
La reconquista de la relevancia y la autonomía en la gestión

PID_00271265

Joan Matabosch Grifoll

Tiempo mínimo de dedicación recomendado: 1 hora



Joan Matabosch Grifoll

Director Artístico del Teatro Real
(Madrid).

El encargo y la creación de este recurso de aprendizaje UOC han sido coordinados por la profesora: Laura Solanilla Demestre (2020)

Primera edición: marzo 2020
© Joan Matabosch Grifoll
Todos los derechos reservados
© de esta edición, FUOC, 2020
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona
Realización editorial: FUOC

Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño general y la cubierta, puede ser copiada, reproducida, almacenada o transmitida de ninguna forma, ni por ningún medio, sea este eléctrico, químico, mecánico, óptico, grabación, fotocopia, o cualquier otro, sin la previa autorización escrita de los titulares de los derechos.

Índice

Introducción.....	5
1. La ley de Baumol.....	7
2. La revolución audiovisual.....	9
3. Los modelos de gestión.....	11
4. La ópera, una forma de arte.....	14
Bibliografía.....	17

Introducción

«Uno de los preceptos fundamentales de nuestra cultura ilustrada es que el arte es algo inocuo. Si el arte está apartado de la vida real por su absolutismo y por su autonomía, no puede por definición administrar shocks, amenazas ni conllevar un mensaje.»

Richard Taruskin en «The Danger of Music».

Un cínico diría, seguramente, que este es el precio de la libertad. Si el arte es terreno de incumbencia exclusiva de los artistas, habrá que preguntarse si la máxima libertad no conlleva también la máxima marginalidad. Y desgraciadamente hay algo de verdad en el hecho de que la libertad creadora es inversamente proporcional al potencial revulsivo del producto artístico. «Un arte que no se toma en serio y que no tiene que ver con la realidad –añade Taruskin– tiene una máxima libertad creadora». Pero, eso sí, se trata de una libertad condenada a la irrelevancia. Por eso Taruskin pide finalmente menos autonomía estética y más ética e implicación política.

No nos vamos a adentrar aquí en el terreno de la «autonomía estética» que con tanta ironía ya caricaturizaba Edith Wharton en *La edad de la inocencia* cuando, a propósito de una representación de *Faust* de Gounod con Christine Nilsson en la Nueva York de finales del siglo XIX, comentaba: «Una inalterable y jamás cuestionada ley del mundo musical exigía que el texto alemán de las óperas francesas, cantadas por artistas suecas, se tradujera al italiano para mejor comprensión de públicos de habla inglesa». Dejemos de lado, por ahora, la autonomía estética, para centrarnos en el terreno de la «**autonomía de gestión**» de grandes instituciones como teatros de ópera y, en general, centros dedicados a las artes en vivo.

Esa autonomía, en lo que concierne a la administración de los recursos, conlleva en estas instituciones un reto de gestión de una considerable complejidad, dado que su «producto» específico exige un trabajo conjunto de un abanico extenso de competencias profesionales en los dominios artístico, administrativo y técnico, con sus propios sistemas jerárquicos, sus tradiciones corporativas y sus intereses con frecuencia divergentes, cuando no incompatibles.

La gestión de la **ópera** encarna perfectamente la dimensión del problema porque en ella confluyen todas las demás artes y también una complejidad organizativa especialmente acuciante. Es, de largo, el espectáculo más costoso y el que requiere un sostén financiero más constante y más masivo por sus múltiples componentes auditivos y visuales en los que se funden música, teatro, danza, artes plásticas, competencias profesionales diversificadas, talentos singulares y un aparato organizativo complejo que debe ser capaz de coordinar

y gestionar el conjunto de sus especificidades en el objetivo compartido de crear un producto artístico. Pero el debate sobre la economía del espectáculo en vivo puede analizarse a través de parámetros semejantes tanto si se trata de una ópera, de un cuarteto de cuerda, de la producción de una obra de teatro o de un espectáculo de danza. Se trata de un debate que durante mucho tiempo, de hecho, los profesionales han tendido a esquivar atribuyendo a la «ley de Baumol» la legitimación de todos sus males.

1. La ley de Baumol

El estudio de William Baumol y William Bowen, que ha pasado a la posteridad como «**Baumol's Disease**», no es más que una ley macroeconómica que conduce a una constatación simple: el espectáculo en vivo es irremediabilmente deficitario por motivos estructurales, y su déficit no puede más que aumentar de forma mecánica a no ser que intervengan de manera decisiva las administraciones públicas y los donantes privados.

