

Teatro y control de calidad

por Alberto Fernández Torres

ADE-Teatro n° 111 , Julio / Septiembre 2006

Desde estas mismas páginas, y desde otros diversos foros y plataformas del sector, hemos dado cuenta y saludado con satisfacción en varias ocasiones la progresiva incorporación a la actividad teatral de criterios profesionales de gestión escénica, como condición indispensable para que ésta se asegure un proceso de consolidación suficientemente asentado. No hay motivo para desdecirse. Antes al contrario. Con torpezas, excesos y otros errores, sin duda alguna, esos criterios se imponen en bolsas determinadas del sistema teatral y van dando sus frutos. Pero lo cierto es que, si lanzamos sobre este último una mirada global, el panorama resulta menos alentador.

Madura y se extiende la función de gestión escénica, sí, pero a un ritmo mucho menor que el progresivo deterioro que sufre el sistema teatral tomado en su conjunto. El cuadro se asemeja bastante a esa típica escena cinematográfica en la que los naufragos tratan desesperadamente de achicar agua de una balsa mientras la vía abierta en su costado la hace entrar en mayor volumen. Se mantienen los datos básicos del mercado teatral. A algunos, a veces, incluso les da por crecer. Pero no se advierte que éste se encuentre inmerso en ningún proceso de racionalización.

Sobreproducción permanente, minifundismo empresarial, recursos gastados de manera ineficiente, demanda inestable, déficits de adecuación de los productos a los espacios y de los espacios a los públicos, programación cortoplacista, parcelación endémica del mercado, excesiva dependencia de las ayudas públicas, práctica inexistencia de esquemas estables de financiación, fiscalidad delirante, etc. No hace falta buscar demasiado para encontrar un amplio amasijo de síntomas de que el sistema teatral español está estructural y económicamente enfermo.

Y un sistema enfermo no es el entorno adecuado para que se exprese el talento y se consoliden los proyectos. Es cierto que, pese a todo, el teatro sigue vivo, pero manteniendo una carrera acelerada hacia un dualismo cada vez más acentuado: varios de los proyectos, empresas o compañías que han logrado establecer unos cimientos económicos suficientemente robustos no sólo sobreviven, sino que concentran las mayores cuotas de mercado; y es verdad que gozan de audiencia y reconocimiento algunos de los proyectos cuyo talento y creatividad logran imponerse por encima de las muchas dificultades. Pero la distancia entre estos casos y los del resto de los agentes no hace más que agrandarse.

Subjetividad: la queremos tanto...

Varios factores ayudan a explicar esta situación. Entre ellos, muchos son de orden objetivo, social, incluso desbordan los estrechos límites del mundo teatral. Otros, por el contrario, se deben a la acción de los propios agentes del teatro. Muy en especial, la acción de las Administraciones. En un sector tan fuertemente regulado, tan dependiente de la subvención o de la intervención directa del sector público, resulta crítico que, en términos generales, la acción de éste no sólo no se encamine a promover una

optimización del sistema y del mercado, sino que conduzca a exacerbar algunas de sus asimetrías más peligrosas. Su impronta recuerda a la de la famosa araña psicótica, que teje y teje afanosamente una absurda tela en la que cada vez son más evidentes los agujeros y los desequilibrios.

Pero junto a estos factores objetivos, que merecerá la pena tratar en otra ocasión, hay también factores subjetivos. Ah, la subjetividad. Gran cosa para el teatro. Sin duda, uno de nuestros activos intangibles más queridos.

Asentados sobre la categórica percepción de algunas innegables características intrínsecas del hecho escénico -efímero, inalmacenable, irrepetible, continuamente montado y desmontado, acontecimiento antes que producto, industria pero artesanía, artesanía pero industria, etc., etc.-, solemos proclamar de manera más o menos convencida la imposibilidad, en última instancia, de someter su generación y su juicio a los límites de la razón objetiva.

