



GESTIÓN CULTURAL. ASPECTOS INSTITUCIONALES Y ORGANIZACIONES CULTURALES: EL CASO DE LA FUNDACIÓN TEATRO NACIONAL¹

CULTURAL MANAGEMENT. THE INSTITUTIONAL THEORY AND CULTURAL INDUSTRIES: THE CASE OF THE FUNDACION TEATRO NACIONAL

Jaime Ruiz Gutiérrez²
Camilo Andrés Rengifo Otero³
Nicolás Quiñones Hoyos⁴

RESUMEN

El artículo que se presenta a continuación, busca ilustrar una visión de carácter institucional que facilite la comprensión de los procesos de gestión que ha llevado a cabo una organización de carácter cultural en su proceso de legitimación. Esta investigación teniendo como punto de partida la Teoría Institucional y como objeto de estudio la Fundación Teatro Nacional, describe elementos económicos, políticos y sociales que han contribuido al desarrollo de esta Fundación, cuyos resultados y proyección la permiten calificar como la más importante en su género en la ciudad de Bogotá. Este trabajo ubicado en la temática correspondiente a las Empresas Culturales permite concluir sobre la pertinencia de la gestión realizada por la Fundación, en su relación con el entorno, logrando una legitimidad que le permite profundizar, incrementar y proyectar su actividad, creando en forma simultánea una tradición en Bogotá como "capital del teatro".

Palabras claves: Empresas Culturales, Teoría Institucional, Fundación Teatro Nacional.

ABSTRACT

This article seeks to illustrate an institutional approach to understand the management of a cultural organization in its process of legitimization. This research describes economic, political and social elements that have contributed to the development of the Fundación Teatro Nacional. This organization has been qualified like the most important organization of this type at Bogotá. This research allows concluding on the relevancy of the Fundación's management in its interaction with the environment, achieving a legitimacy that allows to increase and to project its activity to the future. An important consequence is the creation of a tradition in Bogotá like the "city of theatre".

Key words: Cultural industries, Institutional theory, Fundación Teatro Nacional.

- 1 Esta investigación tiene como punto de partida la Teoría Institucional y como objeto de estudio la Fundación Teatro Nacional en Bogotá - Facultad de Administración de la Universidad de los Andes. Entregado en 10/15/07 y aprobado en 12/15/07.
- 2 Doctorado (3er ciclo) en Matemáticas Aplicadas a las Ciencias Sociales, D.E.A. en Matemáticas y Aplicaciones, Magíster en Ingeniería Industrial, Ingeniero Industrial. Profesor Asociado. Facultad de Administración. Universidad de los Andes.
- 3 Administrador. Facultad de Administración. Universidad de los Andes.
- 4 Administrador. Facultad de Administración. Universidad de los Andes.



PRESENTACIÓN

Una pregunta que se hace generalmente cualquier persona que se acerca a un tema organizacional o empresarial, consiste en conocer: ¿Cómo son sus procesos de gestión?, ¿En qué medida estos procesos responden a sus necesidades?, ¿Son procesos generales que suceden en todas las organizaciones o son más bien particulares a su dominio de acción?, ¿En qué forma el entorno en el cual se desenvuelve la organización condiciona sus procesos de gestión?

El presente artículo espera contribuir a responder algunas de estas preguntas acudiendo al análisis de la relación entre los siguientes dos conceptos: Empresas culturales y Teoría institucional, a través de un caso específico correspondiente a la Fundación Teatro Nacional.

El informe que se está presentando intenta articular conceptos cuya relación genera tensiones, tradicionalmente cultura y administración se han visto como términos contrapuestos, con universos y lógicas diferentes cuyo intento de armonización genera conflictos. (Cray y otros, 2007). El tema de industrias o empresas culturales implícitamente conlleva esta tensión y la teoría Institucional contribuye en cierta medida a entender sus procesos de gestión, especialmente en su relación con el entorno en el que se desenvuelve. Es por tanto, el estudio de esta relación el objeto del presente artículo mirada bajo una perspectiva eminentemente administrativa.

1. Introducción

El concepto de industrias culturales conlleva, por un lado, una cierta concepción de cultura bajo una perspectiva económica, es decir la cultura vista como un factor de creación de "riqueza", o de generación de actividad económica. Por otro lado, la administración o gestión de este tipo de empresas es un terreno no muy claramente establecido en cuanto si ellas comparten procesos semejantes a otro tipo de empresas o si esta tipología empresarial corresponde a una categoría particular con sus propias especificidades. En último término, la perspectiva institucional permite aclarar hasta un cierto punto esta relación ya que ella muestra en qué medida el entorno en el cual se encuentra inscrita la organización con-

diciona aspectos importantes de su gestión y por tanto de su desarrollo.

Este trabajo tiene dos soportes teóricos, en primer término, la teoría institucional la cual proporciona una visión de carácter estructural, que permite entender la forma en el cual la organización se va ajustando a las condiciones en las cuales actúa. Una visión institucional del entorno establece relaciones entre acciones externas y estructuras administrativas internas. (Zucker, 1987) y es bajo esa perspectiva que se presenta el análisis institucional de la Fundación Teatro Nacional. En segundo término, se acude a elementos de gestión cultural que permiten entender algunas especificidades en un nuevo campo de acción administrativa. (Evrard, 2000)

A partir de estos elementos se tomó una organización específica con el objeto de ilustrar esta visión. El sector del teatro y el caso de la Fundación Teatro Nacional constituyen por tanto el objeto de estudio del presente artículo. Este trabajo de carácter académico fue elaborado dentro de un conjunto de estudios que estudia la relación entre cultura y administración. El presente artículo tiene como base la tesis de grado como Administradores de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, elaborada por Camilo Rengifo y Nicolás Quiñones, bajo la dirección de Jaime Ruiz Gutiérrez.

El presente artículo está estructurado de la siguiente manera, en una primera parte se presenta una breve descripción teórica y metodológica de los elementos que permitieron la elaboración de la presente investigación, posteriormente, se presenta una visión histórica, mediante una descripción bastante esquemática sobre la evolución del teatro, y su desarrollo específico en Bogotá, a partir de finales del siglo XIX hasta el surgimiento de la Fundación Teatro Nacional en los años ochenta del siglo pasado. A continuación y partiendo de la Teoría Institucional en sus perspectivas económicas, legales y sociales se elabora una descripción de la evolución de la Fundación en su relación con el entorno, con el objeto de evidenciar sus mutuas interacciones. Finalmente se presenta una corta síntesis que permite sugerir algunos elementos institucionales que intentan entender las características actuales de la Fundación.



2. Aspectos teóricos

Para el desarrollo de esta investigación, se siguieron los lineamientos de la Teoría Institucional analizando los eventos o circunstancias que han influido en el surgimiento, evolución y sostenimiento de la Fundación Teatro Nacional.

El Institucionalismo en este trabajo se enfocó en tres de sus diversas perspectivas: económicas, políticas y sociales, a través del estudio de los fenómenos, circunstancias o situaciones históricas, que, en concepto de los autores y a partir de la información disponible, han contribuido a la institucionalización o legitimidad de una organización en particular. (Goodin, Robert, 2003)

Las instituciones son las reglas de juego que limitan y condicionan la actividad humana u organizacional, siendo éstas modificables. Esta teoría propone que el estudio basado en *"el institucionalismo tiene la intención de representar un enfoque distintivo del estudio de los fenómenos sociales, económicos y políticos"* (Powell & Dimaggio, 1999) y de sus procesos. En el nuevo institucionalismo se adoptan nuevas teorías económicas que afectan el comportamiento del mercado y de las organizaciones, *"diverge de la microeconomía neoclásica porque incorpora costos de información, costos de transacción y restricciones de derechos de propiedad."* (Kalmonovitz, Salomón, 2003). El enfoque prioriza la relación entre estabilidad y legitimidad.

Por otra parte, las organizaciones bajo la Teoría Institucional han evidenciado tres formas distintas de desarrollo. La primera comprende los accidentes como transformación de las instituciones, es decir, estas no surgen como necesidad del agente, sino por las fuerzas del entorno, *"lo que sucede, simplemente sucede."* (Goodin. Robert, 2003). La segunda transformación comprende la evolución de las organizaciones como un acto de adaptación, selección y supervivencia al entorno, de manera que el azar juega un papel fundamental en su desarrollo; *"la variación inicial pudo haber tenido lugar completamente por accidente, como una cuestión de puro azar."* (Goodin. Robert, 2003). La última se refiere a una intervención intencional, los agentes u organizaciones individuales o colectivas influyen los cambios entre y al interior de ellos, en la búsqueda del cumplimiento de sus objetivos, siendo perjudicados o beneficiados por sus acciones.

En síntesis y dentro del contexto de la presente investigación se podría definir la Teoría Institucional o Institucionalismo como el conjunto de aspectos sociales, económicos y políticos que han influido en una organización haciéndola ganar valor y estabilidad en el tiempo. Lo anterior significa que la presente investigación distingue las siguientes tres perspectivas. La primera relacionada con el Institucionalismo económico, la cual describe algunos aspectos de carácter económico y financiero que han afectado el surgimiento y evolución de la Fundación Teatro Nacional. La segunda será dedicada al Institucionalismo político, la cual se enfocará básicamente en la normatividad de carácter legal que ha tenido relación con su origen y desarrollo. Se abordarán en esta dimensión algunos aspectos de carácter ideológico, que han estado siempre presentes en esta actividad en Colombia. Por último, el Institucionalismo social, el cual intenta entender los procesos y hechos sociales alrededor de esta actividad y para ello el foco lo constituyen los aspectos relacionados con la creación de públicos o audiencias que se han generado en torno a la Fundación Teatro Nacional.

Para la realización de esta investigación se acudieron a diferentes estrategias las cuales se pueden resumir en las siguientes: una investigación bibliográfica con el objeto de establecer el marco teórico del trabajo, una revisión documental de fuentes primarias y secundarias que permitió obtener información sobre las diferentes actividades de la Fundación, y por último, un conjunto de entrevistas estructuradas realizadas a diferentes funcionarios y personas cercanas a la Fundación y al mundo de las artes escénicas de Bogotá. Al final del presente documento se describen las fuentes consultadas.

2.1 Perspectiva económica

El Institucionalismo económico se refiere a las reglas de juego existentes en el entorno que reducen la incertidumbre, incentivando el intercambio económico, haciéndolo más confiable y eficiente. Bajo los lineamientos de esta perspectiva, el análisis de la Fundación Teatro Nacional, se centrará en variables económicas y financieras locales relacionados con el desarrollo de las actividades de la organización, a través de las cuales se pueda ver la interacción entre la organización y su entorno.



2.2 Perspectiva política

El institucionalismo político interpreta a las instituciones como aquellas que controlan, permiten y regulan la participación de los individuos u organizaciones en la toma de decisiones y comportamientos sociales. En el desarrollo de esta perspectiva el Gobierno juega un papel prioritario al ser el creador y emisor de la normatividad que rige a la cultura, y en este caso específico a las artes escénicas en Bogotá y Colombia. El Institucionalismo, en ésta perspectiva, no sólo hace referencia a la presencia de reglas restrictivas por parte de una estructura política, también menciona las permisivas o de autorización, trabajando como elementos funcionales del entorno. *"De esta manera, las instituciones políticas propician estabilidad en la vida política"* (Goodin. Robert, 2003). Por lo cual el enfoque se debe dar en el comportamiento y actitud política que genere estabilidad y legitimidad sobre la organización objeto de estudio.

Siguiendo los métodos establecidos por la Teoría Institucional en su perspectiva política en esta sección del artículo se analizará la normatividad nacional que rige a las artes escénicas. Se identificarán las Leyes, Normas y Decretos que reglamentan, promueven y/o limitan la evolución y sostenibilidad de la Fundación Teatro Nacional en su proceso de institucionalización.

