

# Un enfoque antropológico sobre políticas culturales

## El Teatro Municipal General San Martín

Autor:  
Pallini, Verónica

Tutor:  
Bayardo, Rubens

1197

Tesis presentada con el fin de cumplimentar con los requisitos finales para la obtención del título Licenciatura de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires en Ciencias Antropológicas

Grado

TESIS 7-1-29

FACULTAD de FILOSOFIA Y LETRAS  
Nº 884.315. MESA

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES  
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS  
Carrera de Ciencias Antropológicas

Teatro Municipal  
General San Martín

# El Teatro San Martín resiste

Ante un acontecimiento artístico

Tesis de Licenciatura

## "Un enfoque antropológico sobre Políticas Culturales: El Teatro Municipal General San Martín"

Verónica Pallini  
L.U. 21.552.124

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES  
FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS  
DIRECCION DE BIBLIOTECAS

Director: Lic. Rubens Bayardo  
Fecha de presentación: Mayo, 1997.

DECADENCIA

Cop  
Un a  
b  
CUN  
QUI  
SAN M

MEROS  
TRO  
AL  
TIN  
ATHU  
AN

DECRETO Nº 1183/973 AD 420.6  
B.M. 14.640 Publ. 19/10/973

Artículo 1º — Autorizase a la Dirección del Teatro Municipal "General San Martín" para efectuar descuentos del cincuenta por ciento (50 %) en el precio de las localidades de los espectáculos que se ofrecen en las distintas salas de su dependencia, para ser vendidas a estudiantes y obreros del Interior del país que concurren en delegación, destacados por establecimientos educacionales u organismos con personería sindical reconocida.

Art. 2º — Para los casos en que se realicen funciones en coparticipación, el Teatro Municipal "General San Martín" efectuará dicho descuento, previo acuerdo de las partes.

DIRECCION DEL INTERIOR DEL

# Teatro Martín A CRISIS DE UNA IDEA

Es por excelencia el teatro de la ciudad de Buenos Aires. Lo inauguró Perón, lo inauguró Frondizi en 1960, lo respetaron todos los gobiernos posteriores, pero desde 1989 no ha parado de declinar. Lo que más parece dañarlo —por encima de la crisis económica y la merma de público— es el abandono del concepto de una cultura para todos. La investigación de Clarín se completa con la opinión de su actual director, Juan Carlos Gené.

*A mis queridos viejos, Regina y Juan Carlos*

*A todos los trabajadores de la 'cultura'...*

*"El campo del intelectual es, por definición, la conciencia.  
Un intelectual que no comprende lo que pasa en su tiempo  
y en su país es una contradicción andante,  
y el que comprendiendo no actúa, tendrá un lugar  
en la antología del llanto pero no en la historia viva de su tierra."*

Rodolfo Walsh

## **Agradecimientos**

A todos aquellos que han contribuído intelectual y afectivamente en todo el proceso de elaboración de esta investigación:

Al Director de esta tesis, el Lic. Rubens Bayardo, porque me guió solidariamente desde el nacimiento de esta idea, aportando su tiempo, su saber y su contención, tres factores esenciales a la hora de realizar un trabajo de estas características.

A la Lic. Susana Santini, porque casi sin conocerme, se volcó de lleno a la revisión y corrección de los borradores, otorgándome una mirada crítica que hizo posible el crecimiento del trabajo.

A aquellos empleados del T.M.G.S.M. que me ofrecieron cálidas horas de discusión, esenciales para comprender aspectos de la dinámica social de esta institución.

A los actores, directores y dramaturgos que dedicaron parte de su tiempo para las entrevistas, reflexionando acerca de sus propias vivencias en un país donde la situación laboral que los aqueja es más que difícil.

A mis compañeros de la carrera de Ciencias Antropológicas, en especial a Hernán Gómez y Fernando Rabossi, quienes lograron contenerme en los momentos más difíciles de este proceso.

A la Lic. Ana Spadafora, quien me enseñó a sostener muchas situaciones psicológicas y humanas que nos pasan en el desarrollo de la investigación.

Y finalmente a Marcos, por su compañerismo, su amor y su paciencia.

## INDICE

<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>pág.1</b>
<b>I. CONSIDERACIONES TEORICO- METODOLOGICAS.....</b>	<b>pág.4</b>
<b>II. EL TEATRO SAN MARTIN COMO TEATRO OFICIAL.....</b>	<b>pág.17</b>
<b>III.LA ESTRUCTURA INTERNA DEL T.M.G.S.M. Y EL VINCULO QUE LA ORGANIZACION ESTABLECE CON EL MUNDO EXTERNO.....</b>	<b>pág. 39</b>
<b>IV. QUE 'REPRESENTA' EL TEATRO SAN MARTIN?.....</b>	<b>pág. 64</b>
<b>V. GESTIONES Y POLITICA CULTURAL.....</b>	<b>pág. 72</b>
<b>VI. LA DIRECCION GENERAL DE KIVE STAIFF (1976-1989).....</b>	<b>pág.77</b>
<b>VII. LA DIRECCION GENERAL DE EMILIO ALFARO (1989-1990).....</b>	<b>pág. 102</b>
<b>VIII. LA DIRECCION GENERAL DE EDUARDO ROVNER (1990-1994).....</b>	<b>pág. 106</b>
<b>IX. LA DIRECCION GENERAL DE JUAN CARLOS GENE (1994-1996).....</b>	<b>pág. 125</b>
<b>CONSIDERACIONES FINALES.....</b>	<b>pág.138</b>

## INTRODUCCION

Desde comienzos de 1995 estamos trabajando la temática de las políticas culturales en referencia a un caso concreto: El Teatro Municipal General San Martín (T.M.G.S.M.). Decidimos esta elección porque al preguntarnos por las políticas culturales dentro del marco institucional que ha representado la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires, observamos la inexistencia de políticas explícitas en el área de cultura. Por otra parte, como se trata de una temática sobre la cual las Ciencias Sociales, y especialmente la Antropología, han elaborado muy poco material -y en todo caso el disponible se limita a textos realizados por funcionarios de turno, valiosos pero insuficientes para descubrir el sentido más global de esas políticas-, se imponía realizar una investigación empírica para poder evaluar en que medida las acciones públicas se vinculan con las necesidades sociales (G. Canclini, 1987).

Nuestro país se destaca por una fuerte tradición teatral. Es un dato interesante pensar que sólo en la Capital Federal hay más de doce mil estudiantes de teatro. También existen muchísimas escuelas de formación actoral, que agrupan a las dos oficiales (el Conservatorio Nacional de Arte Dramático y la Escuela Municipal), y a escuelas privadas. Además, no podemos olvidar una gran cantidad de actores, dramaturgos y directores, algunos de los cuales han logrado prestigio internacional.

El sector teatral ha tenido un papel importante en el campo de la cultura. Prueba de ello, mencionamos el Teatro Independiente con cuatro décadas de historia -1930 hasta su disolución en 1969- donde el teatro ha tenido entre otras características "*la utopía de la reforma social*" (O. Pellettieri, 1990); las corrientes vanguardistas de la década del 60', con su núcleo

representativo en el Instituto Di Tella, que otorgaron un nuevo criterio estético para desafiar las élites tradicionalistas en el arte; y 'Teatro Abierto' en la década de los 80', en plena dictadura militar, un movimiento que trascendió a la sociedad entera por su magnitud y por su amplio contenido de protesta. Estos movimientos que buscaron vincular al arte con la realidad social y cultural, hoy encuentran su continuidad en nuevas agrupaciones como el M.A.T.E. y más recientemente el E.T.I.<sup>1</sup> En ellas se agrupan diversos corrientes y actores, tanto los que pertenecen al teatro comercial, como al oficial o al off (Estas categorías son trabajadas por R. Bayardo, 1991).

Dentro de esta tradición, se evidencia la importancia de analizar el Teatro Municipal General San Martín considerado como un espacio de intersección entre la Municipalidad -con una forma determinada de ejercer su política- y el propio campo teatral, entre cuyos agentes, por otra parte, el Teatro San Martín tiene una representación social positiva. En tal sentido es interesante destacar que en el año 1995, cuando el Teatro sufrió un fuerte recorte presupuestario que le impidió seguir con la programación establecida, el Movimiento de Apoyo al Teatro organizó una sentada sobre sus puertas, en la avenida Corrientes, a la cual asistieron numerosas personalidades de la cultura, con un amplio eco en los medios masivos. O sea que de ninguna manera pasa inadvertido para la actividad teatral sino que, por el contrario, es un escenario significativo.

Sistematizamos el análisis en nueve capítulos. En el primero hacemos reseña a los aspectos teórico-metodológicos que guiaron esta investigación. Para ello nos basamos en la lógica cualitativa, esencial en

---

<sup>1</sup> El M.A.T.E. (Movimiento de Apoyo al Teatro) y el E.T.I. (Encuentro de Teatro Independiente) son agrupaciones que nuclea a diversos actores, directores y dramaturgos.

un abordaje antropológico. En el segundo, focalizamos sobre lineamientos generales de las políticas culturales vinculados al Teatro San Martín como teatro oficial. En el tercer capítulo tomamos los aspectos que definen la estructura interna del Teatro como organización. En el cuarto estudiamos 'las representaciones' que tienen los agentes, esencialmente vinculados a la actividad teatral, sobre este ámbito escénico. En el quinto capítulo tomamos, como instancias de análisis, el vínculo entre las gestiones y las políticas culturales. En los cuatro últimos capítulos observamos aspectos característicos de la política interna a partir de las gestiones particulares que han asumido la Dirección General del Teatro San Martín en el período aquí propuesto.

## CAPITULO I

### CONSIDERACIONES TEORICO- METODOLOGICAS<sup>2</sup>

Al delimitar nuestra investigación a un estudio de caso, elegimos el T.M.G.S.M. por considerarlo representativo de la esfera municipal para entender los lineamientos significativos de las políticas culturales. Sin embargo, dado que es un ente muy complejo y amplísimo, decidimos trabajar con una de sus tres áreas: la dirección artística<sup>3</sup>.

En esta investigación nos valdremos de tres instancias de análisis, o sea, de tres abordajes simultáneos del material empírico:

A) **la dimensión procesual** del T.M.G.S.M. en el seno del campo teatral y en el marco del contexto político de la M.C.B.A.; o sea, el tipo de lineamiento que en materia de políticas culturales se baja desde la organización central a uno de sus organismos dependiente;

B) **la dimensión estructural**, en la cual se esbozan las líneas específicas del campo teatral y la especificidad que adquiere dentro de éste el T.M.G.S.M., es decir, la operancia de las políticas internas con respecto a la actividad teatral;

---

<sup>2</sup> Pensamos la relación entre teoría y referente empírico como un proceso dialéctico, o sea, en constante interacción e intercambio.

<sup>3</sup> En su plano organizacional el Teatro tiene tres direcciones básicas, que se detallarán más adelante. Estas son: la dirección artística, que es la encargada de todo el funcionamiento de la actividad; la técnica, que es la que proporciona los elementos para llevar a cabo las obras (vestuario, utilería, sonido, etc.); y la administrativa, que suministra y controla los gastos de la institución.

C) la **dimensión microanalítica** aplicada a los agentes del campo teatral involucrados en el San Martín (actores, directores, etc.,) como participantes directos en la concreción de un proyecto teatral alternativo.

Este triple abordaje nos facilitará un enfoque que no caiga en formulaciones abstractas ni en una especificidad anecdótica.

En el análisis partimos de dos elementos que consideramos fundamentales: los discursos y las prácticas de los actores sociales involucrados. Toda práctica social es una práctica significativa y no se constituye como tal sino como productora de sentido. Los discursos se presentan como exponentes de la constitución de los actores y sus prácticas. Nos parece fundamental, en este plano, indagar de qué manera los grupos sociales se interpretan a sí mismos, y lo que encontramos es una forma de experiencia de estos grupos más decisiva que cualquier otra exteriorización, y sin duda es uno de los elementos más sustanciales de su objetividad. En el análisis de la narrativa de los discursos observamos las condiciones más estructurales que se relacionan con el accionar social y los procesos de significación, la actualización histórica de las prácticas culturales<sup>4</sup>.

Utilizamos la perspectiva cualitativa que brinda el enfoque etnográfico para la aprehensión y construcción de los datos en el campo<sup>5</sup>. Tomamos,

---

<sup>4</sup> José Sánchez Praga, "Políticas, procesos e innovaciones culturales en el Ecuador (1972-1988)", en: *Innovación cultural y actores socioculturales*, CLACSO, Bs.As. , 1990.

<sup>5</sup> Coincidimos con R. Guber (1990: 86) quien define al 'Trabajo de campo' como "*una etapa que no se caracteriza sólo por las actividades que en él se llevan a cabo [...] sino fundamentalmente por el modo en que abarca los distintos canales y formas de la elaboración intelectual del conocimiento social. Prácticas teóricas, de campo y de sentido común se reúnen en un término que define al TC: la reflexividad.*" En tal sentido, la autora entiende que "*el empleo reflexivo de técnicas antropológicas, puede dar lugar al*

entre otras, dos de las herramientas metodológicas fundamentales: las entrevistas<sup>6</sup> (abiertas y en profundidad) y la observación participante<sup>7</sup>.

Para construir la información trabajamos además sobre otras fuentes: las revistas que edita el Teatro San Martín en diferentes períodos; recortes periodísticos; material que hay en el Teatro como ser conferencias de prensa, programación, programas de los espectáculos y declaraciones de algunos de sus directores generales. También recolectamos material en el Concejo Deliberante: proyectos de resolución, ordenanzas y decretos sobre el Teatro San Martín.

El trabajo de campo tuvo una duración aproximada de un año y medio. Intentamos participar en las todas las actividades posibles, teniendo en cuenta las distintas lógicas, articulaciones, negociaciones que hacen a una determinada dinámica social. Entre ellas podemos mencionar: visitas guiadas<sup>8</sup>, diferentes espectáculos en el Hall Central <sup>9</sup>, obras de teatro que se dieron en las tres salas, y algunas oficinas y departamentos del Teatro.

---

*reconocimiento del mundo del investigador y de los informantes, a la elucidación de los contenidos de esta relación, al reconocimiento de los supuestos teóricos y de sentido común que operan en el investigador" (Ibid: 96).*

<sup>6</sup> Entendemos por 'entrevistas' "reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros éstos dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras" (S.J.Taylor y R.Bogdan, 1984: 101). Al tomar la entrevista como una relación social pensamos con R. Guber (1990: 212) que: "la reflexividad en el TC, y particularmente en la entrevista, puede contribuir a diferenciar los respectivos contextos, a detectar permanentemente la presencia de los marcos interpretativos del investigador y de los informantes en la relación, a elucidar cómo cada uno interpreta la relación y sus verbalizaciones; quizás así sea posible establecer un nexo progresivo entre ambos universos, pero no como resultado de observaciones aisladas, sino del proceso global de aprendizaje en campo".

<sup>7</sup> Definimos observación participante como "la investigación que involucra la interacción social entre el investigador y los informantes en el milieu de los últimos, y durante la cual se recogen datos de modo sistemático y no intrusivo" (S.J.Taylor y R.Bogdan, 1984: 31). En tal sentido, el conocimiento de la observación por medio de la participación, "es una elaboración reflexiva teórico-empírica que emprende el investigador en el seno de las relaciones con sus informantes" (R. Guber; 1990: 187).

El trabajo de campo tuvo una duración aproximada de un año y medio. Intentamos participar en las todas las actividades posibles, teniendo en cuenta las distintas lógicas, articulaciones, negociaciones que hacen a una determinada dinámica social. Entre ellas podemos mencionar: visitas guiadas<sup>8</sup>, diferentes espectáculos en el Hall Central <sup>9</sup>, obras de teatro que se dieron en las tres salas, y algunas oficinas y departamentos del Teatro.

Realizamos alrededor de veinticinco entrevistas extensas, algunas de las cuales tuvieron más de un encuentro. Fueron dirigidas a funcionarios (actuales y también a aquellos que participaron en la Dirección del T.M.G.S.M. durante el tiempo que especificamos); a personal del Teatro; y a directores, dramaturgos y actores que trabajaron en este complejo cultural.

### **-Algunas reflexiones sobre el proceso del trabajo de campo**

*"El 'objeto' de nuestra investigación es, en efecto, un sujeto que tiene que entenderse y presentarse de la misma manera como se presenta la subjetividad del investigador -éste es el verdadero significado de 'validez' en la zona cualitativa."*

Paul Willis (1980: p.p. 88-95)

El trabajo de campo no es un proceso predeterminado, en el cual las técnicas y procedimientos garanticen por sí solos un acceso 'objetivo' a la información. Es esencialmente una interacción social, y como tal está

---

<sup>8</sup> En esta instancia participé no sólo como espectadora, sino que también fui como docente (llevé a la visita a un grupo de alumnas que estaban cursando 2do. año del colegio secundario). Este último aspecto me permitió notar diferencias: pude vincularme con el guía desde otro lugar, formular ciertas preguntas. Además fue un día atípico porque en general, en estos encuentros, se lleva un gran número de personas (aprox. 60) y esta vez éramos sólo diez. Esto hizo posible presenciar más 'rincones' del Teatro y hasta el ensayo general de una obra.

<sup>9</sup> En el Hall del Teatro se ofrecen de martes a domingos espectáculos de danza o musicales gratuitos. En el año 1995 he realizado una investigación sobre la dinámica de estos eventos.

mediatizada de aspectos afectivos, psicológicos y sociales. En tal sentido creemos necesario ofrecer al lector ciertos aspectos relevantes de nuestras reflexiones acerca del proceso que se ha dado a lo largo de la investigación.

Las condiciones del trabajo de campo fueron muy buenas. Nuestra vivencia del trascurso de la investigación quedó asentada en uno de los registros:

"El Teatro San Martín es un ámbito que recorro hace muchos años. Me gusta ir y estar, aunque no haga nada específico. La sensación que siempre tuve como visitante, es que es un poco un lugar de todos. Nadie se fija en lo que uno hace, y los empleados tienen una actitud sumamente amable. Esto, como investigadora, es fantástico. Yo fui en reiteradas oportunidades al San Martín desde que comencé a pensar en esta temática. Pero muchas de las veces, no 'especialmente' a hacer mi trabajo de campo, sino que pasaba por ahí y entraba. Hoy podría decir que, en esos instantes aparecieron 'emergentes' de lo más interesantes. Tal vez, porque mi mirada no estaba tan ansiosa, y ésto de alguna manera, me permitió colocarme en otro lugar, dejar 'el fluir' de los acontecimiento y no querer ubicarlos en mis propias estructuras."

(20/11/96)

Este registro resume en cierta medida dos momentos del trabajo de campo: los primeros encuentros, donde tratábamos de 'ver' y buscar situaciones relevantes teñidas de nuestros supuestos iniciales acerca de la temática de estudio; y un segundo instante en el cual 'casi' inconscientemente dejamos que las situaciones fluyan, sin la ansiedad de forzar la 'realidad' con el sólo objetivo de instalarnos e interactuar en nuestro campo.

Antes de esbozar los ejes retrospectivos que nos han conducido hacia el resultado final, consideramos importante dar cuenta de nuestra vinculación con el objeto de conocimiento. Para ello transcribiremos la siguiente anotación de campo:

"Desde hace siete años -tantos como los que pertenezco a la órbita universitaria- estoy vinculada con la actividad teatral. Estudié en una escuela de formación 'actuación', y voy en día sigo perfeccionándome y realizando algunas experiencias en teatro, razón por la cual vivo, se podría decir, 'órganicamente' lo que pasa en el medio. Estas entrevistas me han involucrado 'afectivamente'. En este sentido, la relación que he establecido, principalmente con los productores estéticos, estuvo de alguna manera mediatizada por la 'idealización', la 'admiración'. En consecuencia he tenido que elaborar estrategias para lograr la 'distacia' en 'mi propio mirar' y tratar de no cargar con supuestos personales el proceso de construcción."

(8/1/96)

Si la etnografía tradicional se ocupó de 'cotidianear' lo 'exótico', una de nuestras mayores preocupaciones a lo largo del trabajo de campo ha sido el distanciamiento, la búsqueda por problematizar nuestros supuestos básicos que se confundían en la interacción cotidiana con los puntos de vista de los informantes. El lenguaje, los códigos de la actividad teatral se nos presentaban como 'algo dado', entendibles y lógicos a nuestro mirar, con lo cual las primeras entrevistas se parecían más a una charla de café -donde se comparten determinadas visiones sobre una cuestión-, que a entrevistas antropológicas. De ello pudimos dar cuenta al registrar que en las notas de campo en vez de analizar ciertos ejes que aparecían en los discursos, tomábamos 'partido' sobre algunas instancias como si fuéramos parte del 'juego' del campo. En estos primeros informes, la mirada externa

del director de esta investigación, nos permitió percibir cuán errados estábamos del camino.

Por otra parte esta primera etapa estuvo cargada de la angustia y ansiedad de no saber bien 'qué mirar', 'qué hacer', 'por dónde empezar'. El T.M.G.S.M. es un edificio enorme, dividido por áreas de trabajo, y si bien 'creíamos tener claro nuestro objeto de estudio' al entrar al campo, las primeras veces la imagen era desoladora. Empezamos trabajando en una de las oficinas: el sector de archivos. Allí iniciamos las entrevistas. El vínculo con el empleado de esta área fue construyéndose gradualmente, con algunas tensiones, especialmente en el segundo encuentro, que nos posibilitaron indagar en algunos puntos. Trascibimos parte de esa situación:

"Hoy la situación fue muy particular. Cuando llegué empecé a hacerle algunas preguntas. Creo que éso fue un error. Enseguida le pregunté por qué se fue el actor xx de una obra. La situación empezó a complicarse. Me dijo que nadie me va a contestar éso y que el director del Teatro no me va a atender. Le contesté que no me importaba porque es un dato igualmente. Me enojé un poco y me costaba disimularlo. Me empecé a sentir incómoda. Me dijo que la gente no me iba a contestar esas preguntas por miedo a perder el trabajo. Le dije que yo tenía muchísimo cuidado, que ni siquiera grabo para no incomodar y que la información muere en mí. Me dijo que éso no se sabe, que puedo ser una periodista de los 'paparazzi'. Le dije que igualmente, lo del actor xx, no me importaba, que de todo lo dicho capaz que sólo utilizo un 10% ... Después la relación se fue aflojando, [...]" (27/ 10/96).

De este registro se desprenden varios factores a considerar. En primer lugar el acceso a la entrevista no fue 'cuidado'. Entramos dispersos sin registrar el contexto de interacción: ésta era un área de trabajo. En segundo

tal sentido, una de las cuestiones más significativas de esta etapa ha sido 'aprender' a hacer el trabajo reflexivo en el campo y en los encuentros.

Luego de releer la entrevista varias veces pensamos que teníamos que clarificar nuestra presentación y el discurso acerca de qué queríamos en el estudio. Este informante durante los tres primeros encuentros nos preguntó que era lo que realmente buscábamos. Nuestra respuesta era que estábamos haciendo una tesis sobre políticas culturales y elegimos para ello el Teatro San Martín. Esto parecía no conformarlo y ello nos inquietaba para encarar otras entrevistas. Fue en la reflexión de estos primeros encuentros cuando hallamos lo que hoy podríamos decir la 'punta del ovillo'. Nuestra presentación pasó a ser la siguiente: "Estamos haciendo una investigación sobre el Teatro San Martín a partir del punto de vista de los actores". A partir de aquí, el informante no nos preguntó más nada y empezó a tener una actitud solidaria en la información. Esto tuvo dos consecuencias en el trabajo: nos organizó el enfoque de la investigación, por ende del objeto de estudio, y nos dió confianza en la presentación frente a las próximas entrevistas.

Desde ese momento la estrategia de trabajo cambió sustancialmente. En cada registro, en cada entrevista, dividimos la hoja en dos partes: la información por un lado, por el otro nuestras percepciones, y puntos de vistas que fueron transformándose en interrogantes. De este modo, logramos un distanciamiento del juego, y recién allí empezaron a emerger los conflictos, las divergencias y las lógicas que hacen a una determinada dinámica social. Así empezó el segundo camino de este trabajo. Si en la primera etapa vivíamos la angustia de la incertidumbre y nuestra mirada estaba volcada a las percepciones personales (tal vez por estar tan

afectivamente ligados al campo), fue en la segunda donde 'nos pusimos al servicio' de la investigación.

El trabajo reflexivo fue creciendo y cambiando en el proceso dialéctico que emprende entre el campo y la investigación teórica, entre la relación del investigador con los informantes. Nos abocamos al registro de la reflexividad en su sentido genérico, "*como la capacidad de los individuos de llevar a cabo su comportamiento según expectativas, motivos, propósitos, ésto es , como agentes o sujetos de su acción*" (R.Guber; 1990: 86); y en su sentido más específico , "*como las decisiones que se toman en el encuentro, en situaciones de TC*" (Ibid:87), es decir en la relación social.

Por otra parte, a partir de lo ocurrido en la entrevista transcrita, trabajamos en el control y la interpretación de las impresiones, ya que como lo expone Berreman (1962) "*los intentos por provocar la impresión deseada sobre sí mismo y por interpretar acertadamente la conducta y las actitudes de los otros constituyen una parte inherente de cualquier interacción social y resultan cruciales para la investigación etnográfica*". Para ello dejamos el 'fluir' de los acontecimientos, con el cuidado necesario que requiere la ubicación del contexto de interacción, ya que la producción del conocimiento tiene una relación directa con la misma.

Tratamos de elaborar conscientemente, en todos los registros, cómo influía la presencia del investigador, principalmente en la relación con los informantes.<sup>10</sup> En tal sentido, ha sido diferente el vínculo que pudimos

---

<sup>10</sup> "*Adoptar una actitud reflexiva con el campo y los informantes implica poner en cuestión la propia presencia en el campo y las decisiones adoptadas en cada una de las instancias del trabajo empírico*" (R. Guber, 1990: 135).

establecer con los productores estéticos, con los funcionarios y con algunos empleados de la institución.

Con respecto a los **actores, dramaturgos, directores**, podemos decir que en su mayoría son personas de trayectoria profesional y ocupan 'un lugar muy respetado' en la actividad teatral <sup>11</sup>. Muchos de los entrevistados participaron y reflexionaron acerca de algunos ejes de la investigación. Esto implicó que nuestro propio 'universo', con el que iniciamos el enfoque, fuera replanteado constantemente. El acceso que encontramos para llegar a ellos fue por recomendación.<sup>12</sup> Igualmente se diversificaron los primeros informantes y ésto permitió crear un tipo de red pero no desde la misma fuente. Fue, entonces, muy enriquecedor contrastar los datos según las distintas líneas.<sup>13</sup> Una cuestión que percibimos en la narrativa de los discursos de los actores en reiteradas oportunidades, fue la 'denuncia'; como si a partir de esta investigación quisieran expresar su disconformidad en el tratamiento de las políticas culturales, no sólo respecto al T.M.G.S.M., sino en general, en nuestro país. Esto apareció en casi todos los encuentros. En tal sentido, nuestra reacción interna por una lado era positiva, ya que la problemática de estudio era importante para los mismos actores; pero desde otro lugar nos creaba una gran ansiedad saber si cumpliríamos o no sus expectativas. Esto lo hemos tenido que procesar conscientemente, de modo de no paralizarnos en la investigación.

---

<sup>11</sup> Podemos afirmar que 'el respeto' en la profesión no sólo pasa por ser 'buen actor', sino también por la trayectoria ética e ideológica.

<sup>12</sup> En este sentido la única vez que he querido lograr una entrevista con una actriz que no me había recomendado nadie fue negativo. Me dijo que no le interesaba el tema y se terminó la comunicación.

<sup>13</sup> Por ej., con respecto al elenco estable había algunas controversias, entonces un informante que 'no estaba tan de acuerdo' me decía que hable con tal actor que tenía una visión crítica de la cuestión y así en el caso inverso.

Los encuentros con los **funcionarios** han sido de tipo más formal. No apareció el riesgo, en el sentido que uno espera que digan cosas que no dicen en otros lados, y éso no pasó. Sin embargo, lo que sí resultó interesante fue la 'negación', que alguno de ellos tuvo, a responder sobre determinada pregunta. A partir de allí visualizamos ciertos puntos, generalmente los más vinculados a la política interna y a la relación con la Municipalidad.

En cuanto a los '**los empleados**' podríamos decir que logramos una relación totalmente 'cómoda'. Intercambiamos puntos de vista más de una vez y nos encontramos todas las veces necesarias para clarificar alguna cuestión. A diferencia de los casos anteriores, donde 'prepararse' tenía toda una serie de implicancias<sup>14</sup>, con los empleados el vínculo fue más distendido<sup>15</sup>.

Una de las cuestiones que podemos analizar en las entrevistas es que ha sido muy distinta la confrontación de los datos en relación a las gestiones particulares del Teatro. Es decir, con las direcciones pasadas los tres grupos de informantes parecían hablar con más 'libertad'. No ponían en 'juego' su trabajo actual o posible (como en el caso de los actores). En el

---

<sup>14</sup> Que van desde lograr la cita, hasta preparar la entrevista, hasta realizarla. En este sentido hemos pasado por muchas sensaciones internas. En lo personal trabajamos mucho para vencer la ansiedad que inevitablemente aparece desde el primer llamado. Tratamos de establecer un vínculo lo más abierto posible para escuchar, mirar y percibir 'al otro'. Esto lo hemos podido apreciar después, obviamente, de los primeros encuentros. Este ha sido uno de los trabajos más difíciles y enriquecedores del aprendizaje.

<sup>15</sup> Con algunos informantes hemos establecido una relación más 'confidencial' y por lo tanto un vínculo más duradero. En este caso podríamos decir que pudimos crear una relación muy cordial y de confianza mutua con una empleada de las oficinas en donde se encuentra la dirección artística y con un empleado del sector de archivos.

momento en que realizamos nuestro trabajo de campo, el director general era Juan Carlos Gené. En ese sentido, como se verá en el último capítulo en el que analizamos esa Dirección, la reconstrucción de los datos la realizamos básicamente a partir de fuentes secundarias, ya que los informantes eludían las respuestas. Sin embargo, aparecieron algunas situaciones relevantes. En uno de los encuentros, por ejemplo, una empleada nos ofreció el número de teléfono de un actor y nos dijo que si realmente queríamos saber qué era el T.M.G.S.M. teníamos que tener una visión crítica de 'las cosas que pasan allí dentro'. Cuando realizamos la entrevista con el actor, su postura fue totalmente disidente a la conducción. Es como si a partir de otra persona, esta empleada buscó exponer su punto de vista.<sup>16</sup>

En este sentido han ocurrido diversas situaciones significativas. Aquí sólo mencionamos algunas, ya que, lo que consideramos fundamental es esclarecer nuestra metodología de trabajo.

Por último creemos necesario explicitar la decisión de nuestro recorte espacial y temporal. La elección del T.M.G.S.M., se debió a dos cuestiones: a- por ser un organismo municipal y por lo tanto significativo para el estudio de las políticas culturales estatales; b- por considerarlo un escenario relevante para la actividad teatral. En tal sentido, este último ha sido un supuesto personal que se ha complejizado y se transformó en uno de los primeros interrogantes.

---

<sup>16</sup> En un registro transcribimos lo siguiente: "La actitud del actor con respecto al Teatro fue una de las más 'críticas'. Es como si por medio de este informante, la empleada, me hubiera dado su propia 'visión de ese mundo', que por ocupar el cargo no me la puede decir directamente. Después que nos volvimos a encontrar otras tantas veces, comenzamos a intercambiar otro tipo de información (las dos somos actrices y me ofreció llevar un video de mi obra a un congreso en Uruguay). Y ahí sí, un día salimos juntas de la oficina y empezó a contarme su mirada de la cuestión." (10/3/96)

En cuanto al recorte temporal no ha sido a priori, sino que fue un 'emergente' de los encuentros en el campo. Los informantes se referían no a momentos específicos sino a gestiones particulares. La que más ha sobresalido en las entrevistas fue la Dirección General de Kive Staiff. Es desde el inicio de esta Dirección que hemos decidido efectuar el recorte ubicando el análisis en un proceso histórico. El cierre temporal lo efectuamos por una cuestión operativa, pero además coincide con un cambio cualitativo en el funcionamiento y organización de la ciudad de Buenos Aires: su autonomía. O sea, para llevar a cabo nuestro análisis, efectuamos un recorte temporal que incluye a los últimos veinte años de historia del Teatro. O sea, desde 1976 hasta 1996.