En esto, qué curioso, es frecuente que se den la mano el sector más conservador y el sector más progresista de la profesión teatral. El primero piensa prioritariamente en el teatro en términos de afecto, sentimentalismo y espontaneidad, y está persuadido de que su sometimiento a criterios de racionalidad y objetividad acabaría por matar su alma. El segundo teme que, bajo los argumentos intelectualmente sólidos en favor de estos criterios, se esconda la sombra del liberalismo, del economicismo y demás valores propios del Sistema, cuando no la larga mano de los censores en potencia, que prefieren la injusticia al desorden y que están más interesados en promover un adocenamiento sanamente mercantil, que en alentar una creatividad que pudiera cuestionar los fundamentos de todo el Aparato.

Exageraciones y tópicos aparte, una de las principales barreras a la introducción de criterios de gestión eficiente, responsable y profesional en el sistema teatral es el recelo que éstos generan, bien de forma intuitiva, bien de forma argumentada, en amplios segmentos de la profesión teatral y de los propios reguladores públicos. En muchos casos, este recelo es, sin duda, bienintencionado, fruto de la voluntad de mantener una determinada posición ética respecto del hecho teatral. En otros, por decirlo todo, se debe a que a algunos profesionales y demás agentes ya les va bien con el actual estado de la cuestión, en el que la supuesta imposibilidad de introducir criterios objetivos para valorar la actividad y resultados de unos y otros conduce a un confortable entorno de irresponsabilidad consentida o consensuada.

La irrenunciable diferencia

De esta forma, oponiendo asimétricamente creatividad contra objetividad, se defiende que, en el límite, casi todo en teatro es opinable y que no hay ni habrá nunca varas de medir fiables que permitan asegurar, de manera universalmente aceptada, que tal proyecto está mal concebido, que tal programación es cuestionable o que tal espectáculo carece de calidad.

La base de esta tesis es muy simple: el teatro es diferente. Tan diferente, tan inaprensible, que escapa a toda posibilidad de objetivación. Lo más que se admite es el ejercicio de la crítica académica o periodística. La primera, casi siempre circunscrita a lo literario en su objeto y sin efectos detectables sobre el mundo escénico real. La segunda, casi tan subjetiva como el propio hecho teatral. O quizá más. Hasta muchos críticos así lo propugnan y propagan.

En cualquier caso, convengamos en que a esta "filosofía espontánea del teatrero" le interesa mantenerse como tal, es decir, como estado de ánimo, evitando manifestarse en forma de discurso argumentado. Porque, cuando lo hace, su inconsistencia intelectual es desbordante. El teatro es diferente, decimos. Diferente... ¿a qué? ¿a todas las demás manifestaciones artísticas o incluso económicas, que serían de este modo iguales entre sí?

Conviene que los teatreros no nos hagamos muchas ilusiones respecto de nuestra querida diferencia. La energía eléctrica no se puede almacenar, las compañías aéreas no venden transporte sino atención al cliente, un ingente volumen de intercambios en el mercado financiero son estrictamente virtuales, las discográficas se dedican a la venta de ficheros en formato mp3, las salas cinematográficas sólo existen en pequeño formato, el negocio del fútbol es la venta de camisetas, los medios de comunicación no ganan con la venta de diarios sino con la publicidad, las grandes superficies se transforman en espacios de convivencia, las compañías de alimentación no venden alimentos sino marcas, etc. etc.

El teatro es diferente, sí, igual de diferente que las demás actividades económicas, sean culturales o no. Por consiguiente, a lo que nos lleva la diferencia de nuestro amado teatro no es a que en las demás actividades se puedan aplicar criterios objetivos de evaluación y en la nuestra no. Sino a que esos criterios habrán de ser diferentes en nuestro caso. A lo sumo, serán menos exactos o fiables. Concedido. Pero serán.

Así pues, no digamos que el valor o la calidad de un proyecto o espectáculo escénico son de imposible evaluación, sino de difícil evaluación.

Casi nada necesario suele resultar cómodo

Difícil, pero necesaria. Más necesaria quizá que en otros sectores económicos. En primer lugar, porque en el sector se invierte y utiliza un volumen muy elevado de recursos públicos, que pertenecen moralmente al conjunto de la comunidad, y debiera por ello resultarnos escandaloso que tales recursos se aplicaran de manera ineficiente o irresponsable (en el sentido estricto de no tener que dar responsabilidad de ellos). En segundo lugar, porque los recursos privados del sector son muy escasos y susceptibles de usos alternativos, por lo que un gasto ineficiente de los mismos es especialmente peligroso. En tercer lugar, porque sería simplemente milagroso que las fuentes potenciales de financiación privada se sintieran llamadas a destinar recursos a una actividad que no sólo no les asegura una gestión profesional de los procesos y un sólido control de sus resultados, sino que les promete exactamente lo contrario en función de su irrenunciable diferencia.

La tesis de que la valoración de cualquier hecho escénico pertenece al estricto espacio de la subjetividad es plenamente refutable, como poco, por dos motivos.

El primero, porque se puede y debe negar la mayor. El hecho escénico, en lo que tiene de artístico y creativo, sí puede estar sujeto a criterios de valoración socialmente compartidos. Recordemos unas palabras de Hans Robert Jauss, uno de los teóricos más preclaros de la estética de la recepción: "el valor y el rango de una obra literaria no puede deducirse ni de circunstancias biográficas o históricas ligadas a su nacimiento, ni únicamente del lugar que ocupa en la evolución de un género, sino de criterios más difíciles de manejar: efecto producido, 'recep-ción', influencia ejercida, valor reconocido

por la posteridad".

Cierto, Jauss se refiere en su texto a la obra literaria, pues es de su análisis de donde partió la estética de la recepción. Pero no hay nada en ese párrafo que no pueda ser proyectado sobre el hecho escénico; y la aplicación de la estética de la recepción al teatro es perfectamente pertinente, como lo demuestran no sólo algunos de los ensayos de sus teóricos que han abordado explícitamente tal aplicación, sino la propia impronta que este corriente de reflexión teórica ha dejado, por ejemplo, en la excelente obra creativa de José Sanchis Sinisterra.

Pero hay, además, un segundo motivo. Y es que, aun cuando aceptáramos - que no lo aceptamos - la imposibilidad de una valoración objetiva de la calidad estética de un hecho escénico, de ello no se seguiría necesariamente que fuera imposible evaluar todos los demás elementos constitutivos de su calidad, que es un concepto mucho más amplio.

Cierto es que, llegados a este punto, quienes defiende la tesis de la imposibilidad de evaluación tendrían un argumentos en su favor aparentemente sólidos. Muy bien, podrían decir, concedido que la valoración sea posible. Pero siempre será una valoración "ex-post", es decir, una vez que el hecho escénico se ha consumado. El propio Jauss lo reconoce al situar uno de los criterios de valoración nada menos que en "el valor reconocido por la posteridad", esto es, "ad galendas grecas". De ser así, podríamos establecer la calidad del hecho escénico sólo una vez que éste se ha producido, es decir, cuando ya todo es ir reme diable. En tales condiciones, ¿qué nos podría aportar la famosa evaluación, en términos de gestión de recursos, salvo, en su caso, el legítimo derecho al pataleo?

Pero, una vez más, ¿es que el teatro es, en este sentido, diferente a todo lo demás? Pues no. Se admite, al menos entre los segmentos más progresistas de la profesión, que el teatro es un servicio público cultural. Y la teoría económica al respecto asegura que algunas de las características más acusadas de éstos son que un servicio es "algo que se consume en el momento en el que se produce o se suministra", algo en relación con lo cual "el cliente no puede expresar su grado de satisfacción hasta que lo consume". De igual manera que no podemos apreciar nuestro grado de satisfacción con un espectáculo escénico hasta que no lo vemos, tampoco podemos valorar con exactitud las bondades de un viaje en AVE hasta que no lo tomamos para ir a Sevilla, ni tampoco las de un seguro de vivienda hasta que no se nos inunda el piso. Sin embargo, el AVE o los seguros pueden y son sometidos a controles y sellos de calidad. ¿Por qué el teatro no podría serlo?

Antes y después

En el mundo económico, sea industrial o de servicios, hay controles de calidad "ex- post", pero también controles de calidad "ex-ante". Cuando se dice que una instalación industrial dispone de un Sistema de Gestión Medioambiental (SGMA) certificado conforme a la Norma correspondiente no se está diciendo que esa instalación no emita gases, que no haga vertidos o que resulte imposible que su actividad dé lugar a un impacto desfavorable sobre el entorno. Lo que se está diciendo es que dispone de los diseños, planteamientos, iniciativas y mecanismos necesarios para asegurar que el desarrollo normal de sus procesos minimizará el impacto medioambiental de su actividad y que posee también los controles necesarios para evaluar la

intensidad y naturaleza de este impacto. No presupone cuáles vayan a ser los resultados ambientales reales de su actuación, sino que certifica que ésta se desarrolla conforme a criterios de respeto medioambiental y que sus efectos son evaluados posteriormente para corregirla o mejorarla en caso necesario.

Gran parte de las certificaciones de calidad no garantizan las bondades del producto o servicio finales, sino que ambos han sido elaborados o suministrados de acuerdo con procesos rigurosos y controlados que aseguran un buen resultado hasta donde tal cosa es posible.

¿Puede aplicarse todo esto al caso del teatro? Nuevamente se podrá esgrimir la diferencia. Los procesos escénicos son tan impredecibles, tan inciertos, tan singulares, tan poco replicables, que tal pretensión resulta ridícula, si es que no peligrosa para la propia creación escénica. En efecto, cualquier lector estará en estos momentos haciendo recuento de un buen número de proyectos escénicos que debieran haberse estrellado en buena lógica por sus discutibles planteamientos y que, sorprendentemente, generaron al final un espectáculo excelente.

Pero los sistemas no avanzan sobre la bases de sus excepciones, sino de sus reglas. Un individuo tan poco sospechoso en este terreno como Jean-Luc Godard venía a decir, a comienzos de los 60, que de un buen guión podía resultar una mala película, pero que jamás un mal guión podría dar lugar a una buena película.

Seamos un poco más tolerantes en nuestro caso. Limitémonos a decir que, en teatro, un buen proyecto o proceso escénico no asegura un buen espectáculo, pero también que sólo excepcionalmente, cuando se da una especial conjunción de talento y oportunidad, un mal proyecto o proceso escénico suele dar lugar a un buen espectáculo.

Por ello, tiene todo el sentido y viabilidad tratar de aplicar en el teatro sistemas de control de calidad "ex-ante", por dificultoso que sea. A un proyecto escénico -sea de creación o de gestión- se le puede pedir eficacia, es decir, que los recursos de que dispone aseguren la viabilidad artística, económica y material del espectáculo; en otras palabras, que éste pueda ser finalmente materializado. Se le puede pedir eficiencia, es decir, que la dimensión y disponibilidad de esos recursos sea proporcional a los resultados esperables, sin tratar de matar moscas a cañonazos, ni dar lugar a despilfarros. Se le puede pedir racionalidad, es decir, que sus características y dimensiones permitan su distribución y adecuación a los espacios escénicos y redes de exhibición disponibles. Se le debe pedir profesionalidad en su gestión y planteamientos económicos, a fin de que parta de un presupuesto elaborado, un plan de medios, un programa producción y distribución, un control de ingresos y costes, etc. Se le puede pedir rigor en sus recursos artísticos, es decir, criterios de selección de texto, actores, actrices, directores, etc. suficientemente argumentados. Se le debe pedir una programación racional, a medio plazo, transparente, responsable, orientada a objetivos sociales y culturales declarados. Se le debe exigir un estricto cumplimiento de la legalidad vigente en materia laboral, fiscal, de seguridad en el trabajo, etc.

El turno de la defensa

Adelantémonos en lo posible a algunas objeciones muy pertinentes.

La primera: ¿aseguraría todo ello la calidad del producto final? Ya hemos

dicho que no. Simplemente, reduce las posibilidades de fiascos o despilfarros. Y otorga al proyecto escénico una impronta de rigor y seriedad que debiera serle favorable a la hora de obtener recursos públicos o privados, acceso a los espacios, impacto público, etc. Así ocurre cuando se aplican estos esquemas a otros productos o servicios ya que, si no fuera así, es decir, si tal aplicación no produjera ventajas comparativas y competitivas, nadie lo haría.

La segunda: ¿no supone todo esto una inevitable merma de la creatividad? Véase el párrafo siguiente.

La tercera: ¿debe ser exigido todo esto a todos los proyectos escénicos? Sin duda, no. Sí a los que se generan en el sector público, por su directa responsabilidad ante la comunidad como depositarios y gestores de recursos públicos. Sí debería constituir una ventaja para la obtención de subvenciones, por el mismo o parecido motivo. Lo mismo para convertirse en compañía residente de un local de titularidad pública. Lo mismo para ser contratado como gestor o programador (el famoso contrato-programa, que debiera ser inexcusable en todo centro público). Pero no "urbi et orbe". A las demás empresas de productos y servicios no se les obliga más que a la aplicación de la legalidad vigente. Todo lo demás son iniciativas voluntarias que reciben reconocimiento y proporcionan ventajas. Pero que no son legalmente exigibles. De la misma forma, no se puede ni debe exigir a ningún creador escénico el cumplimiento de esos esquemas o la obtención de un sello de calidad. Debiera ser siempre muy libre de hacer al respecto lo que le viniera en gana, sobre todo si considera muy razonablemente que esos controles pueden suponer un corsé para su creatividad. Pero, eso sí, asumiendo al mismo tiempo algunas consecuencias inevitables en lo que se refiere a la disponibilidad de recursos públicos (menor facilidad de acceso a las subvenciones, a los locales de las Administraciones, etc.) y la posible desventaja competitiva respecto de quienes sí aplican esos controles.

La cuarta: ¿y quién el pone el cascabel al gato?, es decir, ¿quién sería la benemérita institución encargada de la certificación o de la emisión de sellos de calidad? No las Administraciones, desde luego, que son parte interesada. No el propio sector, por los mismos motivos. Como en las demás actividades industriales y de servicios, la emisión de esos certificados debería depender de organismos independientes de autoridad reconocida. No hay problema: o ya existen, o se podrían establecer a imagen y semejanza de los existentes.

La quinta: ¿y quién hace de aprendiz de brujo?, es decir, ¿a partir de dónde y cómo podría elaborarse una norma de calidad aplicable al teatro? En la actualidad existen dos normas muy extendidas: la Norma ISO 9001:2000 y la Norma EFQM, cuya aplicación a otras actividades sociales y culturales está siendo ya desarrollada y que podrían y deberían ser adaptadas a determinados procesos de la creación y la realización teatral. Algunos profesionales de nuestro sector, como es el caso de Manuel Vieites y Robert Muro, llevan ya tiempo analizando la cuestión y bueno sería animarles a que compartieran públicamente sus reflexiones.

Lo que está en juego

No diré yo que nada de esto sea fácil. Ni que las críticas antes formuladas no estén exentas de algún que otro exceso. Ni que los argumentos empleados

carezcan de ciertas dosis -o dosis ciertas- de economicismo, dogmatismo y cuantos ismos lamentables se nos puedan ocurrir. Pero conviene abrir el debate, por incómodo o impopular que resulte.

Volvamos al inicio de estas líneas. Vivimos en un edificio teatral en pie, pero francamente destartado. Podemos echarle la culpa, con toda razón, al arquitecto, a la empresa constructora y a los contratistas de servicios. Pero, en su deterioro, los inquilinos tenemos también una gran responsabilidad, trufada de dejación.

Muchos niños pequeños cierran los ojos para conseguir que nadie les vea. Si en la profesión teatral seguimos cerrando los ojos, conseguiremos probablemente que el día menos pensado nadie venga a vernos.