



BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA
FACULTAD DE ARTES

CUARTO ACTO PRODUCCIONES, LA PRODUCCIÓN DE
TEATRO EN PUEBLA

TESIS

Que para obtener el grado de
Maestra en Artes: Inter y Transdisciplinariedad

PRESENTA:

Adriana Guzmán Spota

Director de Tesis: Dr. Eduardo Carpinteyro Lara

Asesora: Dra. Fuensanta Fernández de Velazco

Lector: Dr. Saúl Rodríguez Luna

Puebla, Pue., enero 2022

DRA. NAKÚ MAGDALENA DÍAZ GONZÁLEZ SANTILLÁN
Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Artes
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto el que suscribe: Dr. Eduardo Carpinteyro Lara en calidad de **director** de la tesis denominada: "**Cuarto Acto Producciones. La producción de teatro en Puebla**", elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ARTES: INTER Y TRANSDISCIPLINARIEDAD** de nombre: Adriana Guzmán Spota, informo a usted que a mi juicio el trabajo citado cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., 21 de enero de 2022



DR. EDUARDO CARPINTEYRO LARA
DIRECTOR DE TESIS

VISTO BUENO



DRA. FUENSANTA FERNÁNDEZ DE VELAZCO
ASÉSORA



DR. SAÚL RODRÍGUEZ LUNA
LÉCTOR

c.c.p. El Director de la Facultad de Artes, Mtro. Alberto Mendiola Olazagasti
c.c.p. La Coordinadora de la Maestría en Artes: Inter y Transdisciplinariadad, Dra Fuensanta Fernández de Velazco c.c.p.
El alumno (s)

Para Dominika mi hija, a quien amo con todo mí ser

Para Cuauhtémoc, gracias por tu amor, por creer en mí y por enseñarme tanto

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a todas las personas que con su conocimiento y experiencia colaboraron en la realización de esta investigación.

Agradezco a mi tutor y director de tesis el doctor Eduardo Carpinteyro Lara y a mi asesora de tesis la doctora Fuensanta Fernández Velazco, por su invaluable conocimiento, experiencia y apoyo para concretar esta tesis.

Agradezco a mis compañeros de generación la complicidad y a los doctores que me dieron clases durante la maestría. Especialmente a la doctora Naku Díaz González por su motivación para estudiar la MAIT.

Un agradecimiento a las agrupaciones artísticas de Puebla. A las entrevistadas y las que no tuve oportunidad de entrevistar, por el amor que le tienen a nuestra profesión y por la información tan valiosa que me compartieron.

Mi más sincero agradecimiento a todo el equipo extraordinario de Cuarto Acto Producciones, que entrega en cada proyecto su trabajo, amor y talento, como Alejandra Zenteno por su amistad, apoyo y aportaciones para que Cuarto Acto Producciones crezca. Agradezco profundamente a Joshua Sánchez por acompañarme en las buenas y en las malas y por todo lo que hemos logrado y vivido juntos.

Muy especialmente a Aurora Varea la mejor cómplice, por su amistad, entrega, talento, lealtad y genialidad. Por compartir un sueño y trabajar cada día sin descanso para llegar a la cima.

Finalmente, a la luz de mi vida, a mi hija Dominika por su paciencia, apoyo y amor, para que pudiera estudiar y concluir la maestría.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	7
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
1.1 Objeto de estudio.....	10
1.2 Objetivo de la investigación.....	10
1.2.1 Objetivos particulares.....	11
1.3 Pregunta de investigación.....	11
1.3.1 Preguntas particulares.....	11
1.4 Justificación.....	12
2. LA PRODUCCIÓN DE TEATRO EN PUEBLA	16
2.1 Sobre sus trayectorias.....	16
2.2 Sobre sus procesos de preproducción.....	19
2.3 Sobre sus procesos de producción.....	20
2.4 Sobre sus procesos de postproducción.....	21
3. PRODUCCIÓN TEATRAL	24
3.1 La producción teatral.....	24
3.1.1 Preproducción.....	27
3.1.2 Producción.....	41
3.1.3 Postproducción.....	47
4. CUARTO ACTO PRODUCCIONES	50
4.1 Historia.....	50
4.2 Misión, Visión, Objetivos y Meta.....	60
4.3 Las cuatro ramas de <i>Cuarto Acto Producciones</i>	61
4.4 Organización interna.....	63
5. PROPUESTA SISTÉMICA DE PRODUCCIÓN PARA PROYECTOS ESCENICOS	66
5.1 Procesos de producción de <i>Cuarto Acto Producciones</i>	69
5.2 Planteamiento sistémico de producción para proyectos escénicos.....	76
5.2.1 Preproducción.....	76
<i>Derechos de autor</i>	77
<i>Contratos</i>	78

<i>Recursos humanos y económicos</i>	79
<i>Gestión</i>	80
<i>Reunión con creativos durante la preproducción</i>	81
<i>Proyección de gastos, viabilidad y presupuestos</i>	82
<i>Marketing</i>	89
5.2.2 Producción.....	90
<i>Ensayos</i>	90
<i>Necesidades emergentes del montaje</i>	91
<i>Reunión con creativos durante la producción</i>	92
<i>Supervisión y Entregas</i>	92
<i>Pagos</i>	93
5.2.3 Postproducción.....	93
<i>Temporadas, Giras y Convocatorias</i>	94
<i>Recuperación de inversión</i>	95
<i>Promoción</i>	95
6. CONCLUSIONES	96
ÍNDICE DE FIGURAS	102
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	103
ANEXOS	105

INTRODUCCIÓN

El trabajo de los artistas escénicos no solo radica en la creación. Para llegar a un montaje artístico es necesario pasar por diferentes fases que permitan consolidar la puesta en escena, y las compañías artísticas no siempre tienen claro el camino a recorrer. En este sentido, la presente investigación tiene la intención de presentar un planteamiento sistémico de producción para proyectos escénicos. Antes de entrar en materia es pertinente mencionar la estructura que tiene el presente documento.

En el primer capítulo se presenta el planteamiento del problema incluidos el objeto de estudio, el objetivo general y los objetivos particulares, la pregunta general y las preguntas particulares de la investigación, y la justificación. Estos elementos sirven para delimitar y aclarar el tema que se abordará en la presente investigación.

Ya en el segundo capítulo se aborda la situación de las producciones de teatro en Puebla, México, ya que el estudio de los procesos de producción de distintas compañías de teatro permite obtener información que sirve como diagnóstico. Se entrevistaron a quince agrupaciones independientes de teatro, todas ellas radicadas en la ciudad de Puebla. Talavera Cabaret, Circo Teatro Azul, Pipuppets, Tetiem, Fomarte, Los Operantes, Sincronía Teatral, Herejes Danza Interdisciplinaria, Pasajeros de Caronte Teatro, FomArte, Gaudenti Teatro, Gramelots, Las Nahualas, Ranas de Laboratorio y Utopía Cuerpo-Espacio fueron las compañías que compartieron su experiencia para realizar el diagnóstico. La elección de estos grupos buscó además de tener acceso a los informantes, representar diferentes tipos de géneros teatrales como el teatro infantil, cabaret, teatro para adultos, teatro del cuerpo y teatro

de títeres, además de tener acceso a los informantes. Se entrevistó en dos ocasiones a cada compañía buscando con la primera entrevista tanto perfeccionar el instrumento de recolección de datos, como tener un acercamiento con los artistas. En la segunda entrevista los grupos tuvieron oportunidad de reflexionar sobre su propio proceso de producción y compartieron sus nuevas reflexiones.

Posteriormente se presenta el capítulo tres concerniente a la teoría de la producción teatral donde se definen y caracterizan los tres momentos más importantes de ésta. La preproducción, la producción y la postproducción son las etapas por las cuales transitan los grupos teatrales para consolidar sus puestas en escena. Como cierre de este capítulo se menciona, desde la visión organizacional, el plan de negocios enfocado a los productos culturales.

En el capítulo cuarto se narra la trayectoria y forma de trabajo de *Cuarto Acto Producciones*. Se describe la historia, la misión, la visión, los objetivos y las metas que tiene como una organización y se explican las cuatro ramas en las que se diversifica su producción artística. El capítulo concluye mencionando la forma de organización, la distribución de los recursos y los roles que desempeña cada persona en la agrupación.

El eje central de esta investigación se presenta en el quinto capítulo, la propuesta sistémica de producción para proyectos escénicos. En esta sección se desglosa puntualmente cada apartado de la preproducción, producción y postproducción. En cada rubro se menciona cómo debería de ser el trabajo desde una visión sistémica. La realización de esta propuesta de sistematización de producción está basada en la experiencia y trayectoria de *Cuarto Acto*

Producciones, en el diagnóstico de quince compañías independientes de la capital poblana, en la teoría organizacional y en el trabajo interdisciplinario.

En el último apartado se encuentran las conclusiones a las que se llegaron después de la realización de la investigación. Se responden las preguntas de investigación, se resalta la importancia del trabajo interdisciplinario en el campo escénico, y se mencionan las limitaciones y obstáculos que se presentaron en la realización de esta investigación.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En cualquier investigación es necesario contar con elementos que clarifiquen el tema y delimiten el alcance investigativo. Es por ello, que se muestra el objeto de estudio, los objetivos, las preguntas de investigación y la justificación. El tema principal del presente estudio es una propuesta sistémica de producción para proyectos escénicos basada en la experiencia de *Cuarto Acto Producciones* y en la situación organizacional de compañías, grupos o colectivos teatrales de la Ciudad de Puebla, México. Ambas partes son sustentadas teóricamente desde el trabajo interdisciplinario y organizacional.

1.1 Objeto de estudio

Los procesos de producción de las agrupaciones de teatro en Puebla y de la experiencia de *Cuarto Acto Producciones* para crear un sistema de producción y gestión, que sirva como guía en los diferentes procesos interdisciplinarios de producción de proyectos escénicos.

1.2 Objetivo de la investigación

Crear una propuesta sistémica de producción y gestión por medio de la experiencia de *Cuarto Acto Producciones*, para mejorar los procesos interdisciplinarios de producción y gestión de los proyectos escénicos de las compañías y grupos de teatro independiente en Puebla.

1.2.1 Objetivos particulares

1. Identificar la situación de los procesos de producción y gestión de las compañías independientes de Puebla a través de relatorías a manera de diagnóstico.
2. Describir las experiencias de *Cuarto Acto Producciones* a través de su historia para ilustrar un sistema de producción y gestión escénica.
3. Sistematizar la producción y gestión para mejorar los procesos interdisciplinarios en las compañías escénicas independientes.

1.3 Pregunta de investigación

¿Cómo crear una propuesta sistémica de producción y gestión por medio de la experiencia de Cuarto Acto Producciones y a partir de la observación a las agrupaciones de teatro independiente en Puebla para mejorar los procesos interdisciplinarios de producción y gestión de los proyectos escénicos de las compañías y grupos de teatro independiente en Puebla?

1.3.1 Preguntas particulares

1. ¿Cómo se desarrollan los procesos de producción y gestión de las compañías teatrales independientes de Puebla?
2. ¿Cómo es la experiencia de *Cuarto Acto Producciones* en cuanto a la producción y gestión escénica?

3. ¿Cómo mejorar la sistematización en los procesos interdisciplinarios de producción y gestión de las compañías escénicas independientes?

1.4 Justificación

Actualmente se ha ido incrementando el número de músicos, bailarines y creativos en general que egresan de las carreras de artes y trabajan de forma independiente. La encuesta nacional de egresados 2018 que realiza la Universidad del Valle de México, arroja que “las carreras con más profesionistas independientes corresponden a Música y artes escénicas (58%)” (UVM, 2018). El tener que trabajar de forma independiente, ha provocado que cada año se formen grupos que buscan crear proyectos con mucha ilusión, talento, buenas ideas e incluso, en algunas ocasiones, con suficientes recursos financieros, pero sin saber cómo llevar a cabo la planeación, producción y sustentación de su proyecto.

Sistematizar los procesos para llevar a escena un espectáculo puede, sin duda alguna tener un gran impacto para lograr su materialización y viabilidad. Cuando implementamos los pasos a seguir y las tareas que se llevarán a cabo para realizar un proyecto, no sólo estamos ayudando a que ese proyecto vea la luz, sino también estamos colocando los cimientos para los proyectos venideros. Cada montaje escénico tiene sus particularidades, pero si seguimos el mismo orden y la manera de proceder para cada etapa de producción, será más fácil entender cuáles son las fallas o cuales los aciertos para ir mejorando.

En la ciudad de Puebla hay un número importante de grupos que trabajan de las artes escénicas. Muchos de ellos tienen años de experiencia y con el tiempo, han aprendido a

trabajar y sacar adelante sus proyectos; pero no siempre de la mejor forma o de modo que el resultado pueda subsistir y generar ingresos. Un sistema de producción que pueda ser implementado en los procesos de estos grupos, sería la bitácora, para que a partir de sus propias necesidades, puedan tener un orden y claridad y efectividad en sus proyectos.

En este sentido, es necesario contar con un sistema de producción enfocado a proyectos escénicos desde el trabajo interdisciplinario. Es imprescindible apoyarse de otras disciplinas que no necesariamente son artísticas. A continuación, se presenta la figura 1 donde se enlista los principales ciencias o áreas de trabajo que se ocupan para llevar a buen puerto un proyecto artístico.

Sí bien el trabajo escénico principalmente se da con grupos teatrales, dancísticos y musicales, también pueden ser puestas en escena donde se fusionan estas tres artes. Por ejemplo, en espectáculos de danza teatro, *happening*, *performance* o pequeñas escenas en instalaciones plásticas, por mencionar algunas. Es decir, se entiende por actividad escénica todo aquello que se represente dentro de un escenario. Sin embargo, para la producción de proyectos escénicos no solamente se echa mano de diferentes manifestaciones artísticas, también se trabaja con diferentes disciplinas.

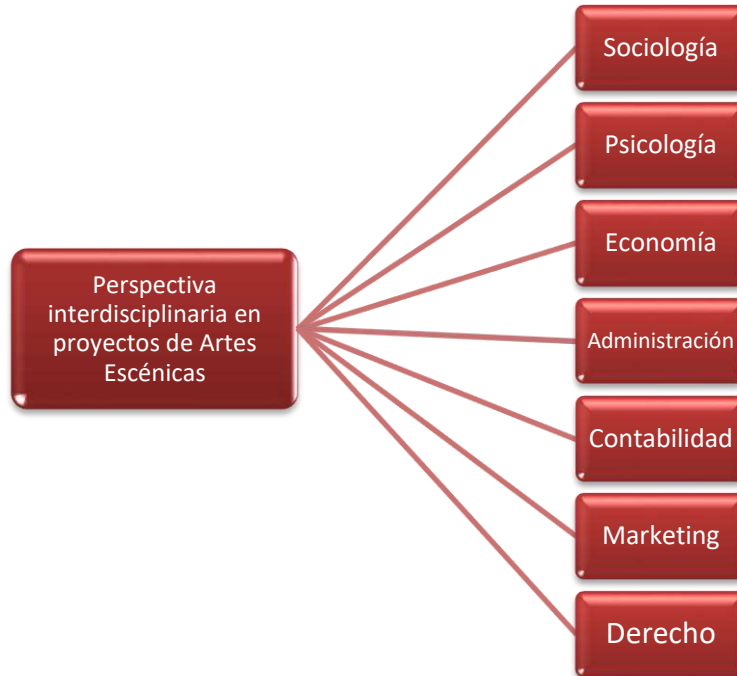


Figura 1: Perspectiva interdisciplinaria.¹

En la figura anterior se muestran las disciplinas más representativas. A continuación, se describe los aportes que tiene cada una en las artes escénicas.

Observar a las artes escénicas desde una perspectiva interdisciplinaria nos permite entender que la:

Sociología: ayuda a analizar a la sociedad poblana, sus intereses, forma de vida y relación entre los poblanos y las instituciones y eventos culturales.

¹ Elaboración propia.

Psicología: proporciona un diagnóstico del comportamiento de la gente que ayude a determinar algunas de las causas por las que la gente asiste o no a eventos culturales y crea perfiles de consumo cultural.

Economía: analiza la toma de decisiones económicas y culturales en el arte, así como el comportamiento de quiénes hacen teatro y de quiénes lo consumen.

Administración: aparte de definir los objetivos de la empresa, esta disciplina organiza y ayuda a establecer un plan de trabajo. También ayuda a definir los objetivos de esta.

Contabilidad: es una disciplina que permite conocer y saber cuál es la situación económica de cualquier empresa, en este caso, de la empresa cultural. Ayuda a cumplir con las obligaciones fiscales y llevar una contabilidad apropiada de la empresa.

Marketing cultural: específicamente el *marketing* cultural haría un trabajo de difusión cultural, así como un análisis y propuestas para el mejoramiento de imagen de cualquier empresa de artes escénicas.

Derecho: esta disciplina se enfoca por un lado en la ley de derechos de autor para saber lo que es permisible dentro de la legislación cultural y, por otro lado, ayuda en la realización de contratos con trabajadores y proveedores.

2. LA PRODUCCIÓN DE TEATRO EN PUEBLA

Producir un espectáculo escénico no es tarea fácil y requiere mucha organización, planeación y recursos. No es suficiente tener conocimientos artísticos, sino también es importante tener noción de aspectos administrativos, contables, legales, e incluso experiencia para no cometer los mismos errores cada vez que se produce una obra de teatro. Esta labor titánica pero fascinante, puede resultar satisfactoria y rentable, e inclusive una labor que alimenta el espíritu, o ser un trabajo que no genera ningún beneficio o crecimiento para quienes se dedican al teatro.

En el estado de Puebla hay cada vez más agrupaciones de teatro. Estos grupos que se identifican como compañías, colectivos y asociaciones, con el tiempo han desarrollado sus propios métodos para producir obras de teatro. Llevan a cabo procesos que los han encaminado a ver sus obras montadas sobre un escenario, pero que no obtuvieron las ganancias que esperaban o que durante los procesos se toparon con problemas que, aunque pudieron solucionar, les generaron inconvenientes que pudieron haberse evitado con una buena planeación y sistematización en sus procesos de producción.

2.1 Sobre sus trayectorias

Para poder obtener información de cómo se manejan los procesos de producción de las agrupaciones de teatro en Puebla, se hicieron dos rondas de entrevistas. La primera consistió en un cuestionario en el que se les preguntó acerca de su trayectoria, el número de integrantes que conforman la agrupación, así como sus funciones y responsabilidades. Las compañías entrevistadas son agrupaciones que tienen una trayectoria de por lo menos 5 años y además

continúan activas. Esto quiere decir que, desde que se crearon, no han dejado de trabajar y siguen activos en el medio teatral en la ciudad de Puebla. Algunas de las preguntas del cuestionario se hicieron con la intención de recabar información acerca de los procesos que llevan cada uno de los grupos para montar una obra, cuántas obras han producido desde que iniciaron como agrupación a la fecha y cómo están constituidos ante el Servicio de Administración Tributaria. De las respuestas también se obtuvieron datos sobre los problemas a los que se han enfrentado cuando montan sus espectáculos escénicos y los problemas que han tenido durante las temporadas teatrales.

En una segunda ronda de entrevistas, se trabajó con los mismos grupos a los que ya se les había entrevistado. En este caso se trabajó por medio de una plataforma digital, lo que permitió grabar la charla, considerando además las condiciones de pandemia actuales.