## **CAPITULO II**

### **EL TEATRO SAN MARTIN COMO TEATRO OFICIAL**

En este capítulo hemos propuesto analizar en primer lugar, de qué manera se constituye la relación estructural y procesual entre el Teatro y la Municipalidad, o sea qué tipo de normativa establece la Secretaría de Cultura para uno de sus organismos dependiente y cómo se constituyó el vínculo en cada gobierno. En segundo término, indagaremos al Teatro San Martín como teatro oficial, teniendo en cuenta su posición en el campo teatral y la intervención de la esfera política en la organización. Por último, explicitaremos cómo es el vínculo, de tipo más general, entre el Estado y el mercado en el contexto de la producción teatral.

#### **-La relación procesual Teatro-Municipalidad**

Durante la década de los '80 se instaló en el campo intelectual el debate sobre políticas culturales en las transiciones a la democracia, cuyo principal objetivo ha sido investigar el rol del Estado en la intervención cultural (A. Wortman, 1996: 65). En tal sentido muchos autores, nucleados principalmente por instituciones como FLACSO y CLACSO, han reflexionado sobre el papel de la cultura en países de América Latina. A continuación trataremos de indagar los ejes que atravesaron la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires en los distintos períodos aquí propuestos.

De modo general coincidimos con Néstor García Canclini (1987: 26), quien entiende por políticas culturales: *"el conjunto de intervenciones realizadas por el Estado, las instituciones civiles y los grupos comunitarios organizados a fin de orientar el desarrollo simbólico, satisfacer las necesidades culturales de la población y obtener consenso para un tipo de orden o transformación social"*.<sup>17</sup> El autor reconoce paradigmas básicos de la acción cultural a partir de modelos políticos y económicos. En nuestro caso tenemos tres períodos gubernamentales en el país en los cuales podemos reconocer ciertos elementos significativos que han operado en las políticas culturales.

El primer período (1976-1983), estuvo marcado por la etapa más sangrienta de nuestra historia, el llamado "Proceso de Reorganización Nacional". La política de este gobierno tenía como principal objetivo legitimar a través del uso ilimitado del poder, un determinado modelo económico. Todos los campos y sectores de la sociedad sufrieron persecuciones y censuras (de todo tipo y orden). Los procesos culturales de la vida civil fueron devastados; los lugares de encuentro, reprimidos. La dictadura militar utilizó todas las herramientas mediáticas posibles para difundir e imponer su ideología. Dentro de este contexto político general encontramos rasgos del paradigma de acción cultural llamado 'tradicionalismo patrimonialista', cuyo objetivo consistió en la preservación del patrimonio folklórico, sobre la base de un discurso cuyo mayor valuar

---

<sup>17</sup> Si bien el concepto de 'cultura' fue muy profundizado en la disciplina antropológica cuesta pensarlo en un sentido tal vez más restringido y al que estamos expuestos aquí, por tratarse en este estudio de un sector del mundo del 'arte'. Esto nos induce a replantear la analogía que opera en el sentido común: Cultura=Arte, en el modo elitista de ambos términos, y donde se concibe a la 'cultura' como un rasgo distintivo de cierto sector social. En tal sentido nos parece oportuna la definición que propone G. Canclini (1987: 25) quien define a la cultura como *"el conjunto de procesos donde se elabora la significación de las estructuras sociales, se la reproduce y transforma mediante operaciones simbólicas, es posible verla como parte de la socialización de las clases y los grupos en la formación de las concepciones políticas y en el estilo que la sociedad adopta en diferentes líneas de desarrollo."*

fue: el 'Ser nacional'. Esos rasgos podemos asociarlos a la cantidad de avisos publicitarios que promulgaban 'los deberes' que tenía que cumplir un 'buen ciudadano' por la Patria (denuncias a 'subversivos', deudores de la D.G.I., etc.).

Paradójicamente, y en este marco, el Secretario de Cultura de la M.C.B.A., Ricardo Freixá, era civil; y según lo relevado a funcionarios del Teatro San Martín de ese período, una figura que no interfería en decisiones represivas, sino que por el contrario, le permitía un alto margen de apertura ideológica a la política interna de esta institución. Por otra parte, el T.M.G.S.M. en los años de dictadura, contó con un número importante de empresas que solventaban principalmente toda su difusión en medios radiales, gráficos y televisivos. Si bien éstas se han mantenido durante el primer gobierno democrático, fue en el gobierno militar donde garantizaron su apoyo a un organismo municipal. Esto tiene una serie de connotaciones que dan cuenta del lugar que ocupó la esfera privada en la promoción de la 'cultura' en tiempos donde no existían espacios de acción. Esto nos induce a un segundo punto, más cercano a nuestro caso, el mecenazgo. García Canclini, al referirse a este modelo da cuenta que en ocasiones, la concepción mecenal, se encuentra dentro del aparato estatal, principalmente en países que no poseen estructuras institucionales adecuadas para promover la cultura. En este sentido, el 'mecenazgo liberal' se convierte en *"una forma de política cultural porque ha servido y sirve en varios países para normar las relaciones en este campo, distribuir fondos importantes, establecer líneas prioritarias de crecimiento y desestimar otras"* (García Canclini, 1987: 30).

El T.M.G.S.M. tanto en el gobierno militar como en los dos últimos democráticos, ha sido un organismo con un amplio margen de autonomía

de las políticas culturales municipales. Creó su propio perfil a partir del año 1976 y lo mantiene, si bien con variantes, hasta la actualidad, al margen de los cambios abruptos producidos en el contexto político general del municipio y del país. El espacio de 'autonomía' institucional que ocupa el Teatro tiene distintas connotaciones según el proceso histórico en que estuvo inserto. En la dictadura, representó una especie de 'válvula de oxígeno' para el campo teatral y para aquellos individuos que lograban simbólicamente y materialmente tener acceso a la programación del Teatro. Tuvo una política 'democratizante' en el sentido que lo plantea García Canclini (1987: 46), como la difusión y popularización del arte, las ciencias y otras formas de 'alta cultura'. Este perfil que asumió el T.M.G.S.M. en su política interna nació con la dictadura. Hay dos factores relevantes a este fenómeno: 1) El Teatro San Martín sirvió como propaganda política al mundo, fue la muestra de un país 'alegre' y 'sin conflicto', por cierto inexistente, 2) las empresas con su ayuda económica se legitimaban política e ideológicamente en una institución que parecía ser 'libre'. En síntesis, el Teatro San Martín, por lo menos desde el año 1976, presentó un margen importante de autonomía política en su vínculo con la M.C.B.A. Sin embargo, en lo económico siempre ha dependido de la administración central, convirtiéndose el presupuesto asignado en un eje con alto grado de determinancia, que ha interceptado las decisiones asumidas por la política cultural interna del Teatro.

En el año 1983 asume la Presidencia de la Nación el Dr. Raúl Alfonsín. El gobierno radical, consolidó su política a través de la 'cultura'. Siguiendo a Ana Wortman (1996: 69), podemos decir que *"es precisamente a través de la cultura como comenzaron a vislumbrarse los desgarramientos y tragedias de la sociedad argentina, luego del régimen militar más sangriento y represivo de nuestra historia. Lo sucedido se desplegaba en el orden*

de las políticas culturales municipales. Creó su propio perfil a partir del año 1976 y lo mantiene, si bien con variantes, hasta la actualidad, al margen de los cambios abruptos producidos en el contexto político general del municipio y del país. El espacio de 'autonomía' institucional que ocupa el Teatro tiene distintas connotaciones según el proceso histórico en que estuvo inserto. En la dictadura, representó una especie de 'válvula de oxígeno' para el campo teatral y para aquellos individuos que lograban simbólicamente y materialmente tener acceso a la programación del Teatro. Tuvo una política 'democratizante' en el sentido que lo plantea García Canclini (1987: 46), como la difusión y popularización del arte, las ciencias y otras formas de 'alta cultura'. Este perfil que asumió el T.M.G.S.M. en su política interna nació con la dictadura. Hay dos factores relevantes a este fenómeno: 1) El Teatro San Martín sirvió como propaganda política al mundo, fue la muestra de un país 'alegre' y 'sin conflicto', por cierto inexistente, 2) las empresas con su ayuda económica se legitimaban política e ideológicamente en una institución que parecía ser 'libre'. En síntesis, el Teatro San Martín, por lo menos desde el año 1976, presentó un margen importante de autonomía política en su vínculo con la M.C.B.A. Sin embargo, en lo económico siempre ha dependido de la administración central, convirtiéndose el presupuesto asignado en un eje con alto grado de determinación, que ha interceptado las decisiones asumidas por la política cultural interna del Teatro.

En el año 1983 asume la Presidencia de la Nación el Dr. Raúl Alfonsín. El gobierno radical, consolidó su política a través de la 'cultura'. Siguiendo a Ana Wortman (1996: 69), podemos decir que *"es precisamente a través de la cultura como comenzaron a vislumbrarse los desgarramientos y tragedias de la sociedad argentina, luego del régimen militar más sangriento y represivo de nuestra historia. Lo sucedido se desplegaba en el orden*

*simbólico y artístico*". En tal sentido, la autora coloca al primer gobierno de la transición democrática en el paradigma de la 'democratización cultural'. Son numerosas las propuestas en difusión y acción cultural llevadas a cabo por la Secretaría de Cultura de la Municipalidad, la cual desde 1983 hasta 1987 estuvo cargo de Mario (Pacho) O'Donnell y de 1987 a 1989 fue ocupada por Félix Luna. Fue durante la gestión del primero donde se plasmaron los lineamientos más significativos y 'Cultura' pasó a ser la protagonista oficial de la política de gobierno (F. Rabossi, 1997). El punto significativo que marcó al período de la transición democrática fue la intervención del Estado en la formulación de las políticas culturales (A. Wortman, 1996: 81).

En el T.M.G.S.M. no se renovaron las autoridades, continuaron los lineamientos ya establecidos. El vínculo entre el Teatro y la M.C.B.A. siguió siendo la autonomía en lo político, un presupuesto considerable, y el apoyo de las empresas. Ahora bien, ¿cómo se explica que durante el primer gobierno democrático, y siendo 'Cultura' el eje articulador de lo político en el radicalismo, permanezca el mismo director general en el Teatro San Martín que estuvo en la dictadura? La gestión de Kive Staiff fue muy reconocida tanto por el sector teatral, como por el público en general. Significó un cambio cualitativo en la manera de concebir un teatro oficial, siendo el centro de su discurso la 'democratización del teatro'; o sea, marcó el rumbo de su política esencialmente a partir de la promoción y difusión de los espectáculos a distintos sectores de la población (escuelas, sindicatos, etc.), con localidades a un precio accesible a la media de los habitantes y con promociones especiales<sup>18</sup>. Esta política interna, que comenzó en la dictadura, era congruente al paradigma que auspiciaba el radicalismo de

---

<sup>18</sup> Los ejes significativos de esta gestión serán desarrollados en el capítulo VII.

'democratización cultural', y en tal sentido se entiende la continuidad de esta gestión en dos períodos políticos tan opuestos. Pero por otra parte, otro de los ejes significativos para entender esta cuestión, es que ninguno de los gobiernos aquí analizados ha determinado una política cultural. Es interesante el planteo de A. Wortman, quien reconoce que durante la gestión radical habían objetivos pero no planes o políticas planificadas: *"En todo caso, más que una política cultural radical se propusieron diversas políticas en las distintas esferas del Estado"* (A. Wortman, 1996: 81-2). Desde este punto de vista, el San Martín seguía sus lineamientos internos con independencia de las directivas municipales, ya que éstas últimas tampoco buscaban intervenir en las decisiones asumidas por la conducción del Teatro.

En los últimos años del gobierno radical, a partir de 1987, el San Martín también sufrió los recortes presupuestarios que aquejaron a todo el municipio, producto de la crisis económica que ha acontecido en el país<sup>19</sup>. Como lo expresa Wortman (1996:79) *"Si durante los primeros años el discurso del gobierno radical estaba impregnado de la palabra cultura, a partir de sucesivas crisis, ésta comienza a ser desplazada hasta ser el discurso económico el eje constitutivo de lo social. La crisis económica fue atrapando la cotidianeidad de los argentinos."* Esto se visualizó en la merma de los presupuestos de la Municipalidad, y el Teatro San Martín no quedó exento.

---

<sup>19</sup> En el año 1987 comienza el período de derrumbamiento del gobierno radical. Los factores que más han contribuido a esta situación fueron: desde el punto de vista económico, un alto índice inflacionario, que ha llegado en ocasiones a un 40 % diario y devaluación de la moneda; sumado a esto, la leyes de Obediencia y Punto Final, y la rebelión de los militares carapintadas en Semana Santa fueron las causas políticas que profundizaron el descreimiento de la sociedad argentina a este gobierno.

En 1989 ganó las elecciones el partido justicialista y asumió la Presidencia de la Nación el Dr. Carlos Saúl Menem, quien ha sido reelecto en 1995. Hasta 1996, año en que Buenos Aires se convirtió en ciudad autónoma -por lo tanto con facultades para elegir su propio intendente-, se han sucedido tres gestiones en la M.C.B.A. nombradas directamente por el Poder Ejecutivo Nacional: Carlos Grosso, 1989-1992; Saúl Bouer, 1992-1994; y Jorge Domínguez, 1994-1996<sup>20</sup>.

En el Teatro también se renovaron las autoridades. Entre 1989 y 1996 asumieron la Dirección General: Emilio Alfaro, 1989-1990; Eduardo Rovner, 1990-1994; y Juan Carlos Gené, 1994-1996. Estas designaciones, sin embargo, no coinciden con los cambios producidos en la M.C.B.A.

Siguiendo los paradigmas de acción cultural según los estilos de acción política y económica que propone García Canclini, A. Wortman ubica al gobierno justicialista en la 'privatización neoconservadora'.

Según García Canclini (1987: 39), la crisis económica internacional y las dificultades internas de los gobiernos democráticos en los años '70, incrementaron el derrumbamiento de los programas desarrollistas y socializantes en América Latina. Para enfrentar la crisis, las corrientes neoconservadoras reorganizaron el modelo de acumulación, eliminando las áreas ineficientes del capital, buscando una recuperación de la tasa de ganancia mediante la concentración monopólica de la producción y su adecuación al capital financiero transnacional. Los costos sociales de este modelo, que en una primera etapa fue ejercido por gobiernos autoritarios, pero que en la actualidad lo implementan sistemas democráticos, son

---

<sup>20</sup> Para un análisis detallado de las características de cada una de estas gestiones en relación a las políticas culturales del municipio, véase: Rabossi, 1997.

múltiples y afectan a las grandes conquistas laborales del siglo. Son reestructurados los procesos de trabajo, se reduce el personal, se reducen los salarios en relación con el costo de vida. Simultáneamente a este proceso se restringe el gasto público en servicios sociales; entre ellos, el financiamiento de programas educativos y culturales, y las inversiones para la investigación científica; y se ceden espacios, tradicionalmente administrados por el gobierno, a las empresas. La iniciativa privada compite con el Estado con el propósito de sustituirlo como productor de hegemonía (García Canclini, 1978: 42). En este contexto se reduce la inversión de las acciones no rentables, y la política cultural se concentra en grandes espectáculos de interés masivo. Los organismos culturales estatales, como en nuestro caso el T.M.G.S.M., sufren la merma en el presupuesto, limitando su capacidad de acción y ocasionando, en todo sentido, el deterioro de las políticas.

Resumiendo, la ausencia de lineamientos explícitos acerca del rol de Estado en la intervención de políticas culturales fue una constante que se ha repetido en todo el período aquí analizado. En la dictadura militar, como dijo un funcionario, "operaba la política de la no política". Es decir, como ya explicitamos, todos los estamentos de la sociedad civil fueron devastados e imperó la violencia y el terror de estado como forma de legitimación de un modelo económico que derrumbó pilares básicos de la sociedad argentina. El caso de que la Secretaría de Cultura municipal estuviera a cargo de un civil, quien 'otorgaba' ciertas libertades en el desarrollo y acción cultural, se debió más a una estrategia política que a una cuestión de azar. El San Martín, en los años de dictadura, contaba con una difusión en los medios hasta el momento inédita, no sólo a nivel nacional sino también en el resto del mundo. Decimos entonces que el Teatro San Martín representó una vidriera, una ventana que mostraba que acá 'no pasaba nada', o sea, se

construyó un perfil que no coincidía con la situación política crítica que atravesaba el país.

En los posteriores gobiernos democráticos (el radical '83-89'; y el justicialista '89 en adelante) tampoco hallamos vestigios certeros acerca de la construcción de políticas culturales. Si bien es cierto que durante la gestión de O'Donnell ('83- 87'), 'Cultura' fue el *leit motiv* de la política radical, no se trabajó sobre todos los puntos posibles de la acción cultural de la ciudad, sino sólo a partir de algunos ejes. En tal sentido, se creó el 'Programa Cultural en Barrios' que fue la apuesta política del Secretario de Cultura. Sin embargo, muchos organismos culturales siguieron desarrollándose con su lógica interna, creando su propia política, sin intervención de los lineamientos establecidos por la administración central.

La pregunta que nos formulamos al respecto es, ¿qué pasa con los gobiernos que no construyen lineamientos explícitos sobre el accionar del Estado en la Cultura? Por un lado, podemos considerar que esta 'ausencia' es en sí misma una política. Por otra parte, es importante registrar que la M.C.B.A. ha operado a través de una compleja red que interactúa con el modelo y con la lógica interna del partido gobernante, donde operan confrontaciones intrapartidarias sin criterios programáticos de acción. De acuerdo con Oscar Grillo (1996: 195): *"En las dos fases del gobierno radical '83-'89, y en las gestiones del justicialismo que se han sucedido desde el '89, se repite una secuencia ya sólidamente instalada: la élite de un partido político con escasa o nula formulación programática en la cuestión local, involucrada en una lucha intrapartidaria muy complicada, desembarca en la cúpula de un estado altamente burocratizado, fragmentado y redundante. Dentro del aparato estatal se reproduce la lucha intrapartidaria. Las distintas agrupaciones del partido gobernante compiten*

*ahora desde los organismos municipales capturados al desembarcar en el estado, con sus recursos.[...] Este desembarco congela toda actividad partidaria relacionada con la veta representativa y la creatividad del partido gobernante se restringe a la disputa por el control de áreas del municipio: su aparato administrativo y recursos presupuestarios". Como veremos en el próximo capítulo, esta especie de red que se teje al interior del aparato municipal, repercute en la estructura interna de los organismos oficiales, constituyendo de este modo, otro de los puntos decisivos en la programación de la política interna.*

### **-La relación estructural Teatro- Municipalidad**

En los inicios de la investigación delimitamos un primer acercamiento al campo en la Secretaría de Cultura de la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires. El objetivo perseguido en esta instancia era la búsqueda de algún tipo de material explícito que diera cuenta de las políticas que emprende la administración central para uno de sus organismos dependiente. No hemos encontrado ningún lineamiento, ni en la Municipalidad, ni en el Teatro que explicara la política que se asume. En tal sentido, según relevamos, la única injerencia que tiene la M.C.B.A. en el Teatro es en cuanto a la partida presupuestaria:

"artísticamente no hay interferencia ni en los organismos centralizados ni en los descentralizados. [...] En líneas generales hay un rumbo, una incipiente política cultural. Falta todavía afirmar, delimitar. En la Argentina es aún una materia pendiente."

(Entrevista a una de las Asesoras de la Secretaría de Educación y Cultura)<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> El sector cultural municipal ha fluctuado por diversos organismos-direcciones. En los últimos años Cultura a pasado de ser Secretaría a Subsecretaría y viceversa. La importancia de ésto radica en que los Secretarios tienen acceso a las reuniones de gabinete

Durante este encuentro la funcionaria dijo además que: "no existe ninguna planificación acerca de lineamientos a seguir en los Teatros en esta gestión"<sup>22</sup>

Sin embargo, hemos constatado que la inexistencia de criterios de acción en la Municipalidad, para los teatros que pertenecen a su órbita, no es exclusiva del momento de esta gestión en que desarrollamos el trabajo. Durante el período aquí analizado visualizamos que ha sido una constante que se repitió durante otros mandatos. En tal sentido en las reiteradas visitas a la Secretaría de Cultura<sup>23</sup> y en entrevistas realizadas a funcionarios y a ex-funcionarios, no hallamos datos concretos que aclaren esta cuestión. Por lo expuesto, entonces, podemos inferir que nunca ha habido una política cultural de la M.C.B.A. que especificara los objetivos y criterios de realización a los que estuvo sujeto, en nuestro caso, el T.M.G.S.M.

Estas primeras conclusiones derivaron el análisis hacia ciertos ejes que emergieron en los discursos. De modo tal, indagamos cómo se constituye el vínculo entre la Municipalidad y el Teatro, o sea, de qué modo la administración central define esta articulación.

---

con el Intendente, en cambio los Subsecretarios tienen vínculo con el Secretario. La diferencia es de 'rango'. Con la amplitud que tiene Educación, Cultura quedaba relegada a segundo término. Esto fue una decisión política, que también tuvo implicancias económicas.

<sup>22</sup> Esta entrevista ha sido realizada en el año 1994. En aquel momento el Intendente de la Ciudad era el Dr. Saúl Bouer; la Secretaria de Cultura y Educación, la Prof. Gervasia Sica de Matzkin y el Subsecretario de Cultura, Eduardo García Caffi.

<sup>23</sup> Durante las entrevistas a la Secretaría de Cultura de la M.C.B.A., hemos relevado información acerca de diferentes períodos.

La Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires ha sido<sup>24</sup> un organismo centralizado dependiente del Poder Ejecutivo Nacional, siendo su cargo máximo ocupado por el Intendente, designado por el Presidente de la Nación. El Intendente tiene a su cargo distintas Secretarías, de las cuales se desprenden diversos organismos y direcciones que rigen la organización de la Ciudad.<sup>25</sup> Estos puestos son políticos. El primer mandatario municipal distribuye los cargos superiores a las demás entidades. **El Teatro San Martín está inserto en esta dinámica. Su director general es nombrado por la administración central<sup>26</sup>. En consecuencia, el campo político se conecta con el San Martín por la elección de su autoridad máxima.**

La Secretaría de Cultura de la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires maneja 12 organismos-direcciones. Cuatro de ellos son descentralizados. Estos son: el Teatro Municipal General San Martín, el Centro Cultural San Martín, el Teatro Colón y el Complejo Enrique Santos Discépolo (acá se agrupan el Teatro Alvear, la sala Sarmiento, el Regio y el Teatro de la Rivera).

Según datos obtenidos en la Municipalidad se los designa como "descentralizados administrativamente" por su complejidad, ya que son organismos de gran envergadura. Indagando sobre este punto en el Teatro

---

<sup>24</sup> Debemos tomar en cuenta que la organización y funcionamiento de la ciudad cambió con su autonomía. Esto implica que los ciudadanos pueden elegir a su Intendente y ya no depende de la designación del ejecutivo nacional. En tal sentido, recordamos que, nuestro límite temporal es anterior a estos sucesos y no se analizarán en el transcurso de la investigación.

<sup>25</sup> Recordamos que si bien la ciudad ya estableció su Constitución falta aún que especifique su funcionamiento y organización. En tal sentido, esta dinámica responde a los lineamientos anteriores a su autonomía.

<sup>26</sup> Actualmente este cargo fue nombrado por el ejecutivo de la Ciudad de Buenos Aires, o sea que continúa bajo el mismo criterio.

y en la administración central no hemos encontrado ninguna definición precisa. Nos han informado que la determinación no es exacta, ya que no son autónomos económicamente. Esto implica que dependen del presupuesto que la Municipalidad les asigna. En lo que sí aparentemente tienen mayor libertad es en la decisión sobre ese presupuesto, en realizar las afectaciones que consideren apropiadas para su programa, pueden hacer compras directamente, llamar a licitación y efectuar pagos sin necesidad de hacer intervenir a la administración central. Que sea descentralizado le permite, a diferencia de otros organismos, tener ciertas facultades para recaudar (que se hace a través de la venta de las localidades) y pagar (contrataciones, materiales). Esto les concede un margen de autonomía. Sin embargo dependen del monto establecido en el presupuesto, ya que las entradas cubren un costo escaso del mantenimiento general. En las épocas de más afluencia de público permitía recuperar entre el 15% y el 20% de los gastos. Hoy se calcula entre el 8% y el 10%. Un funcionario del Teatro San Martín explicó esta cuestión: "un Teatro oficial no es un negocio. Debe vender sus entradas a un precio moderado y accesible a la media de los ciudadanos y ofrecer espectáculos que tienen una producción de artesanía, un montaje de obras que por su valor no son realizadas por un empresario privado".

Según lo relevado, la designación de organismo 'descentralizado' se presenta de manera confusa. Desde el punto de vista económico es un organismo dependiente de la administración central. El presupuesto asignado varió a lo largo de la historia del Teatro. En los últimos veinte años fue decreciendo, razón por la cual algunos funcionarios se 'defienden'<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Nos referimos a que en las entrevistas el presupuesto es tomado en algunos casos como determinante del tipo de recorte que se efectúa en la programación o en los empleados. Principalmente del área artística, ya que los demás empleados no son contratados sino de planta permanente y no se encuentran regidos bajo los mismos criterios.

cuando se los compara con lo que se consideran épocas más esplendorosas en cuanto al gran número de personas que visitaba el Teatro y al tipo de programación. **En este sentido, el presupuesto asignado por la Municipalidad sería uno de los indicadores determinante en la política llevada a cabo por las distintas gestiones.** Si bien pueden efectuar contrataciones, pagar sueldos y recaudar, están controlados por una delegación de la Contaduría general que se encuentra en el Teatro. Por lo tanto la descentralización abarca no toda la administración, sólo una parte.

Este es el aspecto estructural de la relación Teatro-Municipalidad. Si bien en la administración central no se reconocen líneas de acción explícitas con respecto a la política del Teatro, una de las cuestiones que trataremos de indagar en el desarrollo del trabajo es qué tipo de incidencia tuvo la Secretaría de Cultura de la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires en los lineamientos de política cultural que se establecen en el sector artístico del Teatro. Es aquí donde podemos discutir las apreciaciones que tienen los informantes sobre las distintas gestiones que han pasado por el San Martín en los últimos veinte años.

### **-La composición de los campos**

El Teatro San Martín como teatro oficial puede ser visualizado como un espacio donde se presentan instancias significativas de dos campos: el campo político y el campo teatral. Tomamos la categoría de 'campo' de Pierre Bourdieu (1990: 135-6) a fin de esclarecer nuestro planteo: *"Los campos se presentan para la aprehensión sincrónica como espacios estructurados de posiciones (o de puestos) cuyas propiedades dependen*

*de su posición en dichos espacios y pueden analizarse en forma independiente de las características de sus ocupantes (en parte determinados por ellas). [...] Un campo se define, entre otras formas, definiendo aquello que está en juego y los intereses específicos.[...] Para que funcione un campo, es necesario que haya algo que está en juego y gente dispuesta a jugar, que esté dotada de los habitus que implican el conocimiento y reconocimiento de las leyes que están en juego". Cada campo, según el autor, se distingue por la existencia de un capital simbólico y la lucha por la apropiación de ese capital <sup>28</sup>.*

En el T.M.G.S.M. aparecen ciertos agentes vinculados al campo político. Ellos son: las autoridades de la administración central, quienes designan al director general de la Institución; y en ocasiones algunos empleados municipales, que responden a una agrupación sindical.

En el campo teatral reconocemos tres tipos diferenciados en lo que se refiere a su producción<sup>29</sup>: el Teatro comercial, el Teatro off- Corrientes y el Teatro oficial (dentro de este último se ubicaría el T.M.G.S.M.). Aquí haremos referencia a los agentes involucrados en la última categoría.

---

<sup>28</sup> En: García Canclini, Néstor, "Cursos y Conferencias 3", Secretaría de Bienestar estudiantil y Extensión Universitaria, Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires, 1984.

<sup>29</sup> Coincidimos con lo que propone Rubens Bayardo (1990: 2) quien define producción teatral como: "un tipo de emprendimiento que puede ser o no cooperativo y cuyo modelo usual es el de la empresa comercial. [...] En la jerga teatral se entiende por 'producir' el hacerse cargo de los gastos en dinero o materiales que implique el espectáculo, y se denomina 'productor' o 'producción' a la persona o entidad que pone el capital necesario para montarlo.[...] Idealmente podemos distinguir tres elementos fundamentales en la producción teatral: 1) el capital -en dinero o bienes- que la 'producción' destina a solventar diversos gastos y obtener los recursos técnicos y materiales peculiares del género dramático, 2) la sala en que se presenta el espectáculo al público y la crítica, y 3) el trabajo de artistas, utileros, personal administrativo, etc., que poniendo en juego sus recursos materiales y sus recursos inherentes dan forma a la obra."

**El Teatro comercial:** En un modelo ideal se caracteriza por un productor que compra los derechos de una obra, alquila la sala (es habitual que el empresario que pone el 'capital' sea dueño de la misma), contrata al director, a los actores, y a todo el personal necesario para la realización (asistentes, iluminadores, escenógrafos, etc). También es el encargado de la prensa y difusión del espectáculo. Una vez estrenada la obra, se espera recaudar la inversión y la ganancia. Los indicadores que regulan los 'cachets'<sup>30</sup> de los actores varían según el papel que desempeñen en la obra, su trayectoria en la profesión, el tipo de producción, etc.<sup>31</sup> Muchas veces, van a porcentaje de la recaudación en la boletería, a esto se lo designa 'bordereaux'<sup>32</sup>. Las salas en las que se ofrece este tipo de obras, generalmente se encuentran ubicadas en el centro de la ciudad, su mayoría en la avenida Corrientes, o sea en zonas de afluencia del 'gran público'. Son grandes, de más de mil localidades y con buen equipamiento técnico, que implica un costo considerable para su mantenimiento e influye en el precio de la localidad. Podemos mencionar: el Teatro Astral, el Blanca Podestá, El Complejo La Plaza, entre otros. *"El teatro comercial es un teatro de grandes espectáculos, shows musicales, superproducciones generalmente traídas del exterior. Se dirigen a explotar el aspecto más personal y menos específicamente teatral del espectáculo: el deseo del 'gran público' de acercarse al astro, a verlo de cerca. [...] El público va a ver*

---

<sup>30</sup> Nos referimos a los sueldos de los 'artistas'. La denominación se vincula a la manera diferencial en que cada uno evalúa su contrato. No todos los actores, por ej., cuentan para el mismo 'papel' con un sueldo igualitario. Las contrataciones se discuten entre el contratista y el representante del actor o él mismo. Esta evaluación del 'cachet' depende entre otras cosas del tipo de trayectoria profesional, cartel comercial, etc.

<sup>31</sup> Estos indicadores varían según el funcionamiento interno de cada producción. En este sentido no deben pensarse como rígidos, sino como diversos y relacionados con las características de cada una de ellas.

<sup>32</sup> "El término 'Bordereaux' designa tanto a las planillas en que se detallan por función cada tipo de entrada y precio, cantidades vendidas, total recaudado, y descuentos correspondientes por derechos de autor (ARGENTORES y SADAIC), como a la recaudación resultante" (Rubens Bayardo, 1990: 13).