2.3 Perspectiva social

El Institucionalismo social incluye aquellos mecanismos e instituciones que influyen directa o indirectamente en el comportamiento y acción humana, individual o colectiva, de las personas u organizaciones. Bajo esta perspectiva las instituciones son la razón o *"explicación social común de su existencia o propósito."* (Powell & Dimaggio, 1999). Además, se destaca la concepción de una estructura, no necesariamente racional, en el accionar de los actores, mediante los sistemas reglamentarios establecidos que definen su significado y permisividad. Esta perspectiva permite identificar la adaptación o modificación en el comportamiento de las personas u organizaciones. Asimismo, se estudian los contextos sociales para entender sus estructuras e interacciones, ya que la "acción individual y grupal... constituye la fuerza motriz que guía la vida social." (Goodin. Robert, 2003)

En esta sección el artículo toma como uno de los indicadores la creación de públicos la cual es una variable pertinente a las artes escénicas y a las empresas culturales. Inclusive en muchos estudios en el tema cultural se toma como una variable de impacto. Se analizan aspectos tales como asistencias, valor de la boletería, percepción de los precios de la boletería, apreciación de las artes escénicas, participación de la comunidad, participaciones del medio nacional e internacional, número de obras presentadas, nacionales o extranjeras, estrenos y cobertura.

3. Evolución histórica

Existen varias historias sobre el Teatro en Colombia y está por supuesto fuera del propósito del presente artículo hacerla, sin embargo, se acude a ella en tanto que variable o dimensión que muestra una tendencia a lo que podría denominarse la formalización del sector de las artes escénicas.

En forma bastante aproximada y descriptiva se presenta esta evolución teniendo como criterio principal la infraestructura con la cual se fue dotando la ciudad, en la perspectiva de los espectáculos de corte teatral. Posteriormente se introduce una nueva fase correspondiente a la fundación y puesta en funcionamiento de escuelas de formación que se constituyen en hitos dentro del sector. En este caso Seki Sano es el ejemplo emblemático. Por último, y en forma más contemporánea se focaliza en la Fundación Teatro Nacional. A partir de ese momento se elabora una descripción de las variables correspondientes a las perspectivas de observación escogidas ilustrando la operabilidad de las instituciones que, en concepto de los autores, han contribuido a moldear la forma como la organización interactúa con el entorno y lograr resultados e impactos dentro del sector y la sociedad en general.

3.1 Algunos momentos en la Historia del Teatro en Colombia

En esta sección, como se mencionaba anteriormente se resume, en forma bastante esquemática la evolución histórica del teatro en Colombia, partiendo en orden cronológico desde los últimos años del siglo XIX, hasta el nacimiento de la Fundación Teatro Nacional.



3.1.1 Teatro costumbrista: 1886 - 1929

Colombia a finales del siglo XIX, atravesaba por una época de inestabilidad política y social, ocasionada por al menos nueve guerras civiles vividas a todo lo largo del siglo XIX y más de 50 insurrecciones en contra del Gobierno Nacional (Tirado, 1976). Durante 1899 las diferencias entre los partidos políticos tradicionales, Liberal y Conservador, llevaron a una guerra civil cuyos resultados fueron más de 100.000 muertos, un profundo impacto social y un movimiento separatista en Panamá fomentado por el gobierno de los Estados Unidos. Estos eventos marcaron directamente el desarrollo teatral del país.

En las últimas décadas del siglo XIX, la sociedad bogotana identifica al teatro y sus artes escénicas como oficio de bajo nivel y poca importancia, pero esto no impedía la asistencia del público para ver en escena a "los vendedores, los empleados y las guarichas" (Escovar, Mariño & Peña, 2004) los cuales cambiaban sus cotidianos trabajos los jueves y domingos en la noche para cobrarle vida a los personajes que interpretaban dentro de los teatros. La llegada a Bogotá en el año de 1885, del italiano Francisco Zenardo, integrante de una compañía de cómicos, impulsó nuevas tendencias de expresión artística ante una sociedad muy conservadora. Pese al entorno, Zenardo desarrolló su obra, y el Concejo de Bogotá decidió apoyar a este empresario en el levantamiento del Teatro Municipal, debido al gran éxito que tuvo en la ciudad.

El 18 de enero de 1886, y tras noventa y tres años de funcionamiento, se expropió e inició la demolición del Coliseo Ramírez, propiedad de Tomás Ramírez, por considerarlo sitio de reunión de los opositores del Gobierno, y sobre el mismo predio, se dio la orden de construcción del Teatro Colón. En 1888, el Concejo de Bogotá decide construir el Teatro Municipal, fundando el segundo escenario oficial teatral en la ciudad, en donde artistas nacionales tenían cabida para la presentación de sus obras. El Teatro Municipal favoreció el surgimiento de nuevos autores como Antonio Álvarez Lleras, Luís Enrique Osorio, Daniel Samper Ortega y Germán Reyes. A principios del siglo XX, nace el movimiento denominado la "Gruta Simbólica", que buscaba desarrollar nuevas líneas teatrales, menos encasilladas y enfocadas al contexto colombiano de la época, a través de "*sainetes satíricos y costum-*

bristas, llenos de fino humor provinciano o de dramas trascendentales en verso que expresan las inquietudes morales y filosóficas." (IDCT, 1997)

Durante las tres primeras décadas del siglo XX, el teatro experimentó uno de los periodos más productivos de su historia, por la estabilidad nacional, y un mayor nivel de tolerancia de los distintos sectores del país.

3.1.2 Cambio a un nuevo contexto teatral: 1930 - 1949

Durante este periodo, el mundo experimentaba crisis como la primera guerra mundial, la depresión económica de Norteamérica de 1930, la segunda guerra mundial y el surgimiento de la URSS como nueva potencia, influyendo de una u otra forma en el entorno y contexto colombiano de la época. El 9 de abril de 1948 es asesinado en la ciudad de Bogotá el caudillo liberal Jorge Eliécer Gaitán, lo cual desató el famoso "Bogotazo", que afectó la seguridad e integridad de la ciudad. Hasta 1948, Colombia vivía un periodo de relativa paz, cuando liberales y conservadores entraron en conflictos desatando un periodo de violencia sangrienta y destructiva que dejó más de 300.000 muertos.

Con estos antecedentes en el entorno colombiano, y la fragmentación y debilidad de las instituciones, se comienza a ver reflejado este nuevo mundo en el teatro. Los artistas e intelectuales de las clases populares fueron los encargados de explorarlo debido a su marginamiento y las nuevas oportunidades que se generaban en el mundo político y social del país.

Luego de su primera proyección en 1897, el cine sufrió un lento proceso de expansión, el público comenzó a asistir masivamente a este tipo de espectáculos, los cuales transcurrían entre murmullos y gritos del público. Las primeras proyecciones fueron experimentales y al aire libre, lo que se denominó "Cine al Parque". Así, después de su primera etapa experimental, se dio inicio a la construcción de nuevas edificaciones como el Teatro Olimpia, en un ámbito de teatro, pero dedicado exclusivamente al cine, entrando en una confrontación directa y desplazando al teatro como arte escénico. Finalmente, el teatro fue vendido a la recién creada Cine Colombia y en 1945 éste fue demolido para darle paso a la actual carrera novena.



Adicionalmente, durante los inicios del período de 1930, surge la generación de "Los Nuevos", integrado por autores dramáticos entre quienes se destacan Arturo Camacho Ramírez, Juan Bautista Castro, Gerardo Valencia Vejarano, Jorge Zalamea, José Umaña Bernal y Jorge Rojas, que se caracterizan por el uso de una fantasía poética en sus textos, los cuales no necesariamente eran implementados en compañías teatrales, mostrando, sin embargo, tendencias para abandonar el tradicional teatro del siglo XIX, para abrirle un espacio a nuevas creaciones, ideas y proyectos.

En los años cuarenta el teatro sufría una insuficiencia de actividad, debido al escaso desarrollo de obras por parte de los escritores quienes solo se animaban a la creación de piezas coincidentalmente con la visita de compañías extranjeras al país. En contraste, durante este mismo periodo, es importante mencionar la gran influencia que sufrió el teatro y su evolución con la fundación en 1940 del radio-teatro de la Radiodifusora Nacional de Colombia, con Rafael Guizado como director. Esta nueva entidad contribuyó a unir distintos grupos sociales como estudiantes y personas, con altos niveles de educación, quienes convirtieron la actividad en una gran escuela de arte escénico, que se "*puede considerar la cuna del movimiento teatral contemporáneo en Colombia, pues cuando vino Seki Sano a enseñar a Bogotá encontró ya un terreno abonado.*" (Montilla, Claudia, 2004).

En 1943 fue conformada la Compañía Nacional de Teatro, integrada por actores y actrices con cierta fama gracias a la radio o las tablas. Adicionalmente, entró a jugar un nuevo agente que hasta ese momento había permanecido al margen, la prensa, la cual regularmente comentaba las obras de teatro y las polémicas que esta pudiera generar con la vida cotidiana.

Paralelamente, en la ciudad de Bogotá se expandía la construcción de teatros, lo cual beneficiaba el número de presentaciones, y a su vez estos escenarios servían de plaza para discursos políticos, entre ellos el famoso Teatro Municipal, uno de los sitios predilecto del caudillo político Jorge Eliécer Gaitán para presentar sus discursos. Durante esta última década, el teatro experimentó una influencia política, debido a que "abrió las puertas a distintos públicos como estudiantes, trabajadores, intelectuales y políticos nacientes que lo con-

virtieron en tribuna para sus discursos incendiarios y antigobiernistas" (IDCT, 1997). Además, mientras "Gaitán realizaba sus "viernes culturales" en el Teatro Municipal, Luis Enrique Osorio y Emilio Campos "Campitos" presentaban sus comedias los sábados para el mismo público." (IDCT, 1997)

Durante esta época hubo un gran impulso en la formación y gestación teatral en Colombia y un continuo desarrollo de una actividad teatral seria, debido en parte a la Radio Nacional, la Compañía Nacional de Teatro, la prensa, autores como Álvarez Lleras y Osorio y el contexto político - social que influyó profundamente en los autores colombianos y en el público.

3.1.3 Seki Sano, impulsor del nuevo teatro colombiano: 1950 - 1959

En la década de los cincuenta el mundo sufría otro periodo de conflictos, fruto de la guerra fría como fue el caso de la guerra de Indochina y posteriormente la guerra de Vietnam, así como los procesos de descolonización africana, la guerra de Argel, etc. Entre tanto, en Suramérica se vivía una época de gobiernos populistas de corte autoritario, Perón, Pérez Jiménez, Rojas Pinilla, Leonidas Trujillo, Getulio Vargas, predecesores de las subsiguientes dictaduras militares, en especial en Argentina, Chile y Brasil, recordadas como las más duras y trágicas del continente. Adicionalmente, Cuba vive años de revolución en contra del gobierno de Fulgencio Batista a manos de un grupo armado revolucionario liderado por Fidel Castro. Colombia durante estos diez años vivió una marcada lucha sangrienta debido a la agudización del conflicto entre conservadores y liberales. Los principales dirigentes de ambos partidos apoyaron las acciones de sus seguidores suministrándoles armas e implementos necesarios para la lucha y utilizando una ideología que justificara las acciones de sus grupos. En 1953, ciertos grupos liberales mostraron simpatía con pequeñas tropas de guerrillas comunistas estableciendo alianzas que a la postre serían decisivas para el golpe militar por parte del general Gustavo Rojas Pinilla. Esta dictadura militar instauró los derechos de la mujer, y dio origen, como reacción al Frente Nacional, alianza excluyente entre liberales y conservadores, quienes se repartirían los cargos y el poder, como una alternativa de pacificación durante los siguientes 16 años.



La década de los años cincuenta está marcada como una época de grandes cambios para el teatro colombiano, debido al fuerte impacto de modelos extranjeros en el desarrollo de una etapa experimental que llevaría a formar una identidad propia. *"Un poco antes de la venida de Seki-Sano, (desde 1955) ya funcionaba en Cali la Escuela Departamental de Teatro...la cual, muy pronto, dio origen al Teatro Estudio de Cali (T.E.C.) bajo la dirección de Enrique Buenaventura, uno de los principales iniciadores del teatro moderno en Colombia"* (Watson & Reyes, 1978).

La gran influencia de la Radiodifusora Nacional en la década anterior, sirvió de base para el desarrollo de nuevas teorías extranjeras en el teatro nacional implementadas principalmente por Seki Sano, japonés de nacimiento, que llega a Colombia en 1957 dando a conocer al teatro colombiano sus grandes virtudes como director y actor. Este notable personaje introduce la dramaturgia entendida como el análisis que rodea una obra desde sus aspectos sociológicos, históricos, filosóficos, económicos que invita a los actores a sumergirse en sus personajes desarrollando un trabajo profesional y explotando sus virtudes artísticas.