La mayoría de las agrupaciones entrevistadas se consideran compañías, donde la mayoría de éstas tienen una estructura organizativa horizontal, en la que cada uno cumple con una o varias funciones y todos tienen responsabilidades y poder de decisión. En la estructura organizativa vertical hay niveles de jerarquía en los que cada uno cumple con funciones bien definidas y el poder de decisión recae en el nivel superior. Talavera Cabaret es una compañía que dentro de su estructura ha tratado de romper con el sistema vertical en el que se trabaja, a partir de la visión del director. Esto permite que los integrantes entiendan las necesidades creativas de los miembros de la compañía. Ejemplificando esto, es entonces posible que cada uno pueda proponer ideas sobre el vestuario y se asigne a una persona para darle unidad a todas las ideas o propuestas para llevarlo a la escena.

Una agrupación entrevistada es un colectivo teatral y otras, además de ser compañías, son empresas productoras. Uno de los grupos entrevistados llamado FomArte es una compañía teatral, empresa productora de video y revista cultural.

“Es una casa productora de arte y cultura, mediante ésta se fomentan valores humanos y tiene como varias ramas, más que ramas son áreas en la que nos dedicamos al teatro, cubrimos cuestiones teatrales y empresariales, toda la cuestión de producción de video”. (Entrevista a FomArte Luis Rodríguez - director, Productor y Actor).

Algunas compañías entrevistadas tienen más años de existir que otras. Es el caso de Lenguas Prietas que se creó en 1997, seguida por Utopía Cuerpo-Espacio 2002, Tetiem en 2003, Herejes Danza 2004, Pipuppets Títere Teatro 2008, Circo Teatro Azul 2010, Los Operantes 2011, Talavera Cabaret, FomArte, Las Nahualas, Sincronía Teatral 2012, Pasajeros de Caronte 2014, Ranas de Laboratorio, Gaudenti Teatro y Gramelots 2015. La mayoría de estas compañías no han dejado de trabajar desde su creación, y en muchos casos han llegado a producir y estrenar, en promedio de una o dos obras de teatro por año, como es el caso de Tetiem, Pipuppets y Talavera Cabaret.

Las agrupaciones entrevistadas tienen entre dos y siete personas quienes se dedican a actuar, dirigir, escribir, gestionar, publicitar, diseñar, elaborar, etcétera. En ninguno de los casos las personas que integran la compañía trabajan de base recibiendo un ingreso mensual. Sin embargo, cuando se gesta una idea para crear un montaje, todos participan encargándose de alguna de las tareas o responsabilidades. Al mismo tiempo se encontraron algunos grupos

donde, por lo menos, dos integrantes trabajan todos los días por y para la compañía. Aunque estas personas no reciben un sueldo mensual, cada día tienen una actividad de trabajo que tiene que ver con el crecimiento de su agrupación. Es el caso de las compañías Pipuppets, Talavera Cabaret, Tetiem, Circo Teatro Azul, FomArte, Gaudenti y Las Nahualas.

2.2 Sobre sus procesos de preproducción

La idea de un proyecto escénico puede surgir de uno o varios de los integrantes de la compañía o agrupación. Puede ser también que tengan reuniones destinadas a platicar las ideas que tienen para generar futuros proyectos de su agrupación. Una vez que se plantea la idea o se presenta el texto dramático que quieren montar, el siguiente paso es organizarlo para determinar quién va a interpretar a cuál personaje, quien va a dirigir y quién o quiénes se van a encargar de los diseños y elaboración de los elementos escénicos. También se habla de quién va a aportar el dinero para la producción, y en general, si éste no proviene de una beca o convocatoria, la aportación la hace alguno de los integrantes o varios de ellos.

En la mayoría de los casos entre todos los integrantes de la agrupación definen fechas y horarios, tanto de estrenos como de temporadas, además de si se va a llamar a alguien externo a la compañía para que colabore en ese proyecto.

Referente al tema legal de los derechos de autor en una producción teatral, hay una persona encargada de buscar al o los autores de la obra que quieren montar. La compañía Sincronía Teatral renueva derechos de autor para presentar una obra cada fin de año con temática navideña y este pago de derechos lo gestionan directamente con los autores. De las

agrupaciones entrevistadas, la mayoría escribe sus propias obras, ya que cuentan con alguien en su equipo que escribe las obras producidas.

Los grupos generalmente publicitan sus funciones de teatro y las temporadas a través de sus redes sociales o con el apoyo de algunos programas de radio, que dan espacio a los grupos teatrales para que puedan promocionar su trabajo. Algunos grupos tienen estrategias implementadas para que, previo al estreno de sus nuevas producciones, el público que los conoce se entere de que están por venir.

2.3 Sobre sus procesos de producción

Algunas de las compañías cuentan con espacios propios para poder realizar los ensayos y otras ensayan en casas, estacionamientos o parques. También en la mayoría de las agrupaciones entrevistadas, los mismos integrantes realizan los diseños y elaboración de la escenografía, vestuario, iluminación, utilería y elementos en general.

Existe una figura que se encarga de buscar los elementos que se van a necesitar para la puesta en escena, es decir, toma las decisiones sobre la elección, compra y autorización del material a adquirir. En general, la persona encargada de todo esto es el director o directora de la obra, para que la propuesta escénica tenga unidad y coherencia. Cuando la persona que se encarga de buscar, conseguir y comprar los elementos necesarios para el montaje, no tiene como tarea también dirigir la obra, entonces tiene que trabajar con el director muy de cerca y mostrarle las opciones de lo que se va a comprar para que tomen la mejor decisión.

Generalmente, a la par de los ensayos, se van haciendo los diseños o generando las ideas para la realización de los elementos escenográficos. En la mayoría de las agrupaciones, también durante esta etapa, los actores empiezan a proponer ideas de vestuario que incluye los accesorios, zapatos y ropa que usará el personaje que van a interpretar.

2.4 Sobre sus procesos de postproducción

Las compañías que han logrado seguir trabajando con las producciones que montaron tiempo atrás, aprovechan para invertir nuevamente en esas producciones y renovarlas para que sigan siendo atractivas para su público. Mientras se siga renovando una producción es importante pensar que se tiene que poder presentar tanto en foros independientes, como en teatros de formato más grande, así el gasto de esa renovación será recuperada con la continua presentación de ese espectáculo. La compañía Talavera Cabaret que ha llegado al punto de poder recuperar la inversión, sigue dando funciones de producciones renovadas. Las agrupaciones que ya no tienen en su repertorio obras que hayan montado hace tiempo o que no presentan con frecuencia, no se cuestionan el renovar la producción, ya que de cualquier forma sería un gasto innecesario.

Hablando sobre el aspecto económico de una producción, la mayoría de las agrupaciones entrevistadas no han recuperado lo que invirtieron en la producción de sus obras. Por lo tanto, el dinero que usan para producir sus montajes es dinero propio que proviene de uno o de varios de los involucrados en el proyecto. Otros grupos, con el paso del tiempo y la experiencia, han empezado a llevar un registro de cuánto dinero gastan e incluso algunos de ellos comienzan a realizar la proyección de recuperación, para saber cuántas funciones tienen

que presentar para recuperar la inversión. El control de la inversión en una producción parece entonces ser un factor descuidado. Algunos grupos conocen el monto invertido, pero no toman en cuenta la totalidad de los costos, por lo tanto, no hay una certeza del monto de lo invertido y menos de lo que se está recuperando. Otros grupos cuentan que cuando empezaron no les importaba lo que tuvieran que hacer y gastar para montar sus obras. Lo importante era poder llevar a la escena la obra de teatro que querían presentar.

Algunos de los grupos entrevistados tienen en repertorio casi todas las obras que han producido desde un inicio. En otras palabras, estos grupos tienen la posibilidad de presentar cualquier obra del repertorio con un solo ensayo previo, porque cuentan con toda la producción y los involucrados en el montaje. La compañía de Pipuppets Títeres, por ejemplo, tiene un repertorio muy completo de las obras que han producido, a excepción de tres producciones que no tienen en repertorio. Sin embargo, estas fueron obras por encargo y que les pertenecen a los clientes para quienes realizaron esas producciones.

Un valor agregado con el que cuentan las agrupaciones de teatro independiente es el conocimiento que tiene cada uno de sus integrantes, saberes que son resultado de la experiencia y la propia búsqueda de capacitación. Este fenómeno ha sido resultado de la necesidad de que cada integrante tenga que resolver, por sí mismo, varios aspectos de la producción. Ahora bien, ese valor podría ir creciendo mientras mejor capacitados estén, ya que no es lo mismo saber poco de muchas cosas, que saber hacer muy bien cada cosa.

Algunos grupos han generado dinámicas de trabajo y de producción muy interesantes. El grupo de teatro TETIEM tiene una reunión anual con todos sus integrantes, para planear

cuáles serán las obras que se van a producir el siguiente año. Otras compañías como Talavera Cabaret determinan el precio del boleto de sus espectáculos con base en encuestas que hacen al público, y en las que preguntan si pagarían x cantidad por ver un espectáculo de la agrupación. Estas y otras prácticas les han permitido fortalecer al grupo y generar producciones que se pagan con un recurso generado gracias a las utilidades de la propia agrupación. Otros grupos siguen en la búsqueda de cómo sus proyectos pueden volverse auto sostenibles, pero el camino para ellos ha sido complicado por diversas razones. Algunas de ellas se repiten en varios de los grupos y tienen que ver con la planeación, la organización, las dinámicas del propio grupo y los intereses de cada uno de los integrantes.

3. PRODUCCIÓN TEATRAL

Antes de presentar la experiencia de *Cuarto Acto Producciones* y la propuesta de un planteamiento sistémico de producción para proyectos escénicos, es pertinente mostrar cómo se realiza un proceso de producción en las artes escénicas. En este sentido, el presente capítulo tiene la función de describir dicho proceso, iniciando con la definición de la producción teatral. Este apartado de la investigación comienza con la definición de producción teatral. Posteriormente se encuentran tres apartados que se dirigen a cada fase de la producción teatral, donde se define y desglosa el trabajo realizado en la preproducción, producción y postproducción de proyectos escénicos. Todo ello desde un posicionamiento teórico que da sustento académico a la presente investigación.

3.1 La producción teatral

La representación de una obra de teatro requiere que los artistas, creativos, diseñadores, técnicos y administrativos, se hayan organizado para crear la puesta en escena. Para que el trabajo escénico sea exitoso desde la visión artística y empresarial se necesita sistematizar el trabajo. A esto se le conoce como producción teatral. Schraier (2011) lo define de esta manera:

La Producción Teatral es un proceso complejo y colectivo donde confluyen ciertas prácticas artísticas, técnicas, administrativas y de gestión llevadas a cabo por un conjunto de individuos de manera organizada, que requieren de diversos recursos para lograr la materialización de un proyecto en un espectáculo. (p.14)

La conceptualización de producción ya enfocada a las artes la define María de León (2013) como:

... un proceso generado por la actividad conjunta de los equipos de trabajo a través de Procedimientos planificados para lograr un producto cultural que logró expresar ideas, valores, actitudes y creatividad artística, y ofrezca entretenimiento, información o análisis; aspectos en los que la producción es la vía para que la producción alcance su máximo potencial y se revierta a la sociedad. (p.21)

Esta definición permite ver que la producción es un proceso complejo donde no solo entra en juego la creatividad, sino también los valores y un posicionamiento social. Es importante resaltar que la producción teatral busca potencializar los recursos humanos, económicos y estéticos y que esta visión de eficacia se da durante toda la producción. El proceso de producción está dividido en fases. Esto quiere decir, que no se puede alterar el orden de las fases. Para mayor claridad se presenta el siguiente esquema donde se muestra en qué consisten las tres fases de la producción.

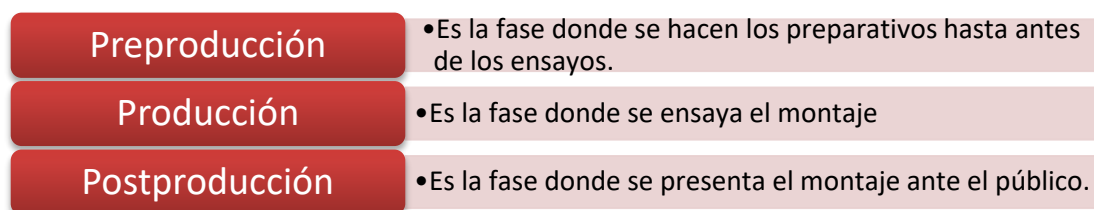


Figura 2: Fases de la producción teatral.²

² Elaboración propia

Las fases de la producción teatral son secuenciadas y cíclicas. Cada una tiene acciones muy específicas y secuenciadas. Por ejemplo, primero se elige la obra, después se ensaya y luego se representa ante el público. El siguiente esquema enlista alguna de las actividades principales que se hacen en cada fase de la producción teatral.



Figura 3: Elementos que se consideran en cada fase.³

Como se podrá ver en la figura anterior las fases de la producción teatral están muy delimitadas. Las acciones que se realizan en cada una de ellas son secuenciadas, se parte de la planeación, después la creación y posteriormente la representación. Se considera que es cíclica, ya que una vez que terminóun proyecto escénico se inicia con una idea nueva, la cual lleva el mismo proceso de producción teatral. En los siguientes apartados se explora con mayor detalle cada fase de la producción teatral.

³ Elaboración propia

3.1.1 Preproducción

La producción o presentación de un espectáculo escénico requiere de un riguroso proceso de planeación llamado preproducción. Este proceso contempla una serie de pasos que le dan forma al proyecto, desde una idea seminal, hasta antes de iniciar los ensayos. Para ayudar a la comprensión de cada aspecto que debe ser atendido, la preproducción se organiza con base en preguntas específicas cuyas respuestas representan la toma de decisiones que le darán forma al proyecto. Las preguntas entonces planteadas son las siguientes:

- ¿Cuál es el proyecto?
- ¿Para qué realizarlo?
- ¿Cuál es el proceso para realizarlo?
- ¿Quiénes participan?
- ¿Con qué recursos?
- ¿Dónde se va a realizar?
- ¿En qué tiempo y hasta cuándo?

Para tener una idea clara la pregunta sería: ¿cuál es el proyecto, para qué y cuál es el proceso para realizarlo? Siempre que se piensa en desarrollar un proyecto, éste surge de una idea que genera la emoción y certeza de que será un éxito. Un proyecto de cualquier índole, ya sea profesional o personal, tendrá mejores resultados si se planea y se tiene claro qué es lo que se quiere hacer, cuáles son los objetivos y cómo se va a ejecutar. En su *libro “Espectáculos Escénicos, Producción y Difusión”*, De León (2013) menciona que, “Lograr un óptimo

resultado, así como el impacto esperado depende, en mucho, de la claridad inicial que se tenga para el desarrollo global del proyecto” (p.25). El plantearse estas y otras preguntas durante la preproducción de un proyecto, puede resultar poco inspirador frente a la idea original que causó tanta emoción, pero es de suma importancia para poder arrancar un proyecto de forma correcta.

La producción de una obra de teatro debe tener metas y objetivos claros y precisos, ya que de eso dependen decisiones en cuanto a la planeación, el enfoque y el futuro del proyecto. Al respecto Schraier (2006), en su libro *“Laboratorio de Producción Teatral”*, sostiene que las metas y los objetivos deben ser precisos y específicos y que mientras más se los particularice, mejor se podrán enfocar los esfuerzos (p. 45). Cada uno de los objetivos puede estar asociado con una consecuencia práctica que facilite la realización, venta y difusión de la obra.

Se lleva un proceso para realizar cualquier proyecto teatral. Uno de los primeros pasos en el proceso para producir una obra es la selección del texto. Es en este momento en el que es preciso detenerse y considerar los aspectos jurídicos del proyecto y tener muy en cuenta que, cuando se opta por un texto, existen cuatro opciones desde el punto de vista legal:

- a) Una obra de teatro libre de derechos de autor: las obras libres de derechos de autor son las que, transcurridos 100 años de la muerte de un dramaturgo pasan a ser de dominio público, pero no así las traducciones, alteraciones o adaptaciones. En su libro *“Espectáculos Escénicos, Producción y Difusión”*, De León (2013) recomienda tomar en cuenta que:

...los derechos de autor de las obras fenecen a los 100 años de haber muerto el autor por lo que aquellas del siglo XIX y anteriores ya no pagan regalías a sus autores o herederos y pasan a ser del dominio público, pero sus traducciones y adaptaciones sí pagan. (p. 55)

- b) Una obra con derechos de autor: todas las obras literarias y artísticas son propiedad de quien las creó. Por lo que es el autor o el poseedor de los derechos de la obra, quien podrá autorizar el uso de esta. El artículo 11 de La ley Federal del Derecho de Autor establece que:

El derecho de autor es el reconocimiento que hace el Estado en favor de todo creador de obras literarias y artísticas previstas en el artículo 13 de esta Ley, en virtud del cual otorga su protección para que el autor goce de prerrogativas y privilegios exclusivos de carácter personal y patrimonial. Los primeros integran el llamado derecho moral y los segundos, el patrimonial. (1996, p. 3)

En los capítulos II y III de la Ley Federal del Derecho de Autor, se habla de los derechos morales y patrimoniales respectivamente. El derecho moral es el que posee el autor y es inalienable, irrenunciable e inembargable. Por su parte el derecho patrimonial es el que le da al autor el derecho de explotar o autorizar la explotación económica de su obra sin que por esto pierda los derechos morales.

- c) Una obra inédita: si se planea obtener una obra inédita para su producción, es recomendable organizar una convocatoria de dramaturgia, especificando los

requerimientos como el tema, número de personajes, número de actores, fecha de entrega, por cuánto tiempo será la sesión de derechos, entre otros aspectos que dependen de cada convocatoria con base en el proyecto. Se debe tomar en cuenta que esa obra, al ser registrada ante el INDAUTOR, el órgano encargado de proteger y fomentar los derechos de autor habrá que especificar bajo convenio la sesión de derechos que el autor otorgue a quien desea obtenerlos.

d) Una obra por encargo: este tipo de obras son solicitadas por una persona o empresa y su creación incluye un pago acordado con el autor. Los derechos morales son y seguirán siendo de los autores y los derechos patrimoniales le corresponden a la empresa que solicitó y remuneró al autor. Así la ley federal del derecho de autor en el artículo 83 establece que:

Salvo pacto en contrario, la persona física o moral que comisione la producción de una obra o que la produzca con la colaboración remunerada de otras, gozará de la titularidad de los derechos patrimoniales sobre la misma y le corresponderán las facultades relativas a la divulgación, integridad de la obra y de colección sobre este tipo de creaciones. (1996, p. 15)

Otra de las consideraciones de suma importancia durante la preproducción es el aspecto financiero. Como una cuestión de lógica contable, el presupuesto con el que se cuenta o que se puede obtener, debe igualar el costo total de la producción. En general, existen tres fuentes de recursos que pueden dar el financiamiento necesario para una producción teatral: recursos

propios, coproducción y patrocinios. Asimismo, en los diferentes proyectos se puede incluir una combinación de estas formas o inclusive las tres.

El uso de los recursos propios, los recursos con los que cuenta la empresa productora o compañía, son probablemente la primera opción. Sin embargo, esto no es regularmente una elección que pueda cubrir todo el costo, por lo que es recomendable buscar otras formas para financiar el proyecto. Siempre ayuda el tener aliados o interesados en el proyecto que puedan apoyarlo.

La coproducción es justamente una especie de alianza para que dos o más partes, intervengan para ser quienes conjuntamente con la empresa que ideó el proyecto, inviertan sus bienes o dinero. Estas alianzas pueden llegar a ser un camino para encontrar a un equipo de trabajo que haga posible la producción de otras obras.

El tercer tipo de fuente de recursos que puede ser fundamental para poder llevar a buen puerto un proyecto, son los patrocinios. En este caso una o varias empresas tanto privadas como gubernamentales, aportan recursos financieros al proyecto a cambio de un beneficio que puede ser la deducción de impuestos. Los patrocinios pueden ser grandes o pequeños, y pueden cubrir una parte específica de los costos. Por ejemplo, una empresa podría cubrir los sueldos de los actores, mientras que otra empresa podría dar los alimentos al grupo después de las presentaciones. Otra empresa podría aportar el vestuario o incluso otra empresa podría patrocinar la escenografía.

En general, para la producción de un espectáculo teatral se necesitan considerar los recursos económicos para cubrir los siguientes rubros:

- Renta de espacio para ensayos
- Renta de teatro para estreno y temporada teatral
- Diseño y realización de vestuario (esto puede hacerlo el mismo vestuarista o pagar el diseño y la realización a personas distintas)
- Diseño de escenografía
- Realización de escenografía
- Diseño de iluminación
- Honorarios del director
- Honorarios del productor ejecutivo
- Honorarios del asistente de dirección
- Honorarios del asistente de producción
- Honorarios de los actores (pago por ensayos)
- Honorarios del técnico
- Derechos de autor (dramaturgia)
- Derechos de autor (música)
- Publicidad
- Diseño de cartel
- Impresiones (programas de mano, carteles, invitaciones, lonas, pendones)
- Video y fotografía
- Publicidad en redes sociales

Una vez que se tiene el texto con el que se va a trabajar y la claridad de los recursos con los que se cuenta, se necesita determinar quiénes serán los integrantes de los equipos de

producción del proyecto. Normalmente los cinco equipos que conforman una producción son el equipo creativo, el artístico, el administrativo, el técnico y el de elaboración. Para una producción teatral pequeña es necesario tener mínimamente en el equipo creativo a un director, un productor ejecutivo, un escenógrafo, un vestuarista y un iluminador. En el equipo artístico se encontrarán los actores, y si es un proyecto más grande, se puede contar con bailarines, cantantes y músicos. El equipo administrativo es el encargado de todas las cuestiones relacionadas con la difusión, la contabilidad y la parte legal (derechos de autor). Los encargados del manejo de la iluminación, el sonido, de la maquinaria, efectos especiales, son quienes conforman el equipo técnico. Finalmente, el equipo de elaboración, también conocido como de realización, lo integran carpinteros, herreros, electricistas y modistas.

Se convocará entonces al equipo creativo (director, escenógrafo, vestuarista, iluminador, y compositor), cuyos integrantes pueden ser locales o foráneos, lo que ayuda a tejer redes de colaboración y aprender sobre las formas de trabajo en distintos lugares. Por ejemplo, aun cuando *Cuarto Acto Producciones* tiene un equipo de trabajo estable y sólido, que incluye a los actores, los directores y los productores, también se caracteriza porque en cada uno de sus proyectos busca involucrar a personas, tanto internas, como externas.

Cada obra de teatro requiere perfiles específicos para sus personajes, pero muchas veces los actores de la compañía no cubren los perfiles que requiere el montaje. Entonces, la elección de los actores requiere de un *casting* o audición. Éste es el proceso de selección de actores para los papeles de una obra, y permite conocer a los actores fuera de la compañía, que podrían ser más apropiados para los personajes del proyecto teatral. Los perfiles de los personajes en una obra de teatro pueden llegar a ser muy específicos, al grado de no poder

dar cabida a ciertos actores, aunque una de las maravillas del teatro en este sentido, es que un actor en sus treintas podría interpretar a un Romeo de Shakespeare.

Después de haber pensado conscientemente que proyecto específicamente se quiere realizar y cuáles son los motivos, además de tener una idea general de cómo se piensa llevar a cabo, es muy importante comenzar con un plan en el que se pueda plasmar concretamente con qué recursos se cuenta, quiénes van a participar, qué se va a necesitar, durante cuánto tiempo se tendrá que trabajar para llegar a la meta, que por ejemplo, en el caso de un montaje teatral, será el estreno del mismo, y finalmente en qué lugar o lugares se llevarán a cabo las actividades. Por ejemplo, un proyecto de radio, teatro o audio drama, requiere un estudio de grabación y un espacio para los ensayos donde se pueda trabajar en las lecturas y el análisis de los personajes.

El siguiente aspecto por considerar es el espacio físico para poder llevar a cabo los ensayos. Si es un monólogo, el espacio que se necesitara para ensayar probablemente no será muy grande, pero habrá montajes que requieran que los actores hagan acrobacias y entonces será necesario buscar un espacio para ensayos con una buena altura y un tamaño idóneo. En consecuencia, debe haber similitud en términos de amplitud y altura entre el espacio de ensayos y el teatro o espacio donde se va a presentar la obra.

Otra interrogante en el proceso de preproducción es el ¿cómo queda repartido el trabajo que implica una producción?, es decir, ¿quiénes son los responsables de cada aspecto? Todo espectáculo escénico requiere de varios equipos de trabajo que se encargaran de tareas

específicas. Para ilustrar como están organizados los equipos de trabajo en una producción teatral a continuación se presentan las siguientes figuras:

EQUIPOS DE TRABAJO EN UNA PRODUCCIÓN TEATRAL

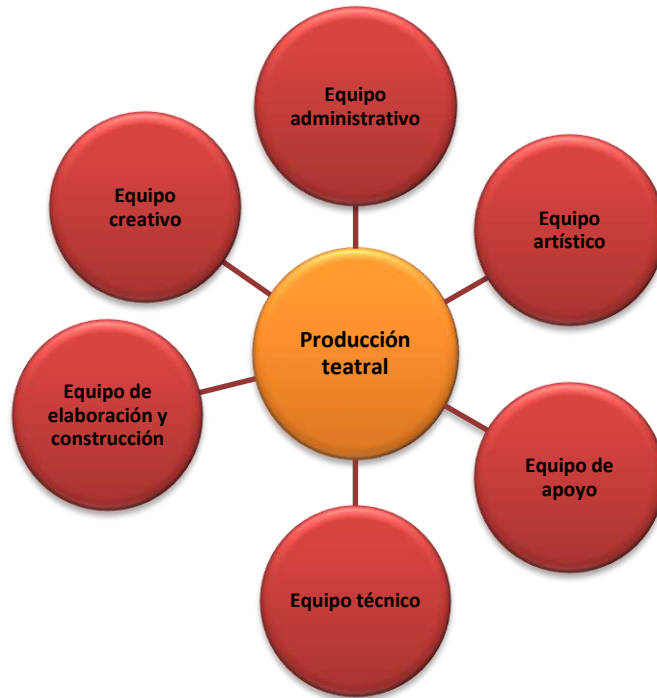


Figura 4: Equipo de una producción teatral.⁴

⁴ Elaboración propia

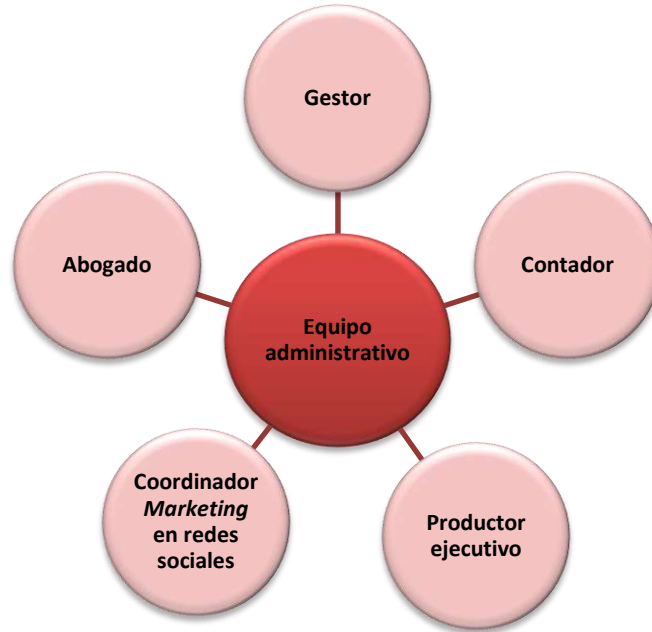


Figura 5: Equipo administrativo.⁵

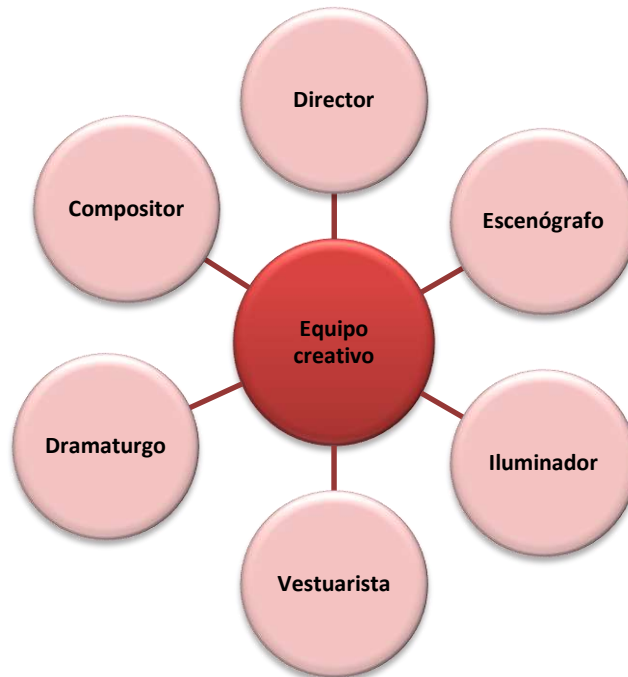


Figura 6: Equipo creativo.⁶

⁵ Elaboración propia.

⁶ Elaboración propia

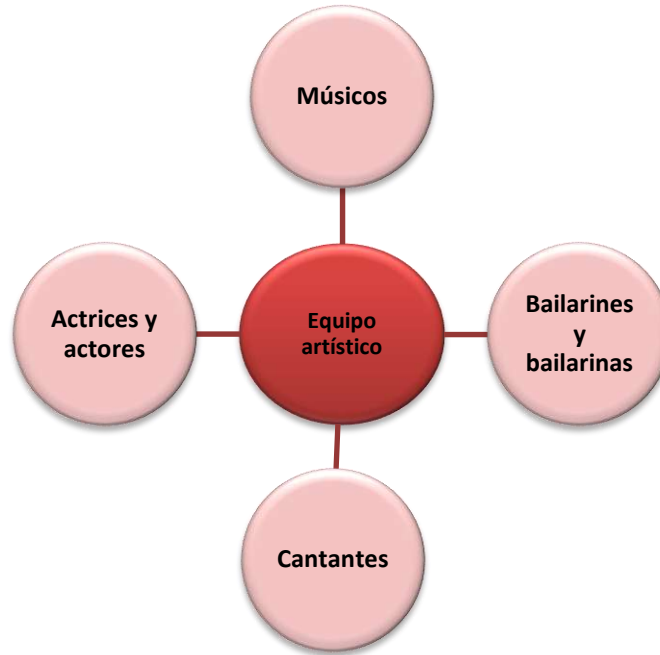


Figura 7: Equipo artístico.⁷

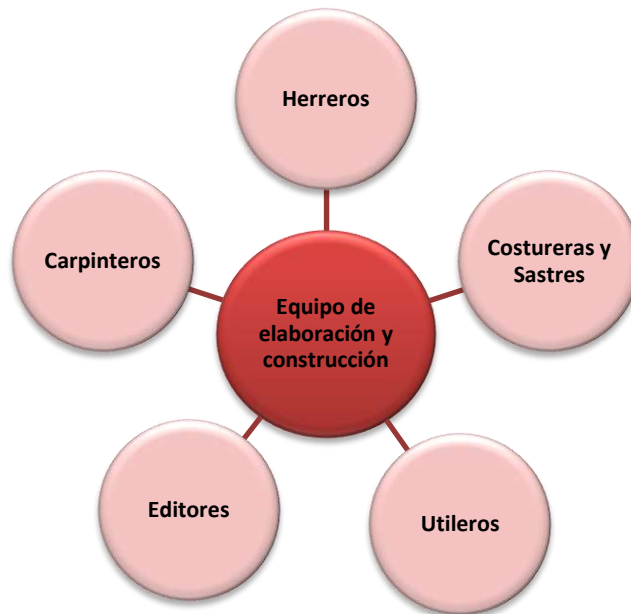


Figura 8: Equipo de elaboración y construcción.⁸

⁷ Elaboración propia

⁸ Elaboración propia.

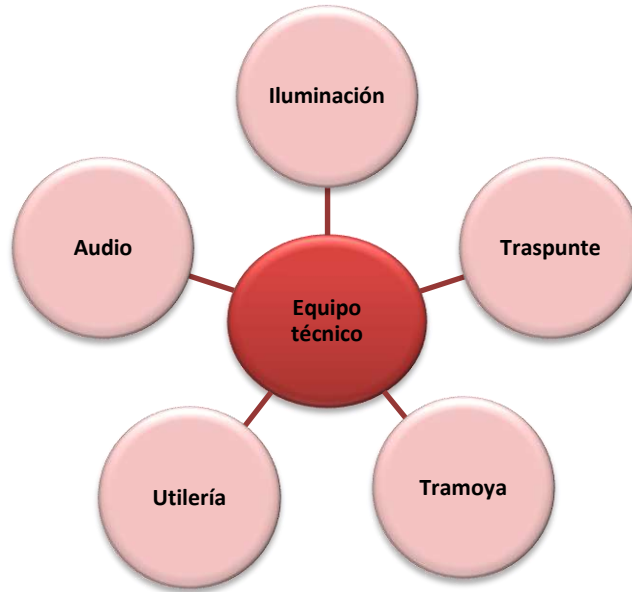


Figura 9: Equipo técnico.⁹



Figura 10: Equipo de apoyo.¹⁰

⁹ Elaboración propia.

¹⁰ Elaboración propia.

A continuación, se describe el trabajo de cada equipo:

Equipo creativo: este equipo es el encargado de tomar las decisiones sobre cómo se va a implementar el proyecto. Algunos de los creativos diseñan y hacen una propuesta con base en la idea general de montaje que tiene el director. En este equipo se encuentran el productor ejecutivo, el director, dramaturgos, escenógrafos, compositores, iluminadores.

Equipo artístico: son los ejecutantes en el escenario y está conformado por las actrices, actores, bailarines, músicos, cantantes.

Equipo de elaboración y construcción: los que conforman este equipo serán los encargados de la realización con base en las propuestas del equipo creativo. En este encontramos carpinteros, modistas, electricistas, herreros.

Equipo técnico: todo lo que tiene que ver con la cuestión técnica de un montaje teatral como tramoya, iluminación, sonido.

Equipo administrativo: es el que difícilmente va a cambiar de un proyecto a otro. Generalmente se trabaja con el mismo contador, administrador y abogado, quienes se encargan de la contabilidad del proyecto, el buen funcionamiento administrativo y los aspectos relacionados con los derechos de autor, respectivamente.

Equipo de apoyo: el equipo de apoyo se encarga de ayudar a los responsables de las diferentes áreas. En este equipo se consideran a los asistentes de dirección, de producción, servicio social y ayudantes en general.

Una vez que se cuenta con los espacios para los ensayos y presentaciones, es posible empezar a elaborar el calendario o cronograma de actividades general. Una ruta crítica es una herramienta muy efectiva para poder planear durante cuánto tiempo se ensayará, y cuanto tiempo tomará a los creativos trabajar en el diseño y realización de los vestuarios, escenografía e iluminación.

Un cronograma de ruta crítica consiste en la calendarización de las actividades a realizar y la secuencia que deben de seguir. El cronograma nos ayudará a visualizar estas actividades para que se cumplan en tiempo y forma los trabajos de diseño, elaboración y ensayos para finalmente llegar a la meta que en este caso es el estreno.

El siguiente cuadro es un ejemplo del cronograma proyecto “El Encanto” el cual es una producción de *Cuarto Acto Producciones*. El agendar las actividades sirvió para planear, organizar y distribuir los recursos de forma eficiente.

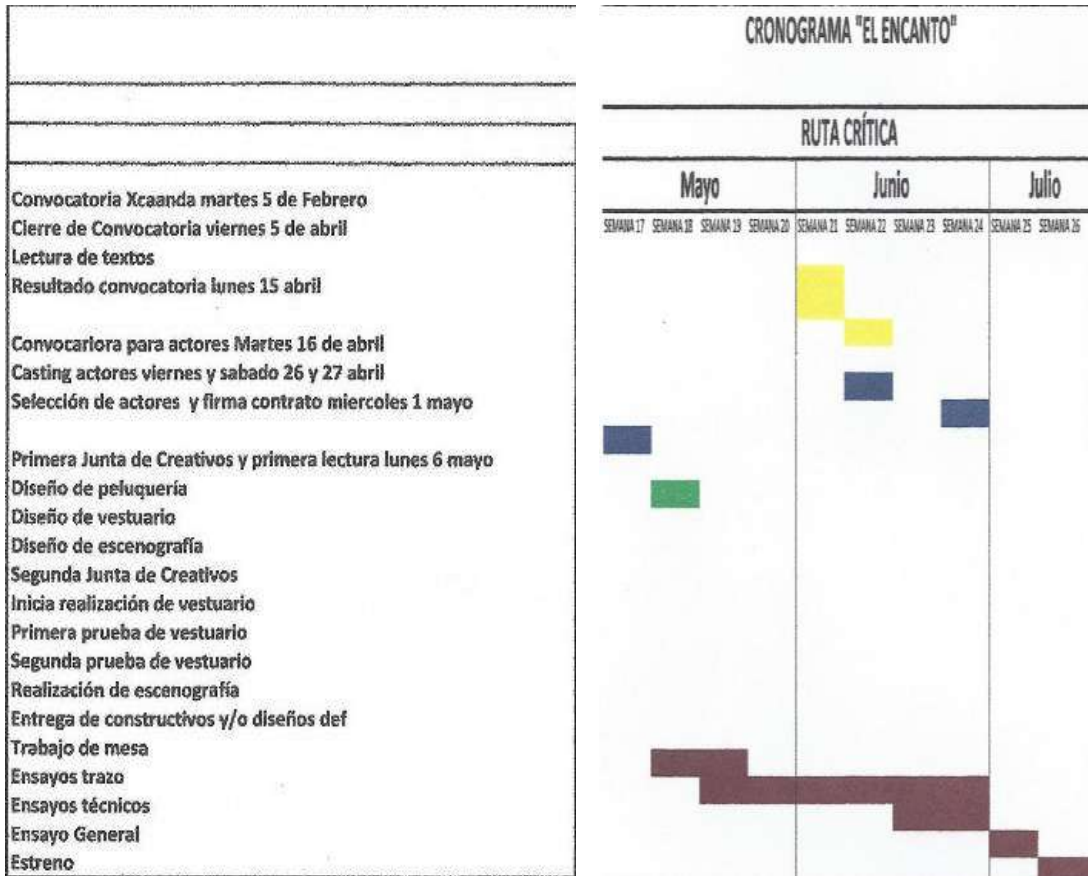


Tabla 11: Cronograma proyecto “El Encanto”.¹¹

3.1.2 Producción

Como se mencionó anteriormente, la producción teatral es una sistematización de pasos para llevar a buen puerto una producción escénica y la segunda fase es la producción del objeto artístico. Para Schraier (2011) “La fase de producción será la de la elaboración concreta de nuestro proyecto, la concreción de lo que planificamos” (p.19). En otro orden de ideas es la realización creativa o puesta en escena.

¹¹ Elaboración propia

Se entiende como producción escénica a toda representación artística que se represente dentro de un espacio convencional llamado escenario. Sí bien el producto estético está más apegado al teatro no solo se limita a esta área artística. También, puede ser un producto dancístico, musical o la fusión de todas estas artes. Una muestra sería el performance o el happening. Según Schraier (2011, p.13) dentro de las artes teatrales no solo se representa obras de teatro, también entra, "la ópera, la comedia musical, la zarzuela, el circo, el teatro de marionetas..." por mencionar algunas.

La producción de montajes escénicos para Schraier (2011) es "la realización de ensayos artísticos, la construcción de la escenografía, la confección de vestuarios, la composición o selección musical, las actividades de difusión, ensayos técnicos, generales, etc." (p. 19). Estas acciones son llevadas de forma paralela. Al mismo tiempo que se dan los ensayos se puede ir confeccionando el vestuario o realizando la escenografía. Evidentemente este trabajo se realiza en diferente tiempo y espacio. Si el recurso económico lo permite, se contrata diferente personal para la realización de ello. De lo contrario, los integrantes de la agrupación teatral buscaran la manera de obtener los elementos escénicos que sean necesarios.

Desde otra postura teórica, Peña (2002) menciona la siguiente estructura de exploración de actividades en una producción:

Aspectos artísticos y de realización
<p>Artísticos:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Lectura del texto seleccionado.2. Análisis de situación, personajes, dramaturgia, etc.3. Encargo de diseños: escenografía, vestuario, iluminación, imagen, música, etc.4. Improvisación de situación.5. Ensayos con texto.6. Selección de los diseños más convenientes.7. Presupuesto de materiales de realización de diseños.8. Control y reajustes de presupuesto respecto a los diseños y su realización.9. Evaluación. <p>Realización:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Entrevistas con los diseñadores y realizadores.2. Compra de materiales / entrega de recursos.3. Medidas vestuario actores.4. Entrega de escenografía y vestuario.5. Entrega de la imagen del espectáculo.6. Montaje escenografía.7. Ensayos generales con escenografía, vestuario e iluminación.8. Fotografías ensayos.9. Elaboración dossier de prensa.10. Información a medios.

Tabla 12: Acciones en la producción de un espectáculo escénico. (Peña 2002, pp. 106-107).

La perspectiva de Peña está más aplicada a las vivencias comunes de cualquier grupo o compañía escénica. Recapitulando los postulados de Schraier y de Peña se hace el siguiente listado de acciones que se realizan en la producción de un espectáculo escénico.

1. Trabajo de mesa
2. Lectura de textos
3. Análisis del texto dramático
4. Posicionamiento estético
5. Posicionamiento social
6. Creación de personaje
7. Aprenderse los textos de memoria
8. Diseño y construcción de escenografía
9. Diseño y elaboración de vestuario
10. Diseño y elaboración de utilería
11. Improvisaciones su primer acercamiento escénico
12. Trazos escénicos
13. Montaje de coreografías
14. Montaje de piezas musicales
15. Interpretación escénica
16. Diseño de iluminación
17. Diseño de audio
18. Sesión fotográfica
19. Elaboración del dossier
20. Gestión y venta de funciones
21. Información de los medios de comunicación

A continuación, se describe en qué consiste cada uno de los rubros para tener mayor precisión en el uso de términos durante la presente investigación. En algunos casos se agrupa más de una acción por pertenecer a una misma célula de trabajo. La caracterización de cada rubro está bajo la perspectiva de Bujvald (2011).

Trabajo de mesa: se realiza principalmente con la presencia de todos los actores, director, productor y algunos creativos. En las sesiones de trabajo se da lectura al texto dramático para analizar el texto, caracterizar a los personajes, iniciar la creación de personaje, encontrar conexiones entre los personajes, buscar intenciones en la voz de los actores, y establecer el enfoque estético, el posicionamiento y función social de la obra a montar.

Trabajo actoral: los actores tienen varias tareas a realizar en una producción escénica. Su función principal es la interpretación de personajes. Para ello es necesario la memorización de sus parlamentos. Cada actor de manera individual se aprende de memoria sus líneas para después estar al servicio de la escena. Los actores tienen que crear a su personaje considerando su historia y su función dentro de la obra para poder otorgarle voz y corporalidad. Otra de sus funciones es probarse los vestuarios y asistir a todos los ensayos o sesiones de trabajo que le indique el director.

Dirección escénica: el director de escena es el líder del montaje, guía a los actores en su construcción de personaje, propone la agenda de trabajo, realiza el trazo escénico, coordina junto con el productor el diseño y construcción de escenografía, vestuario y utilería. Asimismo, resignifica el texto dramático en la puesta en escena y de ser necesario, escoge el tipo de música y coreografías.

Diseño de elementos técnicos: la creación y construcción de escenografía, vestuario, utilería, iluminación y audio son cruciales para que las escenas sean interpretadas de forma adecuada. Muchas de las veces estos elementos son los que crean el efecto o ilusión que pretende mostrar el director de escena al público.

Gestión: sí bien, desde la preproducción se vislumbra dónde se representará la obra y cómo será el plan de ventas, en la producción es donde se consolida dicho trabajo. Se toman fotografías a los actores interpretando al personaje en los ensayos generales para tener un registro gráfico, que se ocupará para la elaboración del *dossier* y en los anuncios publicitarios. Para la venta de funciones el gestor cultural debe elaborar un *dossier* o carpeta de productos escénico. En este documento se incluye la historia de la compañía junto con su misión, visión y objetivos, un resumen de la historia de la obra, los requerimientos técnicos para la presentación, el precio, las formas de contratación del montaje, y el impacto tanto social como económico que puede llegar a tener presentación del producto escénico. Cuando ya se saben los datos de las funciones, es momento de informar a los medios de comunicación locales para publicitar el espectáculo.

3.1.3 Postproducción

Como se había mencionado anteriormente, la última fase de la producción escénica es la postproducción. En este momento del proceso ya se tiene la puesta en escena. El trabajo creativo de mayor intensidad ya ha quedado en la fase anterior, ahora toca el turno de ver a la obra de teatro como un producto comercial, más que como una obra de arte. Para Tello (2012) la postproducción inicia cuando termina el estreno de la obra y en esta etapa se considera presentar la obra en diferentes espacios escénicos. Es posible organizar temporadas en diferentes teatros o foros dentro de una misma ciudad, o agendar giras dentro y fuera del estado o inclusive del país.

Me remito nuevamente a Tello (2012) para enlistar las acciones más importantes que se realizan en la fase de postproducción:

Pagos: el productor ejecutivo es quién está al pendiente de pagar en tiempo y forma a los actores, creativos, técnicos y todo aquello personal que haya colaborado en las funciones teatrales.

Revisión de contratos: revisar que se cumplan cabalmente los contratos y si es necesario, ampliar la cobertura en caso de giras o temporadas no previstas.

Promoción: por lo general cuando se estrena una puesta en escena se realiza una rueda de prensa, para anunciar a los medios de comunicación el nuevo espectáculo. A través de los medios, el público se enterará de la nueva oferta artística que se presenta en su localidad.

Otra de las opciones de difusión es tener anuncios en la radio, la televisión, la prensa, los espectaculares y actualmente, con gran éxito, la difusión en redes sociales.

Convocatorias: otro trabajo importante que tiene que realizar el productor es estar pendiente de la publicación de convocatorias para participar en concursos, becas o patrocinios de eventos culturales donde se pueda insertar el montaje en cuestión.

Balance económico: el productor, junto con el contador, tendrá que calcular cuál fue la inversión final de la realización del montaje, cuáles son los gastos corrientes, por ejemplo: pago por función o temporada a los creativos, compra de maquillajes o insumos que se necesiten estar renovando, por decir algunos. Deben estimar en qué momento se tendría la recuperación de la inversión y en el mejor de los casos planificar qué harán con las ganancias.

En la postproducción también se hace la evaluación del proyecto. Por su lado Roselló (2014) resalta que es importante evaluar los proyectos culturales para mejorar el proceso de producción y dar continuidad a los aciertos en el proceso. De León (2003) y Tello (2012) proponen realizar un análisis DAFO ocupando información cualitativa y cuantitativa. La intención es identificar las fortalezas, las áreas de oportunidad, las debilidades y las amenazas externas que pueden perjudicar el proyecto. Tomando en cuenta estos cuatro factores, se identifican las áreas donde el trabajo ha sido eficaz y eficiente, y aquellas donde es necesario hacer adecuaciones para tener una mejora continua. La evaluación también ayuda en la toma de decisiones sobre la reorganización interna de la compañía, premiar y reconocer el trabajo de los integrantes del equipo y, finalmente, para identificar en qué medida dejó ganancias o pérdidas económicas la puesta en escena.

Es muy importante compartir los resultados de la evaluación final a los integrantes del grupo o compañía teatral para que todos reconozcan los aciertos y desaciertos que tuvieron en el proceso de producción. También es adecuado mostrar la evaluación a los patrocinadores o agentes externos que apoyaron al proyecto escénico. Esto es para transparentar el manejo de los recursos y en el caso de tener resultados positivos, es una invitación a continuar apoyando a las agrupaciones teatrales. Tello (2012) menciona que la evaluación es una oportunidad para seguir creciendo. Si bien este es el final de un proceso, también puede ser el inicio de otro nuevo proyecto escénico. Así se conforman los procesos de producción cíclicos.

4. CUARTO ACTO PRODUCCIONES

Existen varias compañías artísticas en la ciudad de Puebla y todas éstas generan sus propias producciones, las cuales se presentan en los distintos foros y teatros. Cada compañía tiene su forma de trabajo y sus propios procesos de producción, aunque no siempre son los más lucrativos o conocidos. Para poder explicar el planteamiento sistémico de producción para proyectos escénicos nos centraremos en el funcionamiento de la empresa *Cuarto Acto Producciones*. Para ello se describe la historia, misión, visión, meta, objetivos y su organización interna.

4.1 Historia

Inició sus actividades como *Cuarto Acto Foro Escénico* en 2015 en San Pedro Cholula, Puebla. Con su doble función: como foro escénico y como centro de impartición de talleres. En el corazón de la comunidad, en una casona de la 3 poniente 108 local B, se inauguró el lugar, que contaba con tres espacios. El primero era un área de seis por seis metros, con paredes negras, luminaria y con un aforo para treinta personas. Justo arriba del foro, se encontraba el salón de talleres y a un costado la oficina que también era camerino y bodega.

Afuera del foro, en la misma casona, había un restaurante y mezcalería, con la cual se trabajaba en convenio para que los asistentes al teatro recibieran un mezcal de cortesía en el consumo de cualquier otra cosa. Así mismo, en días festivos como el 14 de febrero, había paquetes de cena con teatro para las parejas que reservaban con anticipación.

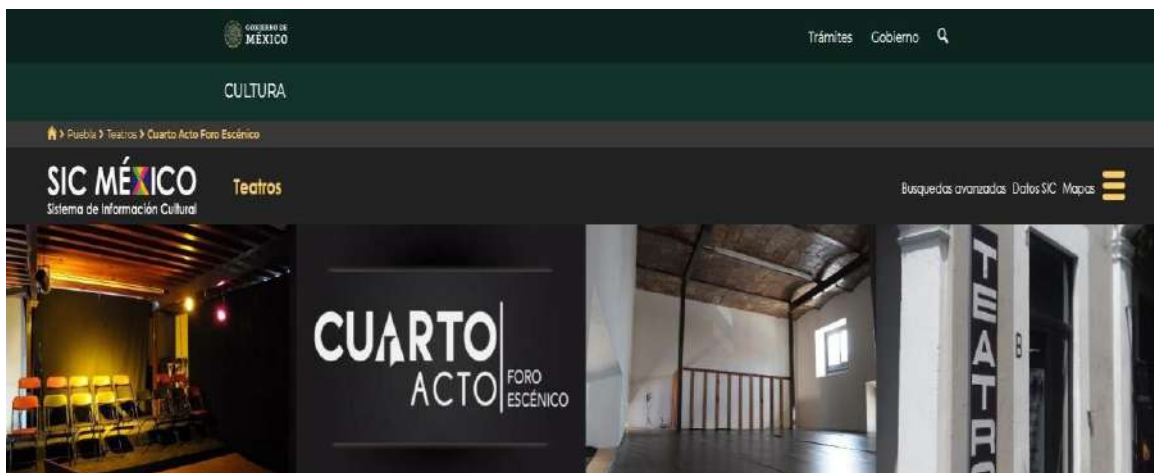


Figura 13: Primeras instalaciones de Cuarto Acto.

En esta primera etapa no existía una estructura organizacional. Cuando se producía alguna puesta en escena, se tomaban decisiones en colectivo y se dividían las tareas entre los involucrados de cada proyecto. Tampoco se contaba con conocimiento de gestión, administración y producción, por lo que no existía una planeación ni se tenían objetivos o metas claras para caminar hacia ellas. Al no ser una empresa constituida legalmente, tampoco era posible proyectarla hacia un crecimiento, lo que impedía el acceso a convocatorias, licitaciones y préstamos, entre otros.

Sin embargo, la propia existencia del foro generó la necesidad de producir obras y administrar el espacio. Por lo que a partir de ahí se fueron adquiriendo algunos conocimientos y experiencia que llevarían, más adelante, a ser lo que hoy es *Cuarto Acto Producciones*. En una primera etapa *Cuarto Acto Foro Escénico*, como se le llamó en un inicio, se encargó de crear y difundir producciones propias, así como dar proyección a otros grupos nacionales e internacionales. El foro teatral también fue sede de festivales culturales como la Muestra Estatal de Teatro y funcionó para la presentación de libros. Esta última actividad incluyó a

escritores reconocidos, dentro y fuera del país. Una muestra de ello fue la presentación de libro del escritor de novela negra, William C. Gordon. Así mismo funcionó como espacio de impartición de talleres, coloquios, cursos de teatro, dramaturgia y danza. El proyecto se enfocó tanto en profesionales como en principiantes, siempre pensando en potenciar el talento y alcanzar un arte escénico verdaderamente profesional. Fue entonces que se contó con la presencia de maestros y directores con una importante experiencia, como Morris Savariego, quien impartió el “Seminario Sobre el Discurso de la Pasión” y el maestro y director de escena Raúl Rodríguez Da Silva, quien dio el taller “Por el Camino del Teatro Vivo”.

Cuarto Acto Foro Escénico tenía temporadas teatrales cada mes. Las funciones eran de jueves a domingo, y se presentaba un repertorio escénico variado. Para promocionar las funciones se diseñaron estrategias como el dar palomitas gratis al presentar obras de teatro familiares.

Cuarto Acto Foro Escénico produjo su primera obra de teatro “A Puerta Abierta” del dramaturgo inglés Alfred Sutro. Con esta primera producción se inauguró el foro el 13 de junio de 2015 a las 6 p.m. La obra se trabajó desde la traducción del texto original en inglés. Para la segunda producción, a principios de 2016, se estrenó “El Columpio Rojo”. Aquí ya había un afán de profesionalizar los procesos de producción y gestión. Se dio una coproducción entre *Cuarto Acto Foro Escénico* y Corea Films donde se contó con el patrocinio de la escenografía por parte de la empresa de cocinas integrales Cheher.



Figura 14: carteles de obras presentadas en *Cuarto Acto Foro Escénico*.

Más adelante, para la tercera producción, se buscó conjuntar distintas disciplinas para producir proyectos que no sólo involucraran al teatro. Es así como surgen producciones como la lectura dramatizada del poema “Desamorados”, un poema escrito por el poblano Arturo Ordorika. Poco tiempo después, *Cuarto Acto Foro Escénico* alberga su primer coloquio, nuevamente en coproducción con Corea Films. Durante el coloquio “Constructores de Ficción” se proyectó cada día un cortometraje de distintos creadores escénicos, y al final de cada proyección había un intercambio de experiencias e ideas entre el invitado y los asistentes. Durante los cuatro días que duró el evento se involucraron a actores, directores de cine, de teatro, guionistas, dramaturgos y productores.

Después de tres años de funcionar como un espacio de talleres y teatro, *Cuarto Acto foro Escénico* cierra sus puertas el 28 de julio de 2018. Hasta este punto se tenía la intención de generar en el público experiencias escénicas a través de procesos actorales profundos y profesionales, buscando la diversificación artística y desarrollando el crecimiento como proyecto artístico, cultural y empresarial.

Después de un tiempo surge la segunda etapa, transformando el foro escénico en dos escenarios móviles equipados y diseñados para transportar montajes escénicos hasta los lugares más recónditos del país. La finalidad es llegar al público que no tiene acceso a presenciar un espectáculo escénico profesional.

El 2 de abril de 2019 *Cuarto Acto Foro Escénico* se consolida como empresa, bajo el régimen de Sociedad por Acciones Simplificada de Capital Variable (SAS de CV), convirtiéndose en *Cuarto Acto Producciones*. Este giro le permite participar en distintas convocatorias, concursos, crear una estructura organizacional y restablecer el nuevo personal. Todos estos cambios le permiten a la compañía una mejor planeación, ejecución y desarrollo de los proyectos.

En 2019 *Cuarto Acto Producciones* lanza el primer concurso de dramaturgia Xcaanda. Los objetivos eran impulsar a nuevos talentos en la dramaturgia y que los dramaturgos participantes pudieran ver su obra montada sobre un escenario. La consigna era desarrollar temas que resalten la cultura, historia y tradiciones de nuestro país. En esta primera edición la obra dramática “El Encanto” escrita por Silvia Merlo y Pablo Cano fue la obra elegida para producirse.



Figura 15: Cartel de “El Encanto”

Con este nuevo montaje se consolida la Compañía de teatro de *Cuarto Acto Producciones*. La premisa era tener un equipo estable, en constante preparación y desarrollo para crear espectáculos escénicos de calidad. Esta conformación convierte a la empresa en una plataforma para creadores, intérpretes, productores, gestores, realizadores y técnicos, quienes sumando esfuerzos y regidos bajo los mismos valores y metas, dan como resultado la creación de proyectos culturales que impactan positivamente a nuestra sociedad.

Posteriormente la empresa *Cuarto Acto Producciones* es invitada a participar en la licitación del Consejo Nacional de Fomento Educativo (CONAFE) para la realización del programa Circuito Cultural Comunitario de Teatro Itinerante al interior del país. Esta participación

convierte a la empresa en proveedor de cultura a nivel federal de 2019 a 2021. Con la producción “El Encanto” se realizan 180 funciones en una gira por 180 comunidades que abarcaron nueve estados de la república, impactando a 14 mil personas. Cuarto Acto Producciones también ha producido para el CONAFE cinco audiolibros de la colección de Cuentos Colibrí, mismos que se crearon también en formato de video con cuenta cuentos.



Figura 16: Presentaciones del “El Encanto” en el Circuito Cultural Comunitario de Teatro Itinerante de CONAFE.

En el 2020 el virus SARS-COVID19 ocasionó que todo se detuviera en formato presencial. Como siempre, *Cuarto Acto Producciones* buscó distintos canales y formas de hacer teatro. Es así como se lanza el proyecto *Audio Dramas Cuarto Acto*. Este trabajo adapta obras de teatro a guiones sonoros y produce episodios grabados en audio, también conocidos como audio teatros. Con “Voltaje” y “Coma” de Adriana Genta se logra transformar textos teatrales en imágenes auditivas. Estos se difunden a través de plataformas digitales para acercar al público al teatro a través de historias, personajes, música y efectos sonoros. Este proyecto

además fomenta la colaboración y vinculación con artistas y creativos. Para cada audio drama se invita a distintos actores, directores, musicalizadores y equipo humano necesario para producir estos audios.

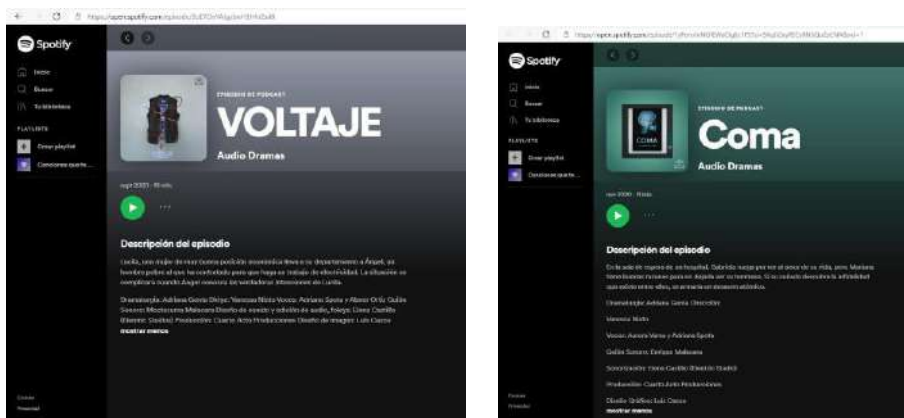


Figura 17: *Audio Dramas Cuarto Acto* en plataformas digitales.

Durante ese mismo año 2020 se comienza a adaptar un espacio para que tanto la Compañía de *Cuarto Acto Producciones* como otros grupos puedan usar ese espacio para ensayar. Una de las necesidades más comunes entre los grupos de teatro, es la falta de espacios para poder ensayar, sin necesidad de hacerlo en la sala de sus casas, en parques o estacionamientos, por poner algunos ejemplos. Así mismo se usará este lugar para la impartición de talleres, que promete ser un semillero de artistas con la aspiración de ser un referente a nivel nacional en materia teatral.

En noviembre del 2020 la Compañía de Teatro de *Cuarto Acto Producciones* fue seleccionada para participar en la Muestra de Teatro para bebés, niños y jóvenes 2020, que lanzó el Estado de Colima con lo cual logran tener proyección en otros estados de la república mexicana.

Más adelante, en el año 2021, se continúa con las innovaciones. Una muestra es la creación de nuevas producciones radiofónicas para el proyecto de Audio Dramas. Se lanzan “Luca” de Rodrigo Corea y “A Puerta Abierta” de Alfred Sutro, el cual obtuvo una mención honorífica en la 13ª Bienal Internacional de Radio. Lo relevante de estas producciones es el medio de difusión, pues están disponibles en plataformas digitales como Spotify, Anchor, Rdiopublic, entre otros.



Figura 18: Mención honorífica a *Cuarto Acto Producciones*

Dentro del proyecto de Audio Dramas, *Cuarto Acto Producciones* trabaja en la producción de una serie de 18 episodios, adaptando la novela de Cumbres Borrascosas de Emily Brontë. Esto permite continuar generando procesos de producción, no solo de espectáculos escénicos, sino también de proyectos artísticos de otra índole que van muy de la mano con el teatro.

Actualmente *Cuarto Acto Producciones* es una empresa dedicada a la gestión, producción y promoción de expresiones artísticas de calidad, especialmente en el campo del arte dramático. Cuenta con su propia compañía de actores, dos escenarios móviles y un espacio para ensayos y talleres. Su continuo crecimiento y promoción de la cultura busca lograr que el teatro sea una de las actividades primordiales de nuestra sociedad. En *Cuarto Acto Producciones*, se está seguro de que el teatro es necesario para enaltecer la vida cultural y el espíritu humano.



Figura 19: Función de teatro en el escenario móvil.

Como empresa y grupo artístico independiente, *Cuarto Acto Producciones* se enfoca en una propuesta sistémica, un modelo conceptual donde los procesos de gestión, producción y promoción son parte de un sistema.

Cuarto Acto Producciones ha ido creciendo e implementando poco a poco el conocimiento adquirido en el estudio y en la experiencia.

4.2 Misión, Visión, Objetivo y Meta

- Misión de *Cuarto Acto Producciones*

Producir y gestionar proyectos artísticos con distintos creativos y artistas, compañías y empresas.

- Visión de *Cuarto Acto Producciones*

Ser una empresa reconocida como plataforma para creadores, intérpretes, productores y gestores, que fomenta la interdisciplinariedad, dando como resultado la creación de proyectos artísticos de alta calidad profesional y que promueven la cultura.

- Objetivo general de *Cuarto Acto Producciones*

Realizar proyectos artísticos para enaltecer la vida cultural y el espíritu humano.

- Objetivos de *Cuarto Acto Producciones*

- ✓ Desarrollar un sistema de gestión, producción y difusión que asegure la calidad y profesionalismo en los procesos artísticos.
- ✓ Convocar a creadores e intérpretes para su participación en los proyectos.
- ✓ Capacitar a creadores, intérpretes, productores y gestores.
- ✓ Producir espectáculos para que, en su caso, sean llevadas con el escenario móvil a las comunidades del país.
- ✓ Garantizar un equipo administrativo consolidado que trabaje para generar proyectos artísticos que involucren a distintos artistas y creadores.

- ✓ Impactar de forma positiva a través de proyectos escénicos.
- ✓ Reforzar redes de convivencia social a través del arte.

- Meta de Cuarto Acto
- ✓ Presentar proyectos artísticos propios y en coproducción y así lograr que el teatro y las artes sean una de las actividades primordiales de nuestra sociedad.

4.3 Las cuatro ramas de *Cuarto Acto Producciones*

La empresa de *Cuarto Acto Producciones* está estructurada en cuatro grandes ramas donde cada una cuenta con su propia dinámica de trabajo. Todas las áreas tienen su forma particular de organización, función, equipo de trabajo específico y finalidades. La siguiente imagen muestra de forma gráfica las cuatro ramas de *Cuarto Acto Producciones*.



Figura 20: Las cuatro ramas de *Cuarto Acto Producciones*

A continuación, se describen cada una de las cuatro ramas de *Cuarto Acto Producciones*.

1. Producción. Es el área que se encarga de generar los proyectos artísticos para que, a través de procesos de producción, se materialicen sobre un escenario. Los proyectos que se generan pueden ser a petición de alguna empresa o institución o por la propia necesidad artística de la productora. Quienes integran esta área son las productoras ejecutivas, los actores de la compañía, el técnico y los creativos invitados. Todos ellos encargados de cristalizar la propuesta planteada.

2. Escenario móvil. Espacio en el que se presentan producciones propias y de otros grupos y que permite llevar teatro a cualquier lugar, incluso a los más alejados, con poco o nulo acceso a la cultura y las artes. Esta área se conforma de cuatro actores que integran la compañía de *Cuarto Acto Producciones*, un coordinador responsable del grupo y de la parte técnica durante las funciones y finalmente el operador de la unidad. Todos los integrantes abren el escenario y montan la escenografía, el equipo de audio e iluminación, las bancas para el público, la planta de luz y todo lo necesario para que se lleve a cabo el espectáculo escénico.

3. *Audio Dramas Cuarto Acto*, mejor conocido como radio teatro, son adaptaciones de obras de teatro a guion sonoro, para producir audios teatrales que cualquiera puede escuchar a través de distintas plataformas de *podcast*, en cualquier dispositivo.

4. Talleres y cursos. Para la capacitación de creadores, intérpretes, productores y gestores.

4.4 Organización interna

La estructura organizacional de *Cuarto Acto Producciones* es de tipo vertical. En seguida se presenta el organigrama de la compañía para visualizar de forma gráfica los puestos y las funciones del personal.

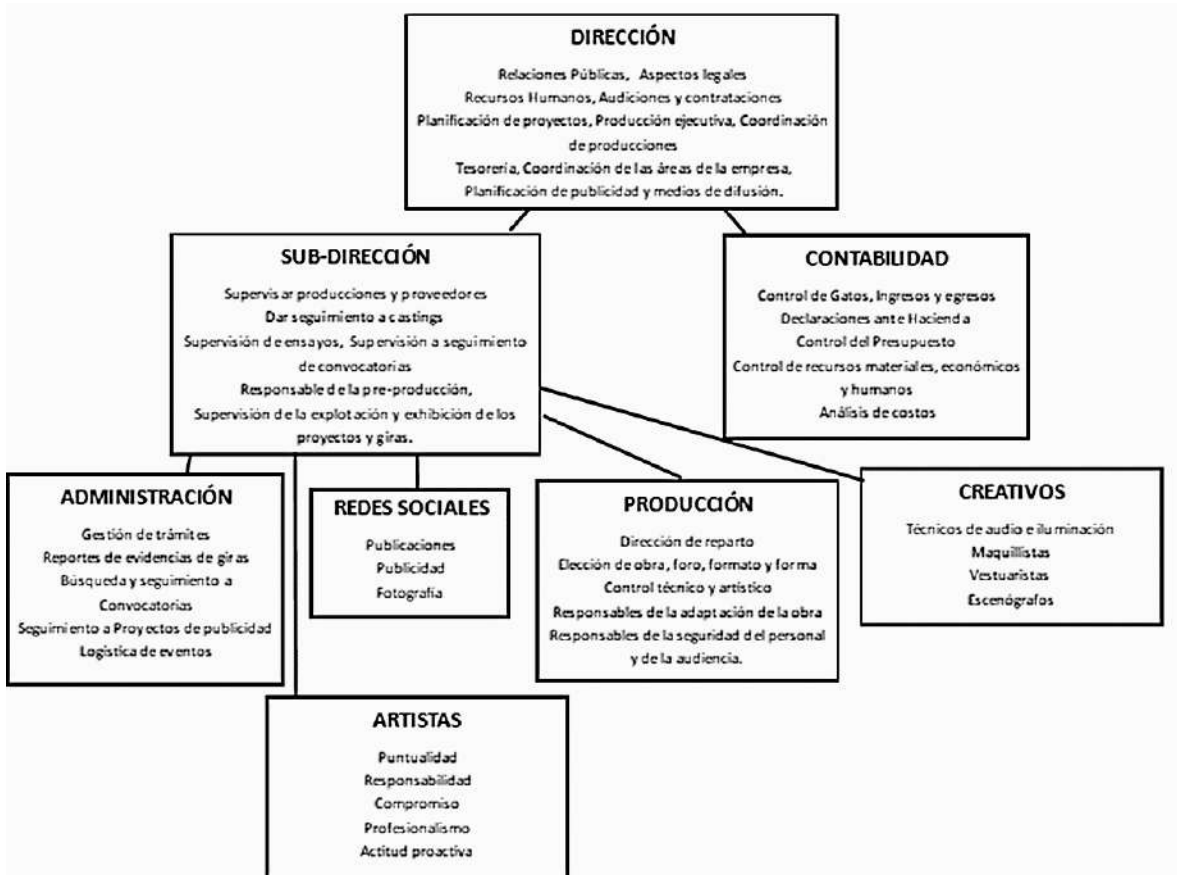


Figura 21: Organigrama de *Cuarto Acto Producciones*.¹²

En la parte superior se encuentra la directora, responsable de las relaciones públicas y encargada de coordinar y trabajar directamente con las demás áreas. Durante las

¹² Elaboración propia

producciones de los proyectos teatrales atiende la producción ejecutiva y colabora, de una forma más directa, con el área de contabilidad y la subdirección.

La subdirectora se encarga de supervisar y dar seguimiento al trabajo que se realiza en todas las demás áreas, como la administrativa y las redes sociales. Durante las producciones funge como asistente de dirección y producción, además de coordinar y comunicarse directamente con los artistas y creativos que participan en cada uno de los proyectos de *Cuarto Acto Producciones*. A su vez, mantiene informada a la dirección del trabajo hecho durante los procesos de trabajo.

El área de contabilidad lleva el control de gastos, ingresos y egresos. Se encarga de hacer las declaraciones ante el Servicio de Administración Tributaria (SAT), emitir facturas, hacer contratos, trabajar junto con la dirección los tabuladores y presupuestos.

El área de administración se encarga de la gestión de trámites, como registros de obras ante el INDAUTOR. Durante las giras lleva un orden de todos los reportes, evidencias y entregables, y es también encargada de buscar convocatorias y elaborar documentos.

El área de redes sociales tiene la encomienda de la publicidad y publicaciones en las redes sociales, además de generar el contenido y el material de video.

El área de producción se encarga de generar proyectos y de asegurarse de la materialización de estos. Los artistas son los que están al frente de la puesta en escena y son los intérpretes

de la obra, es decir, los que verá el público. Los creativos son el personal que trabaja en función de la puesta en escena, como el escenógrafo, el vestuarista, el iluminador, etcétera.

La decisión de adoptar este esquema organizacional en *Cuarto Acto Producciones* se tomó después de intentar en un principio, el trabajar de forma horizontal. Las decisiones se tomaban en conjunto, pero esta forma de trabajo no funcionó. Más adelante se desintegró el equipo de trabajo y se unió quién actualmente funge como subdirectora en *Cuarto Acto Producciones*. Al poco tiempo se integraron al equipo de trabajo quienes se encargan de las otras áreas. Actualmente, aunque las personas que forman parte de *Cuarto Acto Producciones* no están contratadas como empleados de base, son el equipo con el que siempre se trabaja cuando se va a desarrollar un proyecto dentro de la empresa.

5. PROPUESTA SISTÉMICA DE PRODUCCIÓN PARA PROYECTOS ESCENICOS

Todo proyecto escénico parte de una idea. Esa idea puede ser desde montar un texto dramático, escribir o adaptar una historia para llevarla a la escena, abrir un foro o espacio teatral, adaptar textos dramáticos para grabar audio dramas, o crear un escenario móvil para presentar espectáculos escénicos. Cualquiera de estos proyectos necesita mucha organización y planeación, de modo que con el paso del tiempo y con base en la experiencia, se vayan sistematizando los procesos durante creación del proyecto.

Un enfoque sistémico ayuda a entender cómo se comporta un elemento de análisis y la relación e interacción que existe entre los sistemas que lo componen. Para el análisis del elemento llamado *Cuarto Acto Producciones*, se aplicó una perspectiva de sistemas para poder visualizar y entender cuáles son los elementos que se relacionan entre si y conocer el objetivo que tienen en común. En el análisis realizado al sistema de *Cuarto Acto Producciones* el objetivo detectado es la creación y realización de un proyecto artístico.

Una vez entendido cómo funciona el sistema, es posible alcanzar el objetivo utilizando mejor todos los recursos para seguir produciendo obras de teatro, audio dramas, o cualquier espectáculo o proyecto relacionado con las artes.

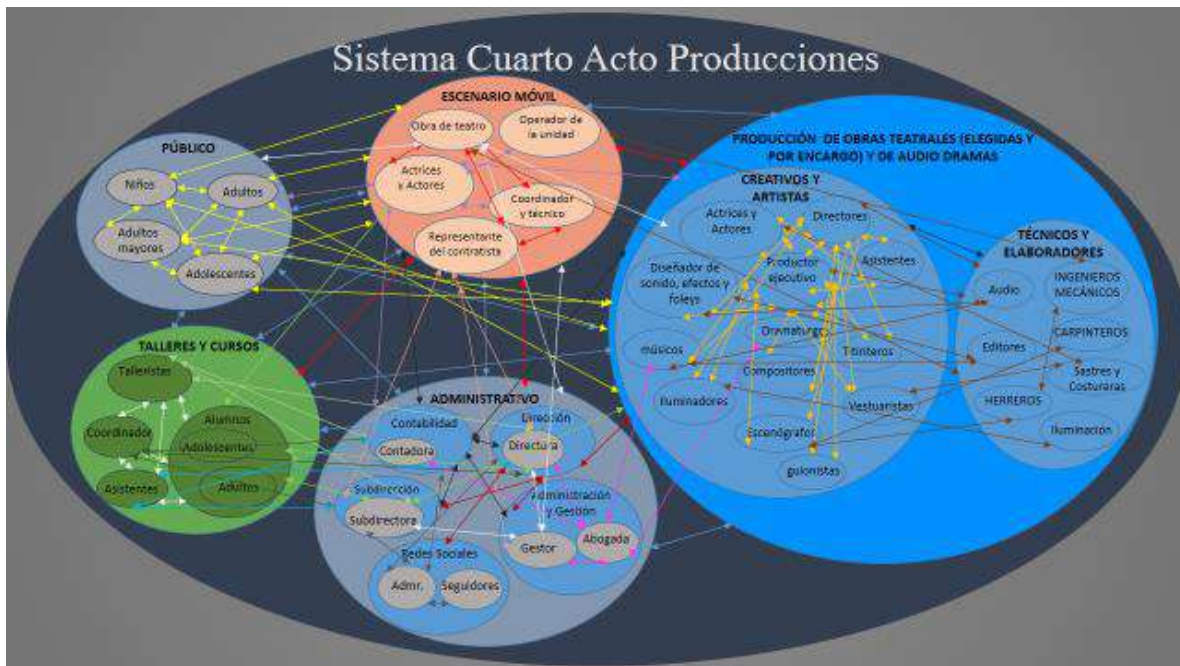


Figura 22: Sistema de *Cuarto Acto Producciones*.¹³

Dentro del Sistema de Cuarto Acto Producciones hay cinco subsistemas:

1. Producción de obras teatrales (elegidas y por encargo) y de Audio Dramas.
2. Escenario Móvil
3. Administrativo
4. Público
5. Talleres y cursos

El subsistema llamado Producción de obras teatrales (elegidas y por encargo) y de Audio Dramas está interconectado con los otros subsistemas. Dentro de este sistema hay dos sub-sistemas. El primero llamado Creativos y Artistas y el segundo Técnicos y Elaboradores.

¹³ Elaboración propia

Estos dos sub-sub-sistemas están interconectados y cada uno cuenta con sub-sub-sub-sistemas y algunos están interconectados entre sí. Algunos de los sub-sub-sub-sistemas están interconectados con otros sub-sub-sub-sistemas que pertenecen a otro subsistema, por ejemplo el de dramaturgo que está interconectado al de abogada, este último perteneciente al sistema de Administrativo.

El subsistema Escenario Móvil tiene cinco sub-sub-sistemas, y algunos están relacionados entre sí. El sub-sub-sistema obra de teatro sólo está interconectado con tres de los sub-sistemas con los que cohabita y además con el sub-sub-sistema llamado Técnicos y Elaboradores.

El subsistema Administrativo está conectado a los otros subsistemas y tiene interconexiones entre los sub-sub-sistemas y sus sub-sub-sub-sistemas. Muchos de sus sub-sub-sistemas están interconectados con los sub-sub-sub sistemas de otros subsistemas, por ejemplo el sub-sub-sub-sistema Gestor, está interconectado con el subsistema Escenario Móvil pero no con otros subsistemas como el del Público.

El subsistema Público tiene cuatro sub-sub-sistemas que se conectan entre sí pero no se conecta con los sub-sub-sistemas de Talleres y Curso ni con los sub-sub-sistemas del Escenario Móvil o del sistema Administrativo.

Finalmente el subsistema Talleres y Cursos está interconectado con los demás sistemas pero no con los sub-sub-sistemas de producción.

5.1 Procesos de producción de *Cuarto Acto Producciones*

Cuarto Acto Producciones, al igual que muchas agrupaciones, ha ido descubriendo la forma de trabajo que mejor le funciona. Con el tiempo ha logrado detectar cuáles son los pasos importantes para concretar un proyecto, llevarlo a la escena, recuperar la inversión y continuar en un repertorio que siga generando utilidades. Esto no quiere decir que dejara de haber imprevistos o que todo lo que se planea, si está bien organizado va a salir perfecto. De lo que sí se puede tener certeza es que, si se trabaja mediante los mismos procedimientos con base en la experiencia de producciones anteriores, habrá un menor margen de error.

Para ilustrar mejor cómo se han manejado los procesos de producción en *Cuarto Acto Producciones*, se darán como ejemplos dos proyectos. El primero es un montaje teatral llamado “El Encanto” y el segundo un proyecto al que se le llamó “Audio Dramas Cuarto Acto”. Este último fue una adaptación de textos dramáticos a guiones sonoros, que fueron grabados como audios de obras de teatro.

La obra de teatro “El Encanto” fue ideada con características muy concretas, como una obra para presentar al aire libre, que conmemorara el año de las lenguas indígenas, y cuyo texto estuviera escrito por un talentoso autor, pero poco conocido.

Aparte de lo anterior, el proyecto tuvo características muy específicas. Este fue un montaje dirigido a jóvenes audiencias, basado en una dramaturgia inédita, y que además resalta la cultura, el orgullo y la identidad indígenas, incluyendo el tema de una leyenda de México. Su protagonista y heroína es una niña, y a través de los personajes en la historia se pueden ver costumbres y creencias con las que el público se puede identificar. Finalmente, el proyecto involucra a creativos dentro y fuera de Puebla.

En el caso de los *Audio Dramas*, el proyecto es la suma de varios de ellos. Mejor conocido como radio teatro, estos audios constan de diálogos, sonidos, efectos y música. Su producción puede parecer menos compleja, pero las dificultades son diferentes. Estos audios se crearon para que pudieran estar al alcance de cualquier persona, con un dispositivo electrónico y una red, para poder escucharlos a través de distintas plataformas de audio o descargarlos y oírlos en cualquier momento del día. Además, el contenido tendría que ser atractivo para la audiencia, buscando que las historias y la naturalidad de las actuaciones consiguieran atrapar al auditorio.

En el caso de la obra “El Encanto,” su producción estuvo relacionada con el contexto del momento y tuvo cuatro objetivos específicos. Para empezar, el año 2019 fue proclamado el año internacional de las lenguas indígenas, consecuentemente el primer objetivo de *Cuarto Acto Producciones* fue montar una obra que celebrara este hecho y que fomentara el acercamiento de nuestra sociedad al teatro. Otro de los objetivos se centró en la generación de nuevo repertorio teatral de calidad y en dar oportunidad a nuevos dramaturgos para escribir una obra dramática. Entonces se lanzó una convocatoria de dramaturgia para que el ganador recibiera un premio económico y tuviera la satisfacción de ver su obra montada. Un tercer objetivo fue la creación de redes de trabajo con artistas dentro y fuera de Puebla. Esto permitiría hacer alianzas para futuros proyectos donde los involucrados pudieran conocerse, intercambiar visiones y conocimientos y, en general, enriquecer el proyecto. Finalmente, este montaje se pensó como una opción para poder participar en convocatorias estatales y federales, que permitieran obtener recursos tanto para eventuales producciones, como para dar continuidad a los procesos de crecimiento artístico.

El año 2020 ha sido complicado, a causa de la pandemia mundial que se vive. En la medida de lo posible, la gente ha tenido que quedarse en sus casas sin salir. Los lugares públicos se han mantenido cerrados por muchos meses y quienes trabajan en los teatros y cines son los que más han padecido al quedarse sin estos espacios. El proyecto de *Audio Dramas* surgió con el objetivo de seguir creando y produciendo proyectos artísticos que se encuentren al alcance del público en la realidad presente. Los *Audio Dramas* se plantean entonces como una opción de acercamiento al arte, que se adapta al aislamiento necesario. Este proyecto, además, fue pensado para tener una presencia en distintos medios y con fines publicitarios.

En cuanto al proyecto audio dramas, se ha trabajado con textos de dominio público, es decir, que están libres de derechos. Asimismo, se usaron otros textos que, aunque requieren el pago de los derechos, el autor los puede ceder e inclusive se puede prescindir de la autorización del titular del derecho patrimonial. Se pueden usar siempre y cuando la utilización del mismo sea sin fines de lucro como lo señala el Artículo 148 de la Ley Federal del Derecho de Autor: “Las obras literarias y artísticas ya divulgadas podrán utilizarse, siempre que no se afecte la explotación normal de la obra, sin autorización del titular del derecho patrimonial y sin remuneración, citando invariablemente la fuente y sin alterar la obra (1996, p.31).

Dependiendo de las características propias de cada producción, el grupo de participantes en un proyecto puede ya estar conformado previamente o puede ser uno nuevo. El proyecto de la obra *El Encanto*, por ejemplo, se caracterizaba por el uso de máscaras, un aspecto con el que tienen que estar familiarizado los participantes. Consecuentemente, el director debe tener un buen manejo y conocimiento de la corporalidad en el uso de la máscara. El director puede estar especializado en obras para niños, obras clásicas, de títeres, audio dramas y el incluir

un director cuya especialidad vaya acorde con el proyecto resultará en un mejor aporte para el proyecto.

Esto funciona de la misma forma cuando se requieren actores, cuya experiencia se relacione con los requerimientos específicos de la obra. De esta forma, si la obra, por ejemplo, es de títeres, se deberá convocar a actores que tengan experiencia manejando títeres o que ya tengan una trayectoria importante en el manejo de ellos. Una producción de teatro musical requerirá actores que canten y bailen, y para un proyecto de audio dramas será necesario contar con actores que tengan buen manejo de su aparato vocal, pero sobre todo un buen director de actores que, a diferencia de la dirección de escena, se centre más en lo que le ocurre al personaje a nivel emocional.

Trabajar en hacer un presupuesto es necesario para saber cuánto va a costar el proyecto. En la tabla, que a continuación se muestra, se observa el presupuesto general de la producción de la obra El Encanto, para la cual se tuvieron que considerar los siguientes gastos:

PRESUPUESTO GENERAL DE PRODUCCIÓN		Tasa IVA		16%
Nombre:	EL ENCANTO			
	\$	89,168.19		
Productor:	CUARTO ACTO PRODUCCIONES			
Productor ejecutivo:	Adriana Spota			
Directora:	Karina Eguía			
PARTIDA	CONCEPTO	IMPORTE	IVA	IMPORTE TOTAL
PREPRODUCCIÓN Planeación, gestión y administración	obra por encargo	\$ 15,000	\$ 2,400	
	serv. Jurídicos y trámite	\$ 2,000	320	
	impresiones	\$ 70	11.2	
	catering casting actores	\$ 500	80	
	viáticos directora (casting)	\$ 700	112	
	total	\$ 18,270.00	\$ 2,923.20	\$ 21,193.20
ENSAYOS	papelería, fotocopias	\$ 261	\$ 41.73	
	viaticos directora (5 viajes)	\$ 3,550	\$ 568	
	acondicionamiento/renta del espacio			
	total	\$ 3,810.80	\$ 609.73	\$ 4,420.53
HONORARIOS equipo creativo	directora	\$ 10,000	\$ 1,600	
	musico	\$ 10,000	\$ 1,600	
	viáticos realizador máscaras (4 viajes)	\$ 1,536	\$ 246	
	viáticos vestuarista (2 viajes Ver. Y Pue.)	\$ 1,050	\$ 168	
	viáticos músico (3 viajes)	\$ 2,130	\$ 341	
	total	\$ 24,716.00	\$ 3,955	\$ 28,670.56
REALIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN Escenografía vestuario	utillería	\$ 3,000	\$ 480	
	vestuario realización y material	\$ 9,000	\$ 1,440	
	máscaras	\$ 14,000	\$ 2,240	
	Yeso y bolsas para máscaras	\$ 193	\$ 31	
	total	\$ 26,193.02	\$ 4,191	\$ 30,383.90
ACCESORIOS escenotécnicos y efectos especiales	efectos especiales pirotecnia fría	\$ 4,500		
	total			
MANTENIMIENTO	lavandería cartuchos pirotécnia mantenimiento y reparaciones consumibles y perecederos			
	total			
PUBLICIDAD	diseño de cartel y carpeta		\$ -	
	total		\$ -	\$ -
VARIOS Y CONTINGENCIAS	cintas botiquín de primeros auxilios contingencias			
	total			
TOTAL			\$	77,489.82
IVA			\$	11,678.37
GRAN TOTAL			\$	89,168.19

Figura 23: Presupuesto general de la obra El Encanto de *Cuarto Acto Producciones*.¹⁴

¹⁴ Elaboración propia

En el caso de la producción de un *Audio Drama*, se necesitan recursos para cubrir los rubros que aparecen en la siguiente tabla de costos. En este caso particular, los rubros de la composición musical y el pago de derechos de música aparecen sin costo.

Existen diversas páginas de internet donde se pueden descargar efectos y música libres de derechos, o pagar una cantidad mensual para hacer descargas ilimitadas y de esta forma poder sonorizar el audio drama.

TABLA DE COSTOS AUDIO DRAMAS	
RUBRO	COSTO
1. Adaptación de texto dramático a guion sonoro	\$800
2. Honorarios del director	\$1000
3. Honorarios de los actores	\$600
4. Estudio de grabación (4 horas)	\$1000
5. Diseño de sonido, edición de audio, efectos.	\$2,500
6. Composición musical	n/a
7. Derechos de autor música	n/a
Total, sin IVA	\$5,900

Figura 24: Tabla de costos *Audio Dramas* de *Cuarto Acto Producciones*.¹⁵

¹⁵ Elaboración propia

Cada proyecto escénico ya sea teatro, danza, música, performance o la mezcla de distintas expresiones artísticas, requiere especificar en qué lugares se llevarán a cabo los ensayos previos al estreno y cuál será el lugar en el que finalmente se presentará el espectáculo. En el caso del proyecto de la obra *El Encanto*, se tenía planeado desde un inicio presentar la obra en un escenario móvil. Éste consiste en un escenario que está montado sobre una camioneta y se abre para poder presentar el espectáculo al aire libre. Los primeros ensayos están dedicados al análisis de los personajes y se conocen como ensayos de trabajo de mesa. Como estos tradicionalmente se hacen con el director, el asistente de dirección y los actores sentados en una mesa, el espacio requerido no es muy grande. Para cuando fue necesario “levantarse de la mesa” se gestionó un espacio que prestó la Secretaría de Cultura de Puebla y otro que proporcionó el municipio de San Pedro Cholula. Más adelante y con la idea de recrear las condiciones de la presentación, se gestionó el uso de un terreno al aire libre, que permitiera llevar el escenario móvil y abrirlo para tener los últimos ensayos, antes del estreno de la obra.

Para el proyecto de los *Audio Dramas Cuarto Acto*, se trabajó a través de sesiones en plataformas de video conferencias, y para el día de la grabación se rentó un estudio en el que se pudieron grabar tanto las voces, como algunos de los efectos de sonido que, por ser tan específicos, no era posible conseguirlos en las páginas de música y efectos.

5.2 Planteamiento sistémico de producción para proyectos escénicos

A partir de la experiencia de *Cuarto Acto Producciones*, del diagnóstico realizado a las compañías teatrales poblanas y de los referentes teóricos antes presentados, es que se realiza una propuesta de trabajo. En primera instancia se enfoca a la fase de la preproducción, como etapa preparatoria para el montaje escénico, para poder continuar con la producción en donde se realiza el trabajo escénico mediante ensayos del montaje.

Como última etapa está la postproducción, donde se organizan las giras, las temporadas y se gestiona todo para poder participar en convocatorias de apoyos culturales.

5.2.1 Preproducción

La preproducción es la fase inicial del proceso para la creación de cualquier proyecto. Es la base sobre la que se va a construir, que pueda sostener todo lo que se genere. Se comenzará por plantear, a manera de ejemplo, una obra literaria que se quiere adaptar a texto dramático, para poder ser llevado a la escena. Lo primero que hay que saber es con cuánto dinero se cuenta, para poder invertir en la realización del proyecto.

Lo ideal es que el dinero con el que se cuenta se haya generado de las utilidades de montajes anteriores y de los montajes que estén generando utilidad actualmente. Si el recurso con el que se cuenta va a salir del bolsillo de una persona o de cada uno de los que integran el equipo de trabajo, con mayor razón se tiene que llevar una planeación minuciosa, para evitar conflictos entre las partes que están aportando dinero y para poder recuperar lo invertido y

tener utilidades. Del total del dinero que se tiene para invertir se debe reservar un porcentaje para imprevistos. La mayoría de estos son resultado de falta de planificación, aunque existen otros que requieren un porcentaje apartado para solventarlos.

Derechos de autor

Una vez que se tiene claro cuánto dinero se tiene para para la producción, el siguiente paso es contactar al autor de la obra que se piensa adaptar a texto dramático, para solicitar el permiso y negociar el pago de los derechos. Si se llega a un acuerdo, lo siguiente es tomar las decisiones de ejecución práctica, es decir, quién va a adaptar la obra, quién la va a dirigir, quién se va a encargar de la producción ejecutiva, quién va a ser el o la asistente de dirección y de producción, quiénes serán los actores, los diseñadores y los realizadores de la escenografía, del vestuario, y de los elementos escenográficos, etcétera. Si la obra va a tener música original, se debe buscar también al compositor que va a crear la música de la obra.

El tema de los derechos de autor puede generar un poco de miedo, cuando no existe mucho conocimiento sobre el tema. Suele pasar que se han tenido malas experiencias al intentar conseguir el permiso para poder montar la obra o pagar los derechos. Las compañías se desaniman cuando se dan cuenta de que es prácticamente imposible pagar, por ejemplo, 100 dólares por función, con un aforo que en el mejor de los casos será de 30 personas, cobrando \$150 pesos por boleto, pagando actores, técnico, caja para producción, renta de espacio, etcétera. Sin embargo, en muchas ocasiones se puede llegar a un buen arreglo económico, ya sea directamente con el autor o a través de la agencia que lo representa. Es importante asesorarse con algún abogado que tenga conocimiento del tema o ir directamente al Instituto

Nacional del Derecho de Autor (INDAUTOR). Ellos pueden resolver cualquier duda sobre derechos de autor y registros de obra. Para quienes se dedican a la producción, vale la pena leer la Ley Federal del Derecho de Autor (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión 1996). Si las obras que se montan son escritas por alguno de los integrantes de la agrupación, es importante que se registren ante el INDAUTOR, ya que si se quiere participar en alguna convocatoria o licitación es necesario tener el registro de la obra ante dicha institución.

Contratos

Continuando con el tema legal, si la compañía tiene una organización horizontal, es decir que todos toman las decisiones en conjunto, o vertical, cuando una persona tiene la última decisión, es recomendable que se hagan contratos internos para asentar en ellos el acuerdo económico al que se llegó y las condiciones de trabajo. Los contratos se vuelven de suma importancia cuando colaboran en los proyectos personas externas a la agrupación. Esta práctica puede evitar una serie de problemas que podrían afectar a la producción, al grado de tener que parar el trabajo o en un caso extremo, a renunciar al proyecto. Los contratos junto con las fotografías, videos, formatos internos, comprobantes de ingresos y egresos, etcétera, que sirvan como evidencia de cómo opera la agrupación o de cómo se manejaron todos los recursos, son un respaldo importante no sólo para el buen funcionamiento de la empresa o agrupación, sino también como comprobantes en caso de una auditoría.

Recursos humanos y económicos

Pensar en producir una obra que incluya un equipo grande, puede llegar a ser abrumador, porque se piensa que para poder producir una obra así, es necesario tener una fuerte cantidad de dinero. Es importante tener dinero para poder producir una obra de teatro, pero no es necesaria una cantidad exorbitante. En todo caso, la única forma de saber realmente cuánto va a costar el proyecto que quieres llevar a la escena, es teniendo claridad de todos los elementos que necesitas para que eso que imaginas se haga realidad.

Si se quiere seguir produciendo espectáculos escénicos, sin depender de terceros, como préstamos o becas, se tiene que apartar una cantidad de las ganancias, que no son lo mismo que las utilidades, y no tocar ese dinero más que para producir el siguiente proyecto. Las ganancias son los ingresos que se reciben al vender una función de teatro y la utilidad es lo obtenido después de restarle a la ganancia los costos y gastos. En el Diccionario de Ciencias Económico-Administrativas define ganancia como “Beneficio, lucro o provecho que se obtiene de la realización de un trabajo o actividad” (1999, p.311), y a la utilidad como “La que resulta después de disminuir a los ingresos el importe de todos los gastos y costos de una empresa” (1999, p. 664).

El teatro independiente tiende a no verse profesional, cuando los integrantes se encargan de más de una tarea. Es decir, el que dirige también actúa, hace el diseño de iluminación, diseña también el cartel y toma fotos durante los ensayos, cuando no está en escena actuando. Bueno, esto puede sonar exagerado, pero no está tan alejado de la realidad del teatro independiente, por lo menos no del teatro independiente en Puebla.

Es fácil atribuir la baja calidad de una producción a la falta de especialistas para cada área. Al no tener el conocimiento y experiencia para el trabajo, no hay un mejor dominio y calidad de éste.

Pero si se logra ver desde otra perspectiva el hecho, de que cada integrante de una agrupación se encargue de todas las tareas, puede ser algo positivo. Pues con esto se evita la contratación de terceros, que normalmente puede ser más cara y, por lo tanto, un gasto fuerte para la producción. Otra ventaja es que se puede ahorrar en la producción, ya que el dinero, que se paga a una persona externa, se queda con un integrante de la compañía. La forma de evitar que la producción sea de mala calidad es capacitando a los integrantes de la agrupación, para que la intervención que tengan en cada una de las tareas de la producción sea tan buena, como la de los creativos en esas áreas. Si se detectan dentro del grupo las capacidades y talentos de cada uno de los integrantes, podría sacarse provecho a eso, y perfeccionar ese talento para que, en un futuro, sea uno de los integrantes el que diseñe el vestuario y lo haga de una manera competente.

Gestión

Es importante, antes de empezar a trabajar con los equipos artístico y creativo, definir las fechas y lugares para hacer los trámites pertinentes. Precisar en dónde se llevarán a cabo los ensayos, las reuniones con creativos, el estreno y la temporada, permiten que se cumpla con el plan de trabajo, y evita que se tengan que estar moviendo las fechas establecidas en un inicio. Es conveniente también visualizar desde el inicio, en qué otros lugares se pueden dar

funciones o temporadas después del estreno. Toda esta planeación requiere una serie de documentos que se pueden ir trabajando y generando.

Hay convocatorias que son publicadas de forma anual. Desde que se concibe la idea de una obra, se puede ir pensando en qué convocatoria podría entrar o participar el montaje que se va a producir. Para esto es necesario prever que se necesitará una carpeta o dossier que contenga toda la información. La carpeta debe de contener la semblanza del grupo o compañía, videos, fotografías, así como otra, de requerimientos técnicos de audio, iluminación, logística y necesidades de espacio. Además, es importante tener copia de documentos oficiales de los que integran los equipos creativo, artístico y técnico.

Es de gran ayuda, pensar en los clientes a los que les interesaría comprar una o varias funciones de la obra que se quiere producir. Generar las carpetas y videos para la labor de venta de presentaciones, es algo que se debe de considerar desde un inicio. Todo el material para vender funciones y para aplicar a convocatorias se tiene planear para tener todas las herramientas e información listas en el momento que se necesiten.

Reunión con creativos durante la preproducción

Durante la fase de preproducción, una vez que se decide quienes serán los integrantes del equipo creativo en el nuevo proyecto, será necesaria una primera reunión del productor ejecutivo con cada uno de los creativos. En esta reunión el productor ejecutivo debe informar y acordar sobre fechas, pagos, cláusulas del contrato y disipar cualquier duda.

Posterior a eso se debe hacer una reunión con todos los involucrados del proyecto para que se haga una lectura de la obra. Esta reunión ayuda a que cada uno de los involucrados hable de la percepción que tiene sobre la obra y que el director platique un poco sobre su propuesta de montaje.

Es recomendable que, en las reuniones con creativos durante el período de preproducción en las que se trabaja en los diseños, estén siempre todos presentes. Si cada uno de ellos aporta su conocimiento a la creación de una obra coherente es importante la presencia de cada uno, para establecer acuerdos. En estas reuniones también se debe calendarizar con los creativos las fechas de entrega.

Proyección de gastos, viabilidad y presupuestos

El saber cuánto se invirtió en un proyecto ayuda a determinar el tiempo en el que se va a recuperar la inversión, el momento de generar utilidades y también, a determinar cuál va a ser el precio del espectáculo escénico. Pero antes, es necesario hacer un esquema de viabilidad del proyecto, una proyección de costos de la producción, para finalmente poder armar el presupuesto general de producción.

En su libro, Schraier (2011) plantea unos esquemas que muestran los distintos panoramas económicos, para poder determinar la viabilidad de un proyecto teatral. Plantea un primer esquema para saber cuántas localidades se deben vender para acercarse al punto de equilibrio. Para ejemplificar mejor este rubro se presenta la tabla 3 de Primera estimación del punto de equilibrio de Schraier. (2011)

PRIMERA ESTIMACION DEL PUNTO DE EQUILIBRIO			
Proyecto X			
Cap. Sala	100	A) Recursos Propios	4000
Precio	15	B) Otros Ingresos	6000
Cant. Func.	20	C) Costo de producción	-12545,5
		D) Costo de explotación	-3608
		Gastos a recuperar (A + B - C - D)	-6153,5 (**)

		A		B	
		Aforo Completo	Fórmulas	Punto Equilibrio	Fórmulas
Cantidad de Espectadores		2000	(100 x 20)	1620	(81 x 20)
Rec. Bruta	100%	\$ 30.000,00	(100 x 15 x 20)	\$ 24.300,00	(81 x 15 x 20)
DA	15%	\$ -4.500,00	(30000 x 15%)	\$ -3.645,00	(24300 x 15%)
Rec. Neta 1		\$ 25.500,00		\$ 20.655,00	
Sala % de Rec. Neta	30%	\$ -7.650,00	(25500 x 30%)	\$ -6.196,50	(20655 x 30%)
Coop. % de Rec. Neta	40%	\$ -10.200,00	(25500 x 40%)	\$ -8.262,00	(20655 x 40%)
Rec. Neta 2 (s/sala y coop)		\$ 7.650,00 (*)		\$ 6.196,50	
Gastos a recuperar		\$ -6.153,50 (**)		\$ -6.153,50 (**)	
Deficit/Beneficio		\$ 1.496,50		\$ 43,00	

(*) \$ 7650,00	_____	100 Localidades
(**) \$ 6153,50	_____	X Localidades
X= (\$ 6153,50 x 100 / \$ 7650,00) = 81 Localidades= Punto de equilibrio		

Tabla 25: Primera estimación del punto de equilibrio (Schraier 2011, p.120).

Para el cálculo se deben tomar en cuenta la capacidad de la sala, el precio del boleto y la cantidad de funciones. Estos rubros se encuentran en la parte superior izquierda de la tabla. En la parte superior derecha, encontramos las cifras que representan los recursos con los que se cuenta para producir y los costos de producción y explotación. La parte inferior izquierda describe el resultado con un aforo completo. Schraier (2011) explica que ese resultado sólo se utiliza como referencia para saber el número de localidades que se requieren vender para alcanzar el punto de equilibrio y que se detalla en la parte central inferior de la tabla (p.120).

La siguiente tabla presenta distintos panoramas de viabilidad basados nuevamente en los rubros de la tabla anterior. En esta podemos observar el punto de equilibrio en el que nuestro proyecto no genera ni pérdidas ni ganancias:

Esquema de viabilidad económica Proyecto X											
Capacidad de sala	100										
Precio localidades	15										
Cantidad de funciones	20										
	Panoramas de viabilidad										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Porcentaje de ocupación	100%	90%	81%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%	
Espectadores		2.000	1800	1620	1400	1200	1000	800	600	400	200
Recaudación Bruta	100%	30.000	27.000	24.300	21.000	18.000	15.000	12.000	9.000	6.000	3.000
Derecho de autor	15%	-4.500	-4.050	-3.645	-3.150	-2.700	-2.250	-1.800	-1.350	-900	-450
Recaudación Neta 1		25.500	22.950	20.655	17.850	15.300	12.750	10.200	7.650	5.100	2.550
Porcentaje Sala del Neto 1	30%	-7.650	-6.885	-6.197	-5.355	-4.590	-3.825	-3.060	-2.295	-1.530	-765
Porcentaje Cooperativa del Neto 1	40%	-10.200	-9.180	-8.262	-7.140	-6.120	-5.100	-4.080	-3.060	-2.040	-1.020
Costos de explotación		-3.608	-3.608	-3.608	-3.608	-3.608	-3.608	-3.608	-3.608	-3.608	-3.608
Recaudación Neta 2 (s/explotación)		4.042	3.277	2.589	1.747	982	217	-548	-1.313	-2.078	-2.843
Recursos propios (*)		4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
Otros Ingresos (**)		6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Costos de Producción		-12.545,5	-12.545,5	-12.545,5	-12.545,5	-12.545,5	-12.545,5	-12.545,5	-12.545,5	-12.545,5	-12.545,5
Deficit/ Beneficio		1.497	732	43	-799	-1.564	-2.329	-3.094	-3.850	-4.624	-5.389

(*) Aporte inicial del colectivo teatral

(**) Subsidio a recibir

Tabla 26: Esquema de viabilidad económica. (Schraier 2011, p.121).

Con base en las tablas para determinar la viabilidad económica del proyecto, el punto de equilibrio se logra con el 81% de ocupación, es decir, el proyecto es riesgoso y potencialmente no viable. En este tipo de casos Schraier (2011) sugiere reducir los costos de producción y presenta la tabla a continuación con la cifra del costo de producción más baja.

Esquema de viabilidad económica Proyecto X											
Capacidad de sala	100										
Precio localidades	15										
Cantidad de funciones	20										
	Panoramas de viabilidad										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Porcentaje de ocupación	100%	90%	81%	70%	60%	50%	40%	35%	20%	10%	
Espectadores		2.000	1800	1620	1400	1200	1000	800	700	400	200
Recaudación Bruta	100%	30.000	27.000	24.300	21.000	18.000	15.000	12.000	10.500	6.000	3.000
Derecho de autor	15%	-4.500	-4.050	-3.645	-3.150	-2.700	-2.250	-1.800	-1.575	-900	-450
Recaudación Neta 1		25.500	22.950	20.655	17.850	15.300	12.750	10.200	8.925	5.100	2.550
Porcentaje Sala del Neto 1	30%	-7.650	-6.885	-6.197	-5.355	-4.590	-3.825	-3.060	-2.678	-1.530	-765
Porcentaje Cooperativa del Neto 1	40%	-10.200	-9.180	-8.262	-7.140	-6.120	-5.100	-4.080	-3.570	-2.040	-1.020
Costos de explotación		-3.608	-3.608	-3.608	-3.608	-3.608	-3.608	-3.608	-3.608	-3.608	-3.608
Recaudación Neta 2 (s/explotación)		4.042	3.277	2.589	1.747	982	217	-548	-931	-2.078	-2.843
Recursos propios (*)		4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
Otros ingresos (**)		6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Costos de Producción		-9.032,8	-9.032,8	-9.032,8	-9.032,8	-9.032,8	-9.032,8	-9.032,8	-9.032,8	-9.032,8	-9.032,8
Deficit/ Beneficio		5.009	4.244	3.556	2.714	1.949	1.184	419	37	-1.111	-1.876

(*) Aporte inicial del colectivo teatral

(**) Subsidio a recibir

Tabla 27: Costo de producción más baja (Schraier 2011, p.121).

Este puede ser el momento en el que todos los sueños y aspiraciones artísticas se vengán abajo o en el que se sepa exactamente cuáles son las posibilidades reales del proyecto que se quiere producir. En esta etapa se decide si se toma el riesgo y se buscan los mecanismos para que la producción sea rentable.

Si se toma la decisión de continuar con el proyecto, entonces se debe elaborar una proyección de costos de la producción y para esto se requiere tomar en consideración los rubros que se enlistan en la siguiente tabla.

RUBROS PARA LA PROYECCIÓN DE GASTOS

- Adaptación u obra por encargo.
- Registro de obra.
- Derechos de autor.
- Renta de espacio para ensayos.
- Impresiones y fotocopias.
- Viáticos para creativos externos.
- Honorarios del equipo creativo (director, vestuarista, escenógrafo, compositor, iluminador).
- Honorarios del equipo artístico (actores, músicos, bailarines)
- Realización de producción (escenografía, vestuario, máscaras, utilería, títeres, materiales, etcétera).
- Diseños (cartel, carpetas).
- Pago para publicidad en redes sociales.
- Fotografía y video.
- Imprevistos.

Tabla 28: Rubros para la proyección de costos.¹⁶

Los costos de una producción pueden ser fijos o variables. *Cuarto Acto Producciones* es una empresa productora de teatro que está constituida bajo el régimen de Sociedad por Acciones Simplificada. Como cualquier empresa tiene costos fijos, que son los gastos mensuales de la empresa, como el costo de manejo de las redes sociales, el costo contable, el pago del teléfono, etcétera. También tiene costos variables como pueden ser los gastos de imprevistos, gasolina, viáticos, mantenimiento de los escenarios móviles, etcétera.

Cada producción es diferente y genera distintos gastos. Por ejemplo, hay algunas producciones que, aunque se produzcan con recursos propios, hacen un esfuerzo por pagar los ensayos. Si no hay presupuesto para pagar ensayos, pero la producción paga las comidas

¹⁶ Elaboración propia

durante los ensayos, este gasto también se debe de incluir. Es decir, todos los gastos deben ser tomados en cuenta y agregados a la lista.

La proyección de costos será la guía para comenzar a cotizar los elementos que se van a comprar durante la fase de producción. Después de saber cuánto se le pagará a cada uno de los que integran el proyecto y cotizar para decidir cuál es la mejor opción de compra, se podrá llenar el presupuesto general de producción. Este presupuesto irá sufriendo algunas modificaciones, pero serán las mínimas si se hizo antes una buena proyección de costos.

A continuación, se muestra el ejemplo de un presupuesto general de producción:

PRESUPUESTO GENERAL DE PRODUCCIÓN		Tasa IVA		
		16%		
Nombre: obra Xcaanda	EL ENCANTO			
	\$			
Poductor:	CUARTO ACTO PRODUCCIONES			
Productor ejecutivo:	Adriana Spota			
Directora:	Karina Eguía			
PARTIDA	CONCEPTO	IMPORTE	IVA	IMPORTE TOTAL
PREPRODUCCIÓN	obra por encargo		\$ -	
Planeación,	serv. Jurídicos y trámite		0	
gestión y	impresiones		0	
administración	catering casting actores		0	
	viáticos directora (casting)		0	
	total	\$ -	\$ -	\$ -
ENSAYOS	papelería, fotocopias		\$ -	
	viaticos directora (5 viajes)	\$ -	\$ -	
	acondicionamiento/renta del espacio			
	total	\$ -	\$ -	\$ -
HONORARIOS	directora		\$ -	
equipo creativo	musico		\$ -	
	viáticos realizador máscaras (4 viajes)		\$ -	
	viáticos vestuarista (2 viajes Ver. Y Pue.)		\$ -	
	viáticos músico (3 viajes)		\$ -	
	total	\$ -	\$ -	\$ -
REALIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN	utilería		\$ -	
Escenografía	vestuario realización y material		\$ -	
vestuario	máscaras		\$ -	
	Yeso y bolsas para máscaras		\$ -	
	total	\$ -	\$ -	\$ -
ACCESORIOS				
escenotécnicos y efectos especiales	efectos especiales pirotecnia fría			
	total			
MANTENIMIENTO	lavandería			
	cartuchos pirotécnia			
	mantenimiento y reparaciones			
	consumibles y percederos			
	total			
PUBLICIDAD	diseño de cartel y carpeta		\$ -	
	total		\$ -	\$ -
IMPREVISTOS	materiales extra			
	botiquín de primeros auxilios			
	total			
TOTAL			\$ -	\$ -
IVA			\$ -	\$ -
GRAN TOTAL			\$ -	\$ -

Tabla 29: Presupuesto general de producción.¹⁷

¹⁷ Elaboración propia

Como se puede ver en la tabla 29, todos los gastos están anotados en sus respectivos rubros. El tener el registro al día permite un mayor control de los recursos económicos.

Marketing

El tipo de planeación y organización requerido en la fase de producción se debe aplicar en una buena estrategia de *marketing*. La intención del *marketing* es informar al público las presentaciones de una obra o grupo teatral para tener mayor asistencia al evento cultural.

Con base en las entrevistas realizadas a las agrupaciones teatrales independientes y a la experiencia de *Cuarto Acto Producciones* se puede vislumbrar que, publicitar sus estrenos y temporadas a través de sus redes sociales, es lo que más funciona para anunciarse. Una buena estrategia de *marketing* requiere un buen diseño del cartel e imágenes para que se suban a través de las redes sociales y generen interés. Es importante crear una lista de difusión para enviar la información al público, que ya sigue a la agrupación. Se pueden aprovechar los contactos con personas de medios impresos y digitales, radio o tv, ya que generalmente pueden proporcionar espacios de forma gratuita para publicitar eventos culturales y promover las funciones de la temporada. Un recurso más es la publicidad pagada a través de las redes sociales. Otra estrategia son las alianzas con otros grupos independientes, para que entre todos anuncien y recomienden en redes sociales sus producciones y presentaciones. Algunos foros y teatros independientes han implementado mecanismos para publicitar eventos teatrales y proyectos culturales. Puro Drama ilustra lo anterior, al ser un teatro independiente que ofrece espacios publicitarios para proyectarse sobre una manta que cubre el escenario.

5.2.2 Producción

Una vez que se tuvo clara la idea original del proyecto, se consiguieron los recursos, se tramitaron los derechos de autor, se definió al equipo de trabajo artístico, creativo, técnico y administrativo, se acordaron las fechas y los lugares en dónde se llevarán a cabo los ensayos y funciones, se hizo un esquema de viabilidad del proyecto, una proyección de costos y el llenado del presupuesto general de producción, entonces y hasta ese momento, es posible iniciar con las compras y dar luz verde para iniciar la elaboración y continuar con los trámites pendientes. Es en este período donde se comienzan a materializar todas las ideas.

Todo lo que se planeó durante la preproducción se debe ejecutar en esta etapa y requiere un trabajo riguroso de coordinación y comunicación entre todas las partes involucradas. Esto es importante porque durante este periodo están sucediendo muchas cosas al mismo tiempo, así que todos los cambios y modificaciones que se hagan en cualquiera de las áreas deben ser notificados a todos los involucrados para evitar trabajo extra, o gastos no contemplados. El período de producción se contempla a partir del inicio de los ensayos y la elaboración de todos los elementos requeridos para la puesta en escena, hasta el tiempo previo al estreno.

Ensayos

Los ensayos son la brújula que nos orienta, e indica si el trabajo de cada una de las partes involucradas está funcionando conforme a lo que se pensaba o se imaginada. Aunque puede resultar complicado reunir al equipo creativo un mismo día para ver un ensayo, es recomendable que puedan estar todos, para que con base en lo que vieron, puedan determinar

y aportar desde su conocimiento, qué propuestas funcionan y cuáles no. Si hay algún problema, el conjuntarlos a todos facilita que se llegue a una mejor solución.

Necesidades emergentes del montaje

Hacer una buena planeación antes de iniciar un proceso de montaje, le da al proyecto una alta probabilidad de que las cosas fluyan y haya menos factores de riesgo. A pesar de eso pueden surgir necesidades durante el montaje.

Las necesidades emergentes en un montaje muchas veces pueden surgir, no como resultado de algo que no se planea, sino como una oportunidad de mejorar y evitar problemas en un futuro cercano. Un ejemplo de necesidad emergente es la presentación simultánea de dos obras diferentes. Una persona o institución puede mostrar interés en contratar una obra del repertorio diferente de la que se está montando y en ese caso, la solución ideal es tener dos elencos o alternantes para que se puedan presentar ambas obras.

Otra necesidad emergente puede ser que se tengan que programar más ensayos. Aunque lo ideal es cumplir el calendario de actividades que se propuso en un inicio, si la calidad de la propuesta escénica está en riesgo y es necesario programar más ensayos, se debe tomar la mejor decisión haciendo una evaluación de costo beneficio.

Reunión con creativos durante la producción

En la etapa de producción las reuniones con los creativos pueden ser individuales, ya que se realizarán para que trabajen directamente con el director en función del montaje. Conforme el creativo va avanzando en su trabajo, debe reunirse periódicamente con el director y el productor para que vean cómo se está trabajando en la realización de los diseños. Se recomienda que cada vez que sucedan estas reuniones, se programen durante los ensayos para que los elementos se prueben en escena.

Supervisión y entregas

Es importante que durante la preproducción se haya calendarizado y acordado con todo el equipo creativo las fechas de entrega para que la escenografía, el vestuario, la utilería y la música, entre otros, se entreguen en tiempo y forma. Durante este tiempo y hasta que se haga la entrega de los elementos de la producción, hay que supervisar los procesos de diseño y elaboración de los creativos por si llega a surgir una necesidad o cambio, con respecto a lo que se está construyendo.