La argumentación de la ley es muy simple: el espectáculo en vivo es una actividad arcaica a la que es imposible aplicar los criterios de productividad que se han impuesto en otros sectores de la economía.

El ejemplo que proponen es de una eficacia irrefutable: un trío de Haydn comparado con una fábrica de automóviles. El trío de Haydn, hace doscientos años y en la actualidad, debe ser interpretado siempre por tres músicos. No es posible suprimir uno por criterios de productividad, y tampoco es posible tocarlo a un tempo más rápido para que en una misma sesión sea posible ejecutarlo dos veces.

La ley se apoya en el hecho de que en el espectáculo en vivo no existe el concepto esencial que rige en la gestión de una fábrica de automóviles: **las ganancias de productividad**. Y no solo eso, sino que además los recursos propios están estancados o, en el mejor de los casos, son débilmente crecientes. Como consecuencia, las grandes instituciones acaban siendo extremadamente dependientes de los poderes públicos y no hay ningún modelo de gestión posible que pueda ignorar que una parte sustancial de sus recursos vayan a tener que lograrse a través de aportaciones públicas o privadas.

Las **aportaciones públicas** se otorgan en forma de subvenciones a mayor prestigio de las instituciones y de su capacidad de convertirse en escaparate de la vitalidad cultural del país. Se trata de aportaciones negociadas y fijadas de antemano y que, en rigor, no pueden ser consideradas como un déficit anticipado pese a que se entiende que son imprescindibles para llegar a cuadrar el presupuesto sin déficit. Y, de hecho, las **aportaciones privadas** también dependen de lo público porque van a ser determinadas leyes las que establecerán las ventajas e incentivos fiscales que fomentarán el compromiso de las corporaciones e individuos particulares con los teatros, orquestas, compañías de danza o museos. Desde luego, más allá de un marco fiscal más o menos favorable según la legislación de cada país, cada institución puede diseñar sus propias estrategias de ampliación y «fidelización» del patrocinio privado, con mayor o menor éxito según su propia destreza, implantación en la sociedad civil y proximidad al tejido empresarial.

Las dos estrategias que sustentan esa inversión pública y privada son, por un lado, **maximizar la calidad**, sinónimo de prestigio, ambición y proyección cultural; y por otro **maximizar la audiencia**, sinónimo de democratización de la cultura.

En el espíritu de abrir los espectáculos a un número mayor de espectadores se construyó la parisina Ópera de la Bastille, por oposición al histórico Palais Garnier, cuya arquitectura favorecía la segregación de los espectadores en categorías más compartimentadas. Por si fuera poco, la edificación del nuevo teatro se realizó en uno de los espacios más emblemáticos de Francia: la Place de la Bastille. A la nueva institución se le asignó nada menos que la misión de erigirse en el crisol donde se fundieran las aspiraciones ideológicas de un régimen político y los valores profundos de una civilización.

2. La revolución audiovisual

En los últimos tiempos, la revolución audiovisual ha favorecido la difusión a un público masivo de productos culturales que, en su forma original teatral, musical o coreográfica, han sido frecuentemente tachados de elitistas. Por este motivo, en la actualidad una ambiciosa política audiovisual puede contribuir a legitimar las subvenciones que necesitan un teatro o una orquesta para poder existir.

Lo audiovisual se ha convertido, para las instituciones que han tenido la visión estratégica de invertir en el sector, en una garantía de supervivencia.

Desde luego, una ambiciosa política audiovisual no se puede improvisar: requiere una inversión en equipamientos, capacidad para negociar la viabilidad de los productos en función de los ingresos que pueden proporcionar las diversas ventanas de explotación (televisión, cine, edición de DVD y BlueRay, difusión por internet a través de plataformas digitales, etc.) y, sobre todo, disponer de los derechos audiovisuales de los colectivos, artistas y componentes implicados en los diversos proyectos, gestión que puede llegar a ser de una notable complejidad.

Lo audiovisual también tiene sus peligros desde el momento en que la reproducción ha ido perdiendo su función pedagógica para convertirse en «norma» fijada y sacramentada. Hasta el punto de que la mirada del espectador sobre una representación operística acaba resultando menos determinada por la realidad que por el recuerdo de una referencia que se ha convertido en ley fijada en mármol. Así es como la erudición audiovisual puede acabar siendo una trampa, un refugio para espectadores que se resisten a encontrar en las representaciones de su época la legitimidad que la historia ha otorgado a las referencias del pasado. Con el problema añadido de que esa legitimidad tiende a convertirse, con el paso del tiempo, en algo normativo, indolente, que ha dejado de tener el poder revulsivo original. Decía el legendario pianista Vladimir Horowitz que las interpretaciones impecables, como las familias felices, son todas iguales. El papel del crítico y del aficionado conocedor de las grandes referencias sacralizadas puede ser enormemente perverso porque consiste, por un lado, en favorecer la estandarización bajo la excusa de la fidelidad a la escritura original, o a la interpretación canónica de esa escritura; y, por otro, en quejarse de la uniformidad de la nueva oleada de intérpretes como consecuencia de esa estandarización que él ha contribuido a fomentar.

En tiempos de crisis, las instituciones complejas como los teatros de ópera sufren doblemente por el cortocircuito que provoca el hecho de que sus costes fijos sean difíciles de reducir e incluso de mantener estables. A falta de otras fuentes de ingresos, cualquier reducción de las subvenciones suele aplicarse, en un teatro, a lo único que es posible reducir, que son los costes variables. En muchos teatros de ópera, los costes fijos superan el 80 % del presupuesto de la institución, por lo que el peligro es enorme: una institución que existe para potenciar la creación artística debe hacer recaer la totalidad del recorte de su presupuesto sobre lo que da sentido a su existencia. Ese es un proceso que puede llegar a ser letal porque una vez que se ha degradado el producto, dada la imposibilidad de aplicar la contención a las demás partidas, la irrelevancia de lo que la institución produce hace innecesaria su existencia y el objetivo de la institución deja de ser la creación y pasa a ser sencillamente su propia supervivencia.

3. Los modelos de gestión

La complejidad del panorama ha favorecido que históricamente los teatros de ópera se organicen y gestionen según sistemas muy diversos, entre los que destacan dos modelos «puros» que pueden servir de referencia: el sistema de «stagione», en el sur de Europa; y el sistema de «repertorio», en el centro, el norte y el este de Europa. El **sistema «stagione»** se caracteriza por un volumen de producción relativamente limitado y circunscrito a determinados periodos del año, con un restringido número de obras y de representaciones, y escasa o nula reposición de títulos. El objetivo del sistema es reunir los mejores intérpretes y reducir al máximo los costes fijos. Considera la ópera como un acontecimiento social, poco integrado en el tejido cultural del entorno, pero ciertamente el sistema puede aportar resultados de una alta calidad artística cuando cuenta con una gestión adecuada.

El **sistema de «repertorio»** propone, por el contrario, un volumen de producción importante, repartido a lo largo de todo el año, con la programación de numerosas obras cuyas representaciones permanecen en cartel durante diversas temporadas consecutivas. Las producciones que constituyen el repertorio del teatro se presentan en alternancia y de manera que esa rotación quede repartida a lo largo del año, no siempre con estándares de calidad regulares. El resultado es una oferta abundante y variada que permite al espectador un consumo de ópera casi cotidiano, por lo que el producto se integra en el tejido cultural de la comunidad como un bien cultural más. Se trata, eso sí, de un sistema que exige un amplio personal permanente y, muy especialmente, un equipo de cantantes solistas vinculados más o menos exclusivamente a la institución: **el ensemble**. Todos los roles secundarios y la mayoría de los roles principales se confían a los miembros del ensemble, que son profesionales que han renunciado a una carrera internacional para consagrarse a un teatro, con la seguridad de un puesto de trabajo permanente al margen de la demanda fluctuante del mercado sobre su propio prestigio.

Tras la Primera Guerra Mundial se produce progresivamente una destrucción, paso a paso, de los cimientos del sistema «puro» de repertorio, al menos tal como había funcionado desde 1870 en teatros como la Ópera de Viena. Para compensar la depreciación monetaria, muchos solistas pasaron a cobrar cachés por función en vez de un sueldo mensual; y se rompió el principio de exclusividad, de manera que se instituyeron «permisos» para que los artistas más relevantes de los ensembles pudieran actuar en otras instituciones. El resultado fue la destrucción del modelo de repertorio «puro» y la adopción, por parte de casi todas las grandes instituciones, de un modelo mixto que integraba determinados elementos del viejo modelo y otros que provenían del sistema de «stagione».

La viabilidad de cualquiera de los modelos no se puede analizar en abstracto porque depende, sobre todo, de su capacidad de ajuste a su propio entorno.

No existen recetas universales: hay algunos modelos que funcionan en determinados contextos y que son inimaginables en otras áreas geográficas. Y todo depende, al final, de la capacidad del modelo de lograr una interacción creativa y de refuerzo mutuo entre los temas artísticos y los temas financieros. Es frecuente que la autoridad que tutela la institución imponga precisamente una separación de los poderes artísticos y financieros o económicos. Es una situación que refleja perfectamente la desconfianza que despierta «lo artístico», pero que puede ser deseable cuando la participación del patrocinio privado alcanza dimensiones relevantes en la estructura de ingresos de la organización.

La participación privada en la gestión de la ópera ha abierto las puertas de la sociedad civil a un género que antes, en Europa, parecía destinado a vivir de las subvenciones. Es difícil afirmar si se trata de un proceso favorecido o obstaculizado por el carácter «elitista» o de «objeto de lujo» asociado a la ópera. El precio de las entradas no puede ser un elemento determinante porque otras manifestaciones teóricamente menos elitistas como acontecimientos deportivos, grandes musicales de moda o espectáculos de variedades tienen precios semejantes. El carácter «lujoso» de la ópera tiene menos que ver con el precio que con el contexto simbólico de su acceso y su consumo, y es este contexto contra el que hay que luchar. Como dice Michel De Coster: «la gente compra productos caros porque así se valoriza su posición social. El valor de uso tiene una función latente de dar relieve al estatus social: muestra que se dispone de medios para apreciar la música, que se conocen maneras refinadas, que se posee un código». No hay que olvidar que hasta hace apenas un siglo ni siquiera se consideraba que el silencio y la obscuridad fueran necesarios durante una representación. El público entraba y salía de la sala sin restricciones y la zona del público estaba tan iluminada como el escenario porque la obsesión de ser visto se consideraba tan natural como la de ver el espectáculo. Y si se trataba de ser visto, se trataba también de poner en valor el estatus en el teatro, como se ponía en valor ese estatus a través de la vestimenta, la alimentación, la pertenencia a determinados círculos sociales y deportivos, el lenguaje, la zona residencial o la marca del coche.

En la actualidad, el debate sobre las ventajas y limitaciones de cada uno de los dos modelos, otrora muy encarnizado, ha acabado resultando poco relevante porque ya casi no existen ejemplos «puros» en la gestión actual de la ópera. Rolf Liebermann, director de la Ópera de París entre 1973 y 1980, ya explicaba el reto de gestionar un teatro de ópera prescindiendo de este debate. Para él, la gestión de la ópera conlleva un combate permanente en tres direcciones:

1) Contra las **trampas administrativas**, tan perniciosas y tan capaces de destruir el clima de solidaridad indispensable que debe regir un proceso de creación artística.

2) Contra las **intervenciones directas del poder**, que tienden a pervertir la coherencia del proceso de creación y a imponer al responsable la traición de sus propias convicciones.

3) Contra el **esnobismo del público**, que exige la perfección y que necesita, para disfrutar, de algún chivo expiatorio.

Los tres factores de Rolf Liebermann se alían con los esfuerzos de controlar lo que Gustav Mahler llamaba «**los tres factores del infierno de un teatro de ópera**»:

- El «**factor expansión**», asociado a las exigencias de la representación y al hecho de que, sea como sea, hay que levantar el telón.
- El «**factor colapso**», que Mahler asociaba al vertedero de causas a veces inconfesables que hay detrás de la máscara espesa de la apariencia de complejidad del sistema.
- El «**factor inercia**», que sintetiza el propio Mahler al contestar airado a un miembro del ensemble de la Ópera de Viena: «Lo que llama usted tradición es únicamente su confort y su pereza».

El resultado es una relación paradójica entre la naturaleza con frecuencia conservadora de tantos teatros de ópera y la función necesariamente dinámica que deben asumir estas instituciones respecto al arte que les ha sido encomendado divulgar. Es decir, la contradicción entre un arte que, por definición, debe transitar por caminos no establecidos y una institución que, a poco que se le permita, acaba marcando como objetivo primordial su autopreservación, absolutamente al margen de la necesidad de adaptación que requiere el arte que se supone que debe defender. La gestión de un teatro de ópera tiene mucho que ver con enfrentarse a la perversidad de este proceso sin perder de vista las prioridades.

4. La ópera, una forma de arte

Difícil lo tiene la ópera para, en este contexto, lograr ser identificada como lo que debe ser: una forma de arte, capaz, por lo tanto, de expresar la experiencia humana o, como dijo Hegel, capaz de poner delante del hombre lo que el hombre es.

Esto exige dos cosas: programar con criterios artísticos y poner todos los medios al alcance del teatro para que el público pueda entenderlo y disfrutarlo. Enriquecer la experiencia del público ha de ser la prioridad del teatro –y su mejor garantía de futuro– en un momento en el que la coyuntura económica, social y cultural puede convertir la ópera en un lujo prescindible. Y en esta línea, los teatros deben tener clara su función de abrirse a nuevas estéticas musicales, a nuevos enfoques dramáticos, a propuestas que potencien la función del teatro como estímulo cultural: enriquecer y no solo reiterar da sentido a las aportaciones públicas y al mecenazgo. Y hay que dejar claro que las óperas del pasado no regresan a los escenarios como objetos de veneración, sino porque nos expresan y nos interrogan.

Ha habido momentos de la historia reciente de la ópera en los que la élite intelectual y social ha rechazado el género. La ópera llegó a ser un fenómeno marginal en el mundo cultural, político y civil. Las catacumbas en las que se había encerrado el arte lírico tenían síntomas –escribe Bernard Bovier Lapierre– de «fenómeno para-religioso: el rito (el culto al embrujo de la voz humana) se prefería y se potenciaba por encima de la revelación (el contenido de las óperas, lo que expresan), como sucede en toda religión todavía marginal, todavía sometida a una persecución». Todavía quedan fósiles de esta etapa de la historia de la ópera que tanta devoción llegó a suscitar entre los viejos aficionados de Barcelona, Madrid, Bilbao y otras ciudades que han gozado de una cierta tradición.

Ante lo que hay que puntualizar que la tradición tiene su propio valor y no debe puntuar en negativo, como a veces parece insinuarse. La ópera es el gran arte europeo por excelencia: la síntesis de todas las artes. Y esta tradición se ha manifestado en algunos teatros con una historia larga y densa. La «tradición» constituye la sensibilidad de un teatro: significa que su público comparte un código sobre el género que ha hecho grande dicho teatro. Y en el mundo del arte, tener en su haber esta tradición –compartir este código– es fundamental. Es como conocer un idioma: imprescindible para comprender. Y en la música y en las otras artes, para significar se puede –y se debe– alterar el código, pero sin conocerlo no hay acceso posible a la información, al sentido. Es también oportuno, desde esta perspectiva, reivindicar la gran tradición de nuestros tea-

tros. Siempre y cuando –como dice Bernard Bovier Lapierre– «esa representación lírica cuya naturaleza es estética y cuyo impacto emocional participa del secreto de las almas, se someta para convertirse en realidad material sensible a los imperativos políticos, económicos y sociológicos de las sociedades en las que y para las que toma vida».

En definitiva, de lo que estamos hablando es de la conquista de la relevancia por parte de la ópera y, en general, de los espectáculos en vivo.

Según Taruski, «un exceso de autonomía estética ha matado la música en el siglo XX», lo que ejemplifica con un hilarante ejemplo extraído de un periódico al azar. En la página 2 se denuncia la perversidad de los embates nacionalistas en Somalia, que están dejando centenares de muertos. Y en la página 20 del mismo periódico se puede encontrar un artículo erudito sobre las bondades del nacionalismo musical aplicado a la figura gigantesca de Dvorak. «No se puede encontrar mejor ilustración –escribe Taruski– de lo que ha acabado por provocar que la música haya llegado a ser tan irrelevante». Y no hace falta añadir que Taruski no se refiere solo a la música.

Bibliografía

Bibliografía complementaria

Agid, Philippe; Tarondeau, Jean Claude (2012). *La Gestión de la ópera: un estudio comparativo a nivel internacional*. Barcelona: Planeta.

Bovier Lapierre, Bernard (1991). *Opéras: Faut-il fermer les maisons de plaisir?* Nancy: Ed. Presses Universitaires de Nancy.

Hervé Lacombe, Hervé (2007). *Géographie de l'opéra au XXe siècle*. París: Fayard.

Lissner, Stephane (2018, 14 de junio). «Pourquoi l'opéra aujourd'hui?». Discours de la conférence donnée au Collège de France. Disponible en: <youtu.be/Y1WfIG0KHU8>.

Taruskin, Robert (2009). *The danger of music and other anti-utopian essays*. Berkeley: University of California Press, cop.

Wangermée, Robert (1990). *Les Malheurs d'Orphée: culture et profit dans l'économie de la musique*. Bruxelles, Liège: Pierre Mardaga, editeur, D.L.