*más al actor que a la obra, ignora quien la escribió, quien la dirige, hasta olvida el título, pero recuerda que es la obra en que trabaja tal estrella"* (Rubens Bayardo, 1991:2).

**El Teatro 'off Corrientes'**<sup>33</sup>: En el 'off' los actores se autoconvocan para llevar adelante una obra. La modalidad que adquiere este tipo de agrupación es de carácter de 'cooperativa'<sup>34</sup> en donde todos los miembros aportan una participación igualitaria en trabajo, dinero o bienes necesarios para la producción. Las salas son alquiladas y sus costos varían según su ubicación geográfica, o si convocan público por sí mismas. En tal sentido algunas de ellas tienen un 'nombre' en el off. Para cierto público lo convocante es el lugar y no la obra en sí misma. Las más conocidas son: Babilonia, el Callejón de los Deseos, Liberarte, o en otro momento el Parakultural o Mediomundo Varieté (ambas permanecen cerradas). Antes las salas destinadas al off estaban más lejanas del circuito comercial, hoy varias se encuentran en el corazón de la avenida Corrientes. Sin embargo lo que las unifica es que no accede 'el gran público' y generalmente la 'cooperativa' no cuenta con los medios para pagar la difusión del espectáculo<sup>35</sup>. Esto implica que las condiciones del off no sean fáciles. Generalmente lo que se espera es que el espectáculo trascienda y algún

---

<sup>33</sup> Rubens Bayardo ( 1991: 3), define al 'off' como *"un teatro de actores pues las propuestas estéticas provienen de ellos mismos , de sus intereses de investigar, experimentar o simplemente de hacer experiencia. Esto supone en primer instancia la decisión de no comercializarse , es decir, de producir según las propias necesidades artísticas y no según las pautas de mercado."*

<sup>34</sup> *"El término 'cooperativa' designa de modo vulgar a las 'sociedades accidentales de trabajo' , forma legal que rige la organización laboral y el funcionamiento económico de los grupos de producción teatral autoconvocados por los actores"* (Rubens Bayardo, 1991: 6).

<sup>35</sup> Contratar a una persona que se encargue de la 'prensa', o sea que tenga los contactos como para que el espectáculo logre difusión en los medios de comunicación, tiene un costo mínimo de \$1000. Esto dificulta en gran medida a las cooperativas que, si no tienen ningún tipo de subvención, les resulta imposible sostenerlo.

productor se interese en su inversión o que en la órbita estatal se consiga algún tipo de subvención.<sup>36</sup>

**El Teatro oficial:** Cuenta con los fondos suministrados por organismos estatales. Las características que, en general, todos presentan es que se hacen espectáculos de 'repertorio'. Así se denomina a la programación que incluye autores clásicos (nacionales y extranjeros), y contemporáneos; también apuntan a las novedades internacionales y nacionales, y conceden un espacio a las nuevas propuestas escénicas. El precio de sus entradas es accesible, garantizando espectáculos, que por su costo, no se hacen en el sector privado. Sus salas cuentan con un buen equipamiento técnico (luces, sonido, infraestructura) y son, en su mayoría, de gran envergadura con escenarios amplísimos, y una platea numerosa (de más de mil localidades). Los más destacados son el Teatro Colón, el Teatro Nacional Cervantes y el Teatro Municipal General San Martín. El Teatro Colón se dedica exclusivamente a ópera, ballet y grandes conciertos.<sup>37</sup> Tanto el T.M.G.S.M. como el Teatro Nacional Cervantes son teatros de repertorio.

En el caso de la Capital Federal hay dos Secretarías encargadas del área cultural: la Secretaría de Cultura de la Municipalidad y la Secretaría de Cultura de la Nación. Los cargos de los más altos funcionarios de los

---

<sup>36</sup> Son sumamente escasas las posibilidades de ambas alternativas. En el ámbito estatal con lo que pueden contar es con los subsidios del 'Fondo Nacional de las Artes', o con las coproducciones del Teatro San Martín, pero dada la reducción presupuestaria son cada vez más menores las oportunidades de acceder a estos beneficios.

<sup>37</sup> Simbólicamente el Teatro Colón fue escenario de disputas entre distintos sectores sociales. Cuando asumió Perón en 1945 estuvo Aníbal Troilo. Jamás se había producido 'fenómeno semejante' ya que siempre estuvo reservado a la 'cultura de élite'. Este hecho conmocionó de tal manera a la alta burguesía que apenas fue derrocado Perón en 1955 por la revolución libertadora, lo primero que hicieron fue 'desinfectar' el Teatro porque decían que se había llenado de 'negros'.

teatros son políticos, ya que su designación depende de las instituciones oficiales, sin intervención de ningún tipo de concurso que opere en la selección. Estos teatros estarán sujetos a las políticas culturales que se implementen en las Secretarías de las que dependen. Sin embargo consideramos que cada organismo teatral oficial tiene características diversas y propias.

### **-Estado y Mercado**

Al tomar el sector teatral como producto especializado de la cultura, nos interesa señalar de qué manera el Teatro como campo de producción cultural se relaciona o diferencia de las formas de producción y reproducción social general. *"El orden productivo general ha sido predominantemente definido por el mercado a lo largo de los siglos de desarrollo capitalista, mientras que la producción cultural se ha asimilado cada vez más a los términos de aquel, y sin embargo, se ha producido una resistencia contra cualquier identidad plena entre producción cultural y producción general"* (R. Williams, 1981: 47).

En un planteo general podemos decir que el mercado ha jugado durante mucho tiempo un papel liberador contra ciertas formas de arte dominantes y hegemónicas. Sin embargo, es muy limitado no visualizar las distintas redes sociales que se cruzan frente a la diversificación y monopolización de los medios de producción, como es el caso de las grandes industrias, por ej. de cine y televisión y, tal vez en menor medida pero no menos importante, de teatro. El mercado también pone sus propios límites, principalmente en su organización y en el tipo de selección de su producción cultural. Su accionar apunta al mayor rendimiento al menor costo. La actividad teatral privada que produce en y para el mercado

conoce bastante bien sus mecanismos, aunque no deje de lado las innovaciones. Su circuito, con variantes y por lo tanto de forma abierta, es muy propenso a un tipo de reproducción. Esto contrasta con las formas de innovación internas de los sectores culturales que se encuentran frecuentemente en los límites del mercado o directamente fuera de él, como en el caso del teatro off y el teatro oficial. De todas maneras, no podemos pensar esta cuestión en términos absolutos ya que, los productores estéticos están inmersos en este tipo de relaciones de mercado, razón que determina un proceso complejo.

La dependencia de los artistas con las grandes empresas empieza a delinearse en la década del sesenta, donde los circuitos privados se presentan como los encargados de garantizar la promoción cultural a todos los sectores de la población. El Estado, en estos términos, se reconoce en la 'preservación' del patrimonio cultural tradicional, mientras que el accionar del ámbito privado se vincula con lo 'moderno' y busca su legitimación a través del 'arte' en una 'imagen no interesada' de su expansión económica (García Canclini, 1990: 86).

El avance de los grandes conglomerados que hoy en día atraviesan a la industria cultural (como por ej. el grupo Clarín) subordinan la interacción entre los agentes del campo artístico a una sola voluntad empresarial, proceso que compromete y neutraliza el desarrollo autónomo del campo. Las prácticas están tan interiorizadas en este tipo de relaciones en el mercado, que tal vez ni siquiera son conscientes para los productores estéticos. Sin embargo, existen distancias relativas entre la producción cultural y la reproducción social y cultural general, limitando un escenario de conflicto y de lucha. En este contexto, uno de los caminos que elige el Estado, para administrar el mundo de la cultura, es el de otorgar algún tipo

de subsidio o financiación pública. Esta decisión corre el riesgo que implica el tipo de selección<sup>38</sup> de lo que va ser subvencionado. *"En un nivel más profundo ésto constituye su simetría con el orden social dentro del cual opera y el tipo de producción 'subvencionada' es con frecuencia un aspecto de esta simetría, en el sentido de que por medio de la selección de algunos tipos de obras para su exención parcial para el mercado -tipos evaluados dentro de la distribución de preferencias en el marco de un orden social heredado y una clase social dominante- protege en cierto sentido al mercado frente a otros tipos de desafío social y cultural"* (Raymond Williams, 1981: 99).

En síntesis, por un lado, tenemos a la esfera privada de producción que juega a partir de los mecanismos del mercado. Esto implica inversión en donde se garantiza bajo costo y maximización del beneficio. La situación que presenta en el arte es similar. La oferta que se establece no es ilimitada y crea en cierto sentido su propia espiral reproductiva, dejando afuera lo que no es rentable. El Estado, por otra parte, no subvenciona toda la producción, sino que selecciona determinados bienes culturales. En un nivel general, éste es el ángulo donde se direcciona la política cultural.

En la órbita municipal el proceso opera con ciertas características. En nuestro caso evidenciamos que nunca ha habido una política cultural en la M.C.B.A. que especificara los objetivos y criterios de realización a los que estuvo sujeto el T.M.G.S.M. La única injerencia que ha tenido la administración central en el Teatro fue en cuanto a las partidas

---

<sup>38</sup> En nuestro país el apoyo a la actividad artística es poca, casi nula y éste varía en los momentos de coyuntura política. Actualmente los teatros oficiales bajaron en gran magnitud el precio de sus localidades (el Teatro Cervantes ofrece espectáculos de primer nivel desde \$1 la entrada). Esta política hizo mermar la venta en las localidades en los teatros comerciales y en el 'off'. En tal sentido la actividad teatral privada también reclama tener acceso a algún tipo de apoyo por parte del Estado.

presupuestarias. En tal sentido, éste sería uno de los indicadores determinante en la política llevada a cabo por las distintas gestiones. Por otra parte, el cargo máximo del San Martín, como los restantes teatros municipales, siempre ha sido designado por el Intendente de la ciudad, quien como ya explicitamos dependía del Poder Ejecutivo de la Nación.

Esto tiene una doble lectura. En primer lugar, la M.C.B.A. se ha preocupado por no 'interferir' en los lineamientos internos del Teatro San Martín pero siempre ha designado a su máxima autoridad, o sea que, la mediación entre la política municipal y la dinámica interna está sujeta a la figura institucional del director general. En segundo término, la M.C.B.A. operó en uno de los niveles más decisivos para la construcción de una política: el presupuesto asignado. En consecuencia, si bien nunca se han establecido criterios formales de acción, la política cultural de este teatro oficial ha estado supeditada a estos dos factores. Sobre esta base general, las distintas gestiones que aquí analizamos han asumido una política teatral con ciertas continuidades y rupturas. A lo largo de los capítulos indagaremos entonces en los puntos decisivos de la política interna.

## CAPITULO III

### LA ESTRUCTURA INTERNA DEL T.M.G.S.M. Y EL VINCULO QUE LA ORGANIZACION <sup>39</sup> ESTABLECE CON EL MUNDO EXTERNO

El Teatro Municipal General San Martín es un escenario interesante para investigar las negociaciones, conflictos y divergencias entre los distintos agentes y grupos que son parte de su dinámica constitutiva. En tal sentido pensamos al Teatro como una organización oficial, con características propias de funcionamiento interno vinculadas, por cierto, a un contexto exterior. En este capítulo analizaremos el proceso en que se constituye como Teatro Municipal, su estructura interna, la inserción del Sindicato en la institución y la comunicación que el Teatro estableció con los medios de difusión y con las empresas.

#### -Antecedentes

El Teatro San Martín fue creado en 1944. Aquí haremos una breve reseña desde sus inicios. Creemos interesante pensar su historia, aunque

---

<sup>39</sup> Tomamos los conceptos de 'organización' e 'institución' indistintamente, aunque no son términos homólogos, ya que no basaremos este trabajo en un análisis organizacional. En tal sentido pensamos con Aldo Schlemenson (1987) que la organización "constituye un sistema socio-técnico integrado, deliberadamente constituido para la realización de un proyecto concreto, tendiente a la satisfacción de necesidades de sus miembros y de una población o audiencia externa que le otorga sentido. Está inserta en un contexto socioeconómico y político con el cual guarda relaciones de intercambio y mutua determinación.

sea de manera descriptiva y acotada, para evidenciar el proceso en que se constituye como Teatro Municipal.<sup>40</sup>

La sala se hallaba en Corrientes 1530. Inaugurada en 1908, llevó los nombres de Teatro Nuevo y Teatro Corrientes, y por aquel entonces pasaron por sus escenarios figuras importantes de la época como Pablo Podestá, Camila Quiroga y Roberto Casaux, entre otros.

En 1937 la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires le cedió el espacio a Leónidas Barletta, director del Teatro del Pueblo ( fundado 7 años antes). La sala llevó el nombre de la agrupación fundadora del Teatro Independiente nacional que, en estos años, desempeñó una labor artística muy relevante. Este movimiento teatral significó un cambio profundo y en *"su primera etapa se plantea la modernización como ruptura con el sistema teatral anterior. [...] Se propone un 'teatro culto', inmediatamente legitimado por el campo intelectual, frente al discurso marginal del sainete y el grotesco criollo y su subsistema teatral"* (O. Pellettieri, 1990)<sup>41</sup>.

El Teatro del Pueblo tuvo el predio asignado por 25 años. Sin embargo, en 1943, las nuevas autoridades municipales, que asumieron a partir del

---

<sup>40</sup> Hemos reconstruido los datos a partir de dos fuentes: la revista *TEATRO 2* (1994) 'en homenaje a los 50 años del Teatro' y entrevistas a un empleado del Teatro del sector de archivos.

<sup>41</sup> Según el autor, se pueden reconocer tres etapas en este movimiento teatral: La primera de 1930- 1945, y es la que coincide algunos años en el predio de Corrientes 1530, la segunda fase 1949-1959, y la tercera 1960-1965. Osvaldo Pellettieri lo define: *"Los caracteres de la propuesta teatral del grupo de Barletta, se pueden sintetizar de la siguiente manera: adhesión a la noción de movimiento -que incluía la abolición del concepto de escuela-; activismo de sus miembros organizados a partir de la mencionada noción de grupo, con sus comisiones directivas, asambleas, entes de lectura, tesorería, etc.; antagonismo contra la tradición anterior, especialmente contra el teatro comercial y sus lugares comunes: la primera figura, el empresario, el pago por las actuaciones. Esta mística, esta militancia implicaba también en muchos casos, un nihilismo que negaba absolutamente al teatro anterior, al sistema viejo"* (Las negritas son del autor. Pellettieri, Osvaldo, "Teatro independiente: Utopía, continuidad y ruptura", en :revista *ESPACIO de crítica e investigación teatral*, Editorial Espacio, Buenos Aires, 1990).

golpe del 4 de junio <sup>42</sup>, derogaron la concesión. En tal sentido, podrá entenderse mejor la gran resistencia que hubo en los medios artísticos, nacionales y extranjeros, cuando se decidió crear y poner en funcionamiento en dicho ámbito al Teatro Municipal de la Ciudad de Buenos Aires, bajo la dirección de Fausto Tezanos Pinto, considerado por su ideología política como 'un filonazi'. En este contexto confuso, la organización del Teatro Municipal levantó fuertes críticas, esencialmente en el sector teatral que estaba consolidando parte fundamental de su identidad con el teatro independiente. Sin embargo, la inauguración arranca con un hecho paradójico, se estrenó el 23 de mayo de 1944 con la obra "*Pasión y muerte de Silverio Leguizamón*", de Bernardo Canal Feijóo, "autor caudaloso y desasesogado hasta la rebeldía...No podía entenderse, conociéndose las ideas político-culturales, bien definidas y testimoniadas, de quienes se hallaban frente a la Comuna, que se estrenara una tragedia de esta envergadura."<sup>43</sup>

En el año 1950 la sala fue rebautizada con el nombre de Teatro Municipal General San Martín. Desde 1944 hasta 1953 no se percibió ningún perfil estético determinado ni una fisonomía clara para que la gente pudiera acercarse al Teatro, el que quedó atrapado entre dos movimientos teatrales bien claros -el teatro popular y el teatro independiente-, sin un rumbo artístico específico. Ello fue así hasta 1953, cuando se hizo cargo de la dirección Antonio Cunill Cabanellas que era un hombre de gran trayectoria teatral.

---

42

<sup>42</sup> La revolución del 4 de junio de 1943 fue comandada por un conjunto de militares nucleados en el G.O.U. ( Grupo de Oficiales Unidos ) muchos de los cuales adherían a las propuestas del nazismo.

<sup>43</sup> En: *Teatro2*, Teatro Municipal General San Martín, No. 6, Buenos Aires, Mayo, 1994.

En 1951 dos arquitectos ganaron el concurso para la construcción de una nueva sala para el Teatro Municipal, ya que el viejo edificio se hallaba muy deteriorado. Según un informante hubieron muchos debates con posiciones diversas acerca del estilo arquitectónico que debía asumir el nuevo ámbito:

"las posiciones fueron diversas. Desde construir varias salas que abarcaran de forma radial, con la idea de llevar el teatro a los barrios donde el teatro era muy fuerte, a una nueva que estuviera colocada acá con características de una sala..."<sup>44</sup>

Entre 1953 y 1955 el Teatro estuvo en demolición, y con el golpe de Estado de 1955<sup>45</sup> quedó detenida gran parte de la obra. Comenzó, entonces, una discusión que giró alrededor de figuras reconocidas del campo intelectual de la época, acerca de qué 'debía hacerse' en ese edificio. El eje de la misma era si seguía dedicado a la expresión teatral o se le daba otro destino, como por ej., se pensó en crear en su lugar la Biblioteca Nacional. La caída del gobierno de Perón implicó posiciones divergentes pero esencialmente divididas en dos bandos políticos, los peronistas y los antiperonistas. En un panorama muy general, podríamos decir que gran parte de la franja 'intelectual' argentina tenía un sentimiento contrario a las ideas del general Perón. En tal sentido era lógico que se disputara un predio que fue reconstruido por su gobierno. En efecto, de 1955 a 1958 fueron muchas las presiones para intentar que el T.M.G.S.M. no continuara o lo hiciera con otro fin. La construcción quedó paralizada y la firma, a cargo de los arquitectos que ganaron el concurso y tenían la licitación, intentó -a través de un libro que publica- explicar que el 75% de

---

<sup>44</sup> Entrevista a un empleado del Teatro el sector de archivos, 1995.

<sup>45</sup> La llamada Revolución Libertadora derrocó al presidente Perón el 16 de setiembre de 1955. Sus principales figuras fueron el General Aramburu y el Almirante Rojas.

la obra estaba terminada y que podría convertirse en uno de los espacios escénicos más importantes de América. El Teatro entró en un impasse hasta llegado el gobierno de Frondizi<sup>46</sup>, cuando comenzó a construirse lentamente. El 25 de mayo de 1960 se inauguró oficialmente, convirtiéndose en el gran complejo teatral de la Ciudad de Buenos Aires .

La organización interna del Teatro -su organigrama- es anterior a la década del 60'. Esta modalidad de funcionamiento responde a la estructura general que le confiere la Municipalidad a sus organismos dependientes.

Durante los primeros años pasaron por el Teatro San Martín sucesivas gestiones. A partir de 1967, ninguna superó los seis, siete meses de labor. Hasta mediados de la década de 1970 la dirección general tampoco fue ocupada mucho tiempo por un funcionario estable.

La gestión más larga en la historia de la institución es la de Kive Staiff. Como ya explicitamos, tomamos en esta investigación los últimos veinte años de historia en el Teatro Municipal General San Martín, o sea desde 1976 hasta la última gestión, anterior a la autonomía de la Ciudad de Buenos Aires. Los funcionarios que han ocupado la dirección general en este período han sido los siguientes: Kive Staiff (1976 -1989); Emilio Alfaro (1989 -1990); Eduardo Rovner (1990 -1994); Juan Carlos Gené (1994-1996).

---

<sup>46</sup> Frondizi lideraba un desprendimiento del radicalismo que ganó las elecciones en 1958 con el apoyo del peronismo, que estaba proscripto. Fue derrocado en 1962.

## -Estructura interna del T.M.G.S.M.

### -Infraestructura edilicia

El Teatro San Martín se encuentra ubicado en la Avenida Corrientes 1530 de esta capital. El edificio, reinaugurado oficialmente el 25 de mayo de 1960, fue proyecto de los arquitectos Mario Roberto Alvarez y Macedonio Oscar Ruiz. Cuenta con 13 pisos y tres cuerpos. En el primer cuerpo están las oficinas de la Dirección y las dependencias de Prensa, Publicaciones y Administrativas; en el segundo, las salas de espectáculos; y en el tercero los talleres técnicos: escenografía, utilería, satería, peluquería, maquillaje, iluminación y sonido. También se encuentran los camarines, las salas de ensayo y los talleres de mantenimiento.

Son cinco las salas de espectáculos. Es interesante remarcar que cada una, en gran parte por sus características escénicas, está destinada a determinadas obras del repertorio anual:

**1- Sala Martín Coronado** -1070 localidades-. Generalmente se dedica a la puesta de 'grandes clásicos'.

**2- Sala Juan José de los Santos Casacuberta** -566 localidades-. Es la menos especializada en cuanto a la designación del repertorio. Se dan tanto autores clásicos -tal vez no tan conocidos- como contemporáneos.

**3- Sala Antonio Cunill Cabanellas** -200 localidades-. Ha sido instalada como sala teatral 'no convencional'. Se inauguró en 1979, donde

anteriormente había una confitería. Se la reconoce como la sala de teatro más experimental y de autores contemporáneos argentinos.

4- **Sala Leopoldo Lugones** -233 localidades-. Se encuentra en el piso 10. Es para la exhibición cinematográfica. Se ofrecen ciclos de 'cine arte'.

5- **Sala Carlos Morel** con una capacidad de hasta 4.000 personas. Es el Hall Central del Teatro que se encuentra en la planta baja. Se trata de un ámbito abierto, en tanto que es el hall de acceso al edificio. Los espectáculos que se ofrecen allí en la actualidad, son de conciertos y de ballet contemporáneo. La entrada es libre y gratuita.

Por último está la **Fotogalería**, ubicada en el pasillo que comunica el T.M.G.S.M. al Centro Cultural General San Martín, en la calle Sarmiento. Se presentan distintas muestras fotográficas nacionales y extranjeras. En el edificio se encuentran otros organismos municipales como ser el C.D.M. (Centro de Divulgación Musical) y dos Museos. Sin embargo, de la órbita del T.M.G.S.M. sólo dependen las salas mencionadas.

### **-Direcciones**

El Teatro cuenta con una dirección general y tres direcciones a cargo de la primera: la artística, que se encarga del todo el funcionamiento de la programación general; la técnica que se ocupa del manejo del instrumental necesario para llevar a cabo las actividades (utilería, iluminación, sonido, etc.); y la administrativa que está relacionada con todo el sistema presupuestario. Las tres áreas, aunque diferenciadas, trabajan de forma interconectada. La programación del Teatro depende de la dirección

general y artística, pero ésta no se puede disponer sin contar con la partida presupuestaria de la Municipalidad, de ahí su relación con el director administrativo. Por otra parte, la cantidad de obras, el tipo de escenografía, tienen que aprobarse en conjunción con el cuerpo técnico. Los cambios de escenario deben ser funcionales a la organización, porque una sala en un mismo día, puede tener más de un evento. El cuerpo técnico es el que se encarga de la construcción y planificación de todo lo necesario para la 'puesta en escena'.

Los sectores técnico y administrativo están más jerarquizados, ya que la organización se estructura en un sistema burocrático, y sus empleados son de planta permanente. En consecuencia, al margen del cambio de autoridad en la conducción del Teatro, ellos continúan en sus funciones y su trayectoria depende de la antigüedad, desempeño de funciones, concurso, etc., en el sector. El área artística goza de cierto grado de inorganicidad y cada director general le impone su orientación. La técnica y la administrativa, en cambio, tienen un organigrama específico.

En esta investigación decidimos centrarnos en la dirección artística. Nos interesa indagar en la dinámica interna del San Martín, como teatro oficial, a partir del discurso de los agentes del campo teatral que trabajaron en la institución. De acá se desprenden una serie de nuevos interrogantes que tratamos de desarrollar en un plano histórico.

#### -La dirección artística

Como dijimos, de las tres direcciones, ésta es la más abierta en su organización. No está pautada, es decir, está sujeta a los cambios que cada director general establece con su gestión. El tipo de contratación de

personal en el sector, presenta dos modalidades. Por un lado, se encuentran algunos empleados de planta que trascienden a las diversas gestiones, aunque, muchos de ellos cambian sus funciones. Cada director general propone si quiere o no un consejo asesor, designa a alguna persona de su confianza y reorganiza toda el área. En una entrevista, un empleado dijo al respecto:

"Eso que te cambien de lugar no sirve porque ésto depende del gobierno y cada uno trae a su director. Eso no puede ser porque estás logrando algo viene otro y cambia todo. Esto en Europa no pasa, no dependen los Teatros oficiales del cambio de gobierno, acá no tenés tiempo ni continuidad, no hay coherencia".

Por otro lado están los empleados 'contratados'. Ellos son los 'artistas', en tanto productores estéticos, y tienen distintas formas de inserción. Actualmente el Teatro San Martín posee un elenco estable de Titiriteros, otro de Ballet Contemporáneo, un Ballet Juvenil y dos escuelas: una de Danza y otra de Títeres. Además en 1991 se ha creado la Comedia Juvenil con alumnos egresados de las escuelas estatales de arte dramático. Dado que esta estructura ha ido variando con las sucesivas gestiones, luego detallaremos lo sucedido en cada una de ellas. Además se encuentran los actores, directores, dramaturgos que participan en una única obra. En tal sentido los 'cachets' varían no sólo según la trayectoria que posee cada uno de ellos, sino también por la vinculación o no con los cuerpos estables.<sup>47</sup>

---

<sup>47</sup> Como detallaremos más adelante, muchos actores también han formado parte de un 'elenco estable' durante la gestión de Kive Staiff. Luego de su disolución el tipo de contratación ha variado significativamente, antes tenían tres categorías que se estipulaban desde la dirección y cobraban según cada una de ellas. Después quedó sujeta a la negociación de cada una de las partes.

En la dirección artística se establece la programación anual del Teatro, se designa a los actores, a los directores, a los autores, se organizan las visitas internacionales, cursos, seminarios, etc. La programación alcanza a las tres salas teatrales: la Cunill Cabanellas, la Martín Coronado y la Casacuberta, también a la Fotogalería. La sala L. Lugones es programada junto con la Cinemateca Argentina. El Hall Central, que es la sala Juan Morel, es ocupada de viernes a domingos por el C.D.M. (Centro de Divulgación Musical) o sea que el Teatro sólo planifica de martes a jueves (ésto no ha funcionado siempre de la misma manera).

### **-Repertorio y condiciones de producción**

El Teatro Municipal General San Martín es considerado por los actores, como el Teatro más importante de la M.C.B.A. Entre las características que le son atribuídas destacan dos fundamentales: su tipo de repertorio y las posibilidades de producción. De lo primero habría que rescatar que la forma de selección de las obras responde al modelo de los grandes teatros europeos y su distribución en el calendario anual consiste en poner equilibradamente autores clásicos (nacionales y extranjeros), contemporáneos, novedades internacionales y nacionales, y conceder un espacio a las nuevas propuestas escénicas. Este perfil apareció en 1976 cuando se hizo cargo Kive Staiff de la dirección general del T.M.G.S.M. Tal vez anteriormente estas pautas no estaban tan marcadas, como ocurre hoy en día con los demás teatros oficiales. En principio se estrenaban tres obras en cada sala por año. Hoy, por 'la falta de presupuesto', se apunta a estrenar dos obras, sobretodo en lo que se refiere a los grandes clásicos, que requieren de un costo importante en la producción (número de actores, vestuario, escenografía, etc.). Las gestiones que pasaron por el Teatro, si bien han mantenido cierta continuidad en la elaboración del repertorio,

fueron criticadas o valoradas, principalmente por los agentes del campo teatral, por la manera de diagramar la elección de las obras. Es importante destacar que cada director le pone su sesgo a la programación. Por ejemplo Eduardo Rovner era dramaturgo y ponía más autores argentinos, Juan Carlos Gené, se relacionaba más con el teatro Latinoamericano y es uno de los puntos que ha enfatizado.

En cuanto a las 'posibilidades de producción', el Teatro San Martín cuenta con una gran infraestructura que se encarga de hacer todo lo necesario para la 'puesta en escena'. Dispone de talleres donde se arma desde la escenografía hasta las pelucas, el vestuario, etc. Además hay un número importante de trabajadores que se encargan de asistir en cada función a los actores y a la obra en su conjunto (sonidistas, iluminadores, peluqueros, maquilladores, etc.). De esta forma resulta, para la tarea del actor, un 'lugar privilegiado'. Los teatros privados no cuentan con estas comodidades y además los artistas dependen muchísimo del acceso del público a las funciones para la continuidad laboral. En el teatro oficial, si bien no es indiferente el número de las localidades vendidas, el contrato (en general de seis meses como mínimo) les garantiza a los actores seguir trabajando. Además, este tipo de obras son consideradas 'brillantes' y muy importantes para su desarrollo profesional. El sector privado no invierte grandes sumas en espectáculos que tal vez no sean rentables. **El Teatro San Martín goza entre los actores de una 'valoración positiva' en tanto posibilita cierto tipo de repertorio que le es exclusivo por ser un teatro oficial. El San Martín asume este lugar y es legitimado en el campo teatral por poseer esta condición.**

Sin embargo, en el contexto actual que vive el sector teatral, las directivas políticas de los organismos oficiales afectan profundamente el

radio de los espacios escénicos que no cuentan con ningún tipo de subvención. Esto, en dos sentidos: por un lado, los actores establecen un reconocimiento a la organización oficial por garantizar este tipo de repertorio que de no existir allí, generaría 'vacío' en la esfera teatral, ya que ninguno de los restantes ámbitos escénicos se distingue por la búsqueda de tales propuestas. Aparentemente es percibido como un lugar diferente, donde predominan otras instancias que 'alivianan' el proceso creador. Por el otro lado, las políticas de los escenarios estatales afectan de manera cuestionable la actividad privada cuando, como ha pasado últimamente, se presentan espectáculos de primer nivel con localidades a muy bajo costo.

---

### **-La inserción del Sindicato en la organización**

Podemos observar ciertos sectores específicos e interconectados que cobran sentidos diversos en la vida cotidiana de la Institución. Estamos frente a un organismo oficial donde básicamente el sector técnico y el administrativo funcionan con un anclaje burocrático. Todos los trabajadores del Teatro son empleados municipales, inclusive los actores contratados. El área técnica, a la vez, se encuentra fragmentada por distintas agrupaciones con pautas laborales específicas (peluquería, tramoyistas, maquinaria, utilería, etc.), aunque dependen de la U.O.E.M. (Unión Obreros y Empleados Municipales).

Es interesante que consideremos el vínculo que se establece entre la dirección artística, donde aparecen ciertas demandas relacionadas con la producción estética, y los sectores más burocratizados de la organización. En este plano, distintos ejes adquieren significación creando espacios de disputa. Observamos dos 'lógicas' diferentes en el proceso de producción. Pensamos con Max Weber que una de las características de la estructura

burocrática es ser "*una organización continua de funciones oficiales ligadas por reglas. La organización racional es la antítesis de las relaciones 'ad hoc', temporales, inestables; por eso se acentúa la continuidad.*"<sup>48</sup> Visualizamos entonces modos diversos de funcionamiento en la institución: la matriz jerárquico-burocrática de las direcciones técnica y administrativa; y la organización no estructurada, más inestable y temporal de la dirección artística.

En tal sentido fue llamativo como en las entrevistas surgía como categoría "los municipales". Todos los empleados, como hemos aclarado, son municipales. Sin embargo los 'artistas' (hacemos especial referencia a los actores) cuando les mencionaban dicha categoría se distanciaban, no se 'identificaban' como 'municipales'. Aparece, entonces, un factor esencial en esta dinámica: la inserción del Sindicato en el T.M.G.S.M.