Sin embargo, el calendario con las fechas de entrega de los creativos es insuficiente para asegurar el proceso y que la producción esté lista en tiempo y forma. Schraier menciona con respecto al asistente de dirección, que "sería ideal que coordine, programe y detalle en un documento (con al menos una semana de anticipación) las distintas escenas que el director vaya a ensayar y los objetos provisionales que serán necesarios para que el productor pueda prever, pero sobre todo proveerlos" (2011, p.152).

Pagos

Antes de contratar los servicios de las personas que formarán parte de la producción del montaje se debe dejar en claro, además de los requisitos para contratarlo, el monto y fechas en las que se efectuará el pago, si se va a hacer en una sola exhibición o se darán anticipos, fechas de entrega del servicio, etcétera.

Las personas a quienes se contrata deben de poder entregar una factura y estar al corriente de todas sus obligaciones fiscales. Esto puede sonar demasiado exigente, pero a la larga evitará muchos problemas. Si es muy necesario adquirir algo para la producción, y no dan factura para poder comprobar ese gasto, se puede hacer una excepción y lo mejor sería pagar en efectivo. De cualquier forma se debe tomar en cuenta ese gasto en el presupuesto de producción.

5.2.3 Postproducción

Postproducción es el periodo que abarca desde el estreno de la producción escénica, hasta su culminación, depende del tiempo que dure en el repertorio de la agrupación o compañía teatral y de la duración de la propia vida del proyecto. La etapa de postproducción continúa mientras la obra siga en temporadas teatrales o se presente en festivales.

La recuperación de la inversión sucede durante esta fase, y de preferencia debe de coincidir con la proyección de recuperación que se debió trabajar durante la fase de preproducción.

Durante la postproducción y después del estreno conviene estar muy atentos a las publicaciones de las convocatorias y se debe aplicar, sobre todo si se cree que el proyecto encaja perfectamente en alguna categoría de la convocatoria.

Este momento es muy importante ya que es justo cuándo se puede disfrutar del resultado de un trabajo al que no solamente se le entrega dinero y esfuerzo, sino también amor y pasión. A partir de este momento el trabajo puede ir creciendo para generar satisfacción artística y también económica.

Temporadas, giras y convocatorias

Mientras la producción tenga vida se le debe de seguir impulsando. Sí ya se tiene una producción más en repertorio, lo que sigue es alimentar el proyecto y hacer temporadas teatrales en distintos foros independientes.

La gestión para realizar presentaciones en distintos foros dentro de la ciudad de origen se debe hacer durante la fase de producción. Una gira se puede proyectar también a lo largo de la producción para hacer la gestión necesaria durante la postproducción. Como ya se había mencionado, pero es importante reiterar en esta sección, las giras permitan dar a conocer el trabajo escénico y tejer redes con otras personas que también dedican su vida al teatro y a las artes escénicas en general.

Aunque es desgastante aplicar a las convocatorias sin lograr ganarlas, éstas son importantes porque son un medio para difundir una producción y crear un currículo más sólido.

Recuperación de inversión

Una vez que se recupera la inversión de la obra se pueden generar mayores utilidades. Una parte de las utilidades que las compañías adquieren es el incremento de su repertorio, si bien una obra puede ser renovada cada determinado tiempo. En caso de ser una producción que está teniendo un número significativo de presentaciones, se puede invertir para mejorarla. En este caso, es muy probable que se recupere la inversión haciendo nuevamente la proyección de recuperación.

Promoción

Todos los eventos en los que se participe con la más reciente producción se les debe dar difusión promoviéndolas tanto en redes sociales como a través de los medios relacionados con las artes y la cultura.

Sin embargo, la promoción no es exclusiva de los montajes que está en temporada o de la más reciente producción. A las producciones anteriores, y sobre todo a las que continúan en repertorio se les tiene que seguir promocionando. Las estrategias de promoción son una forma efectiva de comunicarle al público todo lo que se produce y se presenta en la actualidad, pero también lo que se ha hecho y a lo que puede tener acceso, si se llega a presentar alguna de las otras obras.

6. CONCLUSIONES

La presente investigación tuvo como objetivo crear un planteamiento sistémico de producción y gestión para poderlo aplicar a las compañías de teatro independiente de Puebla, México, con la finalidad de mejorar los procesos interdisciplinarios de producción y gestión. Con una base teórica y el análisis cualitativo tanto de los procesos de producción y gestión de las agrupaciones entrevistadas, como de la información acerca de la experiencia de *Cuarto Acto Producciones*, se hizo el planteamiento sistémico que ayudaría a mejorar la manera de producir teatro en Puebla.

La información obtenida a través de las entrevistas fue muy valiosa por sus aportaciones a la propuesta sistémica. En ella se pudo observar que los grupos de teatro han ido mejorando sus procesos de producción y gestión, objeto de estudio de esta investigación, con base en la intuición y sus propias experiencias, lo que las ha llevado a encontrar la mejor forma de trabajo y organización dentro de su agrupación. Muchos de ellos tienen un largo camino recorrido que les ha permitido tener aciertos, pero también fallas que se podrían evitar con una sistematización en sus procesos de producción y gestión.

Cuarto Acto Producciones es una empresa productora que, al igual que las agrupaciones entrevistadas, fue adquiriendo la experiencia necesaria para ir mejorando sus procesos de producción y gestión. Su interés por tener un crecimiento artístico y también como empresa productora, la ha encaminado a conformar un equipo de trabajo y una infraestructura que se ha logrado a través del trabajo, de evitar repetir errores, e implementar la sistematización en los procesos de cada producción.

Para lograr la sistematización durante los procesos de producción y gestión, fue necesario entender al objeto de estudio como un sistema complejo, para el cual era necesaria la intervención de otras disciplinas que no fueran sólo artísticas. La administración, la contabilidad, la sociología, la psicología, la economía, el *marketing* y el derecho fueron las disciplinas que aportaron los conocimientos para el funcionamiento y viabilidad de los proyectos escénicos, resultado de los procesos de producción y gestión interdisciplinarios. Al desempeñar sus funciones, todos los equipos de trabajo artístico, administrativo y técnico aportan el conocimiento para generar el producto final, que es el montaje escénico. Si el escenógrafo no trabaja con el iluminador para solucionar lo que el público va a ver en la escena, entonces no habrá una comunión entre todos los elementos que trabajan para crear ese resultado escénico. El contador aporta su conocimiento para el ejercicio de viabilidad del proyecto y gracias a ese análisis, es más seguro que no se tenga que abandonar el proyecto a la mitad del proceso, por lo que la contabilidad está aportando conocimiento para lograr la viabilidad del proyecto y el montaje final de la producción.

Los grupos o artistas independientes producen sus espectáculos con apoyos de becas, o más comúnmente con recursos económicos propios. La planeación, la ejecución y el producto final dependen del recurso económico con el que se cuenta. Al no tener un presupuesto elevado los integrantes se tienen que diversificar y cumplir diferentes roles dentro de la agrupación, por ejemplo, una misma persona es el actor, el vestuarista y el maquillista de la misma puesta en escena. Los artistas independientes, conforme a su experiencia han desarrollado habilidades y se han adaptado a las situaciones y necesidades emergentes de tal forma, que pueden llegar a ser especialistas en diferentes ramas. En otros casos los

integrantes optan por tomar cursos que los capaciten en áreas específicas y entonces se puede tener un actor que, al estudiar gestión cultural, termina convirtiéndose en actor y gestor en la misma obra teatral.

Esto es muy diferente de lo que sucede en el teatro comercial donde al contar con mayores recursos económicos, es posible contratar al personal necesario para cubrir los distintos roles. En otras palabras, existe un apartado presupuestal para cubrir los salarios de un maquillista, vestuarista, coreógrafo, utilero, tramoyista, traspunte, técnicos de iluminación y sonido, por mencionar algunos.

Ante este panorama hay elementos que pueden ser aprendidos con la experiencia o en "las tablas". Sin embargo, hay otros que no es posible asimilarlos con base en la práctica porque son muy especializados. Un caso sería el trabajo que realiza el licenciado en derecho o el contador como apoyo a las producciones escénicas. Sí bien, los artistas adquieren nociones de estas disciplinas, no llegan a conocerlas del todo, como sería el caso de los procesos de la legislación de los derechos de autor o el pago de los impuestos.

En el negocio de las artes como en cualquier otro negocio, a veces se toman riesgos que puede que funcionen o no. Si el resultado de una producción no fue lo que se esperaba, en términos artísticos o económicos, se debe hacer un análisis del proceso de trabajo para detectar las fallas y cambiar las estrategias que abran el camino para encontrar la forma de trabajo que lleve a lograr el resultado que se esperaba en un inicio.

Algunas limitaciones y obstáculos durante la presente investigación fueron el hecho de tener que encerrarnos en nuestras casas, como consecuencia de la pandemia mundial que comenzó en México en el mes de marzo de 2020 y que provocó que no se pudiera realizar un estudio de campo, para conocer la forma de trabajo de las agrupaciones entrevistadas. En cambio, se tuvieron que hacer dos etapas de entrevistas, la primera a través de un cuestionario que se les envió vía correo electrónico y cuyos resultados en términos de la información recabada no fueron suficientes. Por lo tanto, se realizó una segunda ronda de entrevistas a través de reuniones virtuales, en las que se les volvían a formular las mismas preguntas, aunque con algunas modificaciones, que permitieran obtener más y mejor información con respecto a su forma particular de trabajo.

El análisis y comparativa de los procesos de producción y gestión de las agrupaciones y de *Cuarto Acto Producciones*, permitieron crear una lista de los “No” que se deben de respetar durante los montajes de teatro.

- No se empieza o continúa con un proyecto, sin tener resuelto el tema de derechos de autor. Si no se sabe cuánto y a través de quien se debe pagar por los derechos.
- No se cambia la forma de trabajo si ha funcionado previamente. Se debe seguir implementando en todos los demás proyectos.
- No liquidar nada antes de que se entregue el trabajo terminado.
- No empezar un proyecto si no se tiene resuelto con que capital se va a producir.
- No contratar a quien no se sabe cómo trabaja o que experiencia tiene.

- No contratar sin antes saber si esa persona puede dar factura y en ese caso debe haber un ajuste contable para poder realizar el gasto y comprobarlo con otras facturas como el pago por asimilados.
- No asumir cuánto se le podría pagar a alguien si bien, se puede hacer una oferta tentativa proponiendo una cantidad con base en las cifras que se manejan en el mercado.
- No se debe comprar nada a menos de que haya certeza de su funcionamiento. Si es necesario comprar algo y hacer pruebas para saber si funciona o no, es imperativo que ese elemento pueda ser devuelto.
- No empezar a trabajar sin tener claras las fechas de trabajo en general.

La formación actoral de los artistas que se entrevistaron tiene dos vertientes: Una es universitaria en carreras enfocadas al teatro y la otra es con base en la experiencia que les dio empezar a hacer teatro con algún grupo y terminar adoptándolo como profesión. En ninguno de los dos casos se les enseñó a producir, a gestionar, administrar o promocionar sus obras. No lo aprendieron los que estudiaron en la universidad, y mucho menos los que se empezaron a dedicar al teatro sin una base de estudio universitario. Algunos, con el tiempo han tomado cursos y talleres de producción y de gestión, lo que les ha aportado conocimientos específicos; sin embargo, la forma de trabajo y los procesos implementados en su compañía, son resultado de la experiencia que han adquirido con el tiempo. En otras palabras, ellos tienen algunas nociones de cómo tienen que trabajar para producir una obra, pero han optado por generar su propia forma de trabajo. Al no tener una guía clara y conocimiento completo de producción, han tenido que ir aprendiendo a prueba y error.

Mientras que la metodología en la que se basa esta investigación evidentemente ofrece las bases para simplificar los procesos de preproducción, producción y postproducción, esta investigación plantea un sistema más certero, ya que está enfocado específicamente en los aciertos y problemas a los que se enfrentan las agrupaciones de teatro independiente. Si se implementara este sistema de producción y gestión en otras agrupaciones, fuera de la muestra entrevistada, el beneficio sería el mismo, ya que está basado en aportes teóricos, y en la experiencia de la dinámica de trabajo aprendida por las compañías de teatro independiente que se siguen conformando con el paso del tiempo.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Perspectiva interdisciplinaria.....	14
Figura 2: Fases de la producción teatral.....	25
Figura 3: Elementos que se consideran en cada fase.....	26
Figura 4: Equipo de una producción teatral.....	35
Figura 5: Equipo administrativo.....	36
Figura 6: Equipo creativo.....	36
Figura 7: Equipo artístico.....	37
Figura 8: Equipo de elaboración y construcción.....	37
Figura 9: Equipo técnico.....	38
Figura 10: Equipo de apoyo.....	38
Tabla 11: Cronograma proyecto “El Encanto”.....	41
Tabla 12: Acciones en la producción de un espectáculo escénico.....	43
Figura 13: Primeras instalaciones de Cuarto Acto.....	41
Figura 14: carteles de obras presentadas en <i>Cuarto Acto Foro Escénico</i>	53
Figura 15: Cartel de “El Encanto”.....	55
Figura 16: Presentaciones del “El Encanto” en el Circuito Cultural Comunitario de Teatro Itinerante de CONAFE.....	56
Figura 17: <i>Audio Dramas Cuarto Acto</i> en plataformas digitales.....	57
Figura 18: Mención honorífica a <i>Cuarto Acto Producciones</i>	58
Figura 19: Función de teatro en el escenario móvil.....	59
Figura 20: Las cuatro ramas de <i>Cuarto Acto Producciones</i>	61
Figura 21: Organigrama de <i>Cuarto Acto Producciones</i>	63
Figura 22: Sistema de <i>Cuarto Acto Producciones</i>	67
Figura 23: Presupuesto general de la obra El Encanto de <i>Cuarto Acto Producciones</i>	73
Figura 24: Tabla de costos <i>Audio Dramas</i> de <i>Cuarto Acto Producciones</i>	74
Tabla 25: Primera estimación del punto de equilibrio (Schraier 2011, p.120).....	83
Tabla 26: Esquema de viabilidad económica. (Schraier 2011, p.121).....	84
Tabla 27: Costo de producción más baja (Schraier 2011, p.121).....	85
Tabla 28: Rubros para la proyección de costos.....	86
Tabla 29: Presupuesto general de producción.....	88

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bujvald N. (2011). *Teatro*. México: Col Escenología.
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (1996, 24 de diciembre). *Ley Federal del Derecho de Autor de 1996*. Recuperado de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/592827/1.LFDA.122_010720.pdf
- Cárdenas, G. (1999). *Diccionario de Ciencias Económico-Administrativas*. México: Universidad de Guadalajara.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw-Hill, pp. 343-372.
- De León, M. (2004). *Espectáculos escénicos producción y difusión* México: Prosimax.
- Durón, C. (2006). *El plan de negocios para la industria restaurantera*. México: Trillas.
- Finch, B. (2007). *Cómo desarrollar un plan de negocios*. España: Nuevos editores.
- García, G. (2014). *¿Quieres hacer tu tesis?* México: UNAM.
- Gillette, M. (1987). *Theatrical desing and production*. California: Mayfield Publishing.
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones*. México: McGraw-Hill.
- León de, M. (2013). *Espectáculos escénicos producción y difusión*. México: CONACULTA.
- Peña R. (2002). *Gestión de la producción en las artes escénicas*. México: Col Escenología.

Peralta, A. (2019). *La interdisciplina como proceso de creación en las artes escénicas*. Estudio de caso Tr3s (1997) de Alicia Sánchez (tesis de maestría). México: Universidad Veracruzana.

Roselló, D. (2014). *Diseño y evaluación de proyectos culturales*. España: Planeta.

Serralde, A. (2012). *Definiciones de Desarrollo Organizacional hechas por los expertos*. s/p. Reddin Consultants.

Shraier, G. (2006). *Laboratorio de producción teatral*. Buenos Aires: Instituto Nacional del Teatro.

Turbau, I. (2011). *¿Por dónde empezamos?* España: Planeta.

Tello, A. (2012). *Manual de producción ejecutiva para las ciudades periféricas*. México: Universidad de Guadalajara.

Universidad del Valle de México. (2021). Encuesta Nacional de Egresados 2018. Recuperado de https://opinionpublica.uvm.mx/sites/default/files/reportes/resumen_3.pdf

ANEXOS

CUESTIONARIO PARA GRUPOS TEATRALES

1. ¿Qué tipo de agrupación tienen?:

Compañía teatral

Colectivo teatral

Empresa Productora

Otro: _____

2. ¿Cuál es el nombre de la compañía?

3. ¿Cuántos integrantes hay y qué funciones y responsabilidades tienen dentro de la compañía, colectivo?

4. ¿Cuándo se fundó la compañía?

5. ¿En dónde se presentan (teatros, al aire libre, ferias, comunidades, festivales, Micro teatro, teatro en corto)?

6. ¿A qué público van dirigidos sus montajes?

7. ¿Cuántas producciones ha realizado en los últimos 3 años? (incluyendo las virtuales)

8. ¿Cuántas obras tiene en su repertorio actualmente?

9. ¿Qué pasó con las otras producciones que no tienen en repertorio?, ¿hubieras cambiado algo para que la obra siga en repertorio?

10. ¿Cómo es el proceso desde que gestan la idea hasta antes de empezar ensayos?

11. ¿Cómo es el proceso de montaje antes de estrenar?

12. ¿Cómo es el proceso después del estreno? (giras, temporadas, convocatorias, etcétera)

13. ¿Dentro de las distintas etapas de producción escénica, cómo trabajan durante la fase de preproducción?
14. ¿Dentro de las distintas etapas de la producción escénica, cómo trabajan durante la fase de producción?
15. ¿Dentro de las distintas etapas de la producción escénica, cómo trabajan durante la fase de postproducción?
16. En su compañía tiene especialistas en las áreas de administración, contabilidad, apoyo legal, marketing y gestión. En caso de no tener, ¿Qué conocimientos administrativos, de producción, mercadotecnia, gestión maneja?
17. ¿Durante la planeación visualizan hasta dónde quieren llegar con su montaje?, y ¿plantea objetivos claros antes de iniciar cada proyecto?
18. En tu equipo de trabajo ¿quién se encarga de conseguir y supervisar los elementos y quiénes van a elaborar la escenografía, vestuarios, utilería, recursos tecnológicos, musicalización, peinado, maquillaje, proveedores?
19. ¿Los recursos financieros para la producción de sus proyectos generalmente son de capital propio, subvención o beca, o de empresas privadas?
20. ¿A qué problemas se han enfrentado durante el montaje y cómo los han resuelto?
21. ¿A qué problemas se han enfrentado durante las temporadas teatrales?
22. ¿Cuáles son las estrategias de publicidad que manejan para captar audiencias en sus producciones?
23. ¿La publicidad la manejan ustedes o venden las producciones y alguien más se encarga de la publicidad?
24. ¿Recuperan la inversión de la producción? Sí su respuesta es afirmativa, ¿cómo logran recuperar la inversión)

25. ¿Por qué crees que no se hace un ejercicio de cuánto nos está costando la producción?
26. ¿Cuánto les ha costado la producción más cara?
27. ¿Cómo están dados de alta ante hacienda?
28. ¿Durante la planeación del montaje qué elementos consideran para poderla presentar en diferentes espacios escénicos?
29. ¿En tus producciones has trabajado con personas de otras disciplinas dentro de las artes y fuera de ellas?