsesionarse un poco con que las cosas salgan bien y llegar a un estreno lo menos estresado posible. Obviamente, cuanta más experiencia se tenga, más rápido se resolverán los problemas y mejor se podrán orientar las exigencias artísticas y administrativas del proyecto”.

Mara Guerra

Es importante para un productor entender que está trabajando con un equipo creativo, con sus peculiaridades humanas y técnicas, no es un tetrabrick de leche. Saber oír y escuchar para poder encajar las cosas y poder sacarles el máximo rendimiento es imprescindible.

Rosa Mª Peña Tirado

El Diseño de la producción

Componentes y procedimientos:

Cada vez que nos proponemos realizar un nuevo proyecto o idea, debemos pensar en una serie de condiciones previas que nos permitirán identificar si eso que nos proponemos realizar, tiene posibilidades de ser llevado a cabo. Es a esta condición a la que denominamos **viabilidad**.

Una vez que constatamos que nuestro proyecto o idea puede ser ejecutada, comprobamos si esta tiene correspondencia con la realidad en la que deseamos intervenir, es a esa acción a la que denominamos **factibilidad**, que resume la adecuación de las acciones, los objetivos y las metas, a la realidad o contexto en el que se desea intervenir.

Es importante, tener en cuenta la factibilidad en cuanto a la realización, porque una cosa es tener una idea genial, un proyecto maravilloso, y otra cosa es en base a los recursos con que contamos y con los que podemos contar, ¿qué podemos hacer para llevar adelante esto? Y la viabilidad es... en algún punto, de lo que yo hablo es de la viabilidad económica, pero no es que me importe "si no haces plata", no, no. No estoy hablando de hacer plata, estoy hablando de no perderla.

Gustavo Schraier

El punto de partida para la producción teatral:

Todo proceso de producción surge a partir de ideas individuales o colectivas que necesitan ser concretadas. Así, estas ideas deben seguir un curso lógico que permita constatar la posibilidad de su ejecución. Para ello se recomienda la aplicación de una de las herramientas básicas de planificación de nominada "**Modelo de las Diez Cuestiones**", que nos sirve para contar con una proyección inicial de lo que será nuestra acción y a su vez, nos ayuda a definir las características de lo que queremos emprender.

1.- ¿Qué? - ¿Qué se quiere hacer?: Alude a la descripción de la actividad. Contribuye a denominar a la acción que se emprenderá. Hace referencia a lo que se hará y permite a futuro, definir los objetivos de la acción.

2.- ¿Por qué? - ¿Por qué se quiere hacer?: Hace referencia por una parte, al análisis de la realidad sobre la cual se desea intervenir y por otra parte, permite determinar la justificación de nuestra acción. Sirve para dar a conocer diversos indicadores sobre la situación del colectivo, medio y/o ámbito en el cual vamos a realizar nuestro programa y los cuales justifican nuestra intervención. Define la razón de ser de nuestra acción.

3.- ¿Para que? ¿Para qué se quiere hacer?: Una vez que hemos analizado y justificado la necesidad de nuestra intervención, deberemos formular los objetivos correspondientes, en función de los objetivos de nuestra organización, ello a fin de evidenciar la correspondencia que existe entre ambos. Esta interrogante nos ayuda a determinar el fin último que persigue nuestra actuación. Esta interrogante también ayuda a identificar las motivaciones tanto individuales o colectivas de nuestra acción.

4.- ¿A quiénes va dirigido?: Para quienes diseñamos nuestra acción, quienes serán los beneficiarios inmediatos. Podemos completar la información haciendo referencia al perfil de las personas a quienes nos dirigimos, estableciendo edades, características socio-económicas, procedencia geográfica, afiliación o no a la asociación que realiza el programa, etc. Desde el punto de vista de la economía de la cultura, alude a los consumidores de nuestros productos o a los usuarios de nuestro servicio. Se recomienda que en el ¿para quien se hace? (público) se contemplen los debe principios de igualdad, diversidad y pluralidad.

5.- ¿Cómo se va a hacer?: Nos remite a la metodología que utilizaremos o a las formas que adaptaremos para ejecutar nuestra acción. Incluye los contenidos así como las actividades necesarias para alcanzar nuestros objetivos. Se

recomienda especificar las características de cada una e introducir los detalles necesarios para su mejor comprensión. Cuando hablamos de metodología nos referimos a los aspectos necesarios para el desarrollo del proyecto de producción, la organización a seguir, la estructura de funcionamiento, los canales de información interna y externa y demás normas, métodos de toma de decisiones, etc.

6.- ¿Cuánto? ¿Cuánto se ha hacer?:

Este apartado nos permite concretar y formular unos objetivos específicos para cada uno de los aspectos que contemplen nuestra intervención. Estos deberán ser medibles, cuanto más concretos mejor y que nos permitan una fácil evaluación al final del proyecto, sabiendo, entonces, si hemos conseguido que nuestra actuación sea un éxito. Asimismo, nos remite a la concreción/cuantificación de los objetivos y por tanto, a la definición de las metas. Se expresa a través de resultados, materializados a su vez en productos y/o servicios.

7.- ¿Cuándo? ¿Cuándo se va a realizar?:

Se trata darle a la acción un espacio temporal. Debemos por tanto prever cuándo se van a realizar las acciones que proponemos, estableciendo unas fechas de ejecución de cada una de las actividades que planteamos.

8.- ¿Dónde? ¿Dónde se va a realizar?:

Nos remite a la idea de lugar/ especialidad/ territorialidad. Concretamos ahora, el lugar o lugares geográficos en los que se desarrollará nuestra producción. Así como las instalaciones y/o infraestructuras donde se va a ejecutar.

9.- ¿Con quién? ¿Quiénes lo van a realizar?:

Hace referencia al equipo humano que va a participar en la concreción de la producción. Desde el equipo de responsables, pasando por colaboradores, voluntarios y todas aquellas personas que de una u otra forma van a ser necesarias para su ejecución. Es importante destacar aquí, va a ser la coordinación entre los diferentes recursos humanos que se van a utilizar, lo cual permite delimitar las responsabilidades y las técnicas a utilizar para un adecuado trabajo en grupo.

10.- ¿Con qué? ¿Con qué se va a realizar?:

Se incluye aquí a todos los recursos materiales y técnicos necesarios para la realización de nuestra producción. Vale distinguir entre aquellos recursos con los que ya contamos y los que será necesario conseguir, expresando cuál va a ser el procedimiento a seguir (alquiler, compra, cesión, préstamo, etc.) (Fluche y Velásquez, 2006).

“Mas allá de las particularidades de cada sistema de producción, en esencia el proceso es más o menos el mismo: la mayoría de los proyectos comienzan a partir de un texto, luego se empieza a pensar quién lo va a dirigir, cuáles serán los interpretes... Pero hay una etapa que muchas veces se saltea, fundamentalmente en el ámbito alternativo, y es la preproducción. Un error grave, porque es la fase clave de la producción de un espectáculo. Si la preproducción no se hace o se hace mal, es casi seguro que la producción sea caótica y que el montaje no llegue a buen término. La preproducción sirve para analizar qué tipo de proyecto se quiere hacer, cómo, por qué, para quién y cuánto costará, entre otras cuestiones. En esta fase se debe planificar, presupuestar, estudiar las distintas variables... Es una etapa claramente de escritor”

Gustavo Schraier

La especificidad del proceso de producción teatral:

Una de las claves de la producción se relaciona con la división de actividades y tareas, de acuerdo a áreas específicas, y a los tiempos o momentos en los que estas deben realizarse.

La palabra producción no sólo se refiere a “hacer, producir”, sino que en la práctica el término remite a organización y coordinación. Por tanto, en todo su proceso se llevan a cabo la totalidad de actividades implícitas en los conceptos relacionados con la administración, entiéndase, planificación, coordinación, ejecución y control.

Todo proyecto de producción cuenta con un equipo de productores, que dividen su labor de acuerdo a los requerimientos de cada una de las áreas de la producción. La idea de diferenciar cada una de las áreas surge por la sencilla

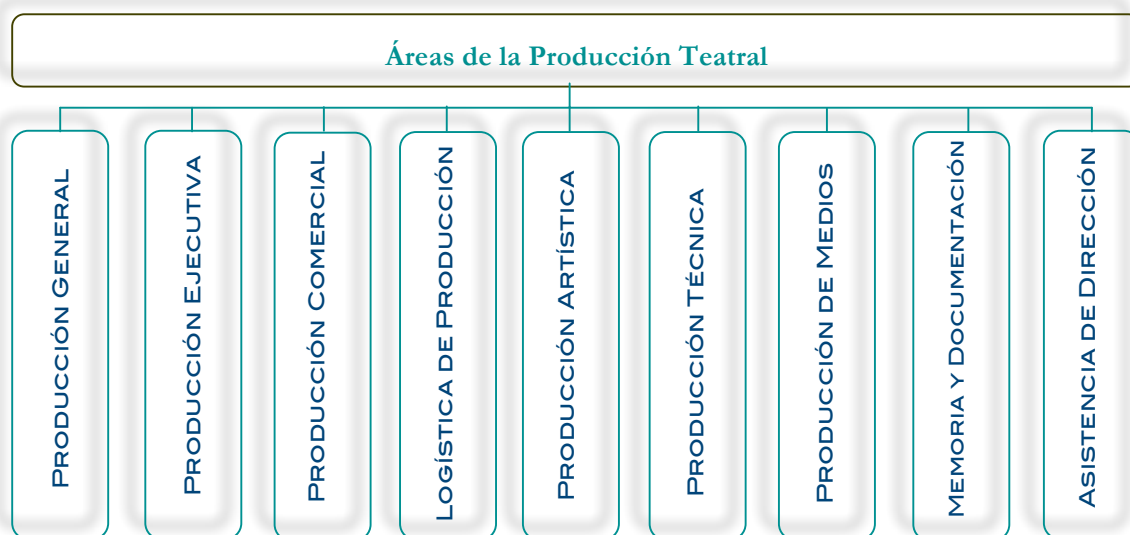
necesidad de evidenciar cada una de las acciones que amerita el proceso de producción teatral.

Aun cuando existen diversas denominaciones para las áreas de la producción, a continuación presentamos una descripción, que ayuda a distinguir las acciones y responsabilidades que se deben emprender y ejecutar desde cada una de ellas.

Vale aclarar, que aunque las áreas estén diferenciadas, no quiere decir que necesariamente deban existir tantos productores como áreas, por el contrario, lo

que se busca es evidenciar las diferencias entre cada una de las áreas y las acciones correspondientes, aunque las mismas sean desempeñadas por un equipo mínimo de producción, a saber, un/a productora general y un/a asistente de producción.

Por lo general, dentro de la producción teatral, algunas de las acciones que corresponden a las áreas, son subcontratadas a empresas de servicios. Ello permite atender a las diferentes áreas, aun cuando el equipo de producción sea pequeño. Esta estrategia es más conocida por su denominación en inglés “*outsourcing*”.



La figura del productor ejecutivo, me parece, trae la idea de proceso (de profesionalización, si se quiere), de que la cuestión no se acaba en el estreno, sino en poder sostenerse en el tiempo, en tomar conciencia... digo, poder vivir del teatro es algo bastante complicado y la mayoría queda por el camino.