Decimos que el 'sindicato' es un 'grupo de interés', que opera como un sistema político en forma paralela, o sea se transforma en un grupo significativo de poder.<sup>49</sup> Según Crozier y Friedberg (1990) "*las características estructurales de una organización delimitan el campo de ejercicio de relaciones de poder entre los miembros de una organización y definen las condiciones en que éstos pueden negociar entre sí. [...] Son las reglas y estructuras que rigen el funcionamiento oficial de una organización, las que determinan los lugares donde podrán desarrollarse esas relaciones de poder. Al tiempo que definen los sectores en que la acción es más previsible y que organizan procedimientos más o menos fáciles de*

---

<sup>48</sup> Max Weber (Talcott Parsons, edit.: A. M. Henderson y Talcott Parsons. trad.). *The Theory of Social Economic Organization* ( Nueva York: Oxford University Press, 1947), pág. 329-330. En: Etzioni, A, *Organizaciones modernas*, Uthea, México, 1965, p. p. 95-96.

<sup>49</sup> Esto lo desarrolla, entre otros, Aldo Schlemenson, *Análisis organizacional y empresa unipersonal*, Paidós, Buenos Aires, 1987, p.p. 45.

*controlar, crean y circunscriben 'zonas organizativas de incertidumbre' que los individuos o grupos tratarán de controlar para utilizarlas en la consecución de sus propias estrategias y alrededor de las cuales crearán, por ende, relaciones de poder."* Varias veces encontramos, en los informes de las entrevistas, mención a los 'gremios internos', siendo cada uno caracterizado según su actividad.<sup>50</sup> Esta articulación fragmentada de los gremios opera como una 'zona de incertidumbre' y circunscribe una relación política de poder que lucha por imponer su 'reconocimiento' dentro de la organización. Uno de los factores esenciales que opera y determina ese mecanismo es su continuidad temporal. A diferencia de la dirección artística, que se renueva con cada conducción general, las otras dos direcciones tienen el rasgo de la 'permanencia'. La forma más característica que encuentran los empleados de planta permanente para imponer su legitimación frente a los productores estéticos es mediante el cumplimiento de las reglas explícitas que se implementan en la organización. Por ejemplo, si un actor quiere poner un vaso de agua en el escenario, no lo puede hacer, lo debe hacer el utilero. Por esta actitud le pueden elevar un memorandum llamándole la atención. Un actor de la Comedia Juvenil se refirió a ello:

"Las peluqueras trabajan 6 hs. y no más y ese tipo de cosas trae complicación a los actores y directores. Los tramoyistas hablaban todo el tiempo durante la función, si te quieren joder, te joden. Había una chica en la Comedia que era muy pedante y rompió las bolas para que le lavaran un vestido. Cuando se lo trajeron, a mitad de la función las axilas le empezaron a picar. Cuando se fue a ver las tenía todas irritadas porque le habían puesto, en vez de lavarlo, insecticida en las axilas. Además siempre la peluca de esta chica llegaba tarde."

---

<sup>50</sup> Al hablar de gremios, los actores se refieren a las sub-divisiones de todo el sector técnico (peluquería, sastrería, etc.). No mencionan a los empleados administrativos. Esto, tal vez puede explicarse porque los primeros son los que cotidianamente se relacionan con ellos.

O sea, los trabajadores de planta hacen usufructo de la 'regla' en circunstancias en la cual su cumplimiento estricto trae aparejado una serie de complicaciones importantes en el desarrollo de la actividad artística. Es interesante observar los comentarios de los informantes con respecto a la relación entre los 'municipales' y la dirección general.

"Hay toda una zona en el Teatro que hay que tener un poder muy particular para manejarse, son las organizaciones internas. Los técnicos son todos como feudos que además están todos amparados por una cosa municipal...La comisión interna está con lo peor de los municipales. Funcionan como feudos adentro, en el frente interno: el feudo de utilería, el feudo de maquinaria, de iluminotecnia. Y esto jode en la burocracia. Vos por ej. necesitás esta silla y la ves vacía y la agarrás, te arman un quilombo porque no la pediste! Tenés que hacer un memo para que te den la silla, entonces el memo tiene que ir hasta el jefe de utilería, después al utilero, el utilero va al depósito y te trae una silla igual a ésta que la tenés al lado y te tardan una hora, vos decís: esto es una boludés. Es así. Hay algo que tiene que ver con el orgullo del oficio y con la cosa de la burocracia. Esta es la dinámica del Teatro, es la dinámica de la producción".

(Actor del Elenco estable)

Es por cierto muy clara la presencia sindical en el T.M.G.S.M. El sindicato es una 'grupo de interés' e incide creando espacios de negociación y conflicto entre el gremio y la dirección general. Este punto lo desarrollamos en el capítulo V, donde analizamos como ha sido el vínculo entre la conducción del Teatro y los grupos sindicalizados en las distintas gestiones. Acá observamos que ciertos empleados sindicalizados hacen uso de ciertas relaciones de poder que afectan en gran medida la dinámica necesaria para el proceso de producción artístico.

## -El vínculo externo: Comunicación y Prensa

El Teatro San Martín, a partir de la gestión de Kive Staiff<sup>51</sup> estableció diversos vínculos con el periodismo, para alcanzar la difusión de sus espectáculos; con las empresas, que han aportado gran parte de los medios posibles para lograr una importante difusión; y también se relacionó internacionalmente extendiendo sus redes, sobre todo a partir del intercambio de espectáculos que se efectuaron con los tres elencos estables que había en aquel momento: títeres, ballet y actores<sup>52</sup>.

Para lograr estos fines se elaboraron ciertos criterios y productos que ayudaron a su propagación. Se creó un logotipo que identificó al Teatro y que apareció en todas las distribuciones gráficas. Se editó una revista dedicada al quehacer escénico que se llamó *Teatro*. Se trataba de fascículos destinados a proveer al espectador de toda la información necesaria para el espectáculo, con exhaustivas cronologías, estudios socio-políticos de la época, análisis de la producción del autor, información sobre otras versiones de la pieza y reportajes a los responsables del espectáculo. Han participado allí, críticos, sociólogos, dramaturgos, filósofos, periodistas e historiadores, de prestigio nacional e internacional. También *Teatro* editaba textos de importantes dramaturgos desconocidos u olvidados. Esta revista, que ha tenido variaciones en las distintas gestiones, por ejemplo Eduardo Rovner la llamó *Teatro2* y Juan Carlos Gené volvió a designarla *Teatro*, se ha mantenido hasta la fecha. En el año 1980 aparecieron los 'posters' ilustrando las obras que presentaba el Teatro. Estos también han

---

<sup>51</sup> Acá tomaremos la segunda de sus gestiones, de 1976 hasta 1989, ya que asumió en otra oportunidad de 1971 a 1973, que no consideramos por ser anterior a nuestro recorte temporal.

<sup>52</sup> Después de la dirección de Kive Staiff el elenco de actores desapareció y nunca más volvió a formarse.

continuado, pero en menor medida. En 1980 el San Martín publicó su primer libro, en conmemoración a los veinte años de la institución, y en 1985, apareció otro, que fue totalmente gráfico, sobre los espectáculos montados en su primer cuarto de siglo. El Teatro, entre 1980 y 1985, ha tenido algunas intervenciones en televisión presentando un ciclo de sus obras, y ha llegado a participar en un programa de radio. Estas instancias permitieron una promoción hasta entonces desconocida y que en gran parte fueron solventadas por empresas privadas.

### Sponsoreo

El sponsoreo ha sido un tema bastante discutido cuando se confrontaban las opiniones de los entrevistados (esencialmente en el caso de los funcionarios de diversas épocas). Algunos de ellos le han atribuído un valor considerable a estos aportes y otros, en cambio, le restaron trascendencia. Los sponsors son empresas o grupos de empresas que ofrecen dinero u objetos al Teatro a cambio de publicidad. Ha habido un número importante de ellos en el San Martín. Los más prestigiosos estuvieron durante la Dirección General de Kive Staiff. Nobleza -Piccardo S.A. financió la publicación de avisos y carteleras en los diarios, la impresión de los afiches, posters y tarjetas postales; colaboró con el costo de la impresión de la revista; también permitió la puesta en el aire de los 'espectaculares' en T.V.; financió un documental sobre el San Martín y colaboró en proyectos especiales como el libro de los 25 años o los gastos generados por invitados del exterior para esa oportunidad. Coca -Cola 'en las Artes y en las Ciencias' construyó el nuevo stand de ventas del Hall y editó cuarenta mil folletos con las programaciones mensuales, para repartir en colegios, sindicatos, etc. El diario Clarín contribuyó con el programa de mano. También colaboraron: Vivero Siempre Verde, Ferrum, San Lorenzo, Flores

Real, Cyanamid, Santa Rosa, VASA (Vidriería Argentina Sociedad Anónima), Electrolamp, Paul Klee, Aerolíneas Argentinas, Vinicol S.A., Xerox, Banco Hispanoamericano, Pirelli y papelera Massuh (Revista *TEATRO*, 1986). En esos años el Teatro ha recibido un aporte significativo del gobierno de Japón, que consistió en un sistema de iluminación para la sala Martín Coronado, cuyo valor fue de 400.000 dólares.

Después de la gestión de Kive Staiff continuó la edición y distribución de la revista y los posters, pero desaparecieron los programas en televisión y en radio. Una de las causas que encontramos a esta situación fue la merma de los aportes privados. Los sponsors en la actualidad son escasos, alcanzan el 1% del presupuesto asignado. Es un dato llamativo, entonces, el por qué las empresas otorgan su apoyo (financiero y material) o dejan de hacerlo en esta organización oficial. Según un informante "es condición sine qua non la relación entre la figura que esté a cargo de la conducción (o sea el director general) y los aportes de los sponsors". En efecto, se refiere a que la cantidad y calidad de estas prestaciones va a depender de la persona que ocupa la conducción del Teatro. **En tal sentido el vínculo entre el San Martín y su contexto empresarial parece estar sujeto al tipo de negociación que efectúa el director general. Si ésto efectivamente se cumple, sería un factor condicionante en las políticas culturales emanadas por la administración interna. En las entrevistas han aparecido algunos indicios interesantes de que ésto, efectivamente, se acuerde bajo esos criterios.**

## -Prensa y difusión

Hay un área en el Teatro que se ocupa de llevar adelante la relación con los medios de comunicación y es el departamento de Prensa. Se encarga básicamente de la coordinación de la producción de fotografías para los medios gráficos, redacción y distribución de gacetillas, la organización de conferencias de prensa y la selección del material para armar los pressbooks<sup>53</sup> que se envían a los diferentes órganos de difusión.

Nos parece relevante constatar cómo han vivido los actores el vínculo que establece la institución con los medios, ya que es uno de los factores decisivos tanto para acercar a los espectadores, como para promocionar los eventos y a sus 'artistas'. En tal sentido observamos que las posiciones tomadas por los actores al respecto difieren y están determinadas por el grado de inserción que cada uno de ellos ha tenido en la institución. Tomamos, por lo tanto, dos entrevistas que nos resultan relevantes: la primera de ellas, a un actor que formó parte del elenco estable de actores (durante la dirección de Kive Staiff) y la segunda, a un actor de la Comedia Juvenil (que permaneció en el Teatro durante las gestiones de Eduardo Rovner y Juan Carlos Gené).

"El San Martín tenía una característica: se publicitaba como institución. Pero nadie se publicitaba en sí mismo, lo que vendía era el proyecto institucional. [...] Digamos que si la profesión es vista como una vidriera, el San Martín, en general, no es una buena vidriera. El San Martín para lo que es el mercado no es una zona de exposición para

---

<sup>53</sup> Nos referimos a los cuadernillos armados con toda la información necesaria sobre las puestas de las obras que se estrenan en el Teatro y se distribuyen a los medios encargados de su difusión.

el actor, salvo que tenga una labor muy destacable o que tenga un proyecto que pegue, no va el gran público, va la gente que va al teatro." (Actor del elenco estable)

Para el actor del elenco estable, la relación con los medios no afectaba su labor ni su 'crecimiento profesional'. Esto se encontraba ligado a que en esos años el Teatro se 'publicitaba como institución', o sea 'se mostraba' un proyecto institucional. No sobresalían nombres, ni figuras, se subordinaba el proyecto individual al proyecto colectivo. La 'continuidad laboral' de los actores estaba al margen de la promoción destacada de cada uno de ellos. En cambio, las expectativas de los actores de la Comedia Juvenil, en cuanto a la prensa y difusión son amplias, ya que son actores jóvenes que comienzan su carrera profesional y tiene un 'tiempo' para mostrarse y transitar su experiencia en un escenario de estas características.

"La prensa del San Martín no funciona bien, por lo menos cuando yo estaba. Es más, la misma gente de Prensa te decía que le dan bola a las obras antes de estrenarse después nada, no existía, se olvidaban de la obra, y era tal cual. Si el diario no rescataba la obra porque al crítico le había gustado más o menos, el San Martín no se encargaba de poner nada. Prensa a mi gusto funciona muy mal. Yo estoy enojado con el San Martín en ese sentido, porque creo que si algo se hizo mal fue la Prensa de la Comedia Juvenil. No se promocionó como se debía promocionar, no se le dió la bola que se le tenía que dar a un grupo de 19 actores jóvenes haciendo teatro en serio, inexistente en este país. Todo el mundo va a T.V. a hacer Montaña Rusa."

(Actor de la Comedia Juvenil)

La relación que establece el Teatro San Martín con los medios de prensa y difusión implica, en cierta medida, una política. O sea, forma parte de las decisiones que asume una determinada conducción para 'exponer al entorno', a la comunidad, qué se produce en sus escenarios. Ahora bien,

según observamos, a un actor del elenco estable no se le presentaba de modo conflictivo la manera en que el Teatro maneja la difusión de los espectáculos, como sí claramente sucede, en un actor de la Comedia Juvenil. Esta cuestión podemos analizarla teniendo en cuenta los distintos momentos históricos a los que hacemos referencia. En primer lugar el elenco estable, como veremos en el capítulo V, le garantizaba 'continuidad laboral' a los actores, en cambio la Comedia Juvenil les ofrece un contrato reducido (primero fue de dos años y el último fue de seis meses). Es lógico, entonces, que para los agentes de esta última instancia sea mucho más significativo trascender las paredes del Teatro San Martín y uno de los caminos es que se difunda su labor artística.

**Sin embargo, si anteriormente se publicitaba al San Martín como 'Institución', ocupaba un lugar significativo en los medios de comunicación que ha ido decreciendo después de la gestión de Staiff. Uno de los ejes determinante, podríamos situarlo en la merma de los aportes privados, quienes eran los encargados de ofrecer ayuda financiera para alcanzar una propagación importante en la sociedad (programas de T.V., radio, afiches, etc.). Por lo tanto se han reducido las formas de difusión, ya que para el Teatro es imposible con el presupuesto que se le asigna, mantener una promoción tan costosa.**

Pero hay un punto decisivo, por cierto de índole más abarcativo, que afecta a toda la producción teatral y ha tenido un incremento importante en los últimos años. De modo muy general, observamos que el intenso ascenso de los monopolios comunicacionales, como el grupo 'Clarín' o el grupo empresarial que lidera Telefé, además de tener en su haber diversos medios gráficos, televisivos y radiales, crean sus propios productos

culturales y los impulsan a la 'venta masiva' en el mercado.<sup>54</sup> La difusión, por lo tanto, está muy vinculada a estos consorcios que ocupan las 'secciones de espectáculos' de los diarios y revistas de distribución masiva con sus propias mercancías culturales. Este factor, si bien supera a la órbita de T.M.G.S.M. lo limita indefectiblemente, porque cada vez es más dificultoso lograr que se publiquen las críticas teatrales de sus espectáculos. O sea, el Teatro San Martín cuenta con fondos escasos para la propaganda masiva. Pero además, los espacios tradicionales de promoción que supuestamente no son pagos, como los comentarios de los críticos de espectáculos, son más pequeños debido a esta política que imponen las empresas comunicacionales en el sector cultural. **La consecuencia, que de ello se desprende, es que la acción cultural queda a merced de los mecanismos que regula la iniciativa empresarial privada, sin un seguimiento o pautas que reglamenten y respeten el acceso a la producción cultural de todos los sectores sociales.** Esto supera nuestro enfoque, pero creemos necesario plantearlo porque el Teatro San Martín esta vinculado al panorama general que vive el campo teatral y por lo tanto le acontecen los costos de este tipo de lineamientos.

---

<sup>54</sup> Sin ir más lejos podemos mencionar el auge que ha tenido un programa televisivo como "Chiquititas" en un teatro comercial. 'Chiquititas' era una tira diaria que se ofrecía en un canal de aire: Telefé. Ha atraído gran número de televidentes, especialmente niños, y su 'éxito' ha sido trasladado a la cartelera teatral con una masiva afluencia de público. La coyuntura actual del teatro local, sin embargo, presenta una merma considerable en el número de espectadores, con una oferta amplia que incluye localidades tal vez mucho más económicas que las de 'Chiquititas' y con personalidades y obras consideradas de 'más prestigio y valor estético'. Uno de los factores que se utiliza para analizar esta cuestión es la 'posibilidad de acceso' que ofrece la difusión de un canal televisivo, apoyado por la 'publicidad' en diarios y revistas que lidera el mismo grupo empresarial.

## **-A modo de conclusión**

En este capítulo hemos planteado ejes significativos que le otorgan características propias al T.M.G.S.M. como organización oficial, tanto en el plano interno como en su relación con el entorno.

En primer lugar analizamos que existen distintos grupos que cobran sentidos diversos en la dinámica cotidiana de la institución. En tal sentido aparecen básicamente dos sectores que operan con lógicas distintas y muchas veces opuestas en el proceso de producción: los empleados, algunos de los cuales son sindicalizados y los productores estéticos. Los primeros, hacen usufructo de las reglas explícitas que rigen en la organización delineando relaciones de poder en determinadas situaciones de coyuntura. Esto dificulta y muchas veces se contrapone a la tarea creativa necesaria para llevar adelante el desarrollo artístico de las obras. Uno de los factores de esta dicotomía se presenta en el tipo de organización diferencial de las direcciones del Teatro. O sea, las áreas técnica y administrativa se encuentran organizadas de manera jerárquico-burocrática, responden a un organigrama específico y ordenado, sus empleados son de planta permanente y continúan en sus funciones al margen del cambio de autoridad. Por el contrario, la dirección artística aparece de manera no estructurada y cada director general le impone su orientación al sector. En esta organización desigual de las direcciones, la forma que encuentran los empleados sindicalizados de ocupar su posición es operando en ciertas zonas de incertidumbre que quedan al margen de la conducción general.

En segundo término, observamos que para ciertos agentes del campo teatral el Teatro San Martín es ún escenario significativo. Ello, tanto por sus

condiciones de producción que son consideradas como óptimas para la tarea del actor, como por el tipo de repertorio que al no apuntar al éxito, en términos económicos, les permite transitar temáticas y autores que no son comerciales. De esta manera ocupa un 'lugar privilegiado' para los agentes del campo teatral.

El tercer eje que consideramos fue el vínculo que ha establecido la institución con las empresas y con los medios de comunicación. En tal sentido observamos que el sponsoreo ha sido importante durante una de las gestiones (la de Kive Staiff) y luego fue decreciendo el apoyo empresarial al Teatro San Martín. Estos aportes le dieron la posibilidad de una difusión importante a la organización, permitiendo una afluencia de público considerable. Sin embargo, varias de las instancias que hacían esto posible (como los programas de T.V. y radio), han desaparecido con la merma de los aportes privados, ya que el presupuesto que la Municipalidad le asigna al Teatro, apenas alcanza para cubrir los gastos de la programación anual. Por otra parte, encontramos un factor de tipo más general pero que afecta la dinámica de esta institución: el ascenso de los grandes conglomerados comunicacionales que restringen la información de sus secciones de espectáculos a promocionar sus propios productos culturales, dejando cada vez más al margen otro tipo de propuestas. En consecuencia, el San Martín tiene un acceso cada vez más restringido a la difusión de sus espectáculos. Por último desarrollamos el vínculo que el Teatro establece con la Prensa y con los medios de comunicación desde la perspectiva de los actores. En tal sentido, para los productores estéticos la importancia de la difusión de las obras en los medios depende del grado de inserción institucional que hayan logrado en el Teatro. O sea, se liga indiscutiblemente a la continuidad laboral del actor.

Como queda establecido un Teatro oficial, como el T.M.G.S.M. es un organismo complejo. Tanto en el plano interno de la organización como en su relación con el entorno se visualiza la inexistencia de lineamientos que superen las situaciones de coyuntura. Sería, entonces, interesante que la gestión estatal pensara en la especificidad de los organismos culturales oficiales para programar políticas culturales estatales y alternativas que sean congruentes con el campo que les ocupa. O sea, que procuren un diagnóstico exhaustivo del tipo de organización, quiénes son los agentes involucrados, cuáles son los objetivos que se persiguen y por último que evalúen los mecanismos necesarios para acceder a ellos. En tal sentido y por lo que se concluye en este capítulo, es necesaria la investigación de los distintos entes culturales que contiene, como en este caso, el Municipio. No se pueden establecer criterios homogéneos en el sector cultural sin tener en cuenta la especificidad de cada uno de las organizaciones involucradas. El Teatro San Martín tiene una lógica de funcionamiento que le es propia. Solamente conociendo las bases de su constitución podremos establecer marcos formales para la concreción de una política cultural acorde a su tipo de funcionamiento.

## CAPITULO IV

### QUE 'REPRESENTA' EL TEATRO SAN MARTIN?

En este capítulo proponemos indagar acerca de que '**representa el Teatro San Martín para ciertos agentes del campo teatral**'. Para ello nos basaremos en las entrevistas que hemos realizado a los actores, entendidos como productores estéticos, que han participado durante diferentes períodos y bajo diversas modalidades en esta institución.

Hemos analizado las evaluaciones que los actores elaboraron sobre este Teatro, esencialmente desde el punto de vista laboral, artístico, profesional, político, a modo de evidenciar de qué manera construyen su imaginario sobre el San Martín.

Lo que ha surgido en primera instancia es que los actores lo consideran como el Teatro más importante de la ciudad de Buenos Aires. Sin embargo, esta categorización no es atribuible a todos los períodos que aquí analizamos. Se presentan distintas apreciaciones a partir del vínculo que los actores han establecido con la organización, en circunstancias diversas que han influenciado el contexto de interacción.

Pensamos 'representación' en tanto "*imágenes que condensan un conjunto de significados; sistemas de referencia que nos permiten interpretar lo que nos sucede, e incluso, dar un sentido a lo inesperado; categorías que sirven para clasificar las circunstancias, los fenómenos y a los individuos con quienes tenemos algo que ver; teorías que permiten establecer hechos sobre ellos*". (Denise Jodelet, 1993: 472). La

'representación' es una manera de interpretar nuestra realidad cotidiana, donde lo social aparece a partir de ciertos códigos, valores, ideologías relacionadas con las posiciones específicas; a través del contexto concreto en que se sitúan los individuos y los grupos, a través de su bagaje cultural. En tal sentido, el grupo expresa su contorno e identidad a partir del sentido que confiere a su representación (ob. cit., 497).

Nos interesa el estudio de las representaciones en tanto contiene elementos que circulan en el medio cultural e influyen sobre los comportamientos. Es la expresión de una sociedad, de un grupo determinado, que utiliza sistemas de codificación e interpretación proporcionados por el grupo, como así también conlleva la proyección de valores y aspiraciones del mismo. Las representaciones que han elaborado los productores estéticos sobre el Teatro San Martín reposa sobre una base imaginaria que da cuenta de la manera en que ciertos agentes de campo teatral viven este espacio e incide sobre sus percepciones. Pierre Bourdieu (1988) plantea que los puntos de vista de los agentes implican la visión que cada uno tiene de su posición en el espacio social. Siguiendo con el autor decimos que "*las representaciones de los agentes varían según su posición (y los intereses asociados) y según su habitus, como sistema de esquemas de percepción y de apreciación, como estructuras cognitivas y evaluativas que adquieren a través de la experiencia duradera de una posición en el mundo social*" (ob. cit.: 134). Por lo tanto analizaremos qué 'representa' para los actores este teatro oficial en el camino de su profesionalización.

### **-Las 'representaciones' desde los actores**

En las entrevistas observamos que se presentan distintas categorizaciones que contienen elementos que son propios del campo

teatral, es decir los diversos puntos de vista que expresaron los actores con respecto al Teatro San Martín son construcciones de un medio cultural que les pertenece.

En primer lugar analizamos que hay una necesidad por 'oponer' una visión personal a la forma de conducción. Esto aparece en casi todos los discursos, aunque con diferentes modalidades, según el tipo de relación que cada agente haya logrado en la institución. En tal sentido, opera la lucha por la producción y la imposición de la visión legítima del mundo social, o sea, conflictos entre poderes simbólicos (P. Bourdieu, 1988). Las representaciones de los actores sobre el Teatro pasa por la 'diferencia', por lo que 'debería hacerse', hecho atribuido a que es un organismo oficial y como tal, sobre él reposan expectativas de diversa índole (laboral, artística):

"El San Martín es un Teatro maravilloso, es hermoso por donde lo mirés. La gente del San Martín es copada. Además trabajar en una casa tanto tiempo... Yo trabajé dos años seguidos todos los días, es raro, es como un sueño. Uno se acostumbra a la gente, al lugar, al ir, al estar. Siendo actor es una cosa fantástica. **Lo que pasa es que duele cuando las cosas no se manejan como piensa uno que se deberían manejar... Lógicamente uno ve las cosas y piensa que esto debería manejarse de otra manera.** Yo no sé cómo es estar en ese lugar, que es enorme, con un montón de gremios que tiran para su lado, donde a veces es muy difícil manejar el Teatro... El San Martín es un teatrazo, es un lugar con nombre y bueno uno accede a cosas que por ahí en otros lugares..."

(Actor de la Comedia Juvenil)

Surge de la entrevista un factor importante que es 'la continuidad' laboral. Indudablemente implica una valoración que involucra a las demandas del campo teatral en general. No existe continuidad laboral para

el actor de profesión y el San Martín en algunas instancias, como ha sido el Elenco Estable o, en este caso la Comedia Juvenil, ha otorgado a ciertos grupos esta posibilidad. La 'continuidad laboral' se transformó entonces en un rasgo positivo asociado a las circunstancias que lo han hecho posible.

"Antes estaba más prestigiado por los actores, no sé si por la continuidad...Yo cuando iba al Conservatorio tenía la fantasía de trabajar en el San Martín. No sé si por el tipo de obras o por las salas, que son lindas, pero había algo de lugar buscado. El San Martín era un referente fuerte, ahora no." (Actor del elenco estable)

La 'continuidad' laboral aparece en un tiempo pretérito, en donde el San Martín era un referente importante en tanto que proporcionaba a los productores estéticos un espacio pensado para su desarrollo profesional. El elenco estable, en tal sentido, era un lugar buscado. Entre otras cuestiones, ofrecía un trabajo continuo, con contratos anuales renovables.

El segundo tipo de valoración que le han atribuido los actores se relaciona con dos cuestiones: 1- las condiciones de producción que ofrece este Teatro, que lo ubican como un lugar preferencial en oposición principalmente a los escenarios privados; y 2- su repertorio ecléctico que le permite a los productores estéticos indagar en obras cuyas temáticas no son comerciales, además de considerarlas relevantes, desde el punto de vista artístico, por la riqueza que presentan en el lenguaje teatral:

"El San Martín es un lugar muy acariciado por los actores, por las posibilidades de producción que tiene el Teatro y que en general los teatros privados no apuntan al tipo de repertorio que hace el Teatro San Martín, con la producción necesaria para ese tipo de repertorio que en el teatro privado no ocurre. Así que simplemente para alguien con la formación que yo tengo es un lugar acariciado por el deseo."

(Actor del Elenco Estable)

En este discurso, observamos que tanto las condiciones de producción como el tipo de repertorio, son instancias que aún perduran en el imaginario de los actores con respecto a este Teatro. En tal sentido aparece el tercer punto relevante que se vincula con la diferencia entre el T.M.G.S.M. y otros teatros oficiales, que lo hacen único y específico:

"Por lo que quiere decir su significación es el Teatro de la Municipalidad de Bs. As.

Es el Teatro más importante de la Municipalidad de Bs. As. y tiene algo que

trasciende las gestiones particulares que va teniendo..." (Actriz del Elenco Estable)

Esta evaluación que aparece en el discurso en gran medida se presentó en todas las entrevistas que analizamos. Es decir, los actores, al margen del cambio de gestión en la institución, le reconocen al San Martín un 'perfil' que le es propio, y que lo clasifica como el Teatro más importante de la ciudad<sup>55</sup>, especificidad que también se le atribuye en relación a la esfera teatral privada. Aquí aparece como rasgo distintivo la 'gestión', en tanto encargada de llevar adelante una política cultural:

"Es importante que exista y como se lo use. Hay espectáculos que sólo pueden hacerse en un Teatro oficial porque no es un negocio. La moda no cubre todo. Que haya ese teatro que el mercado no cubre es una de las patas de la experimentación."

(Actor del elenco estable)

Para los actores el San Martín implica el 'lugar' en el cual la producción teatral está ligada a lo que 'es esperable en un Teatro oficial', o sea, debe garantizar una política que le permita llevar a cabo una programación

---

<sup>55</sup> Esta comparación es alusiva sólo a los teatros de repertorio. No incluye al Teatro Colón que es un teatro dedicado a ópera, ballet y grandes conciertos; cuya estructura edilicia lo colocaría en el lugar del Teatro más importante de la Ciudad de Buenos Aires.

comprometida con los intereses del sector teatral y alejada de las relaciones que prevalecen en la dinámica del mercado.

De aquí se desprende que el Teatro San Martín es un escenario con características propias, que son valoradas por los actores e intervienen en la lucha por la apropiación del capital, en este caso teatral, generando hacia el interior del sector cierto consenso<sup>56</sup>. Vemos, entonces, que por medio de la 'representación' constituida en el discurso, trataron de imponer su propia visión de 'ese' mundo y de alguna manera utilizaron este medio para 'decir, expresar e imponer su concepción'<sup>57</sup>.

Como hemos observado, lo característico de la organización nace, en primera instancia, en comparación a los 'otros' teatros estatales y privados. Ofrece una 'valoración positiva' para los actores en tanto posibilite cierto tipo de repertorio. Los agentes consideran que la producción privada no invierte en este tipo de espectáculos por su costo de producción, por lo tanto estas obras deben 'estar garantizadas en un teatro oficial'. El otro punto sobresaliente es la 'continuidad laboral', que implicó en ciertos momentos una fuente de trabajo más o menos continua y que hoy en día está dada por un 'contrato' semestral.<sup>58</sup> Se transforma de este modo en un

---

<sup>56</sup> No podemos obviar que los teatros oficiales son parte de la lucha en el campo teatral. Un acontecimiento claro ha sido cuando el San Martín, en el año 1995, sufre un recorte presupuestario que le impidió llevar adelante su programación, el Movimiento de Apoyo al Teatro (M.A.T.E.) hizo una sentada en la calle Corrientes frente a sus puertas (en el próximo capítulo detallaremos este punto). Esto nos habla que el San Martín, lejos de ser indiferente, es disputado por el campo teatral.

<sup>57</sup> Fue sumamente interesante los diferentes estados de ánimo que evocaban los actores al hablar de lo que para ellos es el Teatro San Martín: bronca, alegría, emoción, pero no indiferencia. En la forma que adquiría su discurso, también podríamos percibir la apropiación de este espacio.