Adicionalmente, el trabajo en equipo, la importancia del actor en las obras, la exploración de nuevas expresiones populares y la formación de nuevo público teatral fueron otras de las enseñanzas que Seki Sano dejó al teatro colombiano, antes de su expulsión del país por ser considerado comunista. Estos aportes fueron cruciales para el desarrollo posterior de obras en los años sesentas y setentas. Finalmente, una contribución muy importante fue la definición que *"un montaje teatral no puede realizarse en profundidad si no se le prepara relacionándolo con una serie de procesos"* (Watson, 1978).

En conclusión, esta década fue una de las más activas en la historia del teatro en Colombia, debido al quiebre que se presentó al establecer el profesionalismo de esta actividad y la implementación de modelos extranjeros en la elaboración y desarrollo de las obras. Adicio-

nalmente, la aparición de nuevos grupos teatrales influyó positivamente en la creación de un nuevo público teatral en el país, a través de la presentación de obras internacionales en el contexto nacional. Por último, la Revista Mito⁵, contribuyó en la actualización del sector artístico y cultural en el país.

3.1.4 El nuevo teatro en Colombia: 1960 - 1975

Durante los años sesenta la generación del nuevo teatro fue claramente dominada por el Teatro Universitario, dando lugar al nacimiento de un teatro que se dedicó a la "concientización de las masas" en torno a aspectos sociales y políticos que configuraban la desigual realidad nacional. Un teatro influenciado por las teorías de Brecht, en el cual lo importante consistía en transmitir el "mensaje" hacia aquellos sectores víctimas de la situación y al público en general desarrollando un teatro de corte agitational. Se puede decir que durante este periodo el nuevo teatro experimentó una transición de *"la fase agitational y populista para entrar en los niveles adecuados a su naturaleza estética"* (Watson, 1978). Sin lugar a dudas, los mayores aportes para el nacimiento, formación y posicionamiento del nuevo teatro, vinieron de Bogotá y Cali al desarrollar nuevos públicos como la clase media y baja, y un inicio de la profesionalización y experimentación teatral.

4. La Fundación Teatro Nacional y la Teoría Institucional

En 1978, finalizando este periodo del denominado teatro agitational, Fanny Mickey convence a un grupo de amigos de comprar una antigua edificación en la cual 3 años más tarde en 1981 haría la inauguración oficial de la Fundación Teatro Nacional (Menza, 2004). La organización nace por tanto con una sede y un equipo de trabajo conformado por cinco miembros. (García, 2007).

La Fundación Teatro Nacional es una organización sin ánimo de lucro, cuya función principal se concentra en el desarrollo de las artes

5 Revista intelectual fundada por Jorge Gaitán Durán, Rafel Gutiérrez, Hernando Valencia y Eduardo Cote a principios de los años cincuenta, la cual "buscaba fundamentalmente superar el campo de la estética romántica en desuso, abrirles camino a las vanguardias desconocidas en Colombia y sacar al país del atraso intelectual, cultural y científico propiciador de una barbarie sangrienta que en esos años va a producir más de 300.000 muertos" <http://www.ucm.es/info/especulo/numero28/mitocol.html>.



escénicas en Colombia. En tanto que la fundación reinvierte la totalidad de sus utilidades en el desarrollo de nuevas obras, en el incremento del número de presentaciones, el mejoramiento de su infraestructura y la capacitación y desarrollo de sus miembros.

La Fundación Teatro Nacional, a través de su actividad artística busca mejorar la calidad de vida de la comunidad, mediante el desarrollo de obras que benefician el estado anímico de los asistentes, la producción de "emociones estéticas" en el público y sus consecuencias en su vida cotidiana, aspectos estos característicos de la actividad de las denominadas empresas culturales. Los impactos de este tipo de organizaciones generalmente se reflejan en: generación de actividad económica; crecimiento del tejido social; contribución al denominado "well-being"; y, generación de externalidades positivas. (Quartesan., 2007)

4.1 Descripción organizacional

En la actualidad, a pesar que la estructura organizacional de la Fundación es sencilla, sin embargo, se observa un grado de formalización importante. Cuenta con una Junta Directiva, compuesta por doce miembros, la cual está encargada de vigilar el cumplimiento del objeto social, consecución de recursos y su administración, sin intervenir en el desarrollo de la función artística. Adicionalmente, cuenta con ocho cargos directivos, dentro de los cuales se encuentra la Directora General, la señora Fanny Mickey, fundadora y principal promotora de la organización. Conjuntamente, existe un equipo administrativo, financiero, pedagógico, de servicios generales y de publicidad, mercadeo e imagen corporativa que funcionan de forma centralizada en el desarrollo de los proyectos, según las actividades de cada departamento. Comprende 3 sedes de teatro, una sede administrativa, una bodega, una escuela y cuenta con 125 empleados.

Por otro lado, la organización dispone de un equipo técnico en cada una de las tres sedes que lo integran, (Calle 71, Castellana, Sinagoga) compuesto por técnicos, vestuaristas y acomodadores, quienes proporcionan los servicios de logística necesarios para el desarrollo de las diferentes actividades. La Fundación ha mantenido un crecimiento constante durante sus años de funcionamiento, no solo en el desarrollo teatral, sino también en la creación y sostenimiento de público, en infraestructura

y en la generación de empleo. Adicionalmente, la organización ha generado valor económico en el sector en donde desarrolla su actividad, aportando un constante dinamismo al medio, a la sociedad y al país. (Durán, 2007)

Paralelamente, la organización creó e impulsó el Festival Iberoamericano de Teatro de Bogotá, que se ha presentado en diez ediciones. La primera se realizó en el año de 1988 y contó con la participación de 59 compañías provenientes de 21 países de 3 continentes diferentes, presentando 245 funciones logrando una asistencia de más de un millón de personas entre teatro callejero y de salas. (FITB, 2007). Para el año 2008, en su XI edición se invitaron a 142 compañías provenientes de 45 países de todos los continentes del mundo. Se presentaron 650 funciones con una asistencia de más de tres millones de personas en teatro callejero y de salas. Por último, es importante recordar que el Festival Iberoamericano de Teatro, es uno de los de mayor importancia, no sólo a nivel latinoamericano sino a nivel mundial. (FITB, 2007)

La Fundación Teatro Nacional no sólo ha evolucionado e impulsado su sostenimiento gracias a su gestión y su liderazgo, la organización también ha sido función del entorno. En cierta medida podría afirmarse que en sus procesos de gestión, la lectura y comprensión de las limitaciones y posibilidades del entorno en el cual se ha desenvuelto, en sus más de dos décadas de existencia, ha sido uno de sus factores claves de éxito. Es importante recordar que este mismo entorno institucional ha cobijado las diferentes empresas y grupos teatrales en este mismo lapso de tiempo, sin embargo, los resultados son bastante desiguales, destacando de lejos los obtenidos por la Fundación Teatro Nacional. A continuación se realizará una descripción, a partir de la Teoría Institucional utilizando las perspectivas económica, política y social, con el fin de contextualizar los fenómenos, eventos y circunstancias más relevantes que han influido en su evolución, sostenimiento y maduración.

4.2 Institucionalismo económico

En esta parte se van a describir algunos elementos del funcionamiento económico de la Fundación que muestran en alguna medida su relación y manejo del entorno en el cual se desempeña. Esta descripción es de carácter cualitativo aunque se incluyen algunas cifras

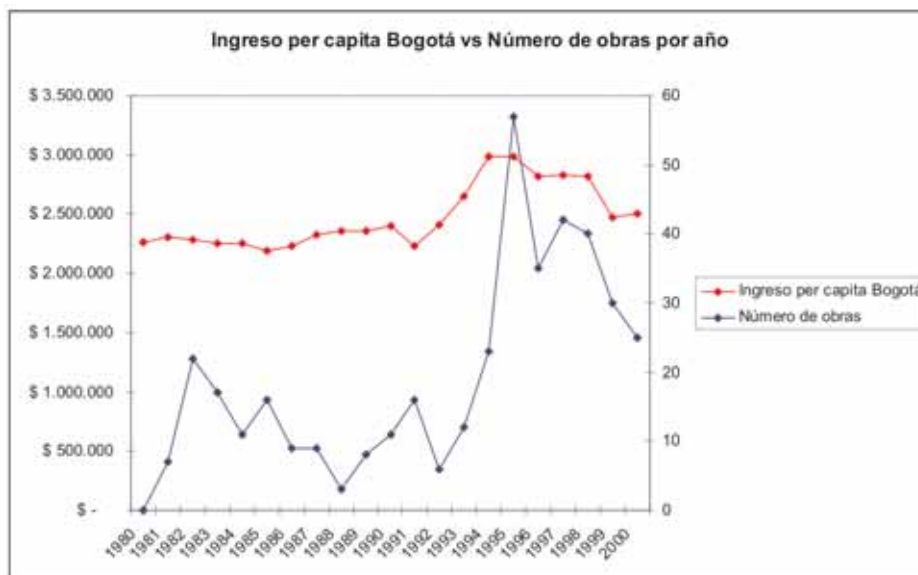


con el fin de entender mejor las relaciones propuestas. Los elementos que se van a mencionar tienen que ver con los siguientes tres aspectos: Planeación financiera, Formas de financiación y Manejo de egresos.

Una primera relación a señalar es la existente entre el nivel de ingreso de la comunidad en la cual se desempeña y la actividad de la fundación. El Ministerio de Cultura en su diagnóstico del sector cultural encontró que la participación de éste en el PIB es cercano al 2% en el período 1995-2001. (Ministerio de Cultura, 2003). Las artes escénicas constituyeron el 1.54%, realizando transacciones anuales por valor de uno punto cinco (1,5) billones de pesos. Para el año 2004, la contribución representó 1.77% del PIB, lo cual muestra una ca-

pacidad significativa de este sector para contribuir en el crecimiento de la actividad económica local y nacional. (Ministerio de Cultura, 2006).

En la ciudad de Bogotá la economía durante los años 1980 y 1990, tuvo un comportamiento estable en el ingreso per cápita de los habitantes, no sufrió grandes variaciones, hubo años en los que subió moderadamente (1981, 1987 y 1990) y otros en los que disminuyó discretamente (1983, 1985, 1986), pero a partir de 1991 el ingreso aumentó considerablemente, pasó de \$2.250.000 a \$3.000.000 en 1995, este cambio en el entorno ocasionó una reacción por parte de la Fundación Teatro Nacional en el aumento de número de obras presentadas. (Barón, 2003).



Fuente: Gráfico realizado por los autores del presente artículo con base en la información obtenida del Banco de la República y la Fundación Teatro Nacional.

Gráfico No 1

El gráfico No 1 describe esta relación, en el año de 1991 se presentaron 16 obras mientras que en 1995 se presentaron 57 en total, debido a la implementación de nuevos programas como espectáculos para niños, la pequeña sala sinagoga, programas de educación continuada para artistas y conferencias y talleres teatrales.

Se puede observar que durante los primeros 10 años considerados no hubo una relación entre estos dos indicadores, sin embargo, a partir de 1991 esta relación parece cobrar fuerza y el comportamiento, a partir de ese momento guarda una cierta relación. Se podría decir por consiguiente, que durante la última década el ingreso per cápita de los bogotanos



guarda relación con el número de obras presentadas por la Fundación Teatro Nacional, parece sugerir que a un aumento en el ingreso de los bogotanos, éstos incrementan su monto destinado a actividades culturales, y por ende la reacción de la Fundación es incrementar el número de obras presentadas para suplir la demanda. Estas obras pueden ser de tipo propias, invitadas nacionales o internacionales. Esta relación mostraría una clara relación entre entorno y desempeño organizacional afirmación que la literatura en el tema de industrias culturales claramente establece. (Dimaggio, 1978)

4.2.1 Planeación financiera

El departamento administrativo de la organización al principio de cada año planea el presupuesto en forma centralizada, en donde se incluyen las tres sedes con las que cuenta la Fundación. Adicionalmente, se planean el número de obras que se van a realizar por sala, de esta manera cada obra cuenta con su propio presupuesto dependiendo de la dimensión del espectáculo. Esto permite que el área administrativa tenga control de los ingresos y costos de la realización del evento, logrando calcular el punto de equilibrio de cada obra. (García, 2007).

Es importante mencionar que en los años en los cuales se realiza el Festival Iberoamericano de Teatro de Bogotá el presupuesto de la organización disminuye, debido a que se le da prioridad a este evento en comparación con la presentación de obras regulares de la Fundación, y a la gran magnitud e importancia de éste a nivel nacional e internacional. En términos de sus procesos de formalización empresarial el crecimiento alcanzado por la Fundación Teatro Nacional ha ocasionado que se cambie la percepción del modelo económico y manejo administrativo de la organización. En un inicio las finanzas eran manejadas y planeadas en su totalidad por la señora Fanny Mickey, pero con el paso de los años fue necesario implementar un modelo que beneficiara el comportamiento y desempeño de la Fundación. Como lo afirma un alto directivo de la Fundación en una entrevista, *"se trata de planificar lo más posible la Fundación Teatro Nacional, pero es difícilísimo, sobre todo por el método de trabajo que existía antes, porque Fanny lo manejaba todo ella, entonces era muy distinto."*

Este cambio al interior de la organización ha beneficiado en gran medida la planificación de obras y espectáculos, ocasionando que se realice un presupuesto tentativo del número de obras que se presentarán en el año y un flujo de caja que permita establecer las necesidades básicas; en consecuencia se tiene un mayor control y organización del área financiera de la Fundación Teatro Nacional.

Finalmente, un estudio realizado por el Ministerio de Cultura demuestra que en el sector teatral el 71.43% de las organizaciones manejan un tipo de contabilidad con base en el Estado de Pérdidas y Ganancias (P&G) o Balance General. (Ministerio de Cultura, 2006). Este porcentaje confirma la presión hacia la formalización que detecta el estudio del ministerio en este sector de las artes escénicas, y en el cual la FTN adoptó prácticamente desde sus inicios este tipo de instrumentos administrativos.

4.2.2 Fuentes de Financiamiento

La Fundación Teatro Nacional es una empresa cultural que maneja un alto presupuesto en el desarrollo de las artes escénicas, espectáculos, y actividades afines, en el cual sus ingresos corresponden a: venta de boletería, recursos de agentes privados y ayudas gubernamentales.

La organización, a diferencia de otros grupos, se caracteriza por el cobro de una boleta en el momento del ingreso del público al espectáculo, eso ha ocasionado que el desarrollo teatral de la Fundación requiera de planeación, esfuerzo, calidad y experiencia, haciendo que los asistentes identifiquen y reconozcan el producto por los altos estándares y cumplimiento de los espectáculos. Los ingresos por boletería representan cerca del sesenta y cinco por ciento (65%) de los ingresos de la institución, siendo el motor principal en mantenimiento y sostenimiento de la Fundación, además de ser el diferenciador desde la perspectiva económica con otros grupos teatrales. Estos ingresos van soportados indiscutiblemente, como ya se mencionó, en la calidad de los espectáculos y el cumplimiento de la presentación de las obras. (García, 2007)

Adicionalmente, dentro del rubro de boletería, existe la opción de dos programas para clientes, los cuales pueden ser individuales o institucionales. El primero es la Tarjeta VIP donde la persona o empresa recibe una tarjeta per-



sonalizada que le da opciones y beneficios, y le otorga motivaciones económicas y artísticas para asistir a las distintas obras de teatro. El otro sistema es la Taquichequera en donde una empresa cliente de la Fundación regala a sus empleados, o le subvenciona la mitad de lo que cuesta una boleta, dependiendo de la empresa y del empleado. (García, 2007). Igualmente ha establecido alianzas con entidades financieras para el otorgamiento, al público, de tarjetas de crédito con incentivos que faciliten la compra de la boletería. Es notable el desarrollo de tecnologías virtuales para el acceso, compra y escogencia de boletas para los espectadores, especialmente en los momentos en que se realiza el Festival Iberoamericano de Teatro.

El siguiente ingreso en importancia para la Fundación Teatro Nacional son los agentes privados⁶, que representan un treinta por ciento (30%); y están divididos en dos grandes grupos:

- Patrocinadores: La organización ha podido establecer relaciones con patrocinadores reconocidos de distintos sectores los cuales mediante un aporte anual ayudan en el sostenimiento de la Fundación y en contraprestación éstos tienen la posibilidad de entrar en contacto directo con el público asistente a las obras. Es importante mencionar que los patrocinadores han cambiado con el paso del tiempo, buscando lograr que la ayuda de éstos cubra la mayor parte de los ingresos planteados en la cuenta de agentes privados, o sea el 30 o 35% complementario a los ingresos por boletería. (Durán, 2007).
- Donaciones: La organización durante los años de funcionamiento ha recibido donaciones de diferentes personas e instituciones. Las donaciones representan una pequeña entrada para la Fundación, sin embargo, la mayoría de los donantes son colaboradores tradicionales que reciben un descuento en sus impuestos. Cada vez se reciben menos entradas de dinero por este rubro. (Cruz, 2007)

Finalmente, el cinco por ciento (5%) de los ingresos de la organización entran por apoyo gu-

bernamental tanto local como nacional. La Fundación Teatro Nacional integra el programa de Salas Concertadas, que representa una ayuda económica importante pero de menor escala, en relación con las otras fuentes de financiación.

El gráfico No 2 permite observar la estrecha relación en el comportamiento porcentual de la relación entre la Fundación Teatro Nacional y el entorno. La mayoría de los grupos de teatro en la ciudad de Bogotá obtienen sus ingresos por la venta de boletería⁷, de igual manera sucede con la organización objeto de estudio.

Sin embargo, se presenta una variación porcentual en la consecución de recursos de agentes privados, notándose una diferencia en el apoyo recibido por parte de los patrocinadores, siendo una diferencia del siete por ciento (7%) a favor del Teatro Nacional. Esta diferencia es el resultado de los programas de mercadeo, publicidad e imagen corporativa que desarrolla la organización en la búsqueda de promocionar el valor y calidad de las obras, y el reconocimiento, por parte de los espectadores, logrado durante más de veinte años de funcionamiento. Las ayudas gubernamentales presentan una participación similar tanto en la Fundación como en el mercado, igualmente, y de manera global, existe un comportamiento similar entre las fuentes de financiamiento del sector de las artes escénicas en Bogotá y las de la organización.

Por otra parte, en el estudio realizado a los principales grupos⁸ de artes escénicas por la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., (Pulecio, 2007) se lograron establecer los montos del total de ingreso derivados por la venta de funciones y taquilla. La mayoría de los grupos estudiados (34,6%) obtuvieron entre un millón y cinco millones de pesos por ingresos de venta de funciones y taquilla durante el año 2005, lo cual representa un ingreso bajo. En consecuencia, muy pocas organizaciones de cada uno de los subsectores⁹ alcanza a cubrir los gastos de funcionamiento con los ingresos generados por la actividad artística, como se evidencia en el gráfico No 3.

6 Agentes privados comprende personas jurídicas o naturales que realizan aportes a la organización a cambio de obtener beneficios.

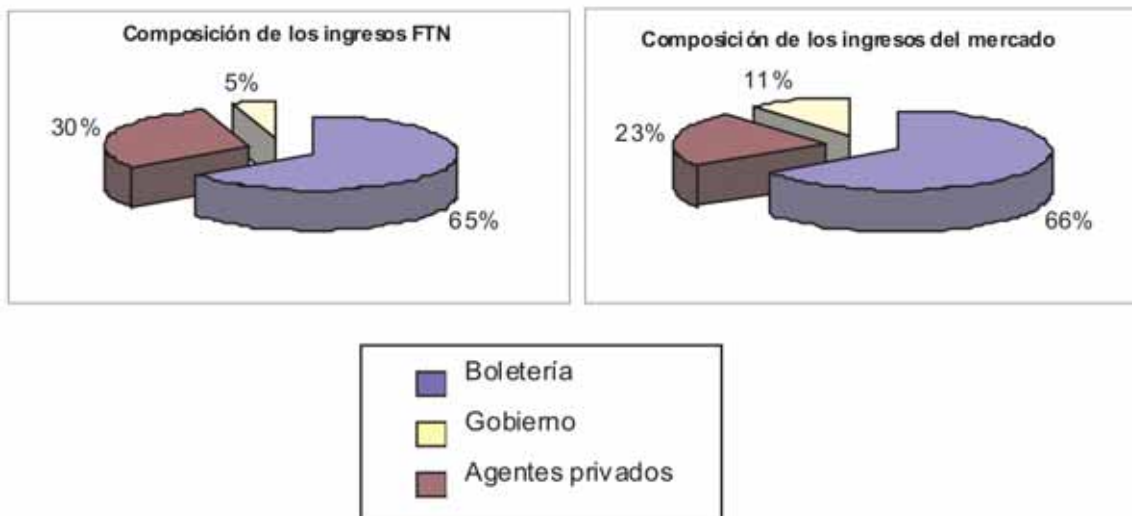
7 Boletería del sector comprende actividades artísticas como contratos con entidades, venta de funciones con entidades educativas, promoción a la comunidad, contratos con empresas privadas, actividades de capacitación, taquilla e investigación.

8 Ver Anexo No 1 listado de grupos de teatros cobijados por el estudio en mención.

9 Danza, teatro, títeres, marionetas y música.

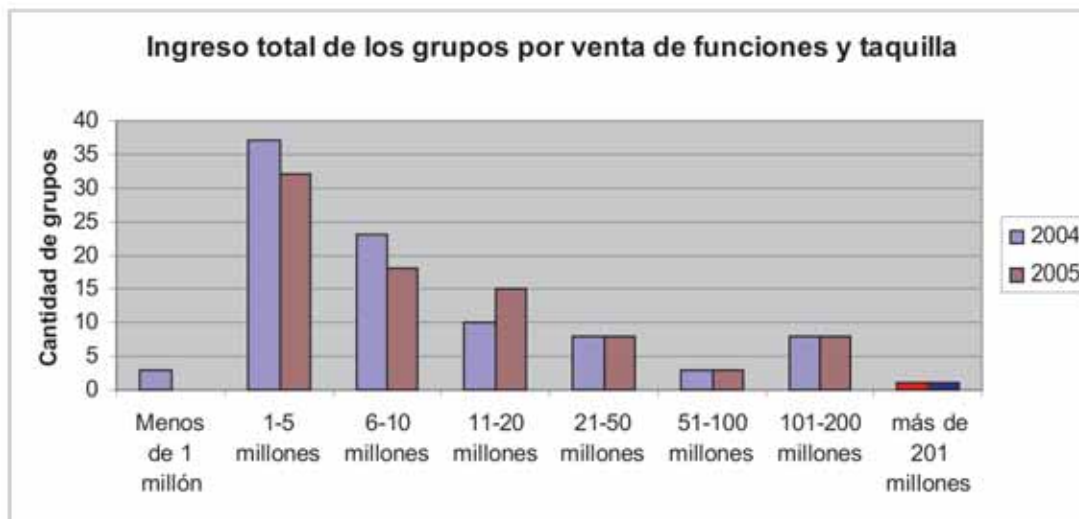


Composición de ingresos comparativo FTN y Sector Artes Escénicas



Fuente: Gráfico realizado por los autores de la presente investigación a partir de la información de la Secretaría de Cultura Recreación y Deporte y de la Fundación Teatro Nacional

Gráfico No 2



Fuente: (Pulecio, 2007)

Gráfico No 3

En contraste, la Fundación Teatro Nacional es la única institución que obtiene ingresos por más de quinientos millones por venta de funciones y taquillas al año. La Fundación es una organización empresarial con una estructura económica única en su sector, que sigue un

comportamiento económico semejante al de una empresa tradicional, esto quiere decir que busca operar de manera organizada logrando realizar una planeación estratégica, identificando las principales fuentes de financiamiento y gasto durante el año en ejercicio, suscep-



tibles a cambios y ajustes en su gestión, dependiendo del comportamiento del mercado y el resultado de las obras que se presentan.

4.2.3 Principales egresos

Las industrias culturales, al igual que las tradicionales, poseen obligaciones tanto fijas como variables. En el caso de la Fundación Teatro Nacional no se lograron establecer, de manera precisa, los principales egresos fijos y variables. Sin embargo, en las entrevistas y documentos consultados se pudieron establecer los principales componentes de esta cuenta.

Los principales costos fijos de la organización son:

- Nómina
- Outsourcing (Aseo, vigilancia, seguridad, taquilla)
- Servicios públicos

Estos son los rubros en los cuales la Fundación incurre sin importar el éxito o fracaso de los espectáculos que se presentan. Deben ser cubiertos obligatoriamente, y en algunos casos ha tenido que recurrir a los bancos en busca de financiación y pagar el costo financiero. (Durán, M., 2007)

Por otra parte, los principales costos variables de la Fundación Teatro Nacional son:

- Producción de obras: actores, productores, escenógrafos, y otro personal
- Publicidad
- Adecuación del escenario

Estos costos varían dependiendo de la dimensión y el tamaño de la obra, de la cantidad de actores y productores, del esfuerzo y dinero invertido en la adecuación del escenario.

Es importante mencionar que la publicidad es uno de los costos más altos para la Fundación, como lo expone uno de los directivos de la Fundación en una entrevista: *"la publicidad es nuestro gran dolor de cabeza y es lo que más requiere del presupuesto."* Cerca del cincuenta por ciento (50%) de los ingresos se destinan a este rubro, debido a que de éste depende en gran medida el éxito de las obras y la asistencia de público a los espectáculos,

en palabras del Director Económico de la Fundación Teatro Nacional se puede observar la importancia de éste *"...muchas veces trabajamos para los medios"*. (Durán, 2007)

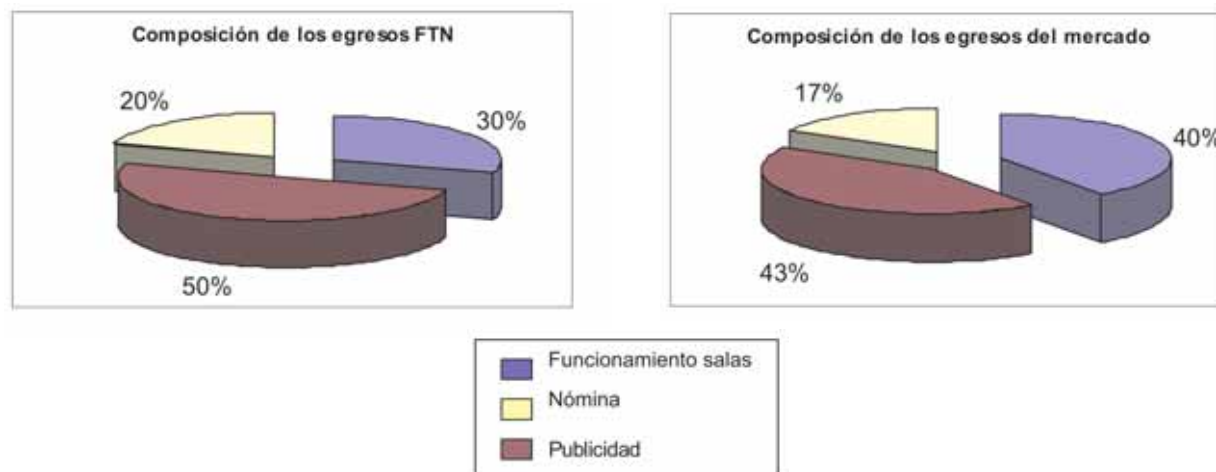
Posteriormente, aparece el funcionamiento de las salas como el segundo rubro de importancia en los egresos de la organización, debido a que el funcionamiento de las salas es un costo *"impresionantemente"* alto (Durán, 2007). Estos egresos incluyen los servicios públicos de cada sala (teléfono, agua, salud y electricidad) y los costos de adecuación de los escenarios para cada obra.

Los costos de nómina ascienden a un veinte por ciento (20%) del total de los ingresos de la Fundación, aunque los salarios de los empleados no son muy altos, se tiene que cumplir con las obligaciones por ley. En la nómina se encuentran los empleados directos de la Fundación y los que están contratados por outsourcing (Aseo, seguridad, taquilla y vigilancia). Adicionalmente, la nómina es alta debido a que las prestaciones a los trabajadores son muy onerosas (Durán, 2007).

Finalmente, la Fundación se ha caracterizado por el cumplimiento en el pago de salario y prestaciones a los empleados, esto ha ocasionado que los trabajadores realicen sus labores con deseo y voluntad, dándoles un sentido de pertenencia a la institución y brindando seguridad y tranquilidad al personal y sus familias. Por último, la organización ha desarrollado una política de reducción y control de gastos, buscando disminuir los costos de transacción y aumentar los beneficios. (Durán, 2007)

El gráfico No 4 permite observar la estrecha relación en el comportamiento porcentual entre la Fundación Teatro Nacional y el entorno. La mayoría de los grupos de teatro en la ciudad destinan la mayor parte de los ingresos hacia la actividad publicitaria. Sin embargo, la Fundación presenta una variación del diez por ciento (10%) en el costo del funcionamiento de las salas, lo que representa una mejor organización logística por parte de la Fundación Teatro Nacional. Por último, el porcentaje de nómina presenta un comportamiento similar en ambos casos, siendo el de menor peso en los egresos.

Composición egresos comparativo FTN sector Artes escénicas



Fuente: Gráfico realizado por los autores del presente artículo con base en la información obtenida en la Secretaría de Cultura, recreación y deporte y la Fundación Teatro nacional.

Gráfico No 4

Una rápida síntesis de los elementos relacionados con el Institucionalismo económico o las "reglas de juego" con las cuales la Fundación ha logrado su proceso de legitimación y estabilidad organizacional podría señalar, en primer lugar, la relación observada entre nivel de ingreso y volumen de producción de la Fundación. En segundo lugar, en el manejo financiero se observa una tendencia cada vez mayor a la formalización en sus diferentes procesos, inducidos por la presión generada por las entidades encargadas del manejo de la política cultural de la ciudad, ocasionando una homogeneización en el uso de técnicas contables por la mayoría de grupos de la ciudad. En tercer lugar, el aprovechamiento, por parte de la Fundación de los sistemas de salas concertadas y la política de manejo de la boletería, a través de incentivos de diferente tipo, tanto individual como empresarial, reflejan una clara articulación con el público objetivo. De manera semejante las alianzas con intercambios de beneficios entre empresas y Fundación así como con los donantes muestran este mismo conocimiento de los diferentes grupos de interés que hacen parte del entorno de la FTN. Por último, se observa claramente el conocimiento y manejo de las señales del entorno, ocasionando distribuciones de ingresos y egresos de la Fundación semejantes a los demás grupos correspondientes al sector de artes escénicas de la ciudad.

4.3 Institucionalismo político

Si bien el tema de institucionalidad tiene que ver con el carácter de legitimidad que adquiere la organización, la perspectiva que se ha denominada política expresa mejor esta dimensión. El Institucionalismo bajo ésta perspectiva hace referencia a la presencia y acción de reglas restrictivas e incentivos que condicionan la acción de la organización, en este caso la Fundación Teatro Nacional. Se hace referencia, por tanto, a la estructura legal que tiene que ver con este sector, en el cual se desenvuelve la Fundación.

Dentro de esta dimensión institucional se puede incluir el aspecto ideológico, en el cual el "Teatro" en Colombia, jugó y aun juega un papel importante, una especie de sello que caracterizó, como en el resto de América Latina, los orígenes del teatro en esta etapa a la cual se ha denominado, "agitacional" y que en algunos medios se calificó de teatro panfletario.

La Fundación marca desde sus orígenes una ruptura muy importante en este aspecto, adopta una lógica más empresarial, es el caso de los patrocinios, los cuales han sido eficientemente manejados, tanto que justificó, el establecimiento de una política por parte de la Fundación consistente en montar una obra de teatro solo si tiene asegurado un patrocinio. La diferencia en esta perspectiva con la visión tradicional de la



actividad teatral en Colombia la refleja en forma esquemática uno de los Funcionarios de la fundación cuando afirmaba: *"....en Bogotá porque aquí hay más habitantes, tenemos más forma de autosostenibilidad siempre y cuando tengamos público en las salas, sino tenemos público no podemos autosostenernos, que es también lo que alegraría el teatro la Candelaria de Santiago García, que ellos se han tratado de autosostener tratando de no cobrar para no tener que estar en estas cosas que si estamos nosotros de que tenemos toda una estructura comercial de cobrar y pagar impuestos, entonces tenemos que cobrar muy caro para poder pagar lo que vale hacer la obra, más todas las obligaciones de ley, ellos a veces no cobran, cobran bonos, piden donaciones al final, porque si ellos se meten a este lado comercial no tienen como sostenerse, no tienen como pagar lo que exige la ley por la presentación de un espectáculo público".* (García, 2007)

Por otro lado, la Fundación Teatro Nacional ha logrado ganar legitimidad en el tiempo debido a la figura que optó en su nacimiento, como fundación sin ánimo de lucro, optando por convertirse en un agente económico y con el compromiso normativo, que en el caso de generar utilidades, estas deben ser reinvertidas para lograr una mayor proyección empresarial. La Fundación cuenta, actualmente con tres sedes con programación permanente, desarrolla diverso tipo de actividades articuladas a su foco central nucleado alrededor del teatro. Tiene escuelas de formación, talleres de creación, actividades para niños, danza, música, artes plásticas, promueve y organiza el festival Iberoamericano de Teatro, etc. Esto le permite ganar credibilidad ante sus patrocinadores y públicos y lograr un mayor apoyo y soporte del sector privado y otros agentes. Además, la organización reinvierte todas sus utilidades en el mejoramiento de sus funciones y procesos, promoviendo una especie de círculo virtuosos generando confianza y legitimidad en el sector.

En esta sección se describirá la normatividad nacional que rige a las artes escénicas, vista en la perspectiva de la Fundación. Se identificarán las Leyes, Normas y Decretos que afectan positiva o negativamente la evolución y sostenibilidad de la Fundación Teatro Nacional, en su proceso de institucionalización. Estatutariamente la Fundación no profesa una ideología determinada y ha intentado mantener las mejores relaciones con el Estado en sus diferentes niveles. (Cruz, 2007)

4.3.1 Leyes promotoras de las artes escénicas

A partir de la Constitución Política de 1991, los Artículos número 70, 71 y 72 establecen que el Estado debe garantizar el acceso a la cultura en igualdad de condiciones para todos los colombianos, y promoverá la creación, desarrollo y difusión de los diversos espectáculos culturales de la Nación. El Artículo 71 indica que el Estado creará incentivos a las personas e instituciones que desarrollen y fomenten actividades artísticas. Por último, el Artículo 72 decreta que el patrimonio cultural de la Nación estará bajo protección del Estado colombiano.

Adicionalmente, en 1997 el Gobierno Nacional crea la Ley General de Cultura - Ley 397, en la cual se estipula el entorno legal del patrimonio cultural, se crea el Ministerio de Cultura y órganos asesores para el desarrollo y fomento de la cultura, y se dictan sus disposiciones y funciones, alentando la participación ciudadana. Adicionalmente, se establecen las reformas y delegaciones de funciones, profesiones de las personas involucradas con la cultura, y reformas estructurales como es el caso del Instituto Distrital de Cultura y Turismo.

Por otro lado, el programa de Salas de Concertadas entra en funcionamiento en el año 1995, dirigido a entidades sin ánimo de lucro, que tengan como objetivo el desarrollo de actividades, relacionadas con la realización de espectáculos artísticos y culturales, fortaleciendo las estructuras teatrales del país para de esta manera mejorar la oferta de obras escénicas (teatro, danza o música) que se representen en espacios aptos y seguros para el público. *"En ese sentido se apoyan un conjunto de actividades conformadas por la programación artística, la divulgación y comunicación de la misma, formación de públicos y adecuación técnica, de seguridad, y de accesibilidad a público con discapacidad."* (Ministerio de Cultura, 2007)

La Fundación Teatro Nacional hace parte del programa de Salas Concertadas, el cual durante el año 2001, distribuyó los aportes de la siguiente manera: treinta y cinco por ciento (35%) en aforo, planta física e infraestructura. El cuarenta por ciento (40%) siguiente se destinó en actividades artísticas y/o comunitarias y el veinticinco por ciento (25%) restante en trayectoria, gestión y bienes raíces. En la gráfica No 5 se observa esta distribución.

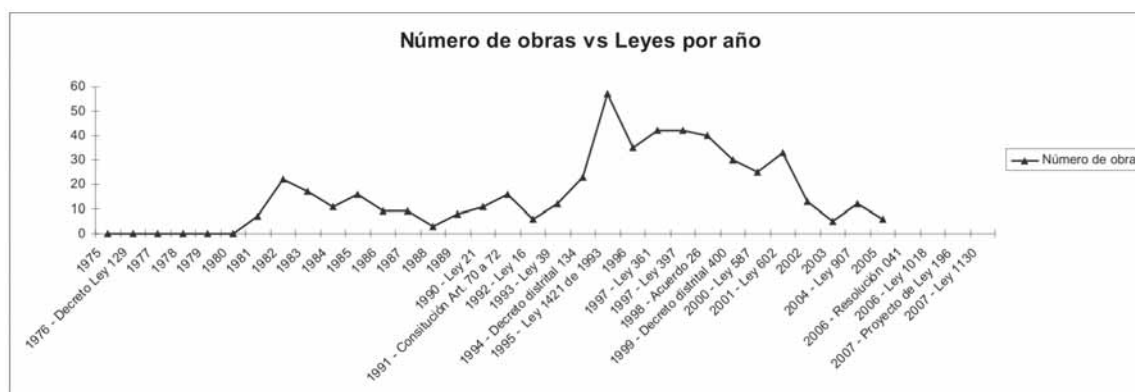


Fuente: Estado del arte dramático en Bogotá. Alcaldía Mayor de Bogotá, 2007

Gráfico No 5

De esta manera, las artes escénicas fortalecen su fundamento y desarrollo legal en la Constitución de 1991, la Ley 397 y el programa de Salas Concertadas que han influido directamente en el desarrollo, evolución y sostenimiento de la Fundación Teatro Nacional.

En la gráfica No 6 que se muestra a continuación se observa en perspectiva temporal las fechas correspondientes a las leyes a partir de 1976 y en el segundo eje, el vertical se encuentra el número de obras presentadas en las sedes de los teatros de la FTN durante este mismo periodo de tiempo.



Fuente: Gráfico elaborado por los autores del presente artículo con base a la información obtenida en la FTN y la base de datos Lexbase Colombia

Gráfico No 6

La gráfica anterior permite establecer una relación entre las leyes expedidas por el Gobierno Nacional y el número de obras presentadas por la Fundación Teatro Nacional. Se puede observar que la entrada en vigencia de la Constitución de 1991, brindó un impulso importante a la presentación de obras, en 1988 tan sólo se presentaron 3 obras mientras que en 1991

se presentaron 16. Posteriormente, en 1995, la Alcaldía Mayor de Bogotá se adhiere al programa de Salas Concertadas, brindando apoyo económico a los principales grupos teatrales de la ciudad, y en el caso de la Fundación Teatro Nacional se puede observar el repunte en la producción de obras durante ese año, llegando a 57 espectáculos.



Finalmente, la Ley 397 de 1997 amplió los beneficios a los grupos teatrales para la presentación de obras, en el caso de la Fundación manteniendo una producción constante de 42 espectáculos. Por último, es importante mencionar que a partir de este año se presentó un declive en la presentación de obras, en gran parte debido al gran impacto del cobro de impuestos por parte del Distrito y la Nación.

4.3.2 Normatividad de dudoso impacto en las artes escénicas

Con respecto a la estructura tributaria que afecta al sector, los grupos teatrales en Bogotá deben pagar tres impuestos distintos. El primero es un impuesto nacional destinado al fomento del deporte que corresponde al diez por ciento (10%); el segundo es el impuesto de azar y espectáculos a nivel local correspondiente al diez por ciento (10%); y por último el impuesto destinado al Fondo de Pobres, también del mismo porcentaje. Como se puede evidenciar en el Cuadro No 1. Estos porcentajes están en relación con el total recaudado por boletería.

Esquema tributario que afecta al sector de artes escénicas

	IMPUESTOS		ACTIVIDADES	NO SUJETOS A IMPUESTO
NACIONALES	CON DESTINO AL DEPORTE	10	Espectáculo público de cualquier clase	Conciertos sinfónicos. Conferencias en el Teatro Colón Espectáculos en el T. Jorge Eliecer Gaitán beneficio para la Cruz Roja Espacios culturales para beneficencia. Espectáculos a precios populares, boxeo, lucha libre, baloncesto, atletismo, natación, gimnasios y Teatros con clifacación de Mincultura
DISTRITALES	AZAR Y ESPECTACULOS PUBLICOS	10	Cine, teatro, música, baile, ópera, circo, gallos, toros, espectáculos musicales entre otras	Evento cultural, requiere de acto administrativo de mincultura que lo acredite
	FONDO DE POBRES	10	Teatro, conciertos, cine, toros, hipódromo, circo, y demás espectáculos públicos análogos	Conciertos sinfónicos, conferencias culturales y demás espectáculos similares en el Teatro Colón tarifa de 5%

Fuente: (Ministerio de Cultura, 2006)

Cuadro No 1

Es importante recordar que el monto obtenido por la recolección de los anteriores impuestos no es destinado al fomento de las artes escénicas en Bogotá y Colombia. Esta estructura tributaria afecta el desempeño de la FTN. Como lo asegura un miembro de la Junta Directiva de la Fundación, el impuesto a los pobres "es el que ha influido más negativamente, el lío es que cuando usted le dice a un secretario, ministro de hacienda que vamos detrás de una reducción de impuestos o que vamos por unas exenciones inmediatamente piensa en lo que

va a dejar de facturar y nunca miran que ese tipo de ayuda van a generar más ingresos."

Adicionalmente, la Fundación Teatro Nacional para lograr el exención de impuestos que brinda el Gobierno Nacional debe seguir un proceso regular y burocrático en el cual es necesario acudir a un comité integrado por una persona de Coldeportes, una del Ministerio de Hacienda, y otra del Ministerio de Cultura, que se reúnen cada 40 días para determinar que espectáculos quedarán libres de impuestos.



(García, 2007). Por otro lado, el trámite obligatorio para la presentación de un espectáculo público en Bogotá, requiere de recurrir a catorce (14) instituciones con el fin de obtener los requerimientos exigidos y el permiso para la realización del evento, lo cual hace el proceso bastante engorroso. (Ministerio de Cultura, 2006)

Por último, es importante mencionar que en Colombia el Gobierno ha demostrado un reducido apoyo a las artes escénicas, adicional a que no la libera de compromisos tributarios, tampoco subsidia la creación y puesta en escena, implicando por tanto en los grupos teatrales la búsqueda de estrategias para financiar el montaje y funcionamiento de las obras teatrales. (Cruz, 2007). En este sentido el Ministerio de Cultura recomendaba en forma explícita: *"Reparar los elementos de recaudo existentes, es decir obtener una modificación de la estructura tributaria de los impuestos específicos que financian las artes escénicas. En este sentido se propone eliminar la carga impositiva de los impuestos de azar y espectáculos y el impuesto de pobres"*. (Ministerio de Cultura, 2006).

De este rápido recorrido por la normatividad legal se evidencia una clara legitimidad de la actividad teatral de la cual se nutre la FTN. En el caso por ejemplo de las exenciones la Fundación participa de los mecanismos para obtenerlos así como para el acceso de recursos en el programa de Salas Concertadas. Paradójicamente la dificultad en el acceso a estos descuentos y subsidios ha fortalecido en la FTN una actitud innovadora para el acceso a nuevos recursos, como son las alianzas de diverso tipo que establece con el sector privado, y las formas de financiación que se mencionaban en el numeral anterior. Estrategias en las cuales se puede afirmar que La FTN ha sido pionera permitiéndole, mediante procesos de aprendizaje organizacional, ampliar cada vez, en mayor medida, su radio de acción.

4.3.3 Institucionalismo social

La perspectiva social permite identificar la adaptación o modificación en el comportamiento de las personas u organizaciones que integran el entorno de la FTN y que le garantizan una estabilidad y legitimidad en su operación. En esta sección se tomará como criterio central, el público mirado en diferentes perspectivas complementarias. Creación de públicos

es una variable inherente a las empresas o industrias culturales, la cual manifiesta comportamientos diferenciales de acuerdo con algunas especificidades de lo cultural.

Las variables con las cuales se presenta esta perspectiva corresponden a aspectos estructurales y aspectos comportamentales. En relación con los estructurales se hará referencia a: volumen de público, política de precios, localización de las sedes y estadísticas de gasto. Se enfatizan aspectos relacionados con medición y formación de públicos, las cuales, para algunas actividades se consideran como indicadores de impacto. Con respecto a las variables de comportamiento se incluyen percepción de calidad, precio, y horarios. Si bien estas últimas mediciones son tomadas en relación con la actividad teatral general de Bogotá, se puntualizarán las formas de articulación con las actividades de la Fundación Teatro Nacional.

4.3.3.1 Público asistente

La FTN se ha caracterizado por la capacidad de generar y sostener públicos durante sus más de veinticinco años de funcionamiento, ofreciendo actualmente 285.000 sillas anualmente (García, 2007) La sociedad en general ha sido uno de los principales actores en el desarrollo, evolución y sostenimiento de la Fundación Teatro Nacional, debido a la activa participación e influencia en sus procesos artísticos. Igualmente, es importante mencionar que gracias a la masiva asistencia de público a sus salas y diverso tipo de actividades ha sido posible la supervivencia de la organización.

El teatro trabaja básicamente con las emociones y sentimientos humanos, brindándole los elementos necesarios al público para encontrar identidad y enriquecimiento cultural, logrando la reincidencia de los asistentes, a partir de una combinación de música, actuación, artes plásticas, multimedia, y todo esto bajo un mismo escenario. (García, 2007)

La Fundación Teatro Nacional en la búsqueda de creación y sostenimiento de los diversos públicos ha puesto en escena obras de distintos géneros, satisfaciendo los gustos de los asistentes. Es por esto que la organización presenta en su repertorio obras clásicas, comedias ligeras, teatro experimental, dramaturgia, entre otras, que han permitido formar una masa permanente y múltiple de público. (García, 2007)

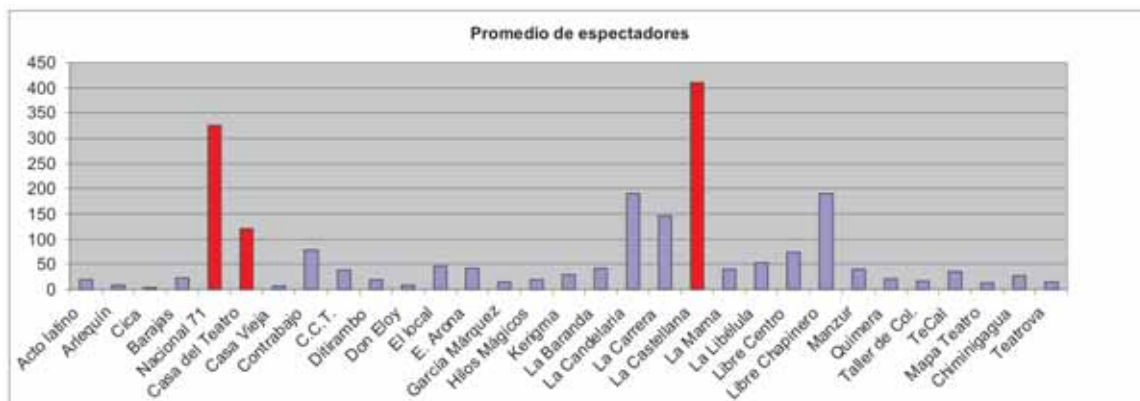


Por otro lado, el volumen importante de asistencia a las obras de la Fundación Teatro Nacional se debe al deseo de los espectadores en apreciar a grandes actores y actrices de la televisión colombiana, con los cuales se identifican estrechamente, en las tablas de una manera directa y en vivo. El teatro, en contraste con otros eventos culturales, no diferencia entre clases sociales, el público asistente está recibiendo las mismas emociones y sentimientos, sin necesidad de tener una preparación previa para poder disfrutar de las artes escénicas, los espectadores dentro de una sala de teatro son iguales, es la actividad más democrática y social que existe. (Giraldo, 2007)

El departamento de mercadeo y publicidad de la organización es el órgano encargado de la motivación a los distintos públicos con el fin de atraerlos y estimularlos para que asistan a las diferentes obras teatrales. Es importante mencionar que no todos los públicos tienen el mismo poder adquisitivo ni la misma sensibilidad a la actividad teatral. En virtud de esto la Fundación ofrece descuentos y estímulos para ciertos grupos específicos. Es el caso por ejem-

plo de los estudiantes y personas de la tercera edad quienes obtienen un ahorro del cincuenta por ciento (50%) del precio de la boleta. En este sentido desarrolla alianzas con diferentes entidades para facilitar el acceso y compra de boletas a nuevos públicos generando un proceso de acercamiento y familiarización de nuevos grupos poblacionales. En este aspecto es importante destacar la actividad que lleva a cabo con el público infantil al cual va "educando" y sensibilizando, garantizando de este modo un futuro público para su actividad teatral. (Baker, 2006)

El gráfico No 7 muestra el promedio de espectadores por función en cada una de las sedes, observándose una asistencia cercana a ochocientos sesenta (860) espectadores en las salas, siendo el de mayor asistencia en todos los teatros de la capital. Esta gran masa de público influye activamente en el desarrollo teatral y económico de la Fundación. La organización cuenta con un círculo de amigos, que está compuesto por 3.800 personas inscritas, que cada mes reciben la programación de las obras y que permanentemente asisten a las distintas funciones. (García, 2007)



Fuente: Pulecio, M.E. 2007

Gráfico No 7

Adicionalmente, existe un estrecho canal de comunicación de los asistentes hacia la Fundación Teatro Nacional, en donde éstos expresan sus emociones, sentimientos, comentarios, disgustos, cambios y sugerencias sobre los espectáculos. Funcionarios de la entidad reciben el siguiente tipo de comentarios por parte del público: *"yo estuve en el estreno de tal obra, me pareció muy bueno que hicieran esto, pero pareció muy mala esta actriz y me pareció que*

esto esta divertidísimo pero quítenle esto." (García, 2007).

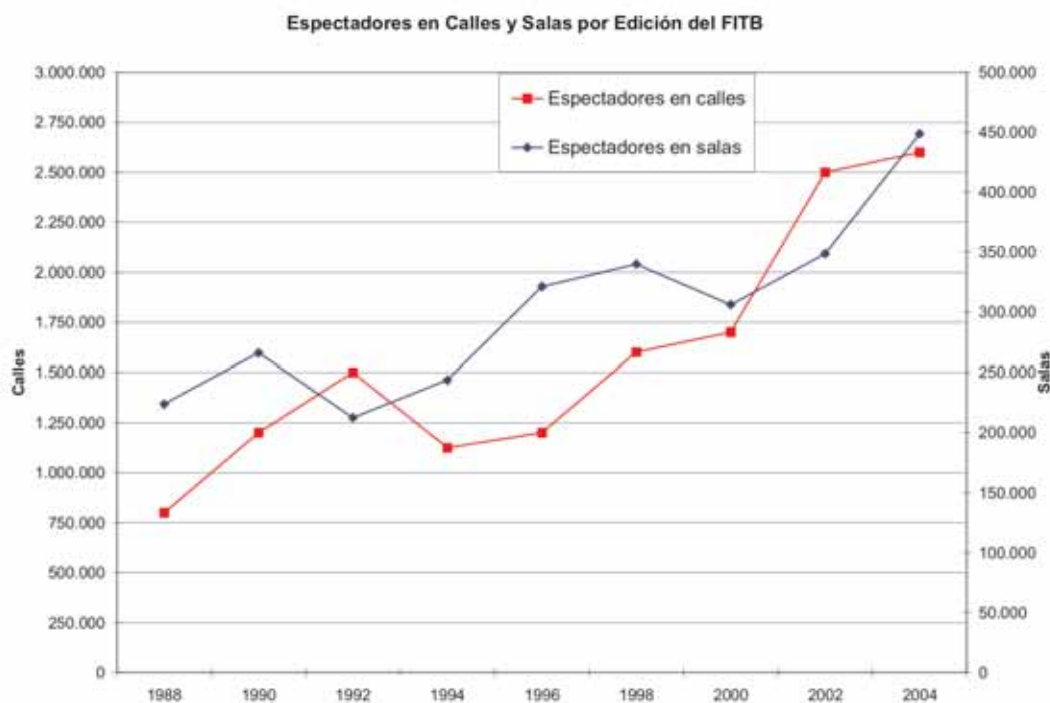
Por otro lado, la comunicación no se limita sólo a la retroalimentación de las obras y actores, sino que hay personas que informan a la organización acerca de nuevos espectáculos y obras en otros países. Por lo cual la Fundación estudia la posibilidad del evento, toma decisiones sobre el asunto, *"hagan eso ustedes,*



nuestro país tiene que verlo, yo quiero que mi familia lo vea y disfrute tanto como yo lo vi allá." (García, 2007).

Por otro lado, en el país existen diferentes festivales de teatro entre los cuales se destacan el Festival Internacional de Teatro de Manizales, el Festival de Teatro Callejero de la Fundación Teatro Taller de Colombia, y el Festival

Iberoamericano de Teatro de Bogotá de la Fundación Teatro Nacional, los cuales han sido grandes promotores de la creación de públicos de las artes escénicas en Colombia. El gráfico No 8 describe el gran aumento de espectadores no solo en salas sino en teatro de la calle correspondiente al Festival Iberoamericano de Teatro de Bogotá, el cual reúne importantes artistas internacionales y nacionales de distintas disciplinas.



Fuente: Gráfico elaborado por los autores del presente artículo basados en información proporcionada por la FTN

Gráfico No 8

Adicionalmente, estos festivales y encuentros motivan a nuevos espectadores porque les da la oportunidad de conocer esta actividad cultural, debido a que *"se asombran con la capacidad que tiene el teatro de abrir sueños...eso genera que este tipo de público tenga un alto nivel de recordación del evento y no lo olvide y reincida, eso hace parte en la formación de los públicos."* (Giraldo, 2007).

Finalmente, el público asistente considera que la Fundación Teatro Nacional ha logrado posicionar al sector teatral socialmente, antes las artes escénicas eran percibidas como grupos de proselitismo político o hippies que les gustaba realizar cosas extrañas. (Giraldo, 2007)

4.3.3.2 Localización de las sedes

En el cuadro No 2, que se muestra a continuación, se presenta la distribución de salas de teatro, poblaciones y estadísticas de gasto por localidad o barrio en la ciudad de Bogotá. La Fundación Teatro Nacional, tiene ubicadas sus salas en las localidades de Chapinero, Teusaquillo y Barrios Unidos, donde como se observa en el cuadro se presentan las mayores asistencias y gastos por hogar. *"Las localidades que presentaron un mayor número de hogares que reportaron haber incurrido en gastos de diversiones y entretenimiento fueron Teusaquillo (41.2%), Chapinero (44.1%) y Usaquén (39.4%)"*. (Pulecio, 2007).



DISTRIBUCIÓN DE SALAS DE ARTES ESCÉNICAS Y CIFRAS DE GASTOS POR HOGARES EN BOGOTÁ

	Localidad	Hogares	Hogares con Gasto en Diversiones y Entretenimiento		Precio Promedio Pagado Mensualmente
1.	Usaquén	137.095	54.000	39.4%	92.619.4
2.	Chapinero	52.972	23.355	44.1%	116.160.4
3.	Santa Fe	41.256	10.139	24.6%	58.202.2
4.	San Cristóbal	126.433	11.140	8.8%	43.084.0
5.	Usme	64.268	3.177	4.9%	37.246.4
6.	Tunjuelito	62.077	8.755	14.1%	35.863.8
7.	Bosa	141.958	12.904	9.1%	43.324.5
8.	Kennedy	238.199	34.674	14.6%	49.161.8
9.	Fontibón	79.451	12.404	15.6%	62.839.2
10.	Engativa	226.639	48.431	21.4%	81.571.4
11.	Suba	239.781	70.325	29.3%	59.452.5
12.	Barrios Unidos	56.191	12.828	22.8%	60.025.0
13.	Teusaquillo	54.927	22.646	41.2%	67.051.8
14.	Mártires	28.196	4.039	14.3%	54.815.1
15.	Antonio Nariño	29.131	4.749	16.3%	42.451.7
16.	Puente Aranda	79.617	15.069	18.9%	43.997.6
17.	La Candelaria	9.252	2.119	22.9%	49.966.5
18.	Rafael Uribe	112.299	13.385	11.9%	38.038.6
19.	Ciudad Bolívar	155.086	15.747	10.2%	37.687.5
	Total	1.934.828	379.887	20%	

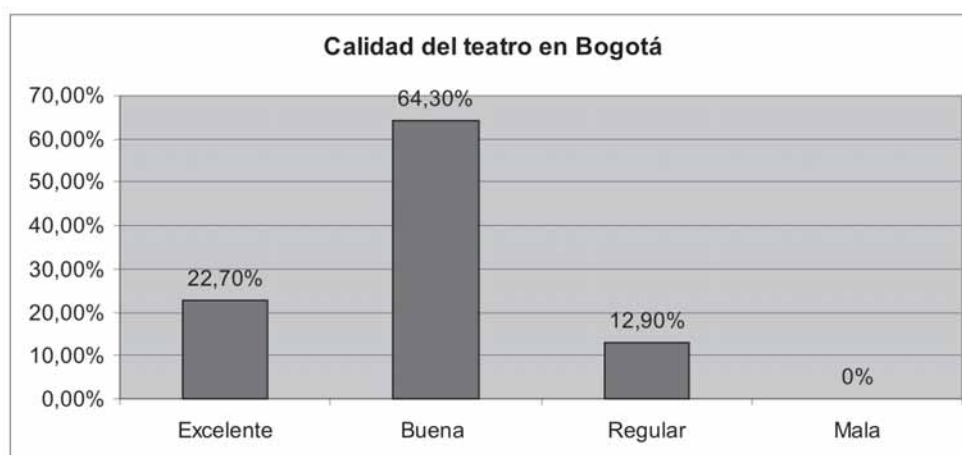
Fuente: Pulecio, M, E, 2007

Cuadro No 2

4.3.3.3 Percepción del público

En esta última parte del informe se hará relación a los resultados del estudio realizado por la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte de la Alcaldía Mayor, en el cual se encuestaron cerca de trescientas (300) personas asistentes a obras teatrales en Bogotá (Pulecio, 2007). En esta parte se hará relación a las percepciones del público en relación con la calidad, el precio y el horario de las presentaciones escénicas.

Una característica importante del sector de las artes escénicas, es la percepción de los asistentes a teatro sobre su calidad, el gráfico No 9 que se incluye a continuación muestra que del total de personas encuestadas la gran mayoría tiene una muy buena percepción sobre la calidad del teatro que se presenta en Bogotá, aproximadamente el 85% considera que es de muy buena calidad, no hay ninguna opinión que exprese una opinión negativa.

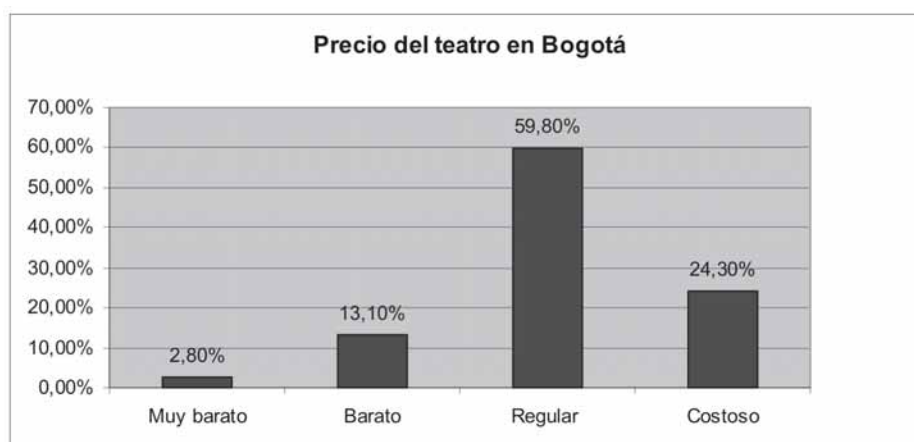


Fuente: (Pulecio, 2007)

Gráfico No 9

En relación con el precio de la boleta, la encuesta muestra que la opinión en general se sitúa en un punto intermedio en el sentido que aproximadamente el 60% lo considera como

regular. El 25 % lo considera costoso y un 15% barato. En el gráfico No 10 que se muestra a continuación se presentan estas cifras.



Fuente: (Pulecio, 2007)

Gráfico No 10

En términos generales se podría deducir que para el público en general al teatro es una actividad de fácil acceso en términos de su precio, para el 75% el valor es abordable, solo una cuarta parte lo considera costoso. Estos resultados resultan congruentes con las estrategias de manejo de precio de la boletería que lleva a cabo la FTN las cuales facilitan la asistencia masiva del público a sus actividades.

El gráfico No 11 que se presenta a continuación describe las principales causas de inasistencia al teatro, encontrándose que el obstáculo de

mayor relevancia es la falta de tiempo por parte de los espectadores (50,4%). Igualmente, es importante mencionar que la calidad de las obras no es un factor de relevancia en la no asistencia a teatro (0,9%). Este aspecto de la no asistencia a las actividades culturales, por falta de tiempo, es un elemento importante pues refleja la poca percepción del valor del aporte que le brinda al público, la asistencia a este tipo de espectáculos. En este sentido la necesidad de acomodar los horarios de las presentaciones a los perfiles de los posibles consumidores de este servicio cultural se hace indispensable.

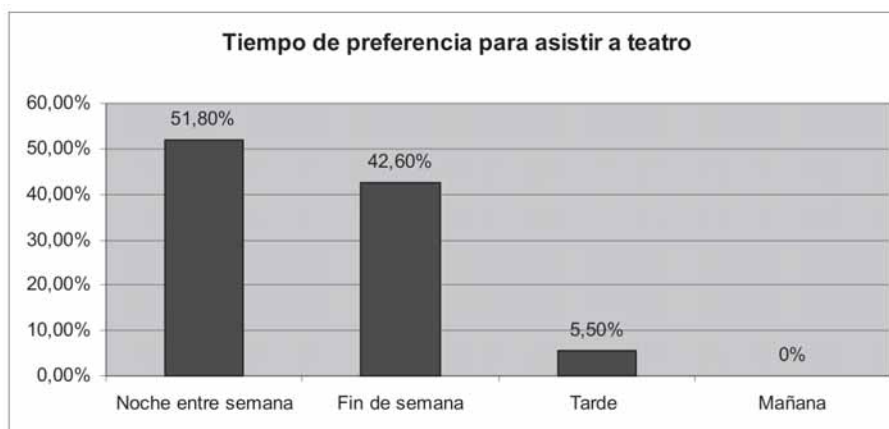


Fuente: (Pulecio, 2007)

Gráfico No 11

En forma complementaria la gráfica No 12 describe los horarios de preferencia para asistir a funciones teatrales. Más de la mitad de los encuestados, señalan que el mejor horario

de asistencia es en la noche entre semana (51,8%), mientras otro porcentaje alto de asistentes indican que prefieren asistir a las obras los fines de semana (42,6%).



Fuente: (Pulecio, 2007)

Gráfico No 12

Esta tercera dimensión de la institucionalidad que se viene describiendo reviste dos matices. Por un lado, los aspectos que se han denominado estructurales como son la formación de públicos, la asistencia en salas y la localización de las sedes, refleja claramente la utilización, por parte de la Fundación, de estos elementos del entorno claramente en su favor. En segundo término y en forma complementaria los elementos relacionados con la percepción del público permiten afirmar que la actividad de la Fundación se mueve en un contexto claramente favorable al desarrollo de su actividad. Mirados en conjunto estos dos

aspectos permiten concluir que en relación con la dimensión social los procesos de institucionalidad de la Fundación le permiten legitimar y proporcionar una estabilidad y un ambiente favorable para seguir avanzando en todos los aspectos relacionados con el incremento y posicionamiento de la actividad teatral en Bogotá.

5. Comentarios finales

A manera de conclusiones, en el recorrido que se está presentando, en el cual se ha tenido como foco central la Fundación Teatro Nacional y los procesos de institucionalización que



ha desarrollado en su interacción con el entorno, se pueden obtener valiosas enseñanzas. La primera y tal vez la más importante consiste en evidenciar la muy pertinente lectura que los gestores y administradores de la Fundación han sabido darle al entorno con el objeto de ponerlo en función de sus intereses y objetivos empresariales.

Como se han descrito, los denominados elementos económicos, políticos y sociales identificados han sido especies de señales que en su evolución organizacional, la Fundación ha sabido captar para volverlos oportunidades, contribuyendo a crear especies de círculos virtuosos que fortalecen las señales facilitando en esa medida su desempeño organizacional. Un primer elemento es el de declararse desde un principio como una Fundación, adoptar claros criterios administrativos para su gestión y formalizar sus estructuras y procesos de funcionamiento. Los procesos de planeación financiera descritos en los numerales correspondientes hacen parte de esta perspectiva.

Los sistemas de financiación utilizados por la fundación son muestra igualmente del carácter innovador de su gestión. En este sentido la diversidad de interacciones y alianzas que lleva a cabo con un muy amplio conjunto de empresas y organizaciones, sobretodo de carácter privado, para financiarse a través de intercambio de servicios son pioneras en nuestro medio en un sector como es el de la cultura y específicamente el teatral.

En relación con la dimensión política o más bien legal puede afirmarse que en este aspecto no solo ha sido reactiva a las señales del entorno, antes mencionadas, sino ante todo proactiva, contribuyendo a la formalización de la actividad teatral. En esta forma no solo contribuye a la institucionalización de su organización, sino en un sentido de mayor proyección a la del sector de las artes escénicas.

En relación con el institucionalismo social, el punto de interés se ha concentrado en el aspecto de la creación de públicos, no solo para la provisión de recursos económicos, sino para lograr sensibilizar y educar en un sentido amplio a la población de una ciudad. Esta ha sido una paciente labor que ha conducido a crear en un espacio relativamente corto de tiempo, una cierta tradición teatral en Bogotá, como capital del teatro, a nivel nacional y con presencia a nivel latinoamericano.

Estos aspectos desde un punto de vista académico también proporcionan elementos importantes para abordar el tema de la Gestión Cultural y de las denominadas empresas culturales. En este sentido la teoría institucional permite apreciar las importantes sinergias que generan principios y conocimientos administrativos puestos en función de una organización de carácter cultural. Mirado desde esta perspectiva puede observarse de qué manera la Fundación Teatro Nacional maneja elementos específicos a la gestión de este tipo de organizaciones. El concebir el sector teatral como un sector de generación de actividad económica, con sus propias especificidades como pueden ser sus procesos de creación, articulados con procesos pedagógicos encaminados a profesionalizar sus propios agentes es un avance y una particularidad misma de su gestión.

Finalmente con este trabajo se ha querido contribuir a la articulación y generación de sinergias entre administración y cultura. Dentro de una perspectiva temporal y por el avance y presencia de las denominadas industrias culturales, creativas o del entretenimiento, se considera que este tema y este sector de actividad se está constituyendo en un sector estratégico de notable crecimiento en el cual la academia debe incursionar en forma seria y argumentada.

Para terminar es importante señalar algunas limitaciones dentro de la presente investigación, la primera y quizás la más importante es el énfasis descriptivo del estudio. Para las personas interesadas en continuar el desarrollo de este tipo de investigaciones es necesario acudir a fuentes de información con predominio de bases estadísticas y numéricas que permitan construir y entender relaciones de una manera más contundente. En este aspecto no solo la perspectiva económica es suficiente, finalmente la denominada "economía de la cultura" ha puesto ya bases bastante sólidas. Se hace referencia sobre todo a elementos de gestión como pueden ser la creación de indicadores más pertinentes, adecuados al contexto cultural que permita evaluar, relacionar y entender con mayor profundidad los procesos de gestión que se llevan a cabo en las organizaciones correspondientes a este importante sector de actividad de la sociedad.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Baker, T. (2006) *Price is to blame?* Fuel4Arts. The Australian Council for Arts

Cray, D., Inglis, L., & Freeman, S. (2007). *Managing the arts: Leadership and decision making under dual rationalities*. The Journal of Arts Management, Law and Society, Vol. 36 No 4.

Dimaggio, Paul. Useem, Michael (1978). *Social class and arts consumption: The origins and consequences of class differences in Exposure to the Arts in America*. Revista Theory and Society, Vol. 5, No. 2. pp. 141-161.

Escovar Alberto, Mariño Margarita, Peña Cesar (2004). *Atlas Histórico de Bogotá*. Bogotá, Colombia: Planeta Colombiana S.A.

Evrard, Y., Colbert, F. (2000). *Arts Management: A new discipline entering in the millennium?*. International Journal of Arts Management. Vol 2, Num 2.

Goodin, Robert (2003). *Teoría del diseño institucional*. Traducción, María Luz Melon. Editorial Gedisa, Barcelona.

Instituto Distrital de Cultura y Turismo, IDCT, (1997). *"Historia del Teatro Municipal"*. Editorial Panamericana Formas e Impresiones.

Menza, C. & Lapierre, L. (2004). *Fanny Mikey and the Iberoamerican Theatre Festival of Bogotá*. International Journal of Arts Management, Vol 5 Num 2.

Ministerio de Cultura de Colombia & Convenio Andrés Bello (2003) *Impacto económico de las industrias culturales en Colombia*. Economía y Cultura. Ministerio de Cultura. Centro experimental para el fomento del libro en América Latina y El Caribe. CERLALC.

Ministerio de Cultura (2006). Resumen ejecutivo: *Diagnóstico económico de las artes escénicas en Bogotá*. Bogotá, Colombia. http://www.sinic.gov.co/SINIC/Publicaciones/archivos/1228-2-69-17-200741015_3926.%20Resumen%20ejecutivo.doc

Montilla, Claudia (2004). *Del teatro experimental al Nuevo teatro, 1959 -1975*. Revista de Estudios Sociales No. 17. p. 88

Powell, W. & DiMaggio, J. (1999) *El nuevo*

institucionalismo en el análisis organizacional. Fondo de Cultura Económica, México

Pulecio M, Enrique (2007) *Estado del arte del área de arte dramático en Bogotá D.C.* (2007) Edición Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte

Quartesan, A., Romis & Lanzafame, F. (2007). *Las industrias culturales en América latina y el Caribe: desafíos y oportunidades*. Departamento de Capacitación Institucional y Finanzas del Banco Interamericano de Desarrollo. BID.

Rengifo, C, & Quiñones, N. (2007) *Gestión Cultural: El caso de la Fundación Teatro Nacional*. Tesis de grado. No publicada. Facultad de Administración. Universidad de los Andes

Tirado Mejía, Alvaro. (1976) *Aspectos sociales de las guerras civiles en Colombia*. Biblioteca Básica Colombiana. Instituto Colombiano de Cultura

Watson, M. & Reyes, C. (1978) *Materiales para una historia del teatro en Colombia*. Instituto Colombiano de Cultura. Biblioteca Básica Colombiana; no.33.Colcultura. Bogotá

Zucker, L. (1987). *Institutional Theories of Organization*. Annual Review of Sociology, Vol 13, pp. 443-464

Entrevistas realizadas

Cruz, William. (2007) Miembro Junta Directiva. Fundación Teatro Nacional. (FTN) Entrevista realizada el 21 de septiembre.

Durán G., Miguel Angel, (2007). Director Económico. Fundación Teatro Nacional. (FTN) Entrevista realizada el 4 de octubre.

García, Wilson León, (2007). Director Mercadeo. Fundación Teatro Nacional. (FTN) Entrevista realizada el 11 y 17 de septiembre.

Giraldo, Miguel (2007). Asesor en Gestión Cultural y fílmica teatral. Entrevista realizada el 27 de septiembre.

Fuentes de Internet

Barón, Juan David (2003). *¿Qué sucedió con las disparidades económicas regionales en Colombia entre 1980-2000?* Recuperado el 4



de noviembre de 2007 del sitio Web del Banco de la República: <http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/pdf/DTSER38-Disparidades.pdf>

Festival Iberoamericano de Teatro de Bogotá (2007). XXI Edición. Recuperado el 15 de octubre de 2007 del sitio Web del FITB: <http://www.festivaldeteatro.com.co/FITB.html>

Fundación Teatro Nacional (2007). Recuperado el 17 de julio de 2007 del Web de FTN: <http://www.teatronacional.com.co/inicio/inicio.html>

Lexbase Colombia - Base de datos jurídica (2007). Recuperado 22 de septiembre de 2007 en bases de datos de la biblioteca de la Facultad de Derecho de la Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia.

Anexo No 1

Grupos de teatro estudiados en el informe del Estado del arte del área de arte dramático en Bogotá D.C.:

Acto latíno
Mapa Teatro
Arlequín
Chiminigagua
Cica
Manzur
Taller de Colombia
Quimera
Tecal
Barajas
Nacional 71
Casa del Teatro
Casa Vieja
Contrabajo
C.C.T.

Ditirambo
Don Eloy
El Local
E. Arona
García Márquez
Hilos Mágicos
Kerigma
La Baranda
La Candelaria
La Carrera
La Castellana
La Mama
La Libelula
Libre Centro
Libre Chapinero