Gustavo Schraier

¿Qué no es un productor? No es un tipo que tenga necesariamente que buscar fondos, fondos de financiación para el proyecto, no es eso – más allá de que puede ayudar, que puede colaborar en esa función, no es un “productor comercial”, una persona que tiene que encargarse de conseguir canjes o *sponsors* -. Eso es otra tarea que se denomina, precisamente, “producción comercial”

Gustavo Schraier

Las nueve áreas de la producción escénica

1.- Producción General:

A esta área le corresponde la gestión general del proyecto. Organiza, coordina y supervisa la actividad diaria que realiza la totalidad del equipo participante en el proyecto de producción. Coordina los distintos factores que intervienen en la producción (recursos humanos, materiales y financieros), con la finalidad de evitar la dispersión de esfuerzos y trabajo en la concepción global del montaje y su factura final. Mantiene las relaciones con los entes públicos y/o privados que estén directamente relacionados con el proyecto. Planifica, coordina y controla las actividades del resto de las unidades organizativas. Coordina la contratación del personal (elaboración, firma y cumplimiento de contratos; establecimiento de tarifas y plan de pagos, entre otros) y pone de acuerdo a todas las personas que intervienen en el proyecto. Para ello, planifica las acciones necesarias y coordina a los diversos equipos en las distintas fases y, además, trata de cumplir los plazos y etapas previstos en el proyecto o, en su caso, lo adapta a los cambios contextuales, sin apartarse del objetivo marcado (Fluche y Velásquez, 2006). Mantiene los canales de comunicación entre las distintas unidades que conforman a la organización. Realiza los trámites de seguros del espectáculo o del montaje, Derechos de Autor y supervisa los aspectos vinculados a la Seguridad social y otras obligaciones como la sindicalización o asociación de quienes participan en el proyecto de producción. Trabaja conjuntamente con la administración, en el control presupuestario y contable del proyecto. Realiza el seguimiento de ingresos y egresos; Recopila la documentación contable.

2.- Producción Ejecutiva:

Define la estrategia empresarial del proyecto. Elabora el plan de producción tomando en cuenta la visión global, la misión, objetivos generales y específicos, así como las metas. Además, tiene bajo su responsabilidad supervisar la consecución de los objetivos y metas, así como el análisis de las variables que intervienen en la concepción original del proyecto. Analiza la factibilidad y viabilidad del proyecto. Formula y ejecuta, junto a expertos, las políticas de finanzas y tesorería que contribuyan al desarrollo económico del proyecto, así como los asuntos legales del mismo. Proyecta el presupuesto a corto, mediano y largo plazo, según la

planificación de producción administrativa y operativa de la organización.

3.- Producción Comercial – Mercadeo y Ventas:

Busca financiamiento entre inversores, que puedan dar su apoyo financiero, a través de diversas modalidades (compra de funciones, patrocinio, subsidio, mecenazgo, canje o intercambios, etc). Planifica la realización de una “función para inversores”, que consiste en la muestra de un fragmento de la obra con una puesta en escena especial, a fin de dar a conocer los aspectos más resaltantes del montaje. Planificar actividades conexas que sean rentables a la producción, por ejemplo, la autorización de la grabación en video o el uso de fotografías, para la creación de material promocional. Supervisa la publicidad, la venta de entradas (por taquilla, venta telemática, venta personalizada, abonos, venta en línea, puntos de venta, detallistas.) y todos los aspectos financieros de la producción. Planifica la manutención en repertorio con miras a posibles reposiciones, producciones secundarias de la misma compañía, giras, venta de los derechos, para cine, televisión o cualquier otro medio de comercialización. Coordina el diseño, elaboración distribución del material promocional del espectáculo o del montaje (Franelas, Chaquetas, *Stickers*, Marcalibros, Cuadernos, Multimedia, Bolígrafos, etc), elaborado especialmente para la venta, pues ello es una importante fuente de ingresos. Realiza los estudios de público que le permiten diseñar su acción, ya sea para captar nuevos públicos o para mantener los existentes. Propone acciones conexas para la proyección del espectáculo, tales como funciones didácticas y/o especiales (tercera edad, mujeres, empleados bancarios, etc). Corresponde a esta área, conjuntamente con la Producción General y la Producción Ejecutiva, definir el Ciclo de Vida del Proyecto (CVP).⁴

4.- Logística de Producción:

Alude al área de la producción que maneja y controla los flujos de información y procesos vinculados indirectamente con el componente artístico y creativo, a fin de asegurar su calidad. En este sentido, identifica las necesidades tanto internas como externas relacionadas con aprovisionamiento y almacenaje, movilización, seguridad, condiciones de trabajo, alimentación, alojamiento, así como los aspectos vinculados con el trámite de permisos de

⁴ Determinado por el seguimiento de un patron clásico de: Introducción; Crecimiento; Madurez y Declive. Ver: Fase de Explotación.

diversa índole. En líneas generales, coordina la solicitud, consecución de espacios e infraestructura para el funcionamiento del proyecto en producción (Oficinas, Salas de Ensayos, Sala para Estreno y temporadas). Supervisa las condiciones de aseo, así como de mantenimiento del sistema de seguridad y el personal necesario en las salas o espacios en los que se trabaja. Ejecuta todo lo referente a la permisología del espectáculo y derechos de autor. Organiza todas las gestiones referentes a transportes y movilizaciones. Organiza el almacenamiento, conservación y mantenimiento de materiales y equipos (escenografías, vestuarios, utilería, luminarias, telones, entre otros). Cuando se trata de espacios al aire libre, coordina todo lo necesario con la obtención de permisos para la utilización de áreas públicas o no; los trámites para el uso de tomas eléctricas; los servicios de seguridad e inspección de bomberos, así como el servicio de aseo e higiene, entre los que podemos incluir, los baños portátiles, entre otros.

5.- Producción Artística

Es el área de producción encargada de materializar todo el componente estético de la obra o montaje teatral, especialmente el vinculado con: Escenografía, Escenotécnica, Utilería, Efectos Especiales, Vestuario, Peluquería, Zapatería, Maquillaje. Coordina y superviza el trabajo de los Diseñadores y Creadores, en función de las exigencias de la puesta en escena. Trabaja en función de determinar la necesidad de alquilar, adquirir o confeccionar los distintos elementos y complementos artísticos, en función de las características especiales propuestas por los/as diseñadores/as y del Director de Escena.

6.- Producción Técnica

Esta área coordina todos los temas que afectan a la parte técnica de un espectáculo, en coordinación con el Director Técnico del montaje o espectáculo teatral. Se encarga de supervisar las condiciones técnicas de las salas o espacios de representación. Su función principal es dotar al Director Técnico del espectáculo, de los insumos necesarios para la ejecución de los Diseño de Iluminación, Musicalización, Efectos Especiales, Audiovisual, Multimedia y Escenotécnica. Asimismo, se encarga de supervisar el Sistema de Audio, Iluminación y la maquinaria escénica de la sala o espacio de representación. Su labor fundamental es crear las condiciones para la óptima ejecución el trabajo del/a Director/a Técnico y su equipo. Coordina el montaje y desmontaje técnico, así como los ensayos técnicos y canaliza las acciones para el almacenaje de

los elementos técnicos utilizados. Es parte de la responsabilidad de esta área, generar las condiciones para el montaje o espectáculo pueda ser reproducido de forma idéntica, en las diversas condiciones que impone la fase de explotación.

La producción técnica trabaja de forma coordinada también con el/la **regidor/a** del montaje o espectáculo teatral, pues es este/a el/a que sirve de puente entre la dirección artística y la parte técnica, teniendo como responsabilidad la organización material del espectáculo en el escenario o espacio de representación. También es conocido como Jefe/a de Escenario. “Inicialmente un regidor de teatro se encarga de que todo esté a punto y a tiempo para el inicio de la representación. Esto es: todos los elementos escénicos, atrezzo y demás, en su sitio; los actores a punto y preparados; controlar los responsables de los distintos departamentos: sastres, peluqueros, iluminadores, tramoyistas, etc. Durante la representación es el que da la "prevención", es decir que se adelanta a los acontecimientos para advertir a cada uno lo que tiene que hacer de forma más o menos inmediata: dar órdenes de luz, de sonido, dar la entrada a los actores cuando les toca, etc. Para que todo esto sea posible, ha de estar desde el principio en los ensayos y tomar nota de todo en los generales, cuando se fijan las cosas, para que no se le pase nada, y además pueda ordenar el trabajo, tanto al resto de personal implicado en la función como dar las órdenes en tiempo, a tiempo y por su orden cronológico”⁵

7.- Producción de Medios

Es tal vez una de las áreas más importantes de la producción, pues de sus efectivas estrategias depende que el público asista o no a las funciones programadas. “No podemos pretender que con una simple invitación o una nota informativa enviada una semana antes del estreno, los periodistas nos abran sus puertas y difundan con entusiasmo nuestro proyecto. Debemos comprender que junto a nuestra información, cientos de noticias interesantes compiten con nosotros” (Cimarro, S/F:83). Por otra parte, es importante investigar sobre el potencial informativo que posee el proyecto, ya que el objetivo general es “atraer la atención sobre el montaje o espectáculo y en consecuencia, llevar más gente al teatro” (Idem) Se recomienda hacer especial mención a los Premios de

⁵ Definición para “Regidor teatral”, Todo expertos 2.2 En: <http://www.todoexpertos.com/categorias/arte-y-ocio/teatro/respuestas/1620222/regidor-teatral> [Consulta: 05 de julio de 2007].

la agrupación o del equipo que allí labora; Cifras que puedan impactar; Nombres conocidos, Temas de actualidad; Aniversarios o Algo fuera de lo cotidiano. Tiene a su cargo el diseño de la política de promoción y difusión del proyecto de producción. Coordina las relaciones de intercambio de información entre los diferentes entes públicos y privados involucrados con el proyecto de producción. Supervisa el diseño y elaboración del material promocional e informativo relacionado con el proyecto, destinado a los diferentes medios: Televisión, Radio, Publicaciones periódicas impresas y digitales e Internet. Coordina junto a las demás dependencias, el Diseño y realización de la Imagen del proyecto. Elabora, coordina y supervisa el Plan de Medios, como estrategia de divulgación (contacta los espacios en los que se difundirá o, en su defecto la compra o alquiler de los mismos y los horarios – en el caso de medios audiovisuales- o los espacios – en el caso de medios impresos y/p digitales). Prepara las Notas de Prensa o Gacetillas; las Ruedas de Prensa; el Dossier de Prensa; Pases de Prensa o entradas de cortesía; Coordina la entrega de las invitaciones al estreno, entre otros aspectos. Supervisa la ejecución del registro fotográfico y audiovisual del proyecto.

Aspectos/medios a tomar en consideración:

Televisión, Radio, Prensa Local, Regional, Nacional e Internacional; Prensa Gratuita, Revistas, Afiches, Postales, Relaciones Públicas, Correo Postal, Vallas Publicitarias, Afiches, Volantes, Graffiti, Performances, Internet (web de la agrupación y/o del espectáculo; links en páginas relacionadas; listas de correos, entre otros), Promociones, Rotulado de vehículos y Boca a Boca, entre otros.

9.- Memoria y Documentación:

A esta área corresponde la recopilación de la totalidad de la información que genera el montaje o espectáculo. Desde los informes hasta las notas de prensa u otras informaciones que sirvan para construir su memoria. Coordina esta área, la ejecución del registro fotográfico y audiovisual del espectáculo, así como la documentación de todas las actuaciones (entrevistas, ruedas de prensa, “detrás de cámaras”, giras, etc). También, proporciona los insumos para la elaboración del *Dossier* o *Brochure* del montaje o espectáculo. Dependiendo de las necesidades de la producción, se elaborarán distintos tipos de Dossier, de acuerdo a ¿quién va dirigida la información? Así, tenemos:

- a.- Dossier de la Organización o agrupación;
- b.- Dossier del Montaje o del espectáculo;
- c.- Dossier de Prensa;
- d.- Dossier para giras y/o festivales.

DOSSIER:

- Palabra anglosajona que traduce: Expediente, Historial.
- Es decir, que un Dossier, es toda la información relevante referida a un espectáculo o a una agrupación.
- Esta información puede presentarse en diversos formatos: Texto, Fotografías, Videos, Etc.
- La utilidad del Dossier radica en el registro y recopilación de información útil a efectos de la venta de un espectáculo, la solicitud de sala o la participación en festivales y muestras.

Un **Dossier de Montaje o Espectáculo**, incluye todos los datos relevantes del mismo, a saber:

- Título del espectáculo.
- Breve biografía del autor.
- Síntesis de la obra: Concepción escénica, justificación y argumento.
- Reseña Curricular del Director Artístico.
- Elenco.
- Ficha artística.
- Ficha técnica.
- Requerimientos técnicos y logísticos.
- Planos: iluminación, escenografía, etc.
- Imágenes de apoyo: Fotografías, Videos, Multimedia.
- Documentos: Reseñas publicitarias de la agrupación, programa de mano, material POP.
- Logos de la agrupación e instituciones que actúan como alianzas estratégicas, en caso de poseerlas.
- Estrategia financiera de exhibición: Precio de cada función, precio paquete o acuerdos de taquilla.
- Formas de contacto: Teléfonos, Dirección Postal, Correo electrónico, WEB, FAX, etc.
- Persona con quien establecer contacto.

10.- Asistencia de Dirección:

Se incluye dentro de las áreas que debe atender la producción, ya que el/la asistente de dirección es el enlace directo entre la actividad del/a Director/a Artístico -a quien le corresponde la puesta en escena- y la actividad de producción. A esta área le corresponde la elaboración del Libro de Dirección, la organización de los ensayos, la supervisión del trabajo técnico, el registro o bitácora sobre el desarrollo del proceso creativo del director y el trabajo con los/as interpretes. Sustituye al/la directora/a en caso de la ausencia de este. Es el responsable del mantenimiento de la puesta en escena, una vez que se realiza el estreno.

“La producción es un hecho colectivo, no tiene por qué recaer en una sola persona y además quien produce tiene que hacerlo en estrecha relación con el director, los actores y demás integrantes del equipo creativo. Hay que entender que todos producimos, desde el técnico que pone luces hasta el que pone las maderitas en la escenografía u organiza la prensa. Todos colaboran en la producción de un proyecto”

Gustavo Schraier

Tipología de los/as Productores/as teatrales:

Las grandes producciones pueden requerir varios productores, organizados como productor ejecutivo y asociado, o **coproductores**, cada uno de los cuales se encarga de una parte de la producción.

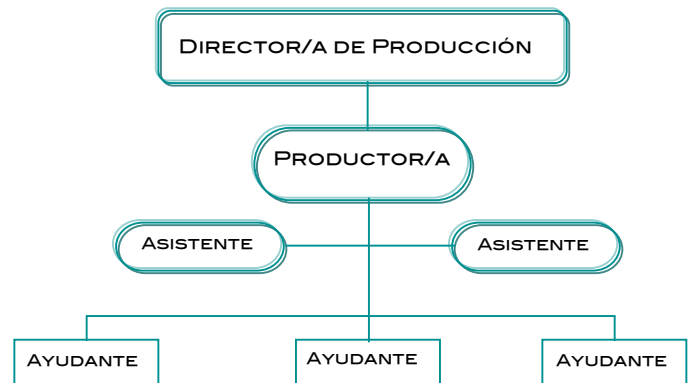
El equipo de trabajo para la producción generalmente se divide de acuerdo al siguiente esquema, establecido de acuerdo a los niveles de responsabilidad y por tanto, de jerarquía dentro del equipo de trabajo. Así:

Director/a de Producción: Es el encargado de planificar, organizar, ejecutar y supervisar la totalidad del proyecto. Su rango dentro de la organización escénica es equivalente al del Director Artístico.

Productor/a: Asignados de acuerdo a las diversas áreas o tareas específicas que amerite una producción. Por lo general, en una producción profesional de mediana envergadura se trabaja con dos (02) productores, quienes ejecutan y supervisan la acción. Se recomienda que uno de estos productores tenga conocimientos o este especializado en el área técnica de un montaje o espectáculo.

Asistentes de Producción: Son los encargados de ejecutar tareas que ameritan desplazamiento y coordinación fuera de la sala de ensayos o de la sala en la que se representará el montaje o espectáculo.

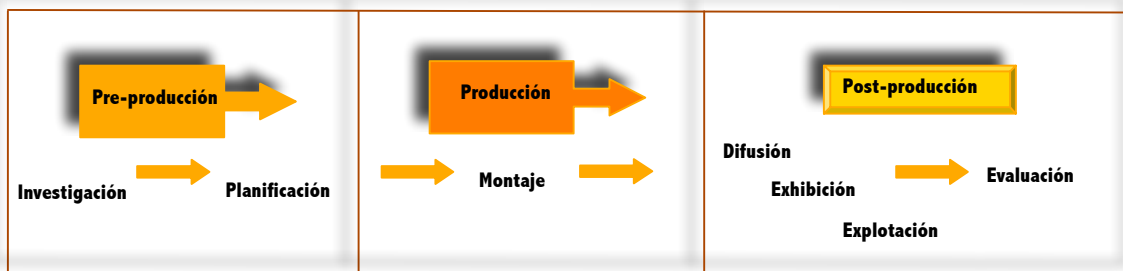
Ayudantes de Producción: Se involucran en los proyectos de producción en calidad de aprendices. Pueden estar adscritos a cualquiera de las áreas anteriores. Tarea que muchas veces se asigna a estudiantes de artes escénicas, que se incorporan como aprendices.



Musicales, obras de teatro, películas, programas de televisión, eventos multimedia son algunos de los formatos de espectáculos que necesitan de una minuciosa producción.

Si eres un grupo de teatro pequeño y tienes como objetivo la explotación de tu producto, eres igualmente un empresario y te interesa tener una labor de producción eficiente, porque, indiferentemente a tu tamaño, tienes que enfrentarte a desafíos, no iguales que los grandes, pero desafíos que has de salvar. Tendrás que competir con otros proyectos, iguales, menores o mayores y mantener tu plan de viabilidad igual que los grandes, salvando las diferencias, claro, pero el núcleo de la tarea es la misma.

Rosa Mª Peña Tirado



Etapas y Fases del Proceso de Producción Teatral

El proceso de producción de un producto y/o servicio teatral, alude a una temporización o distribución en el tiempo. Para ello, se ha llegado al acuerdo de dividir el proceso de producción en Etapas y Fases. La Etapa hace referencia a cada uno de los lapsos globales que necesita el proceso de producción y, que se definen por las modificaciones que sufre el producto los cuales define eventos claves. Así, en el proceso de producción teatral se distinguen tres eventos claves: 1.- Génesis de la idea y su planificación; 2.- Concreción de la idea para su materialización. 3.- Puesta en circulación del producto. Las fases, aluden a cada uno de los momentos en los que se subdividen las etapas de la producción.

Así, en términos generales, el proceso de producción teatral se divide en tres (03) Etapas claves: **Pre-producción** (Génesis de la idea y su planificación), **Producción** (Concreción de la idea para su materialización) y **Postproducción** (Puesta en circulación del producto). A su vez, las fases, del proceso de producción teatral son siete (07): **Investigación, Planificación, Montaje, Difusión, Exhibición, Explotación y Evaluación.**



Anticiparse a los problemas, entonces, prever los obstáculos, son algunas de las claves de la producción. Más allá de la innegable importancia de la teoría, muchos de estos productores enfatizan la importancia de la práctica como aprendizaje: “Uno se hace en la práctica y cada proyecto lo fuerza a confrontar con diferentes necesidades de producción. Siempre nuevas. Los problemas nunca son los mismos. Yo recién empiezo y en los últimos dos años aprendí mucho, sobre todo de las personas con las que trabajo, que suelen tener mucha más experiencia teatral que yo. Y eso es lo interesante”

Mara Guerra.

Etapa de Pre-producción

Incluye todas las actividades preparatorias y de planificación que garantizarán el alcance de los objetivos propuestos. La **pre-producción** es el primer paso que debe cumplir un equipo de trabajo para la elaboración de un montaje, espectáculo o evento teatral. Su acciones se pueden resumir en: analizar, diseñar, planificar y financiar. En esta etapa se gesta el proyecto hasta que se decide realizarlo. Es la etapa más larga de una producción y la que determina el futuro desarrollo del mismo. El análisis, la reflexión y la proyección son los tres ejes que guían su acción. De trata de pensar en las implicaciones y beneficios de tipo cultural, económico, educativo y cultural que tendrá el proyecto de producción que se emprende. Es en esta etapa en que se pueden prever las posibles fuentes de financiamiento, ya sea público, privado o propio. En la etapa de pre-producción se recomienda trabajar con las diversas metodologías que propone el Diseño de Proyectos.

Se trata de pensar y de prever las situaciones, y evitar las “suposiciones”, lo “dado por sentado”, los “yo creía” o los “yo me imaginé que...” Todo/a productor/ra debe constatar y evidenciar las acciones que inciden en su trabajo. Así mismo, para que esta etapa funcione, hay que presupuestarla (alquiler de locales, servicios de telefonía, reproducción de materiales, etc), así como el trámite para la adquisición de los Derechos de Explotación que se generan por concepto de Derecho de Autor. Durante esta etapa se debe pensar muy bien en las acciones necesarias, en los recursos y lo más importante, en los tiempos para realizarlos.

Desglosar:

Separar, apartar una cuestión de otras, especialmente para estudiarla y considerarla por separado... El desglose de producción es una descripción detallada de cada uno de los factores materiales y humanos que van a requerirse para la producción de la pieza. Dicha descripción es plasmada en una hoja previamente formateada e identificada para ello.

El desglose debe contener:

Número de actos, número de escenas o bloques, personajes, vestuarios de los personajes, maquillaje de los personajes, escenografía del montaje, utilería que utilizarán los personajes, la iluminación de la obra, la música que incidirá en el montaje, el sonido y los efectos utilizados en el montaje. Es de hacer notar que cada uno de los diseñadores presentará un desglose minucioso en cada una de las áreas de su competencia. El desglose de la producción de un montaje permite la verificación de los elementos, cada vez que se tenga presentación tanto en el montaje como en el desmontaje de la obra. Permite asimismo, la estimación y elaboración del presupuesto (Fluche y Velásquez, 2006).

En líneas muy generales, durante la **Etapa de Pre-Producción** se realizan las siguientes acciones:

- Análisis y estudio previo del proyecto.
- Elaboración del anteproyecto.
- Estudio de viabilidad y factibilidad.
- Análisis presupuestario y previsión económica.
- Formulación del proyecto definitivo.
- Diseño de la producción: Planificación estratégica y operativa de las actividades.
- Tramitación de los Derechos de Autor.
- Fijación de metas presupuestarias.
- Alcance (¿Hasta dónde llega? ¿A quienes beneficia?).
- Selección de equipo de trabajo.
- Elaboración del Cronograma de trabajo general.
- Identificación del mercado y clientes.
- Elaboración del Directorio de Proveedores.
- Elección del texto o tema del espectáculo.
- Elaboración del **Primer Presupuesto de Costos** aproximados.
- Planificación de la ejecución presupuestaria.
- Ubicación y búsqueda de fuentes de financiamiento.
- Acciones para la adquisición de los recursos necesarios: patrocinios, intercambios, venta de funciones,

ingresos por taquilla, venta de imagen (Material POP, Libros, Grabaciones, etc).

- Elaboración del **Presupuesto Final** y aprobación del presupuesto.
- Participación en el trabajo de mesa.
- Discusiones con el Director y/o Dramaturgista.
- Establecimiento de los cronogramas de trabajo **en base a actividades**.
- Estructuración del **Equipo de Producción**.
- Consecución de espacio para trabajo de oficina y ensayos, estreno y temporadas.
- Establecimiento de condiciones para la contratación de personal y espacios.
- Selección de actores, creativos y técnicos.
- Elaboración de convenios y contratación del equipo de trabajo (Firma).
- Distribución de actividades por áreas de trabajo.
- Desglose general del texto.
- Desglose técnico: Sonido, Iluminación, Escenotécnica.
- Presentación y Selección de Diseños (Vestuario, Iluminación, Escenografía, Utilería, Peluquería, Escenotécnica, Recursos Audiovisuales, etc).
- Aspectos legales: Derechos de Autor y de Representación; Impuestos Municipales, Trámites de permisos, etc.
- Confección del **Plan general de la producción**.
- Comprobar la disponibilidad de derechos, y gestionar los mismos
- Consecución de la sala y obtención de los planos de la misma.
- Reunirse con el director y los diseñadores para analizar la producción.
- Verificar la necesidad de licencias y permisos.
- Comprobar el estado de cuentas y fondos disponibles.
- Recopilar materiales documentales a ser utilizados en el momento de elaborar la promoción.

- Definir el público destinatario y el proyecto de publicidad.
- Organizar encuentros de la preparación de la producción.
- Dirigir prueba de actores, bailarines, músicos, etc.
- Elegir al elenco.
- Programar los ensayos.
- Elaborar el presupuesto de producción: (elaboración de costos, ingresos, elaboración del flujo de caja, gestión del proyecto).
- Propiciar reuniones con el director, los diseñadores, el traspunte (regidor- *stage manager*), los técnicos, etc.

Desde el punto de vista de la **técnica de la producción**⁶, en la **Etapas de Pre-producción** se debe:

1.- Identificar los recursos necesarios para la realización de la representación, obteniendo, organizando y analizando la información, documentación y objetivos del proyecto, a fin de programar las distintas fases de su desarrollo.

¿A través de que logramos esto?

- Del análisis e interpretación del texto de la obra o del espectáculo, lo cual permite identificar:

- El género de la obra o su equivalente.
- Los aspectos formales, expresivos y estéticos de la obra: épocas y estilos históricos y artísticos, aspectos expresivos de la luz, sonido, escenografía, etc.
- Las necesidades de equipos, maquinaria y materiales, en número y características.

⁶ Elementos adaptados a partir del Documento "Ciclo Formativo: Producción de Audiovisuales, Radio y Espectáculos" basado en el Real Decreto 2034/1995 (BOE 03/02/96) por el que se establece el título de "Técnico Superior en Producción de audiovisuales, radio y espectáculos y las correspondientes enseñanzas mínimas" y el Real Decreto 444/1996 (B.O.E. 16/04/1996) por el que se establece el Currículo del Ciclo Formativo de Grado Superior correspondiente al título de "Técnico Superior en Producción de Audiovisuales, Radio y Espectáculos" Madrid- España.

- Las necesidades de recursos humanos técnicos y sus especialidades.
 - Las necesidades de recursos humanos artísticos, sus características y caracterización.
 - Las necesidades y características de los espacios escénicos.
- La identificación del equipamiento y material técnico se contrasta con las propuestas de los distintos profesionales implicados.
 - Se identifican las fuentes y formas de financiamiento y los procedimientos de acceso a las mismas que permitan obtener los recursos económicos necesarios.
 - Se planifican las distintas fases para el montaje de la obra o espectáculo:
 - Ensayos.
 - Contratación de personal artístico y técnico.
 - Realización de todos los aspectos vinculados a la producción artística.
 - Se elabora un plan de trabajo que optimice los tiempos y recursos humanos, técnicos y materiales, asegurando el cumplimiento de los plazos establecidos.

2.- Elaborar partidas presupuestarias de un proyecto de representación escénica, determinando los recursos económicos y optimizando la asignación de los mismos de acuerdo con los objetivos establecidos por el equipo de producción.

¿Por qué?

- El presupuesto contempla la disponibilidad de recursos propios y la necesidad de recursos externos.
- Permite distribuir las cargas económicas en función de la importancia de las distintas fases del proceso y de las características narrativas y expresivas determinadas en el texto base que da forma a la representación escénica.
- Sirve para especificar el número, características y coste de cada una de las partidas del presupuesto.
- Ayuda a evaluar los costes de las distintas partidas presupuestarias teniendo en cuenta la oferta y precios de mercado, para optimizar económicamente la producción.
- El presupuesto se ajusta a la intencionalidad narrativa de la representación o espectáculo, y

ello contribuye optimizar la asignación de los recursos en calidad y coste.

3.- Gestionar la selección y contratación de los recursos humanos (artísticos y técnicos) necesarios en las distintas fases del proceso de producción, asegurando su disponibilidad, capacitación e idoneidad, para garantizar la realización del proyecto, con los costes y plazos establecidos previamente por el equipo de producción.

¿Por qué?

- El número de personal del equipo técnico asegura la correcta realización de la obra o espectáculo, optimizando plazos y calidades.
- La selección del personal artístico (actores, figurantes, especialistas, dobles, cantantes, etc.) tiene en cuenta sus características y cantidad, en función de las necesidades del texto y de la puesta en escena.
- Se organizan las pruebas para la selección de personal artístico, con los técnicos y equipamiento necesario.
- Los contratos se ajustan a los Honorarios Profesionales de los artistas y técnicos, teniendo en cuenta los factores que influyen en su asignación (Experiencia, formación, calidad del trabajo, entre otros factores, si los hubiera), lo cual permite optimizar el presupuesto disponible.

La eficiencia de un tema depende de la forma en que se presente. El mejor texto no tendrá éxito si el trabajo artístico es mediocre y las técnicas de producción deficientes. A veces no puede expresarse una idea sólo con palabras, sino que se requiere talento artístico para transmitir un mensaje. El texto y el trabajo artístico deben completarse y no contradecirse (Cohen, 1990:457).



Etapas de producción:

En la **Etapas de Producción**, se concretan todos los pasos anteriores y se conjugan los recursos en función de la realización de procesos que permiten la concreción del montaje teatral o del espectáculo. En esta etapa se busca que todo fluya correctamente, y el/a productor/a, ejerce dos roles fundamentales: cooperación para la prestación de servicios a las otras áreas y, control del desarrollo del proceso.

Recordemos que una de las labores más importantes del/a productor/a es la planificación, para la optimización de recursos que permiten la consecución eficiente de las metas. Desde el punto de vista de la producción, las acciones más importantes son coordinación e información. Sólo la coordinación de los esfuerzos y el flujo coherente de la información permitirán el alcance de los objetivos en el tiempo previsto. A ello sumamos, el seguimiento y control, entendido como supervisión. Debemos supervisar que todo se esté desarrollando de acuerdo a lo planteado y en caso de ser así, estar atentos para plantear alternativas posibles. Finalmente se recomienda trabajar en función de tener “todo listo” unos quince días antes del estreno. Ello permite, trabajar para corregir y mejorar y no, en trabajar para salir a escena “como podamos”.

En líneas muy generales, durante la **Etapas de Producción** se realizan las siguientes acciones:

- Se diseña el Cronograma de producción.
- Se concretan las fuentes de financiamiento a fin de identificar las disponibilidades financieras.
- Se establece un Cronograma de Pagos.
- Inicio de ensayos.
- Realizaciones, Compras, Alquileres y Pruebas: Escenografía, Vestuario, Utilería, Zapatería, Peluquería, Maquillaje, etc.
- Concreción del Diseño de Iluminación.
- Elaboración de la Pista Sonora.
- Elaboración y prueba de efectos especiales.
- Realización de las sesiones de Fotografía y registro en video.
- Plan de Medios: Estrategias de **Promoción y Difusión**
- Diseño Imagen promocional.
- Realización del material promocional.
- Elaboración del Plan de Montaje y Desmontaje.
- Elaboración de los planos de Luces y Escenografía. (Los debe tener el productor).
- Planificación de los ensayos, ensayos con público, ensayo para medios, ensayo para patrocinantes y ensayo general.
- Envío de invitaciones para el estreno (Entre 20 y 15 días antes).
- Impresión de boletería.
- Realización de cuñas promocionales: Radio, TV, Prensa, Internet, Pancartas, Volantes.
- Trámite para exoneración de impuestos municipales.
- Trámites: Rentas Municipales, Inspectoría de Espectáculos Públicos, Sellado de Boletería, Permisos especiales (Bomberos, Menores, Animales).
- Localización/Ubicación de puntos de venta.
- Estimación de pases de cortesía por función.
- Contratación de transportes.
- Previsión logística en ensayos (Local, Acceso, Catering, Horarios, etc).
- Supervisión de la sala (Camerinos, Seguridad de la zona, Acceso, Seguridad Industrial, Guías, Personal de Sala, Aforo, Condiciones Técnicas, Limpieza, Ubicación de promoción, Personal Técnico).
- Realización de la rueda de prensa.
- Contactos en Medios y envío de material informativo (Gacetilla, Fotos, Video).
- Elaboración de programa de mano.
- Promoción del Estreno. Medios para la Difusión.
- Planificación del Estreno: *Lista de Invitados, Brindis.*

Desde el punto de vista de la **técnica de la producción**, en la **Etapas de Producción** se debe:

1.- Gestionar y controlar los recursos económicos de forma que se asegure la finalización y el desarrollo de la representación o espectáculo en los plazos previstos, con las calidades requeridas y dentro del presupuesto establecido, proponiendo, en su caso, medidas correctoras.

¿Cómo se hace?

- Se gestiona la solicitud de apoyo económico a la producción, ofrecidas por las diferentes instituciones públicas, aplicando los procedimientos establecidos.
- Se organiza la documentación necesaria y se aplican los procedimientos administrativos que procedan, en función de las fuentes y formas seleccionadas para la obtención de financiamiento.
- Se trabaja en función del control de los gastos, lo cual asegura el cumplimiento de los plazos establecidos para la realización del producto teatral, con las calidades requeridas, en función del presupuesto establecido.
- Los pagos se realizan puntualmente, de acuerdo a las condiciones establecidas y siguiendo las normativas vigentes.
- Se aplican los procedimientos administrativos y que aseguren el control de los recursos económicos, dentro de la legalidad vigente.
- Se realiza un balance cuantitativo para comparar los recursos económicos, comparando las realizaciones con las previsiones y proponiendo acciones correctoras cuando las desviaciones no están dentro del margen aceptable.
- La documentación administrativa generada en el proceso de producción se elabora de forma clara y precisa.

2.- Gestionar la disponibilidad, localización, construcción o alquiler de los espacios y materiales escénicos, garantizando que sus calidades se correspondan a la intencionalidad narrativa y expresiva de la representación o

espectáculo y se respetan los plazos y costes establecidos.

¿Para qué?

- Para verificar que los teatros y/o espacios de representación están disponibles en los plazos estipulados y su dotación técnica es la adecuada para la realización del producto teatral, y que responden a las características estéticas y técnicas determinadas.
- Para encargar los decorados y elementos escénicos necesarios para la realización del producto teatral, determinando características, calidades y plazos de entrega, aplicando las técnicas de negociación.
- Para comprobar que lugares necesarios para la realización de la representación o espectáculo son las estipuladas y los permisos han sido gestionados.
- Para verificar que los elementos de *atrezzo* o utilería son los adecuados a cada escena, están disponibles y responden a los criterios estéticos y funcionales establecidos.
- Para comprobar que los efectos especiales, si los hubiere, están operativos y cumplen con las normas de seguridad.

3.- Gestionar la localización, compra o alquiler de los recursos materiales y técnicos necesarios, asegurando calidades, plazos y mantenimiento, en función de los criterios y costes establecidos.

¿Para qué?

- Para verificar que el equipamiento técnico y los materiales son los apropiados para el logro de los objetivos del espectáculo o montaje teatral y, sobre todo para comprobar que están disponibles y operativos en los plazos prefijados y en cada fase del proceso.
- Para prever que el equipamiento técnico está disponible con la suficiente antelación a fin de realizar las pruebas y ensayos, y sobre todo que esté operativo para la representación.
- Para constatar que la adquisición o alquiler del equipamiento técnico se realiza asegurando las características técnicas especificadas, las calidades determinadas, de forma que se optimice el presupuesto disponible.
- Para verificar que el aprovisionamiento de los equipos y materiales se gestiona con prontitud

y eficacia, aportando soluciones alternativas a las posibles contingencias.

4.- Identificar las necesidades de caracterización del personal artístico y gestionar su manufactura, adquisición o alquiler, siguiendo los criterios del/a director/a de la obra (director de escena) y los/as diseñadores/as

¿A través de qué?

- De identificar las necesidades de vestuario, complementos, maquillaje, peluquería, zapatería y accesorios de los intérpretes del montaje o espectáculo.
- De comprobar que el vestuario, elementos de maquillaje, peluquería, etc. seleccionados son los adecuados a las características de la obra o espectáculo y tienen la calidad necesaria.
- De corroborar que las pruebas permiten ajustar a cada intérprete su indumentaria.
- De determinar las necesidades de alquiler, adquisiciones o confecciones, en función de:
 - Las características especiales de diseño del vestuario, complementos y de los materiales de confección.
 - La disponibilidad en el "stock" propio, en empresas especializadas o en agrupaciones similares.

5.- Intervenir en la coordinación de la promoción de la obra o espectáculo, supervisando el cumplimiento del Plan de Medios.

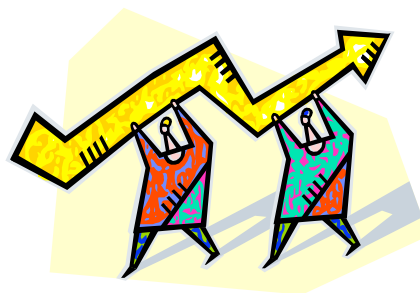
¿Para qué?

- Para comprobar que la promoción y difusión de la obra o espectáculo, es la establecida y se realiza en los medios predeterminados, y en los tiempos y los soportes adecuados.
- Para verificar que la identificación de la obra o espectáculo en su lugar de representación es la acordada.
- Para adecuar la campaña de relaciones públicas (invitaciones, entrevistas, reseñas en los medios de comunicación, etc.) a las necesidades de difusión y promoción de la obra o espectáculo.

6.- Cumplir y hacer cumplir la normativa laboral, de autoría, de seguridad, higiene y medioambiente de acuerdo con los instrumentos legislativos vigentes.

¿Para qué?

- Trabajar en condiciones que garanticen el desarrollo de la actividad de producción de forma coherente, que garantice los deberes y derechos laborales de todo el equipo humano que labora en el proyecto de producción.
- Respetar la legislación vigente en torno a los derechos de autor y propiedad intelectual, así como a las normativas relacionadas con el espectáculo, tomando en consideración las particularidades de cada localidad.
- Identificar la necesidad de servicios de seguridad, a fin de organizar su actividad, solicitar los servicios de las fuerzas públicas y/o contratar los servicios de empresas especializadas.
- Asegurar el cumplimiento de la normativa vigente en materias de seguridad e higiene del trabajo, y del medio ambiente.
- Tomar de medidas oportunas ante la aparición de emergencias.



Etapa de Post-producción:

Evidentemente, la **post-producción**, que es la tercera y última etapa del proceso de producción teatral. Ésta, por su lado, constituye el cierre de las actividades relacionadas con la elaboración del montaje o espectáculo teatral y se inicia una vez que se produce el estreno. Esta etapa, determina la vida del proyecto. En nuestro país, muchas veces, el esfuerzo realizado en la pre-producción y en la producción, tiene resultados limitados, pues la Post-producción se limita a la realización de una primera temporada que, si “se corre con suerte” llegará a unas doce (12) funciones, lo que equivale a tener el espectáculo en cartelera durante tres (03) semanas. Esta práctica, cuyas razones no son tema de este taller, impide que se exhiba y explote adecuadamente el montaje o espectáculo y, por ende, que genere los beneficios económicos esperados o que se difunda entre el público objetivo. En esta etapa, se hacen las revisiones al proceso y valoran los aciertos y desaciertos.

En líneas muy generales, durante la **Etapa de Post-Producción** se realizan las siguientes acciones:

- Control de la Producción Diaria del Espectáculo. Se realizan reposiciones, reparaciones y se atienden.
- Fortalecimiento de la Promoción.
- Agradecimientos en general. Muy Importante.
- Cobros pendientes (*Venta de pautas en el programa de mano, patrocinios, taquilla, etc*).
- Control de Taquilla e Índice de Espectadores.
- Control de Horas Extras.
- Saldo de pagos pendientes.
- Elaboración del Dossier del Espectáculo. (*Recopilación de críticas, reseñas, etc*)
- Venta de Funciones. Contactos para Giras y participación en Festivales.
- Clasificación y almacenaje de materiales del montaje y *Devoluciones*.
- Elaboración del Balance financiero.
- Preservación, Restauración, Embalaje y Almacenaje de Vestuario.

- Evaluación general del proceso (*Alcances*).
- Controlar la labor del personal técnico.
- Comprobar el funcionamiento de los equipos.
- Encargarse del desmontajes y almacenamiento.
- Organizar la devolución de equipos alquilados.
- Encargarse de la limpieza y almacenamiento de vestuario.
- Elaborar informe sobre el vestuario, utilería, escenografía, y demás áreas artísticas.
- Recopilar catálogos, muestras, direcciones, documentos, etc., para posteriores producciones.
- Decidir con la producción ejecutiva el material escénico a emplear según condiciones de espacio escénicos
- Se organizan giras y participaciones en festivales y eventos, atendiendo a los requerimientos económicos (pagos de honorarios, ingresos de taquilla, venta de funciones, pago de ensayos extras, entre otros).

Desde el punto de vista de la **técnica de la producción**, en la **Etapa de Post-producción** se debe:

1.- Intervenir en la coordinación de la promoción de la obra o espectáculo, supervisando el cumplimiento del Plan de Medios.

¿Para qué?

- Para comprobar que la promoción y difusión de la obra o espectáculo, es la establecida y se realiza en los medios predeterminados, y en los tiempos y los soportes adecuados.
- Para verificar que la identificación de la obra o espectáculo en su lugar de representación es la acordada.
- Para incidir en la asistencia del público (diseñar acciones para la creación de nuevos público y el mantenimiento de los públicos existentes).

2.-Coordinar y supervisar las giras y desplazamientos de la obra o espectáculo, asegurando plazos y compromisos establecidos.

¿A través de qué?

- De velar para que el montaje y desmontaje de escenarios y decorados se realice en los tiempos estipulados.
- De prever con la suficiente antelación las necesidades de alojamiento, desplazamientos, etc., de los equipos humanos, técnicos y materiales, gestionando y contratando los servicios necesarios.
- De asegurar los desplazamientos de todos los participantes en la obra o espectáculo, en la forma y medios más adecuados.
- De gestionar la contratación de personal técnico y artístico en los lugares de representación, si fuera necesario.
- De gestionar la contratación de medios especializados para el transporte de escenarios, decorados, maquinaria escénica y técnica, si fuera necesario.
- De verificar que los equipos técnicos y los materiales, se almacenan y mantienen con las condiciones de seguridad y conservación apropiadas.

Fases del Proceso de Producción:



Todo proyecto de producción escénica, posee un tiempo de desarrollo, que en nuestro caso denominamos “Ciclo de vida” del proyecto.

Según Peña Casado (2002), “los proyectos son temporales, tienen un principio y un final que han de establecerse convenientemente. El completar las tareas que el proyecto requiere en el tiempo establecido será uno de los esfuerzos mayores en el que se implicará la organización” (Pág. 79). Para Pérez Martín (1997), el “Ciclo de vida es el lapso de tiempo, mayor o menor,

del que dispone un producto, un servicio, una idea, para abrirse paso en el mercado o en la sociedad .../... Tenemos que tender a elaborar productos teatrales que tenga un ciclo de vida lo más amplio posible en función de la calidad, la creatividad, el rigor técnico, la vinculación de nuestro teatro con el repertorio universal del teatro y huir así de lo momentáneo, lo estacional, la moda” (Pag. 36). Así, el Ciclo de vida del proyecto permite el transito por diversos momentos, que permiten el alcance de los objetivos propuestos. En el caso de la producción escénica, identificamos siete fases: Investigación, Planificación, Montaje, Difusión, Exhibición, Explotación y Evaluación. Es importante destacar que aunque estas fases se encuentran diferenciadas, algunas de ellas necesariamente se desarrollan de manera simultánea o paralela, lo cual contribuye a la optimización del proceso de producción.

Fase de Investigación: Momento en el que se recopila toda la información necesaria que permite definir las prioridades y necesidades del proyecto.

Fase de Planificación: Revisión de las oportunidades para la realización de las diferentes acciones y tareas. Diseño de alternativas, opciones y previsiones.

Fase de Montaje: Comprende una serie de actividades que permiten la realización de lo planificado. En muchos casos estas actividades se realizan de forma paralela, con la Fase de Difusión y están directamente vinculadas con la Etapa de Producción. El fin de esta fase es materializar la idea y mostrarla al público.

Fase de Difusión: Promoción y publicidad del montaje, aprovechando los elementos que puedan impactar o ser de interés para la difusión: Director, Actores, Escenografía, Música, etc, lo cual facilitará el estreno y la *Fase de Explotación*.

Fase de Exhibición: Comienza desde el momento del Estreno y concluye con la primera temporada. Está definida por dos elementos substanciales, *Durabilidad del espectáculo en sí* (cuanto se prevé que esté en cartelera) y de la

Promoción y Comunicación que hagamos del mismo.

La exhibición remite al momento exacto en que la organización teatral presenta en público su espectáculo materializado, durante un tiempo preestablecido y sobre todo, en un lugar determinado. Cuando hablamos del lugar, mejor dicho, de los lugares en donde “un espectáculo” comúnmente se exhibe, nos referimos a las salas, a los teatros. Muchas veces, la fase de exhibición se prolonga, gracias al éxito de taquilla y, vemos que una temporada que inicialmente estaba prevista para tres semanas, se prolonga por meses.

Fase de Explotación: Una vez concluida la primera temporada del espectáculo, e incluso de forma paralela, engloba funciones especiales, Giras, Participación en Festivales y Muestras Especiales. Incluye la comercialización del montaje o espectáculo, entendiendo que “no sólo hablamos de explotación cuando los objetivos son comerciales. También podemos hablar de explotación si nuestros objetivos son artísticos y no nos importa el tema económico .../... Es la fase final... y es la finalidad de cualquier proyecto teatral: estrenar, durar lo más que se pueda en el tiempo, poder no sólo tener la mayor cantidad de público posible, sino también generarse una trayectoria y obtener críticas – buenas o malas, no me importa – que sirvan para el historial...” (Schraier, 2005).

Fase de Evaluación: Análisis de **todo** el proceso y valoración de los resultados. Recopilación de toda la información concerniente al trabajo concluido.

¿Qué contribuye con la producción? Herramientas y Estrategias

En este último apartado presentamos una serie de herramientas y estrategias sobre las que se construye el proceso de producción. Las hemos organizado de acuerdo a los siguientes ámbitos:

- Planificación del Tiempo
- Análisis estratégico del contexto
- Elaboración de Presupuestos

- Acciones para la captación de públicos: Comunicación de marketing.
- Aspectos Legales de la producción

Planificación del Tiempo:



Diagrama de Gantt:

Es una herramienta de planificación de tiempo para la elaboración de cronogramas de trabajo, en el que se reflejan las actividades a realizar para

la producción de un montaje o espectáculo. Incluye la representación gráfica de las actividades a realizar, la duración estimada y estado de las mismas. Es decir, esta herramienta nos permite ver “cuándo empiezan y cuándo terminan las actividades y las tareas y cómo se relaciona con otras” (Peña, 2002:108). Los cronogramas de barras o “gráficos de Gantt” fueron concebidos por el ingeniero norteamericano Henry L. Gantt. Este procuró resolver el problema de la programación de actividades, es decir, su distribución conforme a un calendario, de manera tal que se pudiese visualizar el periodo de duración de cada actividad, sus fechas de inicio y fin, e igualmente el tiempo total requerido para la ejecución de un trabajo. Este instrumento permite también que se siga el curso de cada actividad, al proporcionar información del porcentaje ejecutado de cada una de ellas, así como el grado de adelanto o atraso con respecto al plazo previsto.

Así, en el eje Horizontal se coloca un calendario, o escala de tiempo definido en términos de la unidad más adecuada al trabajo que se va a ejecutar: hora, día, semana, mes, etc. En el eje Vertical, las actividades que constituyen el trabajo a ejecutar. A cada actividad se hace corresponder una línea horizontal cuya longitud es proporcional a su duración en la cual la medición efectúa con relación a la escala definida en el eje horizontal (Peña, 2002). Una variación es la incorporación de los responsables y los costos aproximados que implica cada tarea.

Ejemplo:

ACTIVIDAD	TIEMPO EN MESES					RESPONSABLE	COSTOS
Promoción	1	2	3	4	5		
• Diseño de imagen							
• Textos							
• Fotografías							
• Dossier de Prensa							
• Video							
• Entrevistas							
• Multimedia							

¿Para qué sirve esta herramienta?

Puede ser usada como instrumento de control, pues permite identificar los cambios que se producen a medida que avanza el proyecto, así como el inicio y cierre de cada grupo de actividades, así como las variaciones que se suceden en cada una de las Etapas y Fases del Proyecto.

Análisis estratégico del contexto

Matriz de Análisis Estratégico (DOFA)⁷:



“DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazadas) (en inglés SWOT), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica

que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazadas. Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la organización y el entorno en el cual éste compete. El análisis DOFA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto,

mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc. Muchas de las conclusiones, obtenidas como resultado del análisis DOFA, podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

El análisis DOFA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Lo anterior significa que el análisis DOFA consta de dos partes: una interna y otra externa.

- 1.- La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su proyecto. Hace referencia a los aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control.
- 2.- La parte externa incluye las oportunidades que ofrece el contexto y las amenazas que debe enfrentar su proyecto en el contexto seleccionado.

En las **Fortalezas** y **Debilidades** se toma en consideración áreas como las siguientes:

- Análisis de Recursos: Capital; Recursos humanos; Sistemas de información; Activos fijos, Activos no tangibles.
- Análisis de Actividades: Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad

⁷ “Ricoverti marketing. Matriz DOFA” En: <http://ricoveri.tripod.com.ve/ricoverimarketing2/id18.html> [Consulta, 20 de Julio de 2007].

- **Análisis de Riesgos:** Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.
- **Análisis de Portafolio:** La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

En las **Oportunidades** y **Amenazas** considere:

- **Análisis del Entorno:** Estructura de su industria (Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).
- **Grupos de interés:** Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.
- **El entorno visto en forma más amplia:** Aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.

Fortalezas (Ámbito Interno)	Debilidades (Ámbito Interno)
Oportunidades (Ámbito Externo)	Amenazas (Ámbito Externo)

Una vez que se realizó el listado de las Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades, se realiza el análisis de relaciones, lo cual dará como resultado una serie de estrategias de acción. Así,

- Al cruzar **Fortalezas** con **Amenazas**, estaremos diseñando **Acciones de Protección**.
- Al cruzar **Fortalezas** con **Oportunidades**, adoptaremos **Acciones de avance**.
- Al cruzar **Debilidades** con **Oportunidades**, se obtendrán **Acciones Adaptativas**.
- Al cruzar **Debilidades** con **Amenazas**, surgirán **Acciones de Supervivencia**.

¿Para qué sirve esta herramienta?

Para recoger los aportes de todos los participantes, lo que permite abrir nuevas perspectivas de análisis dentro de un grupo. Asimismo, sirve para evaluar una situación, una entidad, organización o grupo, orientada a la

toma de decisiones, al diseño de estrategias y a su ejecución.

Presupuestos:



Según Adriana Issa (2006), "Todas las instituciones o proyectos requieren de procesos para alcanzar sus objetivos. En cada uno de estos

procesos se utilizan una serie de recursos, que deben estar debidamente calculados, tales como: recursos humanos, infraestructura, servicios básicos, gastos varios, dependiendo de la actividad a la que se dedique la organización.

Es por esta razón que es necesario calcular minuciosamente los costos que implica ponerlos en marcha, cuantificando los recursos que se necesitan, definiendo los posibles patrocinios y las posibilidades de autofinanciamiento.

El término presupuesto se refiere a la materialización del plan en información monetaria e, igualmente, a una proyección de lo que costará ponerlo en marcha, lo que se traducirá en la posibilidad de tomar las decisiones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos” (Págs. 9 – 10)

El presupuesto según Burdano y Ortiz (1997) ⁸ es la “Expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un período, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlo”.

Asimismo, se considera que un presupuesto es la “Previsión de gastos e ingresos para un determinado periodo de tiempo, por lo general un año. El presupuesto es un documento que permite a las instituciones, empresas, gobiernos y organizaciones privadas establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos. Para alcanzar estos fines puede ser necesario incurrir en déficit o, por el contrario, ahorrar, en cuyo caso el presupuesto presentará un superávit. El presupuesto suele utilizarse como herramienta para la toma de decisiones sobre la gestión y el crecimiento de la actividad de la organización” (Fluche y Velásquez, 2006:23).

Expone Issa (2006), para la realización de un presupuesto, se deben tomar en cuenta los siguientes pasos:

- Evaluación de la situación económica de la institución o proyecto (¿Con qué se cuenta?).
- Revisión de ingresos (¿Cuáles son?).
- Definición de las metas que se quieren cumplir y en que tiempo (¿Cuánto se hará?).
- Verificar si existen metas que se puedan cumplir a través del

autofinanciamiento (¿Qué se necesita?).

- Estudio del entorno (¿Qué posibilidades hay de encontrar patrocinadores o socios?).
- Calidad del producto que se ofrece, si fuera el caso (¿De qué se trata?).
- Recurso humano con que se cuenta en el proyecto (¿Con quién?).
- Los tipos de financiamiento con los que se puede contar (¿Dónde?).

Para Marisa De León (2004)⁹, los Tipos de financiamiento pueden ser:

- Directo
- Indirecto
- Interno
- Externo

Directo:

Presupuesto o capital propio: Son asignaciones por ahorro, por comercialización de ejercicios presupuestarios anteriores, comercialización de productos.

Indirecto:

Por incentivos: Son transferencias que se reciben a través de fundaciones, instituciones publicas. No necesariamente hay intereses promocionales.

Por subsidios públicos: Son recursos asignados a una organización, con el fin de financiar sus programas, proyectos u operaciones cotidianas.

Donativos y aportaciones: Son asignaciones en dinero, especie, materiales, bienes o servicios.

Préstamos: Son recursos que se obtienen en dinero o en especies, pero que se deben reintegrar en un tiempo establecido.

Patrocinios: Son ayudas económicas o de otro tipo, que generalmente tienen fines publicitarios o fiscales y que se otorgan a una persona o entidad para que realice la actividad a la que se dedica.

Coproducción: Son fuentes financieras que provienen de dos o más entes, en donde interviene un capital para financiar o dar

⁸ En “Presupuestos”, citado por Adriana Issa (2006).

⁹ En “Espectáculos escénicos: Producción y Difusión”, citado por Adriana Issa (2006).

respaldo organizativo a una producción en común.

Interno

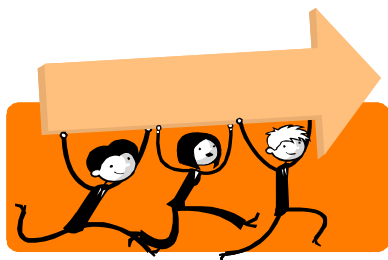
Comercialización de servicios: Se refiere a la capacidad de la organización de comercializar un producto a través de talleres, seminarios u otras actividades, de cuyos ingresos se destina un porcentaje a un proyecto determinado.

Alquiler: Incluye equipos de sonido, linóleo, salones, utilería, vestuario, video-proyectores, utilizando una parte de ello para el proyecto.

Externo:

Venta de artículos promocionales: Franelas, tasas, vasos, lápices, bolígrafos, inspirados en la organización, proyecto o espectáculo.

Organización de eventos especiales: Fiestas, rifas, bailes, sorteos, club de amigos o cualquier otro tipo de evento en donde se puedan promocionar este tipo de productos.



Acciones para la captación de públicos: Comunicación de Marketing.

Uno de los dilemas de la producción es: “Producir lo que se puede vender o cómo vender lo que se puede producir”.

Ello nos ubica en la posición de pensar ¿Cómo hacer para obtener beneficios económicos con nuestro trabajo? ¿Qué hacer para que nuestro trabajo sea rentable socialmente? ¿Qué hacer para atraer y mantener a los públicos?

Así, una de las respuestas es recurrir al Marketing o Mercadeo, conocido como “una filosofía, un proceso y una serie de estrategias encaminadas a influir en el comportamiento,

tanto para cambiarlo o para evitar que cambie” (Kotler, 2004:473), ello encaminado a “Satisfacer necesidades de los consumidores y las organizaciones, de manera rentable para ambas partes”. De esta manera, el marketing se concibe como un “Proceso en el que se identifican, anticipan y satisfacen de forma rentable, las necesidades de los consumidores” o del público para nuestro caso. Así, una de las funciones principales del marketing es influir en el comportamiento del público.

“Las organizaciones artísticas deberían esforzarse por conseguir unas comunicaciones de marketing integradas (o Comunicaciones Integradas por el Mercadeo), que se encargue de todas las comunicaciones persuasivas de la organización: elaborar una filosofía sobre el papel de las diferentes herramientas promocionales y hasta qué punto se han de utilizar; hacer un seguimiento de todos los gastos promocionales por productos o servicio, herramienta promocional, estadio del ciclo vital de producto (CVP), y efectos observados, como base para lograr un mayor uso de esas herramientas; y finalmente, coordinar las actividades promocionales y su duración.

La integración de las comunicaciones del marketing hará que la organización cobre más sentido y coherencia, tanto ante el público con el que se cuenta como ante los demás. Asimismo, impondrá la responsabilidad de ofrecer una imagen unificada a través de todas y cada una de las actividades que lleve a cabo la organización. Y, además, conducirá a una estrategia de comunicación de marketing total cuyo objetivo será constatar que la organización y sus ofertas son capaces de satisfacer las necesidades y deseos de los clientes”

(Kotler, 2004: 510-511).

El Teatro como Servicio:

- “El servicio es el resultado de un acto o sucesión de actos de duración y localización definidas, logrado mediante medios humanos y materiales puestos a disposición de un cliente individual o colectivo, según procesos, procedimientos y comportamientos codificados”
- Lo que se transmite en un servicio es una experiencia y por tanto, un bien intangible.
- Cuando vamos a una representación, nos servimos del uso temporal de la misma.
- Nos llevamos la experiencia, las impresiones, el recuerdo...

- En el caso de los servicios culturales, estos son sólo posibles en la medida en que son consumidos/percibidos por el otro: el público.
- Cada servicio/representación es única e irrepetible y, los patrones para su valorización son diversos y variados.

Otro dilema:

“No podemos crear servicios estandarizados ni mucho menos servicios que respondan a los intereses/necesidades de cada individualidad”

De allí que se recurra a la mercadotecnia como la posibilidad de adecuar nuestras propuestas creativas a las necesidades y preferencias de determinados sectores de usuarios que podamos agrupar para su tratamiento “relativamente” heterogéneo.

“La **comunicación de marketing**, también denominada combinación de promoción, consta de **cuatro herramientas** principales:

- 1.- Publicidad,
- 2.- Venta Personalizada,
- 3.- Promoción de Ventas y
- 4.- Relaciones Públicas”

(Kotler,2004:481)

Herramientas comunes de Comunicación/promoción, aplicables a un Espectáculo Teatral:

Publicidad	Venta personalizada	Promoción de Ventas	Relaciones Públicas
Anuncios escritos y emitidos. Presentación. Mailings. Catálogos. Boletines informativos. Panfletos y Folletos. Carteles y prospectos. Guías. Reimpresiones de anuncios. Vallas publicitarias. Expositores en general (Stands). Expositores en los puntos de ventas. Materiales audiovisuales. Símbolos y logotipos.	Presentaciones de ventas. Ventas por telefono. Programas de incentivos. Acontecimientos de ventas especiales.	Concursos, juegos, apuestas y loterías. Premios y regalos. Muestras. Exhibiciones. Manifestaciones. Vales. Descuentos. Pagos a plazos. Entretenimiento. Facilidades de cambio. Artículos promocionales o regalos de la empresa.	Dossiers de prensa. Discursos. Seminarios. Informes Anuales. Patrocinios. Publicaciones. Relaciones con la comunidad. Lobbying. Relaciones con la comunidad. Relaciones con los medios de comunicación.

Fuente: Marketing de las Artes Escénicas (Kotler,2004:486).

Aspectos legales de la producción



Consideramos importante aclarar que los marcos legales que regulan la actividad artístico-cultural en nuestro país, son bastante

amplios y complejos, e integran diversos componentes del ámbito jurídico vinculadas a

las ramas del Derecho Mercantil, Derecho Civil, Derecho Penal, Derecho Laboral y Derecho Fiscal o impositivo, entre otros. Entre los temas que abarcan los aspectos legales tenemos: Contrataciones personales y de servicios; Derecho de Autor en relación a la explotación, comunicación pública y representación; Tribuciones y Aduanas y Seguros, así como las leyes que se vinculan directamente al sector cultura, sin dejar de contemplar el aspecto ético de la producción.

De allí, que sólo realizaremos una muy breve aproximación a algunos de los aspectos

operativos puntuales que intervienen en el proceso de producción, reconociendo que los marcos legales, son mucho más que los procedimientos que señalamos a continuación.

Así, entre los aspectos legales de una producción a los que haremos referencia los **Contratos** con el equipo de trabajo de una producción y a la **permisología**¹⁰

10 "Hace relativamente poco tiempo se empezó a usar en Venezuela la palabra permisología, que designa el conjunto de permisos que se requieren, especialmente los que emanan de organismos oficiales, para una actividad determinada, como constituir empresas, realizar obras, prestar ciertos servicios, etc. La palabra tuvo fortuna, y rápidamente su uso se extendió con gran amplitud, demostración de que el vocablo hacía falta. Inmediatamente surgieron las objeciones. La principal fue de tipo etimológico, pues se consideró que permisología no podría significar conjunto de permisos, pues la raíz logía no significa conjunto, sino estudio, tratado o ciencia de algo. De modo que permisología podría ser el estudio o tratado de los permisos, pero no el conjunto de ellos. La objeción lucía muy razonable. Yo mismo estuve entre quienes la hicieron. El Dr. Rafael Caldera, ex presidente de la República y distinguido miembro de la Academia Venezolana de la Lengua, propuso el vocablo **permisería, formado con propiedad, que aunque tuvo buena acogida, no corrió con la fortuna de que lo aceptara la Real Academia en el DRAE**, como sí ocurrió con millardo, para designar los mil millones, propuesto también a la RAE por el Dr. Caldera, tal como ya existía en Francés, Italiano y Alemán, por lo menos. Además, la gente siguió diciendo permisología. Después de escribir una nota rechazando permisología, por las razones ya dichas, estudié mejor el asunto, y observé que, si bien logía se define como estudio, tratado o ciencia de algo, el uso había impuesto varias palabras con ese sufijo, que además de tratado o estudio significan también conjunto, y así han entrado al DRAE. En efecto, genealogía, entre otras cosas, significa "Serie de progenitores y ascendientes de cada persona, y, por ext. de un animal de raza" (DRAE); simbología es "Conjunto o sistema de símbolos" (Ib); metodología, "Conjunto de métodos que se siguen en una investigación científica o en una exposición doctrinal" (Ib.); tecnología, "Conjunto de teorías y de técnicas que permiten el aprovechamiento práctico del conocimiento científico" (Ib.); y así otros vocablos, como climatología, sintomatología, tipología, caracterología, mitología y algunas más, que aparte de significar el estudio o ciencia de algo, designan también un conjunto de cosas. Incluso terminología no aparece en el DRAE definido como estudio o ciencia de nada, sino sólo como "Conjunto de términos o vocablos propios de determinada profesión, ciencia o materia".

La conclusión es obvia: si es así, **¿por qué permisología no puede significar conjunto de permisos?** Por supuesto que permisería también es válido. Estamos de nuevo ante el extraordinario dinamismo de la lengua, que está viva -con la vivacidad del pueblo que la habla- y, en consecuencia, no puede petrificarse ni embalsamarse, como algunos quisieran"

correspondiente a la clasificación del espectáculo; boletería, promoción y publicidad y Seguridad (Bomberos). Para ello, tomaremos como ejemplo a la **"Ordenanza sobre Diversiones y Espectáculos Públicos (1994)"** del hoy, Municipio Bolivariano Libertador, del Distrito Capital, entre otras herramientas jurídicas que nos servirán de orientación.

a.-) Los contratos:

El Contrato es la principal herramienta utilizada en el mercado laboral entre quienes contratan y quienes desarrollan un trabajo. Un Contrato es el documento en el que se resumen las condiciones a las que el empresario o la institución o la agrupación (El contratante) y el trabajador (El contratado) se comprometen a desarrollar sus respectivas funciones. Es decir, en el que se detallan las condiciones en las que un trabajador se compromete a realizar un determinado trabajo por cuenta de un contratante y bajo su dirección, a cambio de una retribución económica.

Estos pueden hacerse por escrito o verbalmente, aunque recomendamos los contratos escritos pues sirve de herramienta de protección tanto para el contratante como para el contratado. Es importante dejar muy claro en ese documento, la descripción de la actividad a desarrollar; la cuantía y descripción del pago realizado, así como la duración del mismo, entre otros aspectos.

b.-) Trámites ante la Municipalidad:

"Los municipios cuentan con las ordenanzas municipales que tienen la función de regular todo lo referente a la presentación y funcionamiento de las diversiones y espectáculos públicos, así como también todo lo concerniente a la imposición, cuantificación y recaudación de los impuestos que generen la actividad" (Fluche y Velásquez, 2006:14) Por tanto, para cumplir con los mencionados requisitos es necesario:

¿Permisología? (Domingo, 22 de mayo de 2005), Por Alexis Márquez Rodríguez, en: <http://webarticultista.net.free.fr/amr200522051008.html>

- “Solicitar a la Oficina de Rentas Municipales de la Alcaldía correspondiente la lista de recaudos que exige el Municipio.
- Se debe dirigir comunicación escrita al Director de Espectáculos Públicos, solicitando el permiso correspondiente.
- Los trámites deben realizarse ante la Dirección de Espectáculos Públicos de la municipalidad. Para ello, se deben consignar tres (03) copias del libreto para su evaluación y clasificación de la censura, copias de los documentos del Registro Subalterno de la agrupación, nombres, apellidos y cédulas de identidad del recurso humano que participe en el espectáculo.
- Es recomendable realizar todos los trámites con un tiempo prudencial mínimo tres meses antes del estreno. Hay que tener en cuenta que los funcionarios de la Dirección de Espectáculos Públicos deben asistir a un ensayo del montaje con la función de confirmar lo escrito en el libreto y clasificar el espectáculo” (Idem).

c.-) Boletería

- “Se refiere a las entradas, boletos, pases, tickets, localidades y vales, que adquiere el público para poder tener acceso a la sala y disfrutar del espectáculo. El productor tiene como responsabilidad la impresión de las entradas en una tipografía o litografía, teniendo en cuenta lo establecido por la Dirección de Rentas Públicas (tamaño y forma de las entradas). Es necesario destacar que en el país existen teatros y salas que elaboran su propia boletería y realizan los cálculos de recaudación de entradas, así como también los impuestos correspondientes al Municipio y los Derechos de Autor.
- Las localidades se clasifican en entradas para la venta y entradas de

cortesía. Ambas deben presentarse con un mínimo de diez (10) días hábiles ante la Oficina de Rentas para su respectivo troquelado, sellado y control. Las entradas para la venta son enumeradas en forma continua y en serie, reflejando en forma clara y precisa el nombre del espectáculo, la dirección del teatro o sala donde se presentará, la fecha y la hora de presentación, el número de asiento, el precio y clasificación del espectáculo, nombres y logotipos del grupo y patrocinantes principales, además de una pestaña desprendible y enumerada utilizada para el control de entradas” (Fluche y Velásquez, 2006:14)

d.-) Promociones y Publicidad:

- Toda acción de divulgación, promoción y publicidad de un espectáculo escénico, debe estar debidamente autorizada por la municipalidad, ya que la presencia de vallas, carteles, pendones, distribución de volantes y otras herramientas, está regida por las respectivas ordenanzas, sobre todo cuando dicha publicidad persigue fines comerciales. Aún cuando en nuestro caso, los fines perseguidos la mayoría de los casos son fines sociales, es importante realizar los trámites correspondiente sobre todo cuando se trata de intervención y utilización del espacio público, así como de la realización de ofertas de consumo hacia los espectadores.

e.-) Exoneración de Impuestos:

- “Si la organización desea obtener la exoneración de impuestos, se debe dirigir comunicación escrita al Alcalde del Municipio, solicitando la exoneración de los impuestos (con tres meses de anticipación al estreno y con copia a Rentas Municipales)” (Fluche y Velásquez, 2006:14). Allí debe especificarse y anexarse: Nombre del Evento, Lugar, Cantidad de entradas,

cesión del Espacio y acta constitutiva de la empresa o institución solicitante.

- En caso de no aprobarse la exoneración de impuesto, se debe proceder a cancelar los impuestos estipulados en las ordenanzas correspondientes al derecho de clasificación del espectáculo. Seguidamente se realiza una fianza bancaria o un depósito en cheque de gerencia a nombre de la Alcaldía correspondiente, por el 10% del valor total de las entradas o boletos. Si se da el caso de no vender la totalidad de las entradas al terminar la temporada, se calcula la cantidad vendida y se reembolsa el dinero restante a la agrupación” (Idem)

f.-) Seguridad Bomberos (Informe Técnico de avalúo de riesgos en espectáculos y atracciones públicas y Guardias de Prevención)

Es importante tomar en consideración, que todo espectáculo público debe contar con las condiciones de seguridad según las especificaciones y recomendaciones que establece el cuerpo de bomberos de la localidad. Para ello, se realizan las gestiones necesarias a fin de obtener el certificado de avalúo técnico que expide dicha entidad, a fin de garantizar tanto al público como al equipo de trabajo, la disminución de riesgos durante la realización del espectáculo. La mayoría de las salas y espacios dedicados a la representación escénica cuentan con este requisito, lo cual evita al/la productor/a la realización de dicho trámite.

g.-) Cierre temporal de vías públicas:

A veces, nuestros proyectos escénicos necesitan de la intervención y cierre de los espacios de libre tránsito, para ello, se debe solicitar los permisos necesarios ante las autoridades e instancias correspondientes, toda vez que debemos evitar que nuestro trabajo perjudique a los transeúntes. Una recomendación es, participar a través de los medios disponibles, sobre nuestras

intervenciones y cierre temporales en los espacios públicos.

h.-) Derechos de autor/a:

“Consiste en el conjunto de facultades morales y patrimoniales que corresponden en forma exclusiva al autor de una obra, o a quien corresponda la titularidad de estos derechos por haberle sido transmitidos por el autor o por disposición legal, y conforme los cuales aquel puede beneficiarse de la utilización o comercialización de su obra, ya sea directamente o autorizando a terceros la realización de ciertos actos”¹¹

“El derecho de autor es la disciplina que se ocupa del conjunto de normas que permiten la protección de las obras literarias, artísticas y científicas, reconociendo a sus creadores la facultad de ejercer el control sobre el uso de las mismas. De esta manera se estimula la creatividad, permitiendo a los autores aprovecharse de los beneficios de la explotación de sus creaciones.

El derecho de autor protege a todas las creaciones del ingenio, entre otras, las obras literarias como novelas, poemas, obras de teatro, documentos de referencia, los programas de ordenador, las bases de datos y cualesquiera otras expresadas a través de un lenguaje; las obras escénicas, como las dramáticas y dramático-musicales, las coreográficas y las pantomímicas; las obras artísticas, entre otras, las figurativas, las audiovisuales, las musicales y las arquitectónicas; las obras científicas, como los mapas, croquis, los planos y demás creaciones del intelecto vinculadas con las ciencias; y, en fin, cualesquiera otras en el dominio literario, artístico o científico que, por su forma de expresión tengan características de originalidad.

Por mandato constitucional, la República Bolivariana de Venezuela protege la propiedad intelectual, que incluye la protección legal del derecho de autor y los derechos conexos, tal como está consagrado en el artículo 98 de la

¹¹

En:
:http://www.sapi.gob.ve/web/index.php?option=com_content&task=view&id=36&Itemid=84)

Constitución vigente. En este sentido, se cuenta con todo un cuerpo normativo que incluye los Tratados ratificados por la República, tanto aquellos de carácter específico sobre derecho de autor y derechos conexos, como los que contienen normas sobre la disciplina. De la misma manera, es vinculante para Venezuela, con aplicación directa y preferente a la ley interna, por mandato constitucional, la Decisión Andina 351 del Acuerdo de Cartagena de la Comunidad Andina que contiene el Régimen Común sobre Derecho de Autor y Derechos Conexos. Finalmente, se encuentra la normativa interna, contenida en la Ley sobre Derecho de Autor y su Reglamento”¹²

Los productores de espectáculos deben tener en cuenta la propiedad de autoría de la obra que se va a llevar a escena. Es por ello que deben contemplar en el presupuesto la cancelación del diez por ciento (10 %) del total de las entradas que se vendan en la taquilla, a fin de garantizar el cumplimiento de este derecho ante los/as creadores/as (Fluche y Velásquez, 2006).

i.-) Derecho de Explotación:

Facultades que se le otorgan a un particular o grupo para la utilización de una obra del ingenio, esta conformado por: *Derecho de comunicación pública* (difusión de la obra por cualquier medio o procedimiento) y *Derecho de reproducción* (Dar a conocer los contenidos de la obra objeto de derecho, sobre cualquier soporte o formato).

Referencias:

Clave. Diccionario de uso del español actual (1997), con prólogo de Gabriel García Márquez. Ediciones SM, Madrid.

Cimarro, Jesús
(2007) **Materiales Instruccionales del Taller “Producción y Distribución Teatral”** Oficina Técnica de Cooperación de la Agencia Española de Cooperación Internacional. Caracas.

Directorio VISOR

<http://www.visor.com.ve>

¹² Tratado OMPI sobre Derecho de Autor (2002), En: <http://www.asambleanacional.gov.ve/ns2/leyes.asp?id=524>

“Formas organizativas de la competitividad” En: http://www.wikilearning.com/formas_organizativas_para_la_competitividad-wkc-13435.htm
[Consulta: 05 de julio de 2007]

Fluche, Gretel y Velásquez, Edgar
(2006), **Producción de Eventos para la Danza**. Material Instruccional de la Red de Formadores. IUDANZA – IEAM. Caracas.

Guzman Cárdenas, Carlos
(2004) **Anuario Estadístico Cultural. Las cifras del cine y el video en Venezuela**. Fundación Polar. Caracas.

(2006) **Anuario Estadístico Cultural. Las cifras de los medios de comunicación en Venezuela**. Fundación Empresas Polar. Caracas.

Issa, Adriana
(2006), **Gerencia de Instituciones para la Danza**. Material Instruccional de la Red de Formadores. IUDANZA – IEAM. Caracas.

Kotler, Philip y Scheff, Joanne
(2004) **Marketing de las Artes Escénicas**. Fundación Autor. Dataautor. Madrid.

Márquez Rodríguez, Alexis
(2005) **¿Permisología?** (Domingo, 22 de mayo de 2005). En: <http://webarticulista.net.free.fr/amr200522051008.html>

Ordenanza sobre Diversiones y Espectáculos Públicos, del Municipio Libertador. En: http://www.caracas.gov.ve/index.php?option=com_content&task=view&id=24&Itemid=53&lang=

Ordenanza sobre Espectáculos Públicos, del Municipio Chacao. En: <http://www.chacao.gov.ve/camaradetail.asp?Id=163>

Ordenanza sobre Espectáculos Públicos, del Municipio Chacao. http://200.7.103.28/ordenanzas/Concejo/Ordenanza_sobre_Espectaculos_Publicos.pdf

Peña Casado, Rafael
(2002), **Gestión de la Producción en las Artes Escénicas**. Colección Escenología A.C., México.

Pérez Serrano, Gloria y Pérez de Guzmán Puya, M^a Victoria

(2005) **El animador. Buenas prácticas de Acción Sociocultural.** Colección sociocultural. Nacea S.A de Ediciones. Madrid.

Pérez Martín, Miguel
(1996), **Técnicas de Organización y Gestión aplicadas al teatro y al Espectáculo.** Ediciones Verona. Salamanca.

Quijano P., Andrés
(2004) “Origen y Etapas de la Producción”
En:
<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/oretprod.htm> [Consulta: 20/06/2007]

Real Decreto 2034/1995 (BOE 03/02/96) por el que se establece el título de “Técnico Superior en Producción de audiovisuales, radio y espectáculos y las correspondientes enseñanzas mínimas”, Madrid-España.

Real Decreto 444/1996 (B.O.E. 16/04/1996) por el que se establece el Currículo del Ciclo Formativo de Grado Superior correspondiente al título de “Técnico Superior en Producción de Audiovisuales, Radio y Espectáculos” Madrid- España.

“Regidor teatral”, Todo expertos 2.2. En:
<http://www.todoexpertos.com/categorias/arte-y-ocio/teatro/respuestas/1620222/regidor-teatral>
[Consulta: 05 de julio de 2007].

“Ricoverti marketing. Matriz DOFA”
En:
<http://ricoveri.tripod.com.ve/ricoverimarketing2/id18.html> [Consulta, 20 de Julio de 2007].

Scharier, Gustavo
(2005) “Publicaciones y artículos” en:
<http://www.gustavoscharier.com.ar> [Consulta, 20 de Julio de 2007].

Scher, Edith
(2006) “Los Nuevos Productores”, entrevista a:
Andrea Hanna, Mara Guerra, Vanina Fabrica,
Gabriel Cabrera, Paula Travnik, Milagros Gallo,
Natalia Felder, Luciana Zylberberg (Buenos Aires,
11/12/2006), En:
http://www.alternativateatral.com/ver_nota.asp?codigo_nota=127

Segura Celma, Violeta
(2004) **Regiduría ¿Arte o Técnica?**, Editorial La Avispa. S.L., Madrid.

Servicio Autónomo de Propiedad Intelectual
<http://www.sapi.gob.ve>

Sociedad de Autores y Compositores de Venezuela
<http://www.sacven.org>

Tratado OMPI sobre Derecho de Autor
<http://www.asambleanacional.gov.ve/ns2/leyes.asp?id=524>