<sup>58</sup> Los actores son contratados por un período de seis meses en el Teatro San Martín. Los contratos no son renovables ya que la programación anual está pautada e independientemente del éxito de la obra, cuando finalizan los contratos no hay reposición. Esta dinámica es muy diferente a la que operaba en el Elenco Estable. Allí, los actores tenían contratos anuales, renovables y participaban en dos o tres obras por año. La Comedia

ámbito con relativa autonomía frente al avance de las relaciones de mercado.

Por último consideramos que en estos procesos discursivos aparecen ciertos rasgos significativos que podemos evidenciarlos a partir de la propia confrontación que cada uno de los actores ha construido en la entrevista, en la cual los asemeja un punto: 'la diferencia', 'lo que debería ser y no es'. **El Teatro San Martín se transforma, entonces, en un espacio de disputa. El eje que marca la 'distinción' es la 'diferencia' a la forma establecida de gestión. Por otra parte aparece la 'valoración positiva', que trasciende a las gestiones que han pasado en el Teatro, y presenta una imagen que cosifica las representaciones sociales: el Teatro Municipal General San Martín es considerado por los actores como el teatro más importante de la ciudad de Buenos Aires, hecho atribuido especialmente a dos de sus características fundamentales, las condiciones de producción que ofrece a la tarea del actor y su tipo de repertorio ecléctico que les permite indagar temáticas, géneros y estilos que sólo son expuestos en el San Martín, ya que no son obras que exponga el teatro comercial.**

Si bien estas 'representaciones' no se presentan de manera homogénea, sino que aparecen distintos aspectos vinculados al grado de inserción institucional que cada uno de los agentes ha vivenciado, delimitan una pertenencia al campo teatral en lo que respecta a lo que 'es' esta organización teatral en la Ciudad y su implicancia en la reproducción teatral.

---

Juvenil, si bien en su primer período contrató actores por dos años, para el año 1996 sólo se incorporaron seis por un período de seis meses.

El análisis de las representaciones nos propone una serie de categorías que son establecidas por agentes del campo teatral, y como tales asumen criterios, códigos y valores que son propios del sector. En este caso aunque realizamos entrevistas personales, los actores limitaron su presencia en un campo a partir del sentido que le han otorgado a la representación del San Martín. Es decir, sus afirmaciones con respecto a este Teatro son propias del bagaje cultural del sector teatral. **Es por lo tanto significativo el lugar que ocupa el San Martín en este imaginario social, tanto porque es construido desde un punto de vista que compromete las concepciones de la esfera teatral como porque estas 'representaciones' ubican al Teatro en un espacio relevante para el desarrollo del campo.** El estudio de las representaciones nos ha permitido comprender ciertas articulaciones y disputas que se presentaron en las distintas gestiones, relacionadas principalmente con instancias de organización en la dirección artística del Teatro. En el próximo capítulo analizaremos las contribuciones aportadas en cada gestión, básicamente a partir del punto de vista de los productores estéticos, teniendo en cuenta las continuidades y rupturas que se han producido a lo largo de los últimos veinte años. En tal sentido nos interesa observar como ha sido el proceso y construcción de la política interna del T.M.G.S.M.

## CAPITULO V

### GESTIONES Y POLITICA CULTURAL

Si pensamos al Teatro San Martín como un estudio de caso para analizar las políticas culturales estatales ha sido porque es un organismo municipal y un referente importante para el teatro local de la Ciudad de Buenos Aires. Durante los inicios de esta investigación nuestra búsqueda se orientaba a conseguir algún material explícito sobre políticas culturales en la Municipalidad que diera cuenta de los lineamientos establecidos para el Teatro San Martín<sup>59</sup>. En el Teatro tampoco hallamos criterios escritos que especificaran las propuestas que asumen los funcionarios. Decidimos, por lo tanto, indagar en el discurso de los informantes, en archivos del Teatro y material periodístico la incidencia de la administración central en el Teatro San Martín y la propia política emergente en esta organización.

El cargo máximo del Teatro es nombrado por el Intendente municipal, quien a su vez (al menos hasta las últimas elecciones en que los ciudadanos han elegido el ejecutivo de la Ciudad de Buenos Aires) era designado por el presidente de la Nación. Podríamos, entonces, establecer una simple ecuación: política nacional= política municipal= política del Teatro. Pero cómo se construye la relación Municipalidad-Dirección General del San Martín? Cómo y desde dónde se elaboran las Políticas Culturales? Hemos dicho que una política es ver al Estado en acción (Oszlák, O'Donnell, 1976:10), por lo tanto, seguramente hay un tipo de direccionalidad, sino no se explicaría, por ej., los cambios de gestión en el Teatro vinculados, la mayoría de las veces, con la renovación de las

---

<sup>59</sup> Este proceso comenzó en 1994. En aquel momento 'Cultura' formaba una Subsecretaría y compartía la Secretaría con 'Educación' (véase las diferencias entre ambas instancias en el Capítulo II, notas al pie de página).

autoridades municipales y/o nacionales. Tenemos por un lado la inexistencia de objetivos generales en la M.C.B.A, por lo menos de manera explícita, que perfilen los criterios de realización a los que está sujeto el Teatro San Martín. Por el otro, el director general del Teatro es designado por las autoridades municipales, o sea, es un cargo político, impuesto 'desde afuera'. **Parecería entonces que la mediación entre la política municipal y la dinámica interna está sujeta a la figura institucional del director general.**

Las diferencias o similitudes en la política interna del T.M.G.S.M. aparecen en los discursos de los informantes, relacionadas con las gestiones particulares que se han desarrollado en esta Institución. En tal sentido, el vínculo que establece la **Municipalidad en el Teatro San Martín, parece estar más sujeto a lineamientos de coyuntura política que a directivas que apunten a largo plazo. El tipo de 'no interferencia' que se origina en la administración central implica que, los funcionarios del Teatro realicen una política de tipo más personalista.**

En el plano interno, el T.M.G.S.M. como muchos organismos municipales presenta una estructura jerárquico-burocrática. Es decir, la mayoría de sus empleados son de planta permanente, algunos de los cuales, como ya hemos enunciado son sindicalizados; y el ascenso de carrera está determinado, entre otras cuestiones por concursos, antigüedad, desempeño de funciones, etc. La imposición externa del funcionario principal genera en los trabajadores de la institución alianzas, conflictos y estrategias de negociación en la persecución de determinados objetivos que pueden formularse como relaciones ocasionales o estructurales, marcando principalmente los límites a la autoridad. O sea, frente a la imposición de un

sistema de autoridad opuesto al de los trabajadores de carrera, la manera que encuentran estos últimos de hacer presentes sus demandas es controlando ciertos espacios y relaciones. De esta manera son las mismas estructuras y reglas que rigen el funcionamiento oficial de la organización las que determinan los lugares donde pueden desarrollarse esas relaciones de poder.

En otra arista, esta cuestión se extiende al campo teatral para cuyos agentes este Teatro es un escenario significativo. En los últimos veinte años, en todos los casos, el director teatral ha sido una personalidad de amplia trayectoria en el sector teatral. Por lo cual también para ellos esta figura genera otro frente de uniones y controversias.

En este marco, si el San Martín tiene una línea de continuidad en su política que le marca el perfil al Teatro es porque caminó sobre lo conocido. Tuvo una gestión con continuidad que duró trece años y marcó un rumbo que fue aceptado por la gente de teatro y por el público. Se plasmaron criterios internos de organización y una programación con un tipo de repertorio ecléctico que, si bien con variaciones, en líneas generales permanece hasta nuestros días. Desde entonces los cambios fueron pequeños, cubriendo el margen de improvisación del director general y delineando su sesgo personal. Los funcionarios han ejercido su política con cierta continuidad pero incorporando 'rupturas' que le permitieron a cada gestión marcar su diferencia con las anteriores. Estas han operado en la 'zona de incertidumbre' que dejan las políticas dirigidas por la Municipalidad, o sea han crecido independientemente de lineamientos generales. La manera que encontró la M.C.B.A. para mostrar la 'no interferencia' del plano político en el sector cultural, ha sido otorgando la conducción del San Martín a una figura reconocida del campo teatral.

Fórmula interesante para acrecentar un discurso donde radica el slogan 'auténtica libertad a la cultura'. La Municipalidad de la Ciudad siempre se ha preocupado por no interferir en los organismos culturales estatales, sin embargo su política no dejó de pronunciar funcionarios en los más altos cargos (que en última instancia son políticos) e irrumpió en el plano más débil de las políticas culturales: el deterioro, cada vez mayor, del presupuesto asignado.

Establecemos un doble vector en la política interna del Teatro, por un lado hay una línea de confluencia en estos últimos veinte años de historia del Teatro, pero por el otro, cada mandatario busca su reconocimiento a partir de su accionar, o sea, de la construcción de su propia política.

Trataremos de focalizar a lo largo de los siguientes capítulos las diferencias que se ven en las direcciones como elementos de 'distinción' de cada funcionario, indagando la manera en que éstas instancias son percibidas por los 'actores'. Vimos en el capítulo anterior que para los agentes relacionados a la dirección artística, una de las propiedades fundamentales que se le reconoce al Teatro San Martín como teatro oficial, es su relativa desvinculación con otro tipo de relaciones gobernadas esencialmente por el mercado. Uno de los factores de esta distancia, se vincula a las capacidades de producción y al tipo de repertorio que concede el San Martín que, al no apuntar al 'éxito' en términos económicos, le permite al actor transitar por una serie de autores que ni siquiera son explorados en las escuelas de formación<sup>60</sup>. Por lo tanto analizaremos las contribuciones alternativas para la tarea del actor aportadas en cada

---

<sup>60</sup> Nos referimos a 'escuelas de formación' como aquellas encargadas de enseñar 'actuación', que abarcan las dos estatales (la Escuela Municipal de Arte Dramático y el Conservatorio Nacional) y a las privadas, que en nuestro país, son más de treinta.

gestión, teniendo en cuenta las continuidades y rupturas que se han producido a lo largo de los últimos veinte años.

Reiteramos las Direcciones Generales que han regido en el Teatro San Martín en el período propuesto: Kive Staiff (1976 -1989); Emilio Alfaro (1989 -1990); Eduardo Rovner (1990 -1994); Juan Carlos Gené (1994 - 1996).

## CAPITULO VI

### LA DIRECCION GENERAL DE KIVE STAIFF (1976- 1989)

*"Kive Staiff atribuye su relación con el teatro a sus tempranas lecturas de Bernard Shaw. Mezcló sus frecuentes visitas al teatro independiente con sus estudios de Ciencias Económicas. Cumpliendo tareas de administrador se unió al recién fundado Teatro Caminito, bajo tutela de Cecilio Madanes, hijo de uno de sus clientes comerciales. Allí conoció a un crítico de espectáculos quien lo llevó como colaborador al "Correo de la Tarde", en 1958. Trabajó a partir de entonces en "La Opinión", la revista "Confirmado" y fundó en 1964 la publicación "Teatro XX" de gran prestigio en el campo cultural teatral. Asumió por primera vez la Dirección General del T.M.G.S.M. en 1971 hasta la llegada del gobierno de Cámpora dos años después, para volver definitivamente en 1976 en una gestión -la más larga de la institución- que culminó en 1989."*

*( Dr.Carlos Fos, Archivos, T.M.G.S.M.)<sup>61</sup>*

Kive Staiff estuvo a cargo de dos gestiones en el Teatro San Martín: la primera de 1971 a 1973, la segunda de 1976 a 1989<sup>62</sup>. Si bien el primer período fue un antecedente en su posterior dirección, es en el segundo donde se plasmaron en el Teatro ciertos criterios que prevalecen hasta la actualidad:

---

<sup>61</sup> El Dr. Carlos Fos, quien nos ha proporcionado las reseñas biográficas de los directores generales, trabaja en en el Archivo Histórico del T.M.G.S.M.

<sup>62</sup> En ambos casos fue convocado por gobiernos militares (este hecho transforma a Kive Staiff en una personalidad controvertida fuera del San Martín, cuestión que no sucede con los productores estéticos que han trabajado en el Teatro durante los años de dictadura). El primero, 1971-1973, estuvo a cargo del general Agustín Lanusse. El segundo en 1976, fue un nuevo golpe militar que derrocó a Isabel Perón (quien había asumido a la muerte de su esposo), instaurando la etapa más sangrienta de la historia argentina llamada "Proceso de Reorganización Nacional". Sin embargo, esta última gestión continuó con el gobierno democrático radical, ya que, como veremos, el Teatro San Martín no estuvo determinado por las políticas autoritarias.

"Después del '76', comienza el Teatro San Martín que uno conoce ahora, el San Martín de Kív e Staiff. El comienza con la clara idea de que éso sea el Teatro de la Ciudad de Buenos Aires. Lo convierte en un ser viviente, y para ésto sabe que los órganos del ser viviente tienen que estar trabajando bien". (Entrevista a un empleado del Teatro)

El Teatro cobró un perfil, hasta el momento inédito, hacia la ciudad y hacia el mundo. Creó en el plano interno una estructura organizativa, que significó colocar al San Martín en un lugar prestigiado para la comunidad local, como así también, logró promocionarse internacionalmente. Este perfil, si bien ha tenido variaciones, se ha mantenido a lo largo de las gestiones posteriores. En este segundo período se plasmaron :

- La creación de tres cuerpos estables: El elenco de titiriteros, el de ballet contemporáneo y el elenco estable de actores.
- El establecimiento de los talleres de danza (1977), y de títeres (1986).
- La inauguración de dos ámbitos escénicos: la sala Cunill Cabanellas que empezó a funcionar donde anteriormente había una confitería y la sala Carlos Morel, que se encuentra en el Hall Central.
- La creación de la FotoGalería en el pasillo que comunica el Teatro con el Centro Cultural General San Martín, ubicado sobre la calle Sarmiento.
- La implementación de un sistema de abonos para estudiantes, que es lo que se denomina 'Acción externa'.
- La extensión de las actividades de la institución a otros recintos escénicos (este puede se pensado como el gérmen de lo que luego fueron las co-producciones).
- La producción de versiones televisivas de numerosos espectáculos de su repertorio y un programa de radio del Teatro.
- La creación de la revista *Teatro*.

- La creación de un logotipo que identifica a la institución, de posters de los espectáculos y de la folletería como forma de difusión de las actividades.
- La instalación de un stand de revistas.
- La realización de distintas giras nacionales e internacionales con los elencos y la invitación de grandes compañías y personalidades extranjeras (revista *El Público*, 1989: 39).

Los directores posteriores han variado ciertos aspectos y modalidades. En este estudio vimos cómo esos cambios son percibidos por los agentes involucrados en la dinámica interna. De acá se desprenden dos cuestiones: 1) en el transcurso de estos veinte años la ruptura más significativa que se establece en la estructura general de funcionamiento del sector artístico, desde el punto de vista de los actores, fue la eliminación del elenco estable; 2) en líneas generales las demás instancias, arriba mencionadas, han perdurado, siendo los cambios más importantes, la creación de la Comedia Juvenil y el establecimiento definitivo de las co-producciones. En este capítulo hemos decidido analizar por un lado, ciertas cuestiones que consideramos relevantes en la relación que ha establecido esta gestión con la política municipal y en el plano interno, por el otro qué ha determinado la constitución del 'elenco estable', ya que es uno de los puntos más sobresaliente para los actores, y qué implicancias ha tenido en la política del Teatro.

### **-La gestión de Kive Staiff en relación a la política municipal**

El primer dato llamativo es que ha estado al frente del Teatro San Martín el mismo director desde 1976 hasta 1989, período marcado en nuestro país por dos etapas políticas: el gobierno de la dictadura militar (1976/83) y el gobierno democrático radical (1983/89). En una de las entrevistas a un

funcionario de esta dirección, dijo que durante su gestión la programación tenía que estar aprobada por el Intendente y por el Secretario de Cultura de la Municipalidad, tanto durante la dictadura militar como en el gobierno democrático radical. En este sentido aclaró que era la única limitación a la que estaba sujeto:

"Hay digamos como una condición básica que tiene cierta lógica profunda, es decir, la programación del Teatro San Martín como cualquier otro Teatro Municipal, tiene que tener el acuerdo de las autoridades superiores de la Municipalidad para hacerlas propias, finalmente es un instituto municipal, se supone que estos teatros deben responder a un plan, a una política municipal general donde insertarse. Uno acepta determinadas condiciones llegando a la dirección del Teatro San Martín." (Entrevista a un ex-funcionario)

Este informante se ha referido a la política cultural en el gobierno militar como 'la política de la no política'. Sin embargo argumenta que, aún en un contexto social y político represivo, el Teatro San Martín quedaba supeditado a la figura del Secretario de Cultura, que era civil, más permisivo y abierto, que el resto de la cúpula militar que comandaba las instituciones oficiales. Como ya hemos observado, esta organización ha delineado y asumido una política interna ajena a los avatares del marco sociopolítico general.

"En el 76' con el golpe de estado tuve la fortuna de que el Secretario de Cultura era un civil muy amigo mío, Ricardo Freixá, un hombre muy talentoso y como se unieron determinadas cosas... Hubo un brigadier que fue Cacciatore que no me conocía, me nominó sin conocerme por Freixá y al cual yo trabajé con una enorme lealtad, y terminó teniendo una confianza enorme por mi equilibrio porque yo podía manejar digamos, ideológicamente al Teatro San Martín. Y por otra parte, me consta, fue mi defensor frente a muchos que no querían que yo este ahí.[...] **Digamos durante los gobiernos militares no había política, en**

todo caso era la política de la no política, salvo que la presencia en la Municipalidad de alguien como Freixá establecía determinadas pautas en materia de políticas culturales."

(Entrevista a un ex- funcionario)

Es interesante analizar cómo se ha transformado el Teatro San Martín, en plena dictadura militar, en un 'espacio' que la gente empezó a frecuentar. En un momento político de coerción directa, de violencia, en los conciertos del Hall Central se juntaban hasta 4000 personas. Cómo se explica este fenómeno en un organismo cultural oficial?

"Llegamos a tener el rock. En ocasiones llegó a haber 4000 personas que terminaron sentadas en la vereda. Si hay un elemento simbólico, un hecho simbólico para percibir este valor espiritual de la gente respecto de la pertenencia y de la apropiación de un lugar en un momento donde no había lugar para la convocatoria, donde no había lugar para juntarse porque era peligroso, tuvimos en todos los años transcurridos espectáculos masivos. No hubo un solo vidrio roto. No hubo ningún incidente. Esto habla no tanto de nosotros sino de la gente, de cuidar algo propio que había que preservar. Allí el Teatro dejó de tener propietario, empezó a ser un área, un lugar donde la gente se juntaba para escuchar, para cantar. Un lugar de cita"

(Entrevista a un ex- funcionario)

Los telones de fondo de esta coyuntura política se presentan de manera confusa. Un dato significativo que emerge del material relevado, se evidencia en el incremento de la prensa y difusión comunicacional que ha tenido el Teatro San Martín en los años de la dictadura. Podríamos plantear como hipótesis que el Teatro San Martín representó la 'ventana al mundo', o sea, como si se hubiera transformado en una de las caras visibles de la Argentina para el resto del continente. Ello puede apreciarse en las notas periodísticas:

**"EL ACONTECIMIENTO CULTURAL DEL AÑO. LA BUSQUEDA DE LA LIBERTAD"** (Título, diario *La Nación*, 24/12/77)

**"SAN MARTIN: POR ESTE TEATRO VALE LA PENA PAGAR IMPUESTOS"**

(Título, revista *Radiolandia 2000*, 1977)

**"RADIOGRAFIA DE UN COLOSO"** (Título, revista *Nosotros*, 1977)

El intendente, militar, escribió en los programas de la gira Latinoamericana. Este accionar fragmenta en cierta manera la trayectoria de la relación M.C.B.A.-Teatro San Martín. ya que, siempre se ha pregonizado en la administración central (incluso en el gobierno militar) 'dejar a los organismos culturales libres de la incidencia política'. Sin embargo, éste fue un hecho inusual, un programa diseñado para la gira, no para la difusión interna. Visiblemente se presenta una 'propaganda de tipo político', consensuando y asumiendo las directrices culturales del Teatro como un signo positivo de la 'cultura', objetivo mayor de este discurso:

"Durante 1980, la ciudad de Buenos Aires tendrá dos motivos para el regocijo y la celebración: el cuarto centenario de su fundación por Don Juan de Garay y el primer centenario de su federalización, es decir de su consagración como capital de la República Argentina. Esta gira artística del Teatro Municipal General San Martín, la primera de esta magnitud emprendida jamás por un elenco oficial de la Argentina, se suma a aquellas celebraciones convocando, a su vez, nuevos significados. Con una expresión estética tan humanísticamente esencial como el teatro, la ciudad de Buenos Aires manifiesta así su

fraternidad más entrañable hacia los pueblos de Hispanoamérica, hermandados con nosotros por su origen común, por tradiciones que se fueron forjando en nuestras luchas por la Independencia, en la sangre generosamente derramada de nuestros héroes, en la elección de formas de vida y de ideales que conjugan la dignidad del hombre con la libertad, la justicia con el amor cristiano. La cooperación entre los países tiene modos diversos de expresarse. Los hispanoamericanos han apelado a algunos pero otros permanecen vírgenes aún o insuficientemente explorados. Siendo uno de los más anchos y profundos, el camino de la cultura se abre ante nosotros promisor como pocos. Esta gira artística del Teatro Municipal General San Martín de Buenos Aires quiere ser el primer paso, el primer abrazo, de una vinculación permanente capaz de perfeccionar, a través de las expresiones del espíritu, la mutua comprensión de nuestros países Unidos podremos afrontar mejor las empresas mayúsculas que un destino de grandeza nos tiene reservadas. Por mi intermedio, la ciudad de Buenos Aires quiere transmitir a las ciudades capitales de América hispana, un saludo fraterno y los augurios de una hermandad sólida, duradera y creativa."

Brigadier (R) Osvaldo Andrés Cacciatore

Intendente Municipal de la Ciudad de Buenos Aires

(Del Programa de la gira Latinoamericana, 1980)

La 'cultura', sin explicitación alguna de su significado, una vez más es utilizada por el discurso político sólo y con el único objetivo de sacralizar una política. El Teatro San Martín en su organización interna no fue sometido durante el período militar a las directivas de terror de estado. En el escenario internacional ésto le sirvió para codificar una imagen 'positiva' que le otorgaba un carácter 'ejemplar' al Teatro, se transformó en un signo que mostraba el quehacer teatral, en un país donde se vivían los años más cruentos de la dictadura. En este 'ícono' confluye el campo cultural y el campo político, con la apropiación diferencial de éste último de herramientas del sector cultural, a sólo efecto de exponer un producto, un

discurso vendible al exterior, cuando se vivían condiciones extremas en el país.

Sin embargo y por otra parte, el Teatro San Martín pudo construir su estructura, su perfil que interna y externamente lo transformó en uno de los Teatros más importantes de Buenos Aires, proceso que comenzó en plena dictadura militar. Para el público ha significado un lugar de pertenencia y encuentro. Recordemos los multitudinarios conciertos que se producían en el Hall Central, en un momento donde todo tipo de reunión de más de tres personas era considerado peligroso. La gente iba y se le permitía permanecer en el San Martín. Además la programación era ecléctica y según hemos relevado, una de las características más sobresalientes de esta etapa era que 'se decían cosas interesantes, que la gente tenía necesidad de escuchar', mediatizadas por el tipo de repertorio que ofrecía la institución.

Para la hegemonía gobernante fue un espacio interesante para 'mostrarle al mundo que acá no pasaba nada'. Prueba de ello, como ya enunciamos, ha sido la gran difusión comunicacional que ha tenido el Teatro en aquel momento. Los actores, por su parte, no establecían una analogía negativa entre Teatro oficial-dictadura, sino que por el contrario lo visualizaban como un espacio abierto:

"[...] él (Kive Staiff) tenía una buena cobertura. El Secretario de Cultura de la Municipalidad era Freixá (Ricardo), cuando estaba Cacciatore (Brigadier R.E.) como intendente. Kive había sido llamado para dirigir el Teatro en el 71', y después cuando el peronismo ganó en el 73' lo rajaron a Kive y había hecho una muy buena gestión en esos dos años. Después vino toda la movida en el 73' y acá vino lo peor del peronismo. Vino la derecha fascista . Esto era una cueva de mierda bahl, y en el 76' después del golpe lo llama Freixá y este tipo no era

milico...Tenía la cabeza un poco abierta y le dió (a Kive Staiff) amplias facultades dentro de las reglas generales, pero facultades, porque había gente que estaba prohibida como María Rosa Gallo o como Alejandra (Boero), gente tachada en las listas negras que quisieras y en el San Martín estaba." (Entrevista a un actor del elenco estable)

Resulta interesante analizar que en otros organismos, inclusive del ámbito privado, a muchos artistas les era vedado trabajar. Sin embargo, algunos de ellos, lo pudieron realizar en esta institución. En tal sentido, para los actores, pertenecer, trabajar en un teatro oficial en la época de la dictadura no les provocó conflicto ya que, el Teatro San Martín era percibido ajeno a esta ecuación.

"No tenía establecida la relación Teatro oficial-dictadura. Más bien era al revés, se vivía como una isla. Nunca se me presentó como contradicción. Porque a través de este tipo de teatro se estaban diciendo cosas en el escenario de las más interesantes que podías decir. Fue al revés, en el peronismo al frente del San Martín había tipos muchos más reaccionarios..."

(Entrevista a actor del elenco estable)

La gestión de Kive Staiff, aunque perteneció al gobierno militar, no estuvo sujeta a los rigores de terror de estado que si sufrieron la mayoría de los establecimientos en nuestro país.

Cuando se inició el gobierno radical en 1983, Kive Staiff fue ratificado en el cargo de director general, ya que su labor implicó un cambio sustancial y positivo para el T.M.G.S.M. El mérito esencial que se le reconoce a su gestión es haber generado un giro interesante y poco común acerca de lo que hasta ese momento se esperaba de un Teatro oficial. De ser un organismo de élites, donde la cultura era entendida como 'alta cultura', para un solo sector de la población, pasó a ser un espacio para todos, más

democrático y con nuevas propuestas. En tal sentido fue elogiado por el público y por el campo teatral. Cuando en 1989 asumió el gobierno peronista, el Intendente Carlos Grosso, volvió a nombrarlo. Inmediatamente se sucedieron una serie de incidentes de tipo político dentro del Teatro, y Kive Staiff fue sustituido por Emilio Alfaro: "hicieron bajar al director general que había sido reafirmado por el entonces intendente de la Municipalidad Carlos Grosso" (entrevista a un empleado del Teatro).

Según hemos observado, una de las características que tiene que tener un director para hacerse cargo de este Teatro es 'saber conducir' las organizaciones internas. El poder político de estos grupos sindicalizados fue variando en relación a la coyuntura política del país. Tuvieron un proceso de desarme durante la dictadura, se rearmaron en el gobierno radical y lograron consolidarse cuando asumió el peronismo: Para evidenciar este planteo transcribiremos la siguiente entrevista:

**"-En septiembre de 1988 [...] declaraste en una entrevista con *EL PUBLICO* que si el peronismo triunfaba en la elecciones del 14 de mayo de 1989, tendrías que abandonar la dirección del Teatro. Así sucedió [...]. Sin embargo [...] las cosas no fueron tan simples y lineales.[...]**

(las 'negritas' son de la revista)

-La supeditación de la continuidad de los proyectos culturales a los avatares políticos no es una práctica usual en los países más adultos, de más avanzada civilización y de mayor frecuentación con la democracia. En cambio parece que en países como la Argentina hay que empezar siempre de cero, aunque la opinión general apruebe lo hecho.[...] Pero este procedimiento de cambio de funcionarios al asumir un nuevo gobierno -discutible pero por lo menos claro- tampoco se dió en este caso de manera definida.[...] Luego de los comicios del 14 de mayo, el presidente electo, Carlos Menem, designó a Carlos Grosso como intendente municipal de Bs.As. Este a su vez nombró como su secretario de cultura a Horacio Salas, del

quien soy amigo desde hace treinta años. A la mañana siguiente de su designación, cuando en un reportaje radiofónico se le preguntó sobre el destino del San Martín, Salas no vaciló en anunciar que se había puesto de acuerdo con el Intendente para pedirle a Kive Staiff que continuara su gestión.[...] **Pero ya esa noche los dirigentes sindicales del San Martín pertenecientes a la Lista Azul y Blanca (peronista) de la Unión de obreros y Empleados Municipales, comenzaron una campaña tendiente a revocar esa decisión de las autoridades de su mismo partido [...] Ese supuesto pecado (no ser peronista) era el meollo de la carta: los delegados proclamaban explícitamente en ella 'una conducción peronista' para el Teatro.**" ( las 'negritas' son nuestras )

(Entrevista a Kive Staiff, revista *El Público*, 1989)

En la revista *Gente* apareció, en el ángulo superior izquierdo de la hoja, una fotocopia de un volante que decía:

**"NO AGUANTAMOS MAS LA SOBERBIA Y EL ANTIPERONISMO DE STAIFF. O POR LAS BUENAS O COMO SEA TENDREMOS UN DIRECTOR PERONISTA."** (Firma: Juventud Sindical Peronista)

Debajo apareció el siguiente título:

"Así lo echaron a Kive Staiff del Teatro San Martín  
**CON ESTE PANFLETO VUELVE EL PAIS QUE NADIE QUIERE"**  
(las 'negritas' son de la revista, en: *GENTE*, 6/7/89)

En primer lugar observamos la gran difusión que ha tenido en los medios la gestión de Kive Staiff en el Teatro San Martín. Hoy sería, tal vez, impensable un artículo de estas características en esa revista o una similar. Por otro lado la nota dá cuenta de ciertos hechos de coerción discursiva por

parte de algunos delegados gremiales a los que estuvo sujeto no sólo el director general, sino además los actores: "Vos vas a quedar cuando estemos nosotros, pero no para estar en el escenario sino para limpiar los baños." (Gente, 6/7/89) La crónica describe que aproximadamente 200 empleados del Teatro, más 500 'hombres de la cultura' firmaron una solicitada a favor de Kive Staiff. En las entrevistas que realizamos con los actores ninguno hizo referencia a las intimidaciones, si en cambio, algunos de ellos aludieron a la solicitada como uno de los actos representativos donde se apoyaba la dirección general de Kive Staiff y en la cual estuvieron presentes muchos de los trabajadores del Teatro. Esto demuestra que no todos los empleados municipales respondieron de la misma manera, o sea, se han conformado grupos diversos frente a este suceso de coyuntura. Esta cuestión es muy interesante que la tomemos en consideración porque es uno de los puntos en los cuales reside la complejidad de las fragmentaciones sociales que se estructuran internamente en la organización. Si bien hay grupos diferenciales a simple vista (empleados sindicalizados, gremios internos, productores estéticos, etc.) ciertos grupos adquieren una cohesión temporaria ante distintos episodios coyunturales.

El Teatro San Martín presenta en su interior una serie de factores que parecen influir en el rumbo de su política. **Esencialmente hay dos núcleos de poder que operan como fuerzas en la legitimación de su conducción: el campo teatral y las organizaciones internas.** En tal sentido, y según observamos en el caso de la dirección general de Kive Staiff, en la M.C.B.A. operó algún tipo de incidencia, por parte de estos sectores representativos, para la elección del director general de Teatro San Martín.

## -La presencia del elenco estable

A continuación, indagaremos cómo se ha constituido y qué representó para los actores la conformación de un elenco estable destinado a su formación. Tanto el elenco estable de Títeres como el de Ballet contemporáneo trabajan de manera ininterrumpida desde que han sido creados (durante la gestión de Kive Staiff; el primero en 1986, el segundo en 1977). El elenco de actores, en cambio, se disolvió cuando finalizó la dirección de este funcionario.

La creación de estos elencos es un modelo tomado de las grandes compañías europeas, subvencionadas en amplia medida por el Estado.<sup>63</sup> El elenco estable fue creado por Kive Staiff en 1977 y estaba formado por una treintena de actores aproximadamente, de diferentes edades. Era característico en este ámbito que cada integrante hiciera en general tres obras de repertorio por año, y pasara por diferentes papeles, de ser protagonista en una a un personaje secundario en otra. Además con un repertorio ecléctico que le permitía transitar por autores de diferente género y estilo.

"Yo estuve convencido siempre de la virtud de los elencos. En primer lugar porque termina formando la posibilidad de contar con un equipo, de no tener que salir cada vez a contratar actores con la inseguridad que éso implica. Paulatinamente se va formando como una especie de estética, un lenguaje común y la posibilidad de montar los espectáculos al exterior. Si yo no tengo elenco estable no podemos salir a hacer las giras que hicimos, fuimos a Latinoamérica, a Rusia, a Italia, España. Nada de eso habríamos podido hacer si yo no tenía los elencos estables. Hay agrupamientos en todo el mundo, esperamos el elenco de tal lugar y

---

<sup>63</sup> En nuestro país tenemos un antecedente de compañía estable del 53' hasta el 55', con la compañía nacional dirigida por Antonio Cunill Cabanellas.

nos quedamos fascinados. Lo que pasa es que hay actores que hace 20 años que están trabajando" (Entrevista a un ex-funcionario)

Cada fin de año en la conferencia de prensa que el Teatro realizaba para anunciar la programación del ciclo siguiente, también se mencionaban los actores que iban a participar en las diversas obras. La designación de cada uno para el papel lo decidía principalmente el director general. Había, también, un elenco 'semiestable', que eran actores que se llamaban asiduamente para papeles secundarios. Por último se convocaba a ciertas 'personalidades' con mayor trayectoria profesional para algunas obras determinadas. Al elenco se le pedía dedicación exclusiva, implicaba que sus miembros casi no podían trabajar en T.V., ni en cine. Tenían alrededor de seis horas por día de ensayo y durante la noche, funciones. Los contratos eran anuales, renovables, cuestión que hizo posible que muchos actores hayan participado de ese elenco, tal vez pasen el centenar. La mayoría de ellos, hoy, son figuras muy reconocidas en el 'ambiente teatral'. **El elenco estable quedó indiscutiblemente vinculado a la gestión que la creó y la única que contó con este tipo de organización: la de Kive Staiff.**

"Kive Staiff tenía un proyecto muy claro para este Teatro. El repertorio que se elegía asumía su función de teatro público en el subvencionar espectáculos que no se podían concebir en un teatro comercial: clásicos, temáticas que no son comerciales. Creo que en la época de Kive se quería alcanzar un proyecto donde no alcanzaba la popularidad de los actores, ni la prensa de nada. Sino armar un proyecto con identidad y la tuvo al punto que tuvo una afluencia de público muy importante y porque el público sabía lo que iba a ver. Tenía un perfil claro. En ese momento entrar al Teatro tenía algo de sagrado, había algo de lugar superior, algo que quedaba impregnado en la institución. La sensación de que todo formaba parte de ese proyecto...y hoy no pasa." (Actriz del elenco estable)

Se le reconoce a esta gestión un perfil, objetivos claros. En el discurso de los actores aparece como uno de los elementos fundamentales la creación del elenco estable, relacionado esencialmente al desarrollo del trabajo del actor, al aprendizaje, lo que en definitiva constituye su campo profesional. El elenco representó ese espacio distanciado de otras formas sociales de producción, donde se busca el 'éxito' en términos económicos y que tan cercanas se aparecen cuando, por ej., se trata de la T.V. o del teatro comercial.

Qué significó para los actores el elenco estable? Fundamentalmente, lo caracterizan 'como una experiencia privilegiada' por: **las posibilidades de hacer otro tipo de repertorio; porque generó un ámbito propicio para 'capitalizar experiencias'; y les permitió a los actores continuidad laboral.**

El repertorio en la programación del Teatro San Martín adquirió desde la gestión de Kive Staiff un carácter ecléctico, obras del teatro universal, clásicos, contemporáneos y autores argentinos, con una diagramación equilibrada en el calendario anual. Este tipo de dramaturgia es considerada privilegiada, desde el punto de vista de los actores, ya que les permite indagar en temáticas y estilos, muy poco transitados en el teatro comercial. Un actor del elenco estable se refirió a esto:

"En el 76', te diría que tuve una experiencia creo que privilegiada. Primero por la posibilidad de hacer un teatro de repertorio de verdad. Ahí se formó el elenco estable. Estaba Kive Staiff y, se me permitió durante no sé, 15 años, hacer teatro universal, nacional, contemporáneo y yo lo considero como una experiencia privilegiada..."

Como ya enunciamos anteriormente, una de las diferencias que los actores le atribuyen al Teatro San Martín con respecto a otros recintos

escénicos es la posibilidad de transitar este tipo de propuestas teatrales. Esto lo podemos analizar en dos sentidos: en primer término, la puesta en escena de las obras, esencialmente de la dramaturgia universal clásica, requiere un montaje costoso tanto desde el punto de vista económico como de la infraestructura necesaria (personal especializado, equipos técnicos, etc.). En segundo lugar, no son obras que garanticen el acceso del 'gran público', ya sea porque no son conocidas, o por su tipo de lenguaje, que requiere de un público especializado, con cierto capital cultural para su acceso. Esta restricción implica que los empresarios y productores del espectáculo no arriesguen su inversión en puestas que no garanticen la venta masiva de las localidades.

Sin embargo, desde el punto de vista de los productores estéticos, el modo de diagramar el repertorio es una de las características fundamentales de las políticas de los funcionarios del Teatro. En tal sentido, a Kive Staiff le reconocen un proyecto institucional:

"[...] Proyecto en un tipo de teatro oficial que cada tres años pone Shakespeare, que esté revisando los clásicos, contemporáneos y argentinos en una proporción y equilibrio. Ahora desde que no está Kive no hay nadie que piense en un proyecto de teatro. Ahora reciben proyectos y seleccionan por gustos, motivos, es un pastiche." (Actriz del elenco estable)

**Durante esta dirección, el San Martín se publicitaba como 'Institución', no tenían publicidad los actores, ni los directores, sino que se promocionaba el 'proyecto'. En este sentido, una de las críticas de los actores hacia las gestiones posteriores a la de Kive Staiff fue que el San Martín no tuvo un 'proyecto'. Esto significa que si bien la programación general continuó con este tipo de equilibrio, no se programó con criterios a largo plazo. O sea, si un año**

exponen Comedia clásica de un autor determinado, se supone que el año entrante no se repetirá el mismo dramaturgo. La idea es establecer un repertorio anual ecléctico con ciertos rasgos de permanencia para el ciclo siguiente. Kive Staiff tuvo un período extenso que le permitió la 'continuidad' en su gestión, circunstancia que no fue igual para los demás funcionarios.

También en la conducción se reconocía un proyecto propio, encargado de direccionar los objetivos generales que asumían:

"Proyecto es entender al Teatro como un instrumento social para posibilitar el cambio en la sociedad. Detrás de cada acto, había un objetivo. Esto tiene que ver con el repertorio y luego con la formación de los elencos. Nos planteamos crear una estructura que le diera continuidad." (Entrevista a un ex-funcionario de la gestión de Kive Staiff)

Uno de los ejes consistía en proporcionar equilibradamente los autores mencionados. Para los actores implicaba la posibilidad de hacer varias obras, dos o tres por año. La 'valoración' concedida a este tipo de repertorio marca una clasificación, entendida como ciertos rasgos y códigos, tal vez tácitamente incorporados, que posibilitan la diferencia: el 'buen teatro' del que no lo es. Uno de los factores que emerge en este último discurso radica en que era el elenco un ámbito propicio para transitar este tipo obras, porque les ofrecía a los actores asimilar prácticas, estilos, creando en cierta medida un lenguaje común. De esta manera, el elenco estable presentaba una dirección en la reproducción del capital teatral, tal vez no de forma intencional, otorgando el espacio del trabajo grupal y continuo. En este contexto, lo que estimaron positivamente los actores fue la posibilidad de capitalizar experiencias, mediadas por el intercambio generacional y profesional, o sea un ámbito de aprendizaje.

"un modelo de teatro con elenco estable significa, hay quienes están a favor o en contra yo creo que son buenos, te permite desarrollarte en común con otros, te permite capitalizar experiencias, se va creando un código común, bueno o malo, pero un código común. Se va creando una mirada y eso también le da identidad." (Actor del elenco estable)

No había carteles ni nombres que sobresalían, como ocurre con el teatro comercial donde se va 'a ver' tal 'figura', sino que el reconocimiento en este espacio, pasaba por el equipo de actores. Si 'el saber' teatral se transmite entre los actores, el elenco se transformaba en el lugar indicado para el fin, porque ellos eran los 'estables'. Los directores, si bien había un grupo que participaba continuamente, no tenían esa condición. Pertenecer al elenco implicaba 'un aprendizaje', y establecía las condiciones para que ello fuera posible:

"Mira para mí, lo que más rescato de todos esos años, además de la posibilidad de vivir de la profesión que es bárbaro porque te coloca de otra manera, te da más seguridad, además de lo económico no? Estás todo el día que te lo podés dedicar a esto, lo que significa laburar en lo que a uno le gusta. Pero además de eso, fue una cuestión paralelamente de mucho aprendizaje, no recuerdo si lo tomaba así, ahora me doy cuenta que sí pasó eso, porque la posibilidad de tener ese training, de trabajar en ese tipo de materiales además que en general muchas eran obras clásicas, que es un género que uno como estudiante transita poco, entonces es como un tipo de teatro que te abre la cabeza, para el cual uno no está entrenado y la única manera de transitarlo es haciéndolo ..., y en ese momento el único lugar donde se hacía eso era en el San Martín. El hecho de poder hacerlo tiene que ver con el contacto con otros actores, la cosa de aprendizaje que yo siento, está muy ligada al hecho de los compañeros; porque ahí había un elenco con algunos muy buenos actores, gente con una práctica muy interesante en este Teatro, que con sólo escuchar, el oído se te va abriendo y tenés ensayos cinco o seis veces por semana de cuatro horas, y yo siento que fue un

proceso de mucho aprendizaje no?, sobretodo en relación al aprender de los actores más que de los directores. Yo creo que el saber del teatro circula más que nada a través de los actores en realidad, porque se transmite y se mantiene la técnica, la tradición, los estilos de unos a otros, por ahí inconscientemente no?" (Actor del elenco 'seudoestable')

Uno de los puntos sobresalientes que subyace en las entrevistas, en particular nos referimos a esta última, se encuentra vinculado a las posibilidades de experimentación que tendría que ofrecer un teatro oficial. El elenco estable con sus contradicciones, con sus aspectos tanto negativos como positivos, ofreció un ámbito de experimentación; porque le permitió a un grupo significativo y heterogéno de actores compartir distintas obras, intercambiando experiencias, creando códigos en común, en circunstancias donde el tiempo, la continuidad laboral, contextualizaban estas posibilidades. **El elenco estable se establecía dentro de un escenario oficial que empezaba a consagrarse en el resto del mundo como uno de los teatros más importantes de Latinoamérica.** Por el alto costo económico que implica el mantenimiento de un equipo de estas características es impensable su creación en otros teatros que no reciban algún tipo de subvención. De esta manera queda indiscutiblemente ligado a instituciones oficiales.

El trabajo del actor, en Argentina no tiene continuidad, el elenco fue la única experiencia después de la Comedia Nacional que dirigió Antonio Cunill Cabanellas en la década del 50' que le dió la posibilidad a muchos actores de tener un trabajo 'durable'. En este sentido 'la posibilidad de vivir de la profesión' es tan valorada que muchos actores trabajan en espectáculos con un papel secundario donde apenas aparecen, o en un proyecto que no les interesa. Lo que rescatan 'es trabajar en la profesión', no en otra cosa, siempre es más importante 'trabajar en la profesión'. No

hay títulos que convaliden esta tarea, la 'distinción' se efectúa por el trabajo y la trayectoria, si nó se 'trabaja de actor' no se 'es actor'.

El elenco en cierta medida delineaba una clasificación y la vimos como un doble aspecto, en primer lugar, en la continuidad laboral como límite entre 'ser' o 'no ser' actor. Esto es condición del campo teatral y el elenco lo asumía como un rasgo importante de su definición: la 'diferenciación'<sup>64</sup> se da por el 'trabajo'. El segundo punto que marcó la especificidad del elenco fue la posibilidad para el actor de indagar un tipo de repertorio ecléctico, que requiere de un entrenamiento específico y de manera continua.

El 'Elenco estable' se creó en un momento determinado, se disolvió en otro y nunca más se rehizo. Sin embargo haber pertenecido al elenco marcó ciertos rasgos en la carrera de los actores y parte de su reconocimiento profesional ha sido por integrar esa instancia. Es una zona que delinea un límite entre un adentro y un afuera, un pertenecer y un no-pertenecer. El acceso al elenco se daba por una prueba o, por convocatoria de la dirección general. Trabajar sobre autores de repertorio implica tener ciertos manejos del cuerpo, de la voz y del texto dramático que no todos los actores poseen, en especial los más jóvenes. Porque como ha dicho un informante " a estos autores no los ves ni en las escuelas de formación". O sea que el tipo de repertorio se podría vincular con un 'acceso' diferencial. En tal sentido argumentamos con R. Williams (1981: 84) *"En las sociedades complejas existe una desigualdad significativa y con*

---

<sup>64</sup> Tomamos esta categoría de P. Bourdieu (1988: 136) *"las diferencias funcionan como signos distintivos y como signos de distinción, positiva o negativa, y eso fuera mismo de toda intención de distinción"*. Esto puede ser pensado en relación al habitus y a la posición en el campo. En este sentido dice el autor: *"Por lo tanto la posición de los agentes varían según su posición (y los intereses asociados) y según sus habitus, como sistema de esquemas de percepción y de apreciación, como estructuras cognitivas y evaluativas que adquieren a través de la experiencia duradera de una posición en el mundo social. El habitus implica un sense of one's place pero también un sense of other's place."*

*frecuencia decisiva, a medida que los sistemas de adiestramiento de esos recursos inherentes y constituídos se vuelve más profesional y eficiente."* El elenco se presentaba como 'un espacio de intercambio' entre los actores, donde el 'saber' circulaba de los más experimentados a los más jóvenes ofreciendo una 'vía de acceso' a la 'profesionalización del actor'. Una actriz se refirió a esta cuestión:

"[...] y para los actores que en la época de Kive tenían lugar ahora no tiene dónde ubicarse, porque eran actores que hacían de pueblo, o de monjes y ahora dónde están? Es terrible, porque bueno, Adrián Suar debutó conmigo haciendo un personajito en "Santa Juana". Ian Hall que es de la Royal Shakespeare me decía que, en Inglaterra los actores más que en la escuelas se formaban en los teatros, viendo a los actores trabajar, y después pasaban a hacer los reemplazos. Yo creo que ése es un aprendizaje que no se paga con nada. **A veces no sólo servían los grandes autores sino era para que esos actores se formen, es una escuela, un semillero. Dónde vas a encontrar esa posibilidad, ver a los grandes actores, es un enriquecimiento grande, estar al lado de una Maria Rosa Gallo, al lado de una Inda (Ledesma)?"**

(Actriz del elenco estable)

El 'acceso' tenía dos connotaciones: era restringido, por las características de encarar el tipo de material que se exponía en el Teatro, y era diferencial, ya que los que entraban tenían la posibilidad de 'conocer', 'estar', 'vincularse' con los actores más experimentados y por ende transitar otro tipo de 'aprendizaje'. Podemos verlo, entonces, como una manera de 'reproducción del capital teatral' pero en sentido dialéctico, donde hay un encuentro dinámico entre las partes, o sea un intercambio entre los 'artistas de más trayectoria' y los jóvenes que lograban ingresar.

La conformación de un elenco estable es una política de organización de funcionamiento interno. Nos interesa observar cuál ha sido la incidencia de los actores en este accionar. La consideración del problema implica diferenciar entre un tipo de participación simbólica y otro de participación real, en la cual los agentes intervienen activamente en la concreción de una política. *"La participación simbólica puede asumir dos características: Una, al referirse a acciones a través de las cuales no se ejerce en grado mínimo una influencia a nivel de la política y el funcionamiento institucional; otra, al generar en los individuos y grupos comprometidos la ilusión de ejercer un poder inexistente. La participación real es cuando los miembros de una institución o grupo, a través de las acciones ejercen poder en todos los procesos de vida institucional: a) en la toma de decisiones en diferentes niveles, tanto en la política general de la institución como en la determinación de metas, estrategias, y alternativas de acción; b) en la implementación de las decisiones; c) en la evaluación permanente del funcionamiento institucional."* (María Teresa Sirvent, en: Rosalía Winocur, 1996)

En cuanto a la participación real de los agentes en esta política no encontramos discursos homogéneos en sus integrantes. Algunos argumentaron que han tenido un peso importante sobre las decisiones del director general, otros, en cambio, dijeron que las directivas les eran impuestas 'desde arriba', con una actitud muy autoritaria. Transcribiremos a continuación dos entrevistas que resultan relevantes a fin de esclarecer esta cuestión:

"El elenco estable tenía un peso muy fuerte. Kive repartía los roles por las presiones que le daban los actores. Era otra línea de poderes. Los que lo pasaban mal eran los directores. El elenco tenía fuerza sobre Kive. Era su apuesta" (Actriz del elenco estable)

A diferencia de este discurso que le concede al elenco una participación real en las decisiones que asumía el director general, un actor expuso otro punto de vista:

"tu sordera, tu necesidad respecto de lo que le pasa a la gente que trabaja en el Teatro... Tenés a 35 energúmenos que somos parte del elenco estable. Agarrás un bando y decretás que se haga ésto, ésto y ésto. Mengana hace ésto, Fulano ésto, Sultana hace ésto y adelante tuyo tenés a 35 zanguangos, que vos, una vez que terminaste de leer el bando, agarrás y te vas. Salvo algún integrante nuevo del elenco estable o alguien que su deseo coincide con el bando y lo toma con entusiasmo, tenés a la mayoría que no tiene ni el entusiasmo de la empresa de cacerolas que distribuye la zona de ventas. Porque vender en Villa Lugano a lo mejor es mejor que vender en Villa Caraza." (Entrevista a un actor del elenco estable)

Evidentemente, ante la misma circunstancia aparecen apreciaciones dispares que en cierta medida dan cuenta de un vínculo diferencial que cada actor efectuaba con el director general dentro de la instancia institucional que representaba el elenco estable.

Sin embargo, encontramos un eje articulador en los discursos: todos los actores coincidieron en una valoración positiva hacia esta experiencia. Registramos, entonces, dos puntos interesantes: 1- El elenco fue una política para los actores, reconocida positivamente por ellos; 2- fue una política de gestión que desapareció con la dirección que lo creó. Fue llamativa la ruptura, la disolución que significó, a diferencia de los elencos de Títeres y Ballet. Tal vez un dato explicativo sea que mientras los últimos tenían un director específico, el elenco de actores estaba a cargo del director general. La disolución del elenco estable, según los actores, fue una decisión política:

"[...] por eso cuando a Kive lo sacan, porque lo sacan, era muy fuerte y no podían dejar a un elenco estable por una cuestión de política. No podían dejar a un elenco que éramos adictos a Kive, los titiriteros y los bailarines tenían su director, en cambio nosotros, no teníamos un director artístico, nuestro director era Kive, nuestra relación más directa era con él."

(Entrevista a una actriz del elenco estable)

Kive Staiff fue legitimado en su cargo por la administración central y por los agentes del campo teatral. El elenco fue una política dirigida a los productores estéticos pero emitida por el funcionario principal. Sin embargo fue orgánico a las demandas de los actores que, asumieron este espacio con una participación de ambos tipos, tanto real como simbólica, según las circunstancias y la relación institucional que cada uno de ellos pudo establecer con la conducción..

### **-A modo de conclusión**

En la Dirección General de Kive Staiff observamos que se estructuraron los lineamientos generales que se han perfilado hasta la actualidad y que le han posibilitado al Teatro San Martín ocupar un lugar privilegiado tanto en el teatro local de la Ciudad de Buenos Aires como así también en relación a los teatros internacionalmente reconocidos. Ello fue posible porque internamente se plasmaron en la Institución una serie de instancias organizativas (elenco estable de actores, elenco de Danza contemporánea, elenco de Titiriteros, escuelas de formación, etc.) y se le otorgó un carácter eclético a la programación anual que incluyó dramaturgia universal -clásica y contemporánea-, clásicos nacionales y un espacio para las nuevas

eclético a la programación anual que incluyó dramaturgia universal -clásica y contemporánea-, clásicos nacionales y un espacio para las nuevas propuestas escénicas. Si bien la mayoría de estas creaciones se han mantenido en sus criterios generales hasta la actualidad, algunas se han modificado y otras desaparecido (como el elenco estable de actores). Por otra parte la Dirección General de Kive Staiff logró un vínculo interesante con la comunidad de la ciudad: convocó un número considerable de público, consiguió sponzorizaciones de importantes empresas que apoyaban principalmente los distintos medios de difusión que requería el Teatro (revista, folletería, programas de T.V. y radio, etc.). Luego de trece años ininterrumpidos en la gestión, Kive Staiff fue sustituido en 1989 cuando cambiaron las autoridades nacionales y municipales. Las razones que explicaron su alejamiento se relacionaron con las articulaciones de orden político que son parte estructural de lo que acontece en un teatro municipal de gran envergadura, con distintos gremios internos, con algunos de los trabajadores sindicalizados que responden a la U.O.E.M (Unión de Obreros y Empleados Municipales) alineados en dos listas (la azul y la azul y blanca), ambas peronistas.

## CAPITULO VII

### LA DIRECCION GENERAL DE EMILIO ALFARO (1989-1990)

*"Emilio Alfaro es Actor y Director teatral. Integró el llamado "Clan Stivel" y formó parte del prestigioso ciclo televisivo "Cosa Juzgada" en la década de 1960. Durante el período 1973-1976 fue director de Canal 7, iniciando su gestión oficial. Su primer estreno en dirección fue en el año 1978 con "Hay unos tipos abajo", creación colectiva que luego se llevó al cine. La versión de "La Señorita Tacna", de Mario Vargas Llosa es recordada como su obra más importante, que lo consagró como director teatral. En 1989 cuando cambiaron las autoridades nacionales y municipales en nuestro país, fue designado en la Dirección General del T.M.G.S.M., iniciando una breve gestión que duró hasta mediados de 1990."  
(Dr. Carlos Fos, Archivos, T.M.G.S.M.)*

Kive Staiff fue reemplazado en la Dirección General del T.M.G.S.M. a mediados de 1989 por Emilio Alfaro, cuya gestión alcanzó hasta 1990. Fue un período muy breve con lo cual no nos extenderemos en su análisis. En las entrevistas casi no encontramos menciones de esta dirección, todos los actores han coincidido en que fue 'mala', algunos la definen como 'lo peor'. Para nosotros no se trata de juzgarla, sino de evidenciar el por qué de estas afirmaciones.

Emilio Alfaro, como los demás directores que analizamos aquí, es un 'hombre de teatro', con una trayectoria en 'dirección de puesta'<sup>65</sup>, que ya hemos visto. El marco en el cual tomó la conducción del San Martín fue complicado en el plano interno y en el campo teatral. El día en que Kive Staiff se despidió de la Institución, un actor comentó:

---

<sup>65</sup> 'Director de puesta' o 'puestista' es aquel encargado de la dirección de una obra. Es lo que comúnmente se denomina 'director'.

"se ve que ahí también debería haber afecto, agradecimiento o anda a saber qué, porque me acuerdo que no fue bueno que se vaya. Me acuerdo de ese aplauso como algo muy fuerte, aún desde mucha gente que lo criticaba, y había una sensación de medio injusticia, que lo que venía no iba a ser mejor, que tenía más que ver con reparto de poder que con una cuestión de política cultural."

El contexto, entonces parece indicar que fue uno de los factores determinantes del corto lapso que permaneció esta gestión.

La 'ruptura' que estableció Alfaro, fue la disolución del Elenco Estable de actores. Se siguieron manteniendo los elencos de Danza contemporánea y de Títeres. Los actores comenzaron un período de incertidumbre porque finalizó su inserción en un ámbito de trabajo con las particularidades que ofrecía el elenco estable.

"En el 89', se desarma medio todo, se desarma el estable por supuesto, la continuidad desaparece y ahí nos encontramos todos, en mayor o menor medida, desconcertados. Porque uno tenía como todo concentrado ahí y éso mismo que te digo de isla, se venía en contra. Porque yo no conocía como se hacía para trabajar. La experiencia que tenía de T.V. era hacer un bolo de vez en cuando, pero no conocía a nadie, ni tenía esa práctica de ir a buscar trabajo a la tele ni nada. Entonces fue una transición, la del año siguiente, medio rara, de no saber donde estoy, no soy más actor o, cómo se hace? Creo que ese crack lo vivieron varios, incluso gente de mucha trayectoria." (Actor del elenco estable)

Registramos que uno de los rasgos característicos del elenco, que anteriormente señalamos, desaparece: la continuidad laboral.

Además de la disolución del elenco estable, dos elementos relevantes marcan esta etapa en el San Martín: se van los grandes sponsors que

sostenían la gestión de Kive Staiff: Coca-Cola, Clarín, Nobleza Piccardo, entre otros; y en el frente interno ciertos grupos sindicalizados ejercen conductas que contradicen y entorpecen la dinámica del Teatro, sobretudo en las funciones y ensayos.

"En la obra que protagonizaba Alfredo (Alcón) y que fue en la transición de Kive a Alfaro, yo me acuerdo que sentí en esos meses sobre el escenario una cosa de deterioro, de que en las funciones por ahí los técnicos hablaban fuerte al lado del escenario, esas cosas...de cierta disciplina teatral que era buena por ahí, de la limpieza. Una cosa que entró no sé por desahogo, pero una cosa anárquica en el Teatro en esos primeros tiempos después de Kive y de deterioro físico, de suciedad, cosas que se rompían..." (Actor del elenco estable)

La finalización de la gestión de Emilio Alfaro se ha vinculado, según los informantes, a la 'caída' en el perfil artístico del Teatro (en cuanto a la calidad del repertorio) y la afluencia de público, que durante ese mandato, ha descendido considerablemente.

### **-A modo de conclusión**

En 1989 asumió la Dirección General del T.M.G.S.M. Emilio Alfaro. Si bien como en todos los casos que aquí analizamos, Alfaro también era una figura reconocida del campo teatral, su gestión no fue bien aceptada por el sector y luego de pocos meses fue reemplazado en el cargo. Una de las cuestiones fundamentales que surgieron en las entrevistas ha sido que durante este período se desarmó el elenco estable de actores. .Ello ocasionó cierto estado de alienación en los productores estéticos, muchos de los cuales permanecieron en los escenarios del Teatro San Martín durante más de trece años seguidos, sin contacto laboral con otros medios.

Nos parece relevante destacar en esta etapa en qué medida la coyuntura política del país ha interferido en el plano interno de la organización. Las nuevas autoridades nacionales y municipales que asumieron en 1989, si bien ratificaron en el cargo a Kive Staiff por su destacada gestión frente al T.M.G.S.M., encontraron que los grupos más sindicalizados del Teatro se interpusieron a la nueva designación del funcionario. Esta circunstancia nos da el indicio de que existen una serie de relaciones de poder que luchan por imponer 'sus' intereses en un Teatro oficial. El cargo fue ocupado por un nuevo agente del campo teatral, cuya filiación política coincidía con los intereses de los grupos sindicalizados. O sea que, en este caso, la legitimación de la conducción general del T.M.G.S.M. fue condicionada por los sectores comprometidos con el sindicato municipal, hecho que fue posible siendo el gobierno nacional y, por ende el estado municipal, de procedencia peronista. De esta manera, los objetivos generales que debería perseguir un teatro oficial quedaron debilitados por situaciones que estructuran el funcionamiento interno de la organización, más cercanas a disputas de orden político que a lineamientos que involucren las necesidades de llevar adelante una política cultural estatal.

## CAPITULO VIII

### -La Dirección General de Eduardo Rovner ( 1990-1994)

*"La formación original de Eduardo Rovner está alejada de la práctica teatral. Se recibe de ingeniero electrónico, trabaja en investigaciones de electromedicina, estudia Psicología Social, y en la esfera artística es músico de Jazz. Entre 1974 y 1978 Rovner desarrolla una primera manera de concebir la escritura teatral. Escribe durante estos años tres obras: "Una pareja" (qué es mío y qué es tuyo), "Una foto...?" y "La Máscara". Es perceptible hasta aquí la influencia que ejerce sobre él la estética de Pavlovsky. Luego comienza a trabajar en una nueva forma de creación teatral utilizando el procedimiento del desenmascaramiento, asumiendo el vínculo a partir de una metáfora que, excediendo a los protagonistas, tiene un destinatario mayor, que es el país y sus habitantes. De allí nace "Ultimo premio". Luego de una intensa reflexión teórica reformula su expresión estética a partir del estudio del filósofo de arte Jacobo Vogan. Crea el Grupo de Autores entre 1982 y 1984 junto a Pogoriles, Huertas y Kartún, produciendo "Sueños de naufrago". Desde 1983 escribe "Concierto de aniversario", "Y el mundo vendrá" (1988), "Compañía" (1989), "Volvió una noche" (1990), "Cuarteto" (1991) y finalmente "Carne" y "La vieja, la joven y el harapiento" (1995), textos donde la sátira actúa como ironía militante. En el año 1990 asumió la Dirección General del T.M.G.S.M. hasta mediados de 1994, cuando renunció al cargo argumentando que la actividad pública inhibía su creación artística."  
(Dr.Carlos Fos, Archivos, T.M.G.S.M.)*

En 1990 asumió Eduardo Rovner la conducción del Teatro San Martín hasta mediados de 1994. Un director se refirió como Rovner llegó a asumir la dirección:

*"A Rovner lo pusimos nosotros. La Secretaria de Cultura me llamó porque nadie quería agarrar el San Martín. Como yo, ni loco agarro en un teatro oficial. Entonces llamé a gente de teatro y hablamos entre nosotros y dijimos que había que ir, no se podía no ir. Y decidimos ponerlo a Rovner..." (Entrevista a un actor y director)*

Queda claro en la entrevista la importancia que tiene el campo teatral para determinar el cargo máximo del T.M.G.S.M., sin embargo, en el perfil

interno a Eduardo Rovner se le reconoce no 'tener carácter suficiente' para manejarse con las organizaciones internas:

"Creo que no tuvo carácter para enfrentarse con lacras burocráticas. [...], a Rovner no lo cagaron pero lo chicanearon durante toda la gestión y Rovner no tiene un tipo de carácter que pueda negociar e imponerse sobre eso. Todo el tiempo transaba, entonces fue." (Entrevista a un actor)

En la dirección artística los cambios más sustanciales, desde el punto de vista de los actores durante esta gestión, han sido la creación de dos instancias organizativas con objetivos diferentes: la Comedia Juvenil como ámbito para proporcionar una formación profesional a los actores egresados de las Escuelas de Arte Dramático oficiales; y el sistema de coproducciones, que consistía en otorgar ayuda financiera a compañías de teatro independiente proporcionando el desarrollo artístico fuera del Teatro San Martín.

"En el proyecto teatral de Rovner y su equipo hay dos ejes muy claros: impulsar el hecho teatral, no sólo paredes adentro del San Martín sino en todo el ámbito de la Ciudad, y también profundizar la formación cultural y artística." (de la revista *TEATRO2*, 1994: 34)

Desarrollaremos esta nueva organización, en ambos casos, a fin de evidenciar que significaron para el desarrollo teatral a partir de la mirada de sus agentes.

## -La Comedia juvenil como bastión de una política<sup>66</sup>

En la revista *Teatro2* (1994: 10), cuya publicación es del TMGSM, apareció un artículo que expone al público la nueva innovación:

"Por primera vez el Teatro Municipal General San Martín contará con un elenco juvenil, hecho que marca un mojón artístico pues los antecedentes no acreditan ninguna experiencia similar en el país. El resultado será que veinte jóvenes con formación teatral superior estatal podrán acceder a la experiencia que implica trabajar sobre un escenario oficial." (*Teatro2*, 1994: 10).

El director ejecutivo<sup>67</sup> de la Comedia Juvenil, Roberto Perinelli, relató los fines por los cuales ha sido creada la nueva instancia, que comenzó en 1992:

"El espíritu de la iniciativa fue generar un espacio de tránsito hacia la profesión para destacados alumnos de las dos escuelas oficiales que pretenden una formación integral del actor. [...] Buscamos que la Comedia sea simultáneamente y durante dos años un lugar de formación y profesionalidad, con veinte integrantes que se renovarán al cabo de ese período."<sup>68</sup> (Entrevista a Roberto Perinelli, revista *TEATRO2*, 1994: 12)

---

<sup>66</sup> La Comedia Juvenil ha sido creada durante la Dirección General de Edurado Rovner pero ha continuado, si bien con variaciones, durante la gestión de Juan Carlos Gené. Por lo tanto, aquí analizaremos el proceso que involucra a esta nueva instancia, el cual abarca ambos mandatos.

<sup>67</sup> La Comedia Juvenil está a cargo de un director ejecutivo que se encarga de todo su funcionamiento. Luego están los 'puestistas' que son contratados para dirigir cada una de las obras.

<sup>68</sup> En la nota, Juan Carlos Gené, quien fue el primer puestista de la Comedia, aclaró que como mantuvieron el número inicial de 20 integrantes, o sea que no hicieron la reducción prevista a diez integrantes, debieron reducir el contrato en su tiempo de duración: de dos a un año. (Revista *Teatro2*, 1994: 12)

La Comedia fue concebida bajo la gestión de Eduardo Rovner y continuó durante la dirección general de Juan Carlos Gené. El plazo de duración que se fijó para la primera experiencia fue de dos años (1993-1995). La segunda, que empezó a principios de 1996 tuvo una duración de seis meses

"Al principio no fue tan fácil que el proyecto prosperara. Había una serie de situaciones administrativas, técnicas y políticas en el medio. Pero poco a poco la idea fue queriendo y en el año noventa y...dos empezamos el primer tramo de este proyecto y ahora empezamos el segundo tramo que lamentablemente no tiene las características primeras, antes era dos años de residencia ahora van a ser seis meses." (Funcionario del Teatro)

La Comedia Juvenil, según su director ejecutivo fue un 'espacio de tránsito hacia la profesión'. Si bien no es nuestra intención entrar en este tipo de discusión acerca de qué es ser o no ser profesional en el ámbito de la actuación, nos resultaron paradójicos los discursos al respecto, entre los funcionarios y los actores que formaron la Comedia. En este sentido un actor nos decía:

"Este fue el primer trabajo en teatro contratado, mi primer trabajo profesional, entre comillas no? Porque en teatro es muy difícil decir profesional o no profesional, porque como no hay nadie que te dé un aval concreto... Porque por más que hayas estudiado en la escuela, hay mucha gente que trabaja profesionalmente y no ha estudiado en ninguna escuela, entonces no depende de un título para ser profesional o no, yo pienso que depende de uno, de lo que uno sienta. Lo que yo digo es que antes del San Martín hice trabajos profesionalmente aunque no me pagaran, hice unas cuantas cosas..." (Actor de la Comedia Juvenil)

Desde este punto de vista, el trabajo profesional del actor, no depende de ningún marco legal que certifique esta tarea. Para el actor, 'ser profesional'

implica una actitud interna frente al trabajo, independientemente de factores externos (tipo de inserción: teatro comercial, oficial, off. cine, T.V. etc.). Sin embargo uno de los objetivos primordiales que se plantearon los funcionarios para crear la Comedia Juvenil fue otorgales a los alumnos egresados con mejor promedio de las Escuelas Oficiales de Arte Dramático un espacio efectivo para el 'tránsito a la profesión'. En este sentido 'lo profesional' opera como nivel de acceso que limita el ser o no ser actor. De este modo un funcionario explicó uno de los objetivos de la Comedia:

"El objetivo principal es un paso no traumático a la profesionalización, porque un alumno de una carrera oficial o no oficial es lo mismo, cuando entra al terreno profesional se encuentra con un terreno desconocido [...], en una escuela los errores te sirven, en el terreno profesional es al revés. Profesional es: te digo -vas a hacer Julieta, vení mañana a las seis de la mañana empezamos los ensayos-, y arreglate mi amor, éso es profesional. Lo que pasa es que hay un concepto de lo profesional bastante raro, porque como los directores son maestros, todo el mundo se cree que el director te tiene que decir cosas que jamás te tendría que decir porque vos las tenés que resolver..." (Funcionario del Teatro)

El objetivo bajo el cual fue creada la Comedia Juvenil genera puntos de vista diversos entre los encargados de direccionar este proyecto: los funcionarios y los actores para quienes, se supone, estos fines fueron planteados.

En los inicios de la Comedia Juvenil se eligieron a los veinte mejores promedios entre las dos escuelas oficiales: La Escuela Municipal de Arte Dramático (E.M.A.D.) y la Escuela Nacional de Arte Dramático (E.N.A.D.). Los veinte, entonces, hicieron una prueba que duró un mes, de martes a domingos seis horas por día, con la idea de que quedarán seleccionados diez integrantes de la Comedia. La prueba estaba a cargo de Juan Carlos

Gené, que fue elegido por la dirección del Teatro<sup>69</sup> para ser el primer 'director de puesta'<sup>70</sup> de la Comedia.

"Cuando finalizó la prueba, te digo que fue sumamente agotador, y después de ese trabajo Gené pidió si podíamos quedar todos y el Teatro accedió, con un sueldo muy bajo, pero accedió." (Actor de la Comedia Juvenil)

El primer contrato anual que firmaron los integrantes fue por \$500 mensuales, que con los descuentos se transformaban en \$400.<sup>71</sup> Cifra irrisoria si se toma en cuenta que un papel muy chico (bolo) en el Teatro San Martín se paga arriba de los \$1000. Los actores trabajaban de martes a domingos 7 horas diarias. La primer obra que realizaron fue "*Las delicadas criaturas del aire*", sobre textos de Federico García Lorca, con dramaturgia y dirección de Juan Carlos Gené. La obra se estrenó en noviembre de 1993 y estuvo en cartel hasta julio del siguiente año.

"nosotros estrenamos a mediados de noviembre. Estuvimos hasta diciembre y la idea era volver en marzo y hacer marzo-abril y ahí terminábamos, pero estuvimos hasta julio porque el director que venía con la obra después de nosotros se enfermó y nosotros veníamos tan bien que decidieron seguir..." (Actor de la Comedia)

---

<sup>69</sup> Con respecto a la elección del director de la puesta, un funcionario dijo: "Nosotros creamos este espacio, con un perfil pedagógico, no era un terreno crudo de hacer una obra de teatro. Por eso cuando elegimos los directores, los elegimos con bastante cuidado: A. Alezzo, J.C. Gené, que por ahí no hacen de maestros pero tienen la posibilidad 'de'."

<sup>70</sup> La Comedia Juvenil tiene un director ejecutivo que es estable, mientras los encargados de la dirección de la 'puesta en escena' van variando.

<sup>71</sup> Un actor de la Comedia dijo al respecto: "Tenés la obra social de IMOS que yo no la usé nunca, porque soy de Actores, para que iba a sacar el carnet, que siempre voy a usar la mía de actores, espero. Te hacen todos los descuentos un 20%, o sea que de un contrato de \$500 cobraba \$400, después te pagan aguinaldo, vacaciones, a ese nivel como un empleado municipal normal."

Cuando reiniciaron la temporada, en 1994, los actores empezaron a ensayar otra obra.

"[...], entonces teníamos ensayos y hacíamos funciones. Ensayábamos de martes a domingos todas las tardes y a la noche hacíamos funciones, por \$400. Entonces teníamos dedicación completa al Teatro por ese dinero. Cuando se hace el segundo contrato, sí, firmamos por \$1000 que ya era con más sentido. Igualmente es un sueldo muy bajo para el San Martín, porque si pensás que quien hace un bolo en una obra cobra \$1350 por contrato, nosotros hacíamos ensayos, obras, funciones para escuelas y se pagaba por todo lo mismo. Nosotros no éramos elenco, sino que éramos protagonistas y cobrábamos lo mismo."<sup>72</sup>

(Actor de la Comedia Juvenil)

La segunda obra que decidieron realizar fue de Calderón de la Barca, dirigida por Daniel Ruiz. Según uno de los actores, empezaron haciendo un curso de teatro clásico<sup>73</sup>, y la idea era a partir de allí seleccionar los roles para la obra.

"Ahí se encontraron con el problema de que tenían 19 actores y que la obra tenía 9, menos mujeres que varones.[...] Pero las cosas se complicaron. Había personajes principales y secundarios, y éso estaba mal porque fuimos contratados todos en la misma categoría, y a un mes del estreno el flamante director (general), que era Juan Carlos Gené, vió una función y decidió que no se estrenaría.[...] Al mes se nos convoca para hacer con Agustín Alezzo *El Hombre de las valijas*, que empezamos de octubre a diciembre y estrenamos en abril hasta

---

<sup>72</sup> Es importante tomar en cuenta lo que dice un actor sobre ésto: "Está bien éramos 19 actores, pero bueno no era problema nuestro. A nosotros nos apretaban mucho con eso y en definitiva no era culpa nuestra. Si éramos muchos, ellos nos habían elegido a muchos. Es como que nos hacían cargo a nosotros de la elección de ellos." (Actor de la Comedia Juvenil)

<sup>73</sup> Según el actor "nos dijeron que íbamos a tener un curso, entre comillas, de teatro clásico. Porque es verdad, en las escuelas nadie te forma para teatro clásico y es muy difícil y tiene toda una técnica muy especial que si no la sabés la tenés que aprender. Entonces ese curso servía para aprender y para determinar quien hacía que rol."

junio. Entramos todos en esa obra. Ahí se terminó el contrato a diez actores y quedamos diez. Seguimos hasta agosto, que hicimos dos obras: una infantil con Malamud y una de clown que dirigió y escribió Hernán Gené y en la que entraron dos chicos nuevos. En agosto terminó la Comedia Juvenil de ese año." (Actor de la Comedia Juvenil)

La Comedia Juvenil fue concebida como una instancia de organización interna, al igual que el elenco estable y demás articulaciones institucionales de la dirección artística del Teatro. Sin embargo, en el elenco sus agentes influían en las decisiones asumidas por la dirección general legitimando un espacio que aparecía como propio para el campo teatral. A diferencia de ello, en la Comedia Juvenil, las directivas se elaboraron en la conducción y se implementaron independientemente del punto de vista de los actores.

"La Comedia Juvenil no discute nada. Entre las pautas que se les dá, ésto, ésto y ésto, tienen que cobrar todos igual por mes. Ahora en la cosa profesional es distinta: -mirá vos tenés este papel, te ofrecemos tanto,- y vos decís -no es poco...-. Está bien, cada uno..., hay gente que tiene representante." (Funcionario el Teatro)

Los lineamientos de la Comedia estaban determinados 'desde arriba', sin ninguna intervención en la política 'desde abajo', o sea desde sus propios integrantes. Los actores no fueron parte del accionar de esta política.

"[...] **La Comedia Juvenil es un elenco político dentro del Teatro.** Es una herramienta política crear un elenco así, no es institucional, no es como el elenco de títeres que es una institución dentro del Teatro, no es como la compañía de danza<sup>74</sup>. La Comedia Juvenil no tiene un arraigo, no está institucionalizada, no hay ningún decreto que cubra o proteja a la Comedia Juvenil. Es un elenco nuevo que está porque quieren que esté, lo pueden disolver si quieren, si no quieren que esté más, no está más lo disuelven y listo, que en definitiva nadie se enteraría. Es político porque es una estrategia, una manera de demostrar que hacen cosas." (Actor de la Comedia Juvenil)

La Comedia Juvenil desde el punto de vista de sus agentes, fue una política externa a sus propias necesidades y demandas. Definir lo "político como estrategia" implica reconocer que el fin último se encuentra sobre los medios que se emplean para llevarlo a cabo: la Comedia desde su implementación en 1994 pasó por distintas reorganizaciones que afectaron el acceso de los actores (se modificó el ingreso, cantidad de vacantes, el tiempo de duración, etc.), pero institucionalmente perdura. La Comedia representó una política del Teatro para 'mostrar' la creación de un espacio para los artistas jóvenes. En la dinámica interna, los actores percibían la 'diferencia', que pasaba por el no reconocimiento institucional a su tarea, con respecto a los demás productores estéticos y a los otros elencos.

---

<sup>74</sup> Uno de los puntos que este actor marca como característica de 'ser institucionalizado' es estar en el Estatuto del teatro. Sin embargo, nos han dicho que el mismo no existe. Para dar cuenta de ello, en el transcurso de esta investigación hemos buscado en el Teatro, en la M.C.B.A y en la Asociación Argentina de Actores dicho estatuto y siempre ha aparecido la misma respuesta. Sí hay resoluciones y proyectos en el Concejo Deliberante que avalan al elenco de titiriteros y de danza contemporánea. En cuanto al elenco estable, tampoco se ha hallado ninguna resolución.

Otro de los puntos a que el actor se refiere es: "el ballet sale de gira, la Comedia juvenil nunca salió ni saldrá de gira. Funcionan distinto, tienen sponsors, tienen o tuvieron no sé si ahora, se manejan diferente que la Comedia Juvenil y también tienen más años que nosotros, lógico tienen un nombre ganado en todos los trabajos que han hecho." Acá visualizamos nuevamente como la 'continuidad', en tanto permanencia se presenta como base de la institucionalización. Con respecto a los sponsors, es un tema central que ya hemos mencionado.

"Pero hay otras cosas... como nos pasó a nosotros, contratar 19 actores por 400\$ cuando hay otra gente que se lleva mucha más plata, y no por el hecho del dinero sino por el lugar que te dan que es 'pibe hacete de abajo'. Cuando las cuatro obras que pusimos fueron a sala llena todo el tiempo y trabajábamos a la par de cualquiera, y éso te da bronca, puta no se reconoce nuestro trabajo. Entonces decis por qué?, y así muchas cosas..."

(Actor de la Comedia Juvenil)

En Argentina no existe un título que habilite la 'profesión de actor'. Gran parte de las figuras que encontramos en los medios televisivos o teatrales, tal vez nunca han pasado por alguna escuela de formación. Esta cuestión contradice los propios objetivos por los cuales esta nueva instancia ha sido creada. La Comedia Juvenil intentó ser un 'puente', para ciertos alumnos de las escuelas de formación de Arte Dramático estatales, para introducirlos en lo que los funcionarios consideraron 'terreno profesional'. En su interior, los integrantes de la Comedia no fueron 'reconocidos como actores', en la imagen externa, representó el lugar de 'consagración de los artistas jóvenes'.

"Cuando yo entré al San Martín, para mí era... Yo antes de entrar decía: -uy cuando esté en el San Martín!-. Cuando estrené la primera obra lloré... Un amigo mío que vino a verla, me decía que me escuchaba llorar por atrás de los camarines, de cómo estaba de emocionado por haber estrenado. Y después de haber estado dos años en el San Martín te digo que no es lo que parece. Es un ente municipal como cualquier otro. Funciona de esa manera. Adentro hay que pelear mucho para que las cosas se hagan. Tenés que hacerte de tu lugar a duros golpes, en todo sentido y en todo orden." (Actor de la Comedia)

La segunda etapa de la Comedia no la hemos analizado porque recién comenzó en 1996. Se han contratado sólo ocho actores, seis son hombres

y dos mujeres. La duración será de seis meses, en vez de dos años. Esto fue aclarado: "Por problemas presupuestarios".

La Comedia Juvenil podemos analizarla desde dos miradas. En primer lugar, no fue un accionar que responda a las necesidades e intereses del campo teatral. El objetivo central de su implementación: 'un espacio de tránsito a la profesión' no coincide con el punto de vista de sus agentes acerca de qué es la profesión. Por otra parte, los actores reclaman no haber sido reconocidos como tales, a diferencia de otros actores y elencos que trabajaron en el Teatro. En tal sentido, los funcionarios al crear esta instancia no han podido interpretar qué reclama, qué necesita el campo teatral para el desarrollo profesional y/o el acceso laboral de sus miembros jóvenes, que intentan insertarse en un medio tan difuso, tal como se presenta en nuestro país.

En segundo término, el problema radica en que la Municipalidad sí parece tener una incidencia real en el Teatro San Martín: los recortes presupuestarios (que se efectúan a todos los sectores no sólo al cultural). Es entonces muy dificultoso establecer criterios a largo plazo que sean verdaderos lineamientos para sus agentes, y las políticas internas de la organización operan a contragolpe, es decir, reaccionan y se construyen frente a las situaciones de coyuntura.

### **- El Régimen de Co-producciones**

Régimen de Co-producciones, se denomina en el Teatro a esta instancia que, si bien se explicita como tal en la gestión de Eduardo Rovner (1990 -1994), sus primeros pasos han sido dados con Kive Staiff, donde algunos espectáculos los hacía el Teatro San Martín en el Teatro Payró.

Esta cuestión es importante tomarla en cuenta, ya que a diferencia de lo que ha sido el elenco estable, observamos una línea de continuidad en este accionar.

"Régimen de coproducción para el estímulo de la actividad teatral independiente' es la denominación institucional para este emprendimiento del Teatro San Martín. Con él se busca incorporar otros espacios escénicos y nuevos públicos, apostando a la revitalización del teatro y tejiendo una red solidaria que permita paliar la crisis." (Revista *Teatro2*, 1993: 74)

El sistema de co-producciones es una ayuda monetaria a ciertos grupos de teatro que no cuentan con ningún tipo de subsidio oficial o privado (se forman aproximadamente cincuenta cooperativas<sup>75</sup> de teatro mensualmente, lo cual implica una cantidad considerable en relación a las casi inexistentes posibilidades de subvención pública o privada). *"El dinero que las cooperativas utilizan, sale del bolsillo de sus miembros, de contribuciones de familiares y amigos, de préstamos y subsidios que puedan otorgar instituciones públicas o privadas y de eventos que organizan los actores, como ser ventas de afiches, muestras, peñas y bailes. Una parte del trabajo que los integrantes realizan, está destinado a reunir fondos para el montaje de la obra."* (Rubens Bayardo, 1990: 6). En este sentido las co-producciones del San Martín son un tipo de ayuda financiera para estas cooperativas.

"Las co-producciones las creó Rovner. La idea era poner propuestas experimentales en la sala Cunill. Esta fue una de las ideas más atractivas de Rovner, y es un subsidio encubierto, porque el San Martín no puede dar subsidios. La idea central es promocionar el accionar de

---

<sup>75</sup> Esta categoría la desarrolla Rubens Bayardo, 1990, ob.,cit.

grupos jóvenes, que no es mucho, pero los grupos no tienen nada y eso los ayuda.[...] El Teatro aporta a la producción del espectáculo una cantidad ( de dinero) y como socio que es, espera un porcentaje de la recaudación, no son subsidios, es un aporte a la producción y recibe el 10% de la recaudación." (Funcionario del Teatro)

A partir de Rovner se institucionalizaron las coproducciones no sólo hacia afuera sino también, en una de las salas del Teatro<sup>76</sup>.

"Los proyectos que resultan seleccionados ocupan algunas de las salas asociadas al San Martín o, en su defecto, la sala Cunill Cabanellas de nuestro Teatro." (*Teatro2*, 1993: 74)

Pero es muy diferente ofrecer co-producciones en salas externas, que en la Cunill Cabanellas. El Teatro San Martín, como organismo oficial, debe pagar a sus actores un salario por las funciones. De allí se hacen los descuentos necesarios, como a los restantes trabajadores municipales de la institución. Los actores también pasan a formar parte de esta categoría.<sup>77</sup> Si una de las salas es dada para co-producción, el Teatro no paga sueldos. Pone el personal técnico, el montaje de la obra y se encarga de la prensa del espectáculo como una obra más de la programación anual.<sup>78</sup> Los actores, el director y el productor van a bordereaux <sup>79</sup>.

---

<sup>76</sup> En tal sentido, el criterio que se usa para la selección de la programación anual también incluye a las co-producciones.

<sup>77</sup> Ver capítulo anterior.

<sup>78</sup> Nos ha resultado significativo observar que la categoría de 'coproducción' en las obras que se dan en la Cunill raramente aparecen con esta designación. Cuando nos acercamos este año al stand de programación, le preguntamos a la empleada si 'tal obra' estaba en coproducción. Nos contestó que no, de ninguna manera, asombrada de la pregunta. Sin embargo, nosotros sabíamos que, efectivamente, estaba en coproducción, ya que hasta en el programa de mano de la obra aparece con tal nominación. Cuando le comunicamos a otro informante este incidente nos comentó: "Yo sé, pero no sé." (como si no se pudiera saber)

<sup>79</sup> Ver la definición del concepto en el Capítulo II, en notas al pie de página.

"La Trup es una compañía de afuera, produce La Trup no es una producción del San Martín.

Se usaron los talleres del San Martín, se utilizó los escenarios del San Martín, pero la plata no la puso el San Martín. A los actores no los pagaba el San Martín."

(Actor de la Comedia Juvenil)

**En este marco el régimen de co-producciones puede ser pensado con una doble política frente a las compañías teatrales: en primer lugar, es una política cuya modalidad asume un tipo de subsidio encubierto con el objetivo de ampliar el acceso a determinados grupos de teatro independientes.<sup>80</sup> Esto es evidente en las co-producciones externas a las salas del Teatro. En segundo lugar, la política asume rasgos de relaciones de mercado mediante la transformación de una parte de su organización. Estamos pensando en el tipo de relación que se establece con los espectáculos coproducidos en la sala Cunill Cabanellas que expusimos más arriba. Esta última modalidad se ha ido acrecentando en los últimos dos años. Si antes se daba este tipo de convenio sólo ocasionalmente, cada vez aparece con mayor intensidad. Esto no puede aislarse del contexto socioeconómico general. Si bien no hemos podido establecer con precisión los presupuestos anteriores que otorgaba la Municipalidad al Teatro, se nos ha informado que en la gestión de Kive Staiff, donde ésto no ocurría, el monto asignado sería aproximadamente de un treinta por ciento superior al del año 1996 que ha sido de \$19.000.000. Por otra parte, durante la gestión del primero habría que considerar las sponsorizaciones que fueron muy importantes.<sup>81</sup>**

---

<sup>80</sup> Para un panorama general acerca de las políticas que pueden asumir los organismos públicos frente a los procesos culturales, véase, José J. Brunner en: Néstor García Canclini (ed.), 1987: 193.

<sup>81</sup> El tema de los sponsors es muy discutido en el Teatro. El eje gira en que algunos funcionarios (sobretudo los del último período) opinan que éso fue un mito y otros creen que ha sido realmente importante la ayuda que ofrecían a la Institución en materia de canjes. En

Una de las hipótesis que analizamos sería que, la reducción del presupuesto implica que el Teatro tenga que cambiar su política, al menos en parte, y que en este caso afecta a una de sus salas. Otro factor lo vinculamos con la falta de proyecto institucional que han tenido los directores generales después de la gestión de Kive Staiff.<sup>82</sup> En tal sentido, durante el mandato de este último, tanto los actores, como los funcionarios o los empleados reconocían los objetivos que perseguía la organización. Esto quedaba plasmado en los criterios para la elección de la programación, las instancias de funcionamiento en la dirección artística (elencos estables, escuelas de formación), el desarrollo de la prensa y difusión para acercar a la comunidad al Teatro, la propagación del San Martín a nivel internacional. Estos objetivos eran visualizados y conocidos por los integrantes de la institución. Durante las conducciones sucesivas éste no ocurrió. O sea, los cambios que surgieron no se presentaron claros en su finalidad. El Teatro San Martín empezó a percibirse como un barco sin rumbo, creando cierto desconcierto tanto para los trabajadores internos como para los productores estéticos, que además se alejaron del Teatro y sólo ocasionalmente cumplían con un contrato semestral.

El sistema de co-producciones es una modalidad de organización interna (al igual que las ya analizadas: elenco estable, Comedia Juvenil) que asume rasgos específicos de funcionamiento según las distintas gestiones. El perfil que aparece en el exterior se vincula con la difusión de la institución en su extensión hacia otros recintos escénicos, ampliando la esfera del Teatro San Martín en la ciudad. En tal sentido, la continuidad e

---

este sentido vimos que al finalizar la gestión de Kive Staiff estas empresas retiraron su apoyo, con lo cual su aporte se relaciona a la figura y a la política del director general.

<sup>82</sup> Una actriz del elenco estable se ha referido a esta cuestión: "Ahora el Teatro no me convoca. Antes sí porque había un proyecto, ahora ponen y sacan cualquier cosa."

importancia del régimen de co-producciones radica en que generó para la institución, salir fuera de su edificio, propagando espectáculos en otros escenarios. El San Martín provee a las compañías los programas y la folletería. Este es un hecho muy importante, ya que el Teatro tiene un logo y un tipo de diagramación que lo identifican y le otorgan un carácter diferencial.<sup>83</sup> Estos programas son casi idénticos a los que se ofrecen al espectador en las salas del Teatro, de modo que quien los recibe enseguida realiza la asociación con el San Martín.

**Según lo analizado entonces, el sistema de co-producciones presenta dos modalidades con distintas valoraciones desde el punto de vista de los actores: 1- las co-producciones con otras salas, son consideradas como positivas, ya que 'ser reconocidos' por el Teatro San Martín 'implica no sólo una ayuda económica sino también una legitimación para el trabajo del actor', o sea, para las compañías implica una valoración muy importante a su tarea; 2- las coproducciones al interior del Teatro, o sea, en la Sala Cunill Cabanellas, aparecen con una 'valoración negativa' y se las vincula con que el Teatro San Martín no 'cumple su función de organismo oficial' porque bajo este criterio se ahorra, entre otras cuestiones, de pagar los sueldos a los integrantes de las obras que van a bordereaux. Sobre este último punto sería importante seguir el desarrollo del proceso, ya que se visualizan nuevas relaciones en el Teatro a medida que esta modalidad avanza. Si bien ésto puede ser pensado como una política que asume el funcionario de turno, nuevamente observamos que la falta de**

---

<sup>83</sup> Una empleada dijo al respecto, que hubo problemas con un grupo porque no le entregaban el programa establecido por el San Martín, que es justamente, uno de los puntos esenciales para el Teatro: "que se vea que es del San Martín."

recursos es una limitación que incide drásticamente en las acciones llevadas a cabo en esta institución oficial, condicionando, en amplia medida, a cualquier dirección.

### **-A modo de conclusión**

A mediados de 1990, con consenso absoluto del campo teatral, Eduardo Rovner aceptó ser el máximo funcionario de este Teatro. De su gestión rescatamos dos creaciones: La Comedia Juvenil y el régimen de coproducciones, ambas continuaron durante la Dirección General de Juan Carlos Gené y perduran en la actualidad.

La Comedia Juvenil fue concebida como un espacio de 'tránsito a la profesión' para los actores egresados con mejor promedio de las escuelas de Arte Dramático oficiales. Como ya explicitamos anteriormente, podemos analizar esta instancia a partir de dos miradas. En primer lugar, no fue un accionar que responda a las necesidades e intereses del campo teatral. El objetivo central de su implementación: 'un espacio de tránsito a la profesión' no coincide con el punto de vista de sus agentes acerca de qué es la profesión. Por otra parte, los actores reclamaron no haber sido reconocidos como tales, a diferencia de otros actores y elencos que trabajaron en el Teatro. En tal sentido, los funcionarios al crear esta instancia no han podido interpretar las necesidades y demandas del campo teatral para el desarrollo profesional y/o el acceso laboral de sus miembros jóvenes, que intentan insertarse en un medio con lineamientos tan difusos como es el teatral, en nuestro país. La Comedia Juvenil fue concebida como una instancia de organización interna, al igual que el elenco estable y demás articulaciones institucionales de la dirección artística del Teatro. Sin embargo, en el elenco sus agentes influían en las decisiones asumidas por la dirección general legitimando un espacio que aparecía como propio

para el campo teatral. A diferencia de ello, en la Comedia Juvenil, la directivas se elaboraron en la conducción y se implementaron independientemente del punto de vista de los actores. Por otra parte en los últimos años se ha reducido la vacante a su ingreso, sólo fueron convocados seis actores por un lapso de seis meses (La primer Comedia contrató a veinte actores por un año y a diez por dos años). O sea que, con un número tan pequeño de actores y en un tiempo tan escaso, indefectiblemente aún los objetivos de los funcionarios, propuestos para la implementación de la Comedia Juvenil, quedaron disueltos.

El régimen de co-producciones fue una iniciativa para apoyar a las compañías de teatro independiente que no cuentan con ningún tipo de subsidio estatal o privado. En el análisis observamos que el régimen de co-producciones puede ser pensado con una doble política frente a las compañías teatrales: en primer lugar, es una política cuya modalidad asume un tipo de subsidio encubierto con el objetivo de ampliar el acceso a determinados grupos de teatro independientes. Estas son las co-producciones con otras salas, externas al Teatro San Martín y presentan una valoración positiva por parte de los productores estéticos, ya que 'ser reconocidos' por el Teatro San Martín 'implica no sólo una ayuda económica sino también una legitimación para el trabajo del actor'. En segundo lugar, la política asume rasgos de relaciones de mercado mediante la transformación de una parte de su organización. Este último punto se refiere al tipo de relación que se establece con los espectáculos coproducidos en la sala Cunill Cabanellas que expusimos más arriba; aquí las co-producciones aparecen con una 'valoración negativa' y se las vincula con que el Teatro San Martín no 'cumple su función de organismo oficial'. Esta última modalidad se ha ido acrecentando en los últimos dos

años. Si antes se daba este tipo de convenio sólo ocasionalmente, cada vez aparece con mayor intensidad.

La reducción de vacantes en la Comedia Juvenil, el 'alquiler' de una de las salas del Teatro, son consecuencias directas de los recortes presupuestarios que se han ido incrementando en el Teatro. En tal sentido, si bien cada Director General es responsable de ejercer una política, la falta de recursos es una limitación que incide drásticamente en las acciones llevadas a cabo en esta institución oficial, condicionando, en amplia medida, a cualquier dirección. Los recortes presupuestarios se transforman en la incidencia real de la M.C.B.A. en el Teatro San Martín. Es entonces muy difícil establecer criterios a largo plazo que sean verdaderos lineamientos para sus agentes, y las políticas internas de la organización operan a contragolpe, es decir, reaccionan y se construyen frente a las situaciones de coyuntura.

## CAPITULO IX

### LA DIRECCION GENERAL DE JUAN CARLOS GENE (1994-1996)

*"Juan Carlos Gené es actor, director, dramaturgo y pedagogo destacado no sólo en el ámbito nacional sino en el sistema teatral mundial. Figura del teatro independiente tardío, integró el mítico Clan Stivel, fue Secretario General y Presidente de la Asociación Argentina de Actores, Director General de Canal 7 durante la gestión justicialista de 1973-1976, y docente en las Universidades de Buenos Aires y La Plata. Como dramaturgo escribió en 1957 "El herrero y el diablo", "Se acabó la diversión" (1967), "Cosa Juzgada" (1970) y "El inglés" (1974). Debó partir al exilio en 1977 y se radicó en Venezuela hasta 1992. Amplía su tarea como dramaturgo con "Variaciones Wolff" (1983), "Golpes a mi puerta" (1984), "Memorial de un cordero asesinado" (1986), "Ulf" (1988) y "Retorno de Covallina" (1990). Director adjunto del Centro Latinoamericano de Creación e Investigación Teatral (CELCIT). Fue fundador y director del Grupo Actoral 80, conjunto de actores latinoamericanos residentes en Venezuela. En el año 1994, luego de varios ofrecimientos, decidió conducir el T.M.G.S.M., hasta 1996 cuando cambiaron las autoridades de la Ciudad de Buenos Aires."  
(Dr. Carlos Fos, Archivos, T.M.G.S.M.)*

Juan Carlos Gené asumió la conducción del San Martín desde mediados de 1994 hasta 1996, cuando cambiaron las autoridades de la Ciudad de Buenos Aires. Eduardo Rovner dejó el cargo por motivos personales (según se aclaró en un medio gráfico, el San Martín le impedía seguir con su labor creativa). Gené es una personalidad de gran trayectoria en la actividad teatral como dramaturgo, director, actor y pedagogo. Lo que trataremos de observar en esta última dirección es cómo se articularon algunas cuestiones específicas que tienen que ver con la política municipal, el campo teatral, y el papel de la Prensa como aspectos determinantes de su gestión<sup>84</sup>.

---

<sup>84</sup> Durante esta última gestión nos encontramos realizando nuestro trabajo de campo. En tal sentido los informantes (productores estéticos, funcionarios y empleados) no nos han proporcionado demasiados datos. A esta cuestión le dimos dos lecturas: por un lado, muchos entrevistados al estar trabajando en la institución temían arriesgar ciertas conclusiones; por el otro, al ser integrantes activos y actuales, tal vez, no se les presentaba de modo claro el análisis de una coyuntura ya que, no contaban con la mirada pretérita de una situación que en cierta medida posibilita un exámen o juicio más reflexivo.

### **-El vínculo externo**

Cuando asumió Juan Carlos Gené la Dirección General y Artística del Teatro<sup>85</sup> los medios gráficos especialmente, publicaron diversos artículos de 'bienvenida' a su nombramiento. El Teatro San Martín reapareció en los diarios y revistas como hacía bastante tiempo que no sucedía (recordamos la gestión de Kive Staiff a la ya hemos hecho referencia).

**"JUAN CARLOS GENE**

**TALENTO Y PRESTIGIO PARA CONDUCIR EL SAN MARTIN"**

(Clarín, 21/ 7/ 94)

**"Juan Carlos Gené, una elección a favor del arte"**

(El Cronista, 22/ 7/ 94)

Juan Carlos Gené fue convocado en distintas oportunidades para asumir la Dirección General del T.M.G.S.M. Sin embargo, según él mismo argumentó, se negó a la iniciativa temiendo que la función pública inhibiera su actividad creativa:

"Durante los últimos años de recuperada la democracia, he sido reiteradamente distinguido con el ofrecimiento de conducir los teatros oficiales, ya sea del ámbito municipal, ya del nacional. En todas ellas, agradeciendo la consideración que hacia mí eso significaba, decliné aceptar al percibir que se convocaba a un teatrista en actividad creativa permanente, como era y es mi caso, a una tarea en la que el funcionario debería inhibir y hasta sofocar al artista.

---

Por lo tanto, como se verá a continuación hemos trabajado en este capítulo principalmente a partir de fuentes secundarias, en especial medios gráficos.

<sup>85</sup> Los directores generales no siempre han sido también directores artísticos.

Si en esta oportunidad he aceptado ejercer la Dirección General y Artística del Teatro Municipal General San Martín, ha sido porque los acuerdos que hemos concretado con las autoridades municipales que finalmente me designaron, hacen desaparecer esa inhibición." ( De la conferencia de prensa de Juan Carlos Gené, al inicio de su gestión, 22 de julio, 1994)

Gené y Eduardo García Caffi, quien en aquel momento era el Subsecretario de Cultura de la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires, aparecieron en los medios delineando los acuerdos establecidos entre la administración central y el nuevo funcionario. Para hacerse cargo del Teatro San Martín, Gené estableció ocho puntos de acuerdo con las autoridades municipales:

Los ocho puntos de acuerdo son los siguientes:

"En el primero manifiesta, entre otros conceptos: 'Seguiré ejerciendo en los escenarios del T.M.G.S.M. mi profesión actoral, la dirección escénica y, eventualmente, mi trabajo de dramaturgo, aunque no percibiré por ellas otra remuneración que la prevista para mi cargo de director general y artístico del Teatro'.

En segundo término informa que seguirá trabajando junto a su equipo profesional en el que se cuentan, entre otros, la actriz Verónica Oddó '-Que como todo el mundo sabe, es mi mujer-' y el actor y director Hernán Gené '-Que también se sabe, es mi hijo-' .

El tercer acuerdo subraya que el T.M.G.S.M. es un bien del Estado y no del partido gobernante, por lo que ejercerá esa dirección sin interferencias de ninguna naturaleza. En cuarto lugar propone la creación de una estructura interna que permita un trabajo creador donde se pueda realizar una búsqueda más reflexiva y profunda.

Por el quinto acuerdo se arbitrarán los medios para asegurar el futuro y los objetivos de la Comedia Juvenil. En sexto lugar, y como uno de sus primeros actos como director, solicitó la

permanencia en sus cargos de Oscar Araíz al frente del ballet, de Adelaida Mangani en el Grupo de Titiriteros, de Sara Fascio en la Fotogalería y de Roberto Perinelli como coordinador de la Comedia Juvenil.

En séptimo lugar se acordó profundizar y ampliar el área formativa permanente del T.M.G.S.M.; y en octavo y último término las partes coincidieron en dar a la prensa lo acordado."

(Clarín, 24/ 7/ 94)

El tercer punto en el cual Gené se refiere a la "no interferencia del Estado en sus decisiones" es el que tal vez más se explaya en las entrevistas:

"Yo voy a plantear una propia política. Si es igual o mejor que la del Estado Nacional, es asunto de como van las cosas. [...] Sobre el gobierno no tengo nada que decir, no quiero entrar a juzgar su política cultural... Sí te puedo decir que nunca un partido en este país manejó una política cultural." (Juan Carlos Gené, Crónica (matutina), 31/ 7/ 94)

Cuando específicamente se refirió a la relación con la política municipal dijo:

"Como ya expresé en la conferencia de prensa, este teatro es un bien del Municipio y no del partido gobernante, y yo no soy un funcionario político. Por eso consideré necesario acordar con las autoridades que no habría ningún tipo de interferencias en mi función. Me dieron toda clase de seguridades. Tengo las manos libres." (Entrevista a J.C.Gené, Clarín 24/7/94)

Las afirmaciones de Juan Carlos Gené acerca del rol del Estado en el sector cultural afirman la hipótesis central de esta investigación: **Si no hay lineamientos de política cultural en el Estado (Municipal o Nacional) para los organismos oficiales -en nuestro caso el**

## **Teatro Municipal General San Martín- la política de gestión interna es de carácter personalista.**

"El Estado no es el creador de la cultura ni de la expresión artística que se inserta en ella. El arte lo hacen los artistas. [...], no es el Estado municipal quien crea experiencias teatrales, sino los teatristas: directores, dramaturgos, actores, coreógrafos, bailarines, músicos, etc. Lo que el Estado hace, en este caso a través del San Martín, es posibilitar que esa tarea creadora pueda existir y llegar al público; brindar la infraestructura física, técnica y administrativa que se ponga al servicio de esa creación."

(J.C.Gené, Conferencia de prensa, 1994)

El Subsecretario de Cultura de la M.C.B.A., Eduardo García Caffi, en otro medio gráfico, se refirió a la 'óptica' que tiene dicha Secretaría con respecto a la 'cultura':

"Esta debe estar asociada a la creación, a las manos libres en los directores para ejercer su cargo y a la pluralidad de ideas. Este es un Teatro y ésta una política oficial, pero no oficialista."

(Página/12, 4/8/94)

Estas afirmaciones dan por supuesto que el hecho de que una persona de trayectoria teatral se haga cargo de un complejo teatral de gran envergadura, implica una buena gestión. "Dejar las manos libres" a los funcionarios parecería garantizar, por sí misma, una 'conducción positiva' en el Teatro. En tal sentido la política que se imparte es personal, ya que los criterios que puedan asumir los directores generales estarán regidos por el desempeño y la capacidad que posea cada uno de ellos para conducir un organismo de estas características. Sin embargo, como ya hemos analizado, este Teatro presenta en el plano interno una serie de

articulaciones y relaciones sociales de orden político instaladas estructuralmente en la Institución. Por otra parte por ser un organismo oficial queda supeditado al vínculo con la administración central, que como hemos visto, principalmente es de orden económico. Estas cuestiones condicionan indiscutiblemente la política de los funcionarios del Teatro, o sea que si bien 'tienen las manos libres' para la diagramación de las políticas, éstas quedan determinadas por factores estructurales del funcionamiento de la organización y por situaciones de coyuntura política y económica.

Otro de los aspectos interesantes en el análisis de esta gestión fue el vínculo que el Director General estableció con los medios gráficos. Juan Carlos Gené se refirió al Periodismo en tres oportunidades que coinciden con tres momentos importantes de su gestión: cuando asumió el cargo; a mediados de 1995, cuando el Teatro sufrió un recorte importante en el presupuesto asignado que le impidió seguir con la programación establecida para la temporada<sup>86</sup>; y por último cuando dejó sus funciones. Como ya mencionamos anteriormente, cuando asumió fue muy bien recibido por la Prensa especializada, hecho retribuido inmediatamente por el flamante funcionario:

"El veterano hombre de teatro empezó por agradecer a los medios la forma en que había sido manejada la noticia de su designación. Había ocurrido en la prensa lo que en el ámbito de la cultura: su nombre era, para esa función, el que se aprobaba por unanimidad."

(Clarín, 24/7/94)

---

<sup>86</sup> El recorte que sufrió en Teatro San Martín a mediados del año 1995 le impidió cumplir con la programación establecida. El presupuesto del T.M.G.S.M. asignado para esa temporada fue de \$21.000.000, de los cuales sólo han contado con \$15.000.000. J.C. Gené en esa oportunidad aclaró: "Más del 80% de esa plata se va en en gastos de mantenimiento y sueldo, el resto se destina a las puestas en escena" (Clarín, 1/7/95).

La segunda vez que Gené aludió al Periodismo fue cuando el Teatro sufrió, a mediados del año 1995, un recorte presupuestario que le impidió continuar con su programación. Ante este hecho el M.A.T.E. (Movimiento de Apoyo al Teatro) hizo una 'sentada' en la avenida Corrientes, frente a sus puertas. Este cuestionamiento fue tomado por la conducción del Teatro con 'cierto agravio'. Los integrantes del movimiento, siendo el director general Juan Carlos Gené, persona muy vinculada a la actividad teatral, vieron como una 'traición' que él no hiciera nada para impedir 'este derrumbe' que se veía en el San Martín. Uno de los informantes ha dicho al respecto:

Gené tendría que haber renunciado o haber exigido, con nuestro apoyo, todo el presupuesto, en cambio se sintió ofendido... Cuando fue la sentada había gente, que es lo peor del San Martín que nos gritaba: '-El San Martín está de pie-'. Pero ahora, cuando recuperaron el presupuesto lo reconocen: fue gracias a nosotros." (Dramaturgo, integrante del M.A.T.E.)

En este relato es interesante que nuevamente aparecen indicios de la lucha interna en el T.M.G.S.M. A lo que se refiere esta persona con "Lo peor del San Martín" es a ciertos empleados sindicalizados. No nos remitimos a los trabajadores en general, que según las entrevistas han tenido una relación muy afectuosa con los productores estéticos, sino que hacemos alusión al sector más radicalizado del sindicalismo municipal. Refiriéndose a la gestión de Gené un actor nos decía:

"(a Gené) lo respetan mucho, como viene de una historia peronista hay cierto respeto y además tiene carácter. Juan políticamente es un tipo hábil para manejar las organizaciones internas."

Gené tradicionalmente estuvo vinculado al peronismo. Era uno de los nombres que se pensaban en la plataforma política para dirigir el Teatro

San Martín en 1983, si ese partido ganaba las elecciones. Cuando ganó el justicialismo en 1989 le reiteraron el ofrecimiento a Gené pero no lo aceptó, ni tampoco en 1990 cuando se fue Emilio Alfaro. De esta manera se comprende mejor su capacidad para relacionarse con los sectores más sindicalizados del Teatro.

Gené continuó en sus funciones pero con menor apoyo de los agentes del campo teatral. Decíamos que ésta es la segunda vez que evoca al periodismo:

**"El Teatro San Martín resiste"** (Título de la nota)

"[...] los aludidos **recortes presupuestarios** -propios de la circunstancia histórica que afecta no sólo a la Argentina-, y la consecuente reprogramación que los mismos determinaron, despertaron **mayor interés periodístico** que la calidad de los espectáculos, sus precios popularísimos, o la masiva afluencia del público a nuestras salas, especialmente durante los fines de semana o vacaciones de invierno." (Las 'negritas' son del diario) (Juan Carlos Gené, Clarín, 7/ 9/ 95)

Gené en ningún momento se detiene sobre el sector teatral. Parece ser el 'periodismo' el 'culpable' de la imagen de su gestión.

En los dos últimos años, coincidentes con esta dirección, surgieron ciertos grupos de teatristas frente a la crisis que está padeciendo la actividad teatral en nuestro país. Como ya dijimos se formó el M.A.T.E. y más recientemente se presentó en público otra organización, el E.T.I. (Encuentro de Teatro Independiente), que a través de una solicitada cuestionaba la aceptación del dramaturgo Osvaldo Dragún como director

del Teatro Nacional Cervantes. Un cronista de la revista *LA MAGA* en diálogo con Juan Carlos Gené a días de su alejamiento comentó:

"-Hubo un rumor que indicaba que desde las autoridades radicales existía la intención de que usted permaneciera en el cargo, pero que finalmente prefirieron consensuar al nuevo director con el Movimiento de Apoyo al Teatro (M.A.T.E.) y uno de los pedidos que había hecho este organismo era que no se mantuviera a ninguno de los antiguos funcionarios, más allá de la gestión que hubieran realizado-". Gené contestó: "-No sé nada al respecto. Es la primera noticia que tengo-". ( *LA MAGA*, 4/ 9/ 96)

Es significativo que la falta de lineamientos explícitos en política cultural por los organismos públicos, hagan de estas agrupaciones un espacio importante para elaborar respuestas alternativas a las demandas insatisfechas del sector, en un momento en el cual la 'cultura en general' sufre la ausencia de políticas concretas.

Cuando cambiaron las autoridades municipales, Juan Carlos Gené se alejó de la función. Entre otras cuestiones, volvió por tercera vez a reiterar sus quejas hacia el periodismo:

**Juan Carlos Gené**

Autor, director y actor

**"Mi gestión no fue apoyada en absoluto por el periodismo"**

( Título, revista *LA MAGA* , 4/ 9/ 96)

Parecería que la difusión de su gestión en los medios gráficos hubiera sido determinante en su alejamiento y en la reputación de su accionar. En ningún momento aparece algún comentario de Gené a los que realmente sí

cuestionaron su dirección, que fue la gente de teatro. Aquí nuevamente aparece que el Teatro San Martín despierta en los actores emociones, broncas, distintos estados de ánimo que se expresan en relación a las distintas gestiones. En el caso de Juan Carlos Gené fue muy claro como su designación ha sido bien recibida por el sector artístico y luego las opiniones declinaron en su contra. Vimos además como el periodismo siguió este proceso y se convirtió en el 'banquillo de los acusados' por parte del funcionario.

### **-Los cambios internos**

Juan Carlos Gené no ha propuesto cambios importantes en la estructura interna. Los testimonios de la Comedia Juvenil que hemos esbozado anteriormente no se han alterado en esta gestión, el proceso abarcó la etapa de Rovner y la de Gené. Nos detendremos en algunas particularidades que se le dieron al régimen de co-producción:

"Modificamos el sistema de coproducciones. Durante la gestión de Rovner, el aporte era para cubrir parte del trabajo de los actores, que nunca era remunerado, que eran los ensayos.

Entonces el Teatro pagaba un aporte mínimo para este tiempo de ensayo de las compañías .

Por lo tanto el monto que el San Martín aportaba tenía que ver con la cantidad de actores, directores, asistentes, que el espectáculo tenía. Hasta un máximo de trece personas. Lo que nosotros advertimos es que, ese aporte que era para cubrir una necesidad legítima de los actores, inevitablemente iba a la producción, nunca era un dinero que iba a los actores.

Entonces lo mejor fue sincerar la situación y hacer los aportes según la envergadura de cada espectáculo, porque además esto tenía otro problema. Capaz que espectáculos que tenían una producción modesta recibía aportes grandes y viceversa. O directamente se generaba un proyecto con más gente de la necesaria para recibir un aporte mayor. Lo cual nos pareció mejor sincerar el asunto y hacer el aporte según la envergadura de cada proyecto. El Teatro

San Martín no puede dar subsidios. [...] El dinero se da en tres cuotas: un mes antes del estreno, otra en el estreno, y otra un mes después del estreno. No se firma el contrato de la coproducción si no hay un contrato de la compañía con la sala. Otra de las cosas que hemos modificado es que exigimos a la compañía que tiene que hacer doce funciones en el año. Porque otra de las cosas que han ocurrido es que hacían dos o tres funciones y el espectáculo quedaba archivado." (Funcionario del Teatro)

Cada director presenta una disposición a diferenciarse con su gestión a partir de la política que implementa. Los datos demuestran que bajó significativamente el aporte al sistema de co-producciones. Las compañías beneficiadas con este servicio fueron alrededor de una docena de grupos de autogestión en 1995, mientras que en 1994 (durante el período de Rovner) fueron unas treinta. Los problemas que parecen existir en este régimen se vinculan por un lado, al presupuesto asignado al T.M.G.S.M. que determina en parte la cantidad de grupos que podrán acceder a las co-producciones; por el otro, a la selección de las compañías que se beneficiarán con este servicio, decisión de la Dirección del Teatro. En tal sentido, la política interna de la Dirección decide si otorga ayuda financiera a grupos que tienen una trayectoria profesional y que garantizan un público que los sigue, como son las 'Gambas al Ajillo', o la 'Banda de la Risa'<sup>87</sup>, o apuestan a formaciones nuevas que no son conocidas o se presentan por primera vez. **La selección de las co-producciones es una decisión política que afecta a las cooperativas según el criterio que asuma la Dirección para conceder este beneficio.**

---

<sup>87</sup> Estos grupos vienen trabajando hace aproximadamente una década, pertenecen a lo que se denomina 'circuito underground', o sea, estuvieron siempre ajenos a lo que es el teatro comercial. Sin embargo, es ahora cuando lograron instalarse en el circuito teatral más convencional porque tienen un 'público' que sigue su trayectoria. Es aquí donde el límite entre lo 'under' y lo 'comercial' se torna más difuso, ya que además como en este caso el Teatro oficial, algunos empresarios privados los llevan a sus salas.

Otra de las cuestiones que Gené trató de incorporar fue 'El nuevo estudio', concebido como "una estructura interna que se proponga [...] un espacio creador más inquieto e indagatorio donde se pueda realizar una búsqueda más reflexiva y profunda (Juan Carlos Gené, conferencia de prensa, 7/12/94). Este ámbito que, ha sido pensado como un espacio dado a la experimentación, no tuvo difusión, o sea no implicó vínculo alguno con los teatristas como han sido las otras instancias mencionadas. Convocó a un número reducido de personas<sup>88</sup>, las obras estaban integradas solo por dos o tres actores, sin un criterio abierto para acceder a formar parte de esta nueva organización.

Podemos inferir que en esta última etapa no existieron cambios significativos en la estructura interna de la dirección artística. En el vínculo externo, Gené tuvo una difusión importante en los medios gráficos -positiva y negativa- según los momentos por los que atravesó su gestión. Uno de los ejes interesantes al respecto es que aparecieron públicamente los acuerdos establecidos entre el flamante funcionario y las autoridades municipales. Otro dato llamativo de estos últimos años, fue que el campo teatral incorporó ciertas agrupaciones que son representativas de las demandas laborales, políticas y económicas que afectan al sector. Esta última dirección vivenció la presión de una de ellas (M.A.T.E.) que convocó a gran cantidad de figuras reconocidas del teatro local frente a las puertas del Teatro San Martín en reclamo a los recortes presupuestarios que sufrieron el TMGSM y el sector cultural en general, a mediados de 1995. Como hemos señalado, la actual administración de la Ciudad decidió

---

<sup>88</sup> Entre ellos se encontraba Verónica Oddó, la actual mujer de Juan Carlos Gené. El Primer Estudio fue para un grupo minúsculo y selecto dispuso el director general. En tal sentido, a los actores les molestó, y éste dato lo reconstruimos de varias entrevistas, que durante esta gestión Verónica Oddó y Hernán Gené (hijo del funcionario), ocuparan gran parte de la programación anual del Teatro, cuando el acceso laboral a cualquier medio es restringido y un alto porcentaje de actores están desocupados.

consultar la banca del San Martín con el M.A.T.E. Evidentemente, estas nuevas organizaciones ocupan una 'zona de incertidumbre' que ha dejado la política oficial, y desde la cual van acrecentando su poder. Tal vez aquí se abre una nueva línea de investigación para entender, profundizar y por último concretar las 'Políticas Culturales', que como queda establecido son en nuestro país 'una asignatura pendiente'.

### **-A modo de conclusión**

La Dirección General de Juan Carlos Gené, no introdujo variaciones notables en la plataforma interna. Es característico de su conducción el seguimiento que le otorgaron los medios gráficos desde su 'bienvenida' hasta su alejamiento. Esta gestión debió afrontar un fuerte recorte presupuestario (en 1995) que provocó diversas críticas en el campo teatral, siendo Juan Carlos Gené una figura reconocida del mismo. En tal sentido, durante esta última etapa se formaron dos agrupaciones representativas de las demandas que sufre el sector teatral en nuestro país, el M.A.T.E. y más recientemente el E.T.I., que cuestionan principalmente la acción y el rol del Estado en la diagramación de políticas culturales oficiales.

## **CONSIDERACIONES FINALES**

Al tomar las Políticas Culturales en el marco institucional que ha representado la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires hemos encontrado que no existen lineamientos explícitos que den cuenta de la política que se asume para el sector. O sea, no evidenciamos proyectos concretos que definan los objetivos generales que persiguen para sus organismos dependientes.

En nuestro caso, el vínculo que ha establecido la administración central en el Teatro San Martín ha operado sobre la política de la 'no interferencia' en las decisiones de los directores. Sin embargo, no ha renunciado a la designación oficial del cargo máximo de la institución y sí ha pronunciado su injerencia en lo económico. En consecuencia, las líneas de acción y los criterios de realización a que está sujeto el Teatro son resultado de políticas personales. Los recortes presupuestarios sufridos por la organización en los últimos años han sido un factor determinante de la política interna.

El Teatro Municipal General San Martín es considerado por los actores, como el Teatro más importante de la M.C.B.A. Su conducción general queda 'legitimada' eligiendo un director reconocido por el campo teatral.

En el plano interno, se transforma en un escenario de disputa donde aparecen negociaciones, conflictos y divergencias entre los distintos agentes y grupos que cobran sentidos diversos en la vida cotidiana de la Institución. Evidenciamos tres núcleos fundamentales 1- La conducción, el director general impuesto por las autoridades municipales con el consenso del campo teatral; 2- Los empleados, entre los cuales, aquellos con una alta

tasa de sindicalización, se transforman en determinadas situaciones en 'grupos de poder'; y 3- Los 'artistas', entendidos como los productores estéticos, que han ejercido cierta influencia cuando formaban parte institucionalmente de la organización (como en el elenco estable) y que hoy en día no encuentran criterios claros de acceso. En consecuencia, la dinámica social del T.M.G.S.M. como organización oficial está mediatizada en función de las diversas formas de articulación entre los sectores: político, artístico y sindical.

En esta investigación nos centramos en la dirección artística del Teatro, básicamente a partir de los discursos de los actores, de sus representaciones. Vimos que para estos agentes del campo teatral, el T.M.G.S.M. presenta dos rasgos fundamentales que lo transforman en un 'lugar privilegiado' con respecto a los demás teatros oficiales y privados. En primer término, su tipo de repertorio ecléctico le permite al actor indagar en obras, cuyas temáticas no son comerciales ni apuntan al 'éxito' desde el punto de vista económico. El segundo factor que lo ubica como un 'ámbito preferencial' se vincula con las condiciones de producción, consideradas como 'óptimas' para el actor, ya que el Teatro cuenta con una infraestructura importante para llevar a cabo todo lo necesario para la 'puesta en escena' de sus obras. En este sentido, para los productores estéticos, el San Martín debe garantizar una distancia relativa y autónoma a las formas de producción y reproducción general. Una de las propiedades fundamentales que se le reconocen como teatro estatal, es su desvinculación con el orden social más global, gobernado esencialmente por las relaciones de mercado. Sin embargo durante los últimos años se visualizan nuevas relaciones. Hemos observado que han aparecido hechos puntuales de 'desprendimiento' de ciertas obligaciones que le eran propias, determinadas en gran medida por el bajo presupuesto que se le

asigna, obligando a 'alquilar' o coproducir una de sus salas. Aunque ésto puede ser pensado como una 'decisión política' que asume el funcionario de turno, disponer o no de los recursos necesarios es condicionante en la construcción de las políticas. Resulta entonces que, el Teatro Municipal General San Martín, como teatro oficial, carece de una política cultural explícita que se comprometa con los intereses de los agentes del campo teatral, en un momento en que todo el sector está padeciendo la falta de propuestas e iniciativas.

La discusión deberíamos efectuarla en otro plano, en llevar adelante proyectos culturales lo más democráticos que fuesen posibles. La forma de conducción que ha operado en este complejo teatral oficial queda supeditado a una sólo figura, que dirigirá su política donde, tal vez inevitablemente, entren en juego amiguismos, o controversias personales que hacen que el accionar político sea improvisado, sin objetivos específicos para el área. Lo que parecen no percibir los encargados de llevar adelante las políticas culturales oficiales como así también los agentes del campo teatral es que lo que está en juego en el campo, siendo éste un organismo oficial, sea la propia reproducción del capital teatral, que nos afecta directa o indirectamente a todos los ciudadanos.

En tal contexto no tienen alcance políticas estructurales que permitan el desarrollo de la actividad cultural, independientemente de los cambios arbitrarios que proponen los distintos funcionarios políticos que operan en la M.C.B.A. Esta sería una iniciativa a largo plazo, ya que se necesita de la investigación que abarque a todos los sectores, tanto a los beneficiarios de este servicio, o sea a quien está dirigido, cuáles son las demandas concretas de la población; como a los agentes del campo que requieren de

criterios claros y transparentes que le permitan la continuidad laboral y el crecimiento profesional.

Estamos presenciando un cambio rotundo en la Ciudad. Por primera vez Buenos Aires es una Ciudad Autónoma. Se ha reelaborado mediante su Constitución todo su funcionamiento y organización. En este contexto, creemos necesario que desde las Ciencias Sociales se pueda dar cuenta de los elementos esenciales para la concreción de una política cultural. Esta investigación da como resultado una serie de interrogantes. Más que respuestas acabadas, nuestro objetivo ha sido sentar bases sobre esta problemática inexplorada y abrir el camino a nuevas áreas de investigación.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Bayardo, Rubens, "Economía de la escena. Las cooperativas de teatro", trabajo realizado para el Instituto de Ciencias Antropológicas, Facultad de Filosofía y Letras, U.B.A., 1990.
- , "Un teatro y dos propuestas: Corrientes y el off", trabajo realizado para el Instituto de Ciencias Antropológicas, Facultad de Filosofía y Letras, U.B.A., 1991.
- Berreman, Gerald D., *Behind Many Mask*, Society for Applied Anthropology, \* 4, 1962 (traducción Victoria Casanova).
- Bourdieu, Pierre, *Cosas Dichas*, Gedisa, Buenos Aires, 1988.
- , *Sociología y Cultura*, Grijalbo, México, 1990.
- Cox, Cristián, "Poder, conocimiento y sistemas educacionales: un modelo de análisis y cinco proposiciones para un programa de investigación sobre transmisión cultural escolar en Chile", *EDUCACION Y REALIDAD*, Porto Alegre, 1989.
- Crozier, M. y Friedberg, E., *El poder y el sistema*, Alianza Mexicana, México, 1990.
- Da Matta, Roberto, "A propósito de microescenas y macrodramas sobre el problema del espacio y del poder en Brasil", *Nueva Sociedad*, Caracas, Venezuela, 1989.

- Digesto Municipal de la ciudad de Buenos Aires.*
- Durkheim, Emile, *Las formas elementales de la vida religiosa*, Akal, Madrid, 1982.
- Espinosa, Pedro, *Brevísima e incompleta reseña del "Teatro Abierto"*, Teatro de la Campana, Buenos Aires, 1987.
- Etzioni, A., *Organizaciones modernas*, Uthea, México, 1965.
- García Canclini, Néstor, *Políticas culturales de América Latina*, Grijalbo, México, 1987.
- , *Culturas Híbridas (Estrategias para entrar y salir de la modernidad)*, Bs.As., Editorial Sudamericana S.A., 1991.
- , "Ideología y Cultura", *CURSOS y CONFERENCIAS no. 3*, publicación de la Secretaría de Bienestar Estudiantil y Extensión Universitaria, Facultad de Filosofía y Letras, U.B.A., Buenos Aires, 1984.
- , "Políticas culturales e integración norteamericana: una perspectiva desde México", trabajo preparado para la reunión "Cultura y globalización. Políticas culturales en procesos de integración supranacional", CLACSO, México, 1994.

- Giella, Miguel Angel, "Dramaturgia y sociedad en Teatro Abierto 1981",  
*Teatro y Sociedad*, año 4 , no. 8, EDITORIAL ESPACIO, Buenos Aires, octubre, 1980.
  
- Gouldner, Alvin, *La sociología actual: Renovación y crítica*, Alianza Universidad, Madrid, 1973.
  
- Gravano, Ariel, "Antropología Práctica. Muestra y posibilidades de antropología organizacional", *PUBLICAR en Antropología y Ciencias Sociales*, Año 1, No. 1, Buenos Aires, Mayo, 1992.
  
- Grillo, Oscar, "Descentralización: contraindicaciones para su uso en la ciudad de Buenos Aires", en: *Ciudad de Buenos Aires. Gobierno y descentralización*, Hilda María Herzer comp., Colección CEA-CBC, U.B.A., 1996.
  
- Guber, Rosana, *El salvaje metropolitano*, Editorial Legasa, S.A., Buenos Aires, 1991.
  
- Guiddens, Anthony, *La constitución de la sociedad. Bases para la teoría de la estructuración*, Amorrortu editores, Buenos Aires, 1995 (1ra., ed., 1984).
  
- Hammersley, Martyn, "Reflexividad y naturalismo en la etnografía", *Dialogando*, No. 4, Sgo. de Chile, 1994.
  
- Jaques, Elliot, "El método del socioanálisis en los cambios sociales", en: *Revista De Psicología y Psicoterapia de grupo*, No.1 , Buenos Aires, 1973.

- Jodelet, Denise, "La representación social. Algunos conceptos y teorías",  
*Psicología Social II en Serge Moscovici*, Paidós, Barcelona, 1993,  
pp.469-494.
  
- O'Donnell, Guillermo, "Privatización de lo público en Brasil", *Nueva  
Sociedad*, Caracas, Venezuela, 1989.
  
- Oszlak, O., O'Donnell, G., "Estado y Políticas Estatales en América  
Latina: Hacia una estrategia de investigación", Documento CEDES/  
G. E. CLACSO, no. 4, Buenos Aires , 1976.
  
- Penna, Maura, *O que faz ser nordestino, Identidades Sociais, interesses e  
"escandalo" Eurundina*, Cortez Editora, Brasil, 1992.
  
- Pellettieri, Osvaldo, "Teatro Independiente: Utopía , continuidad y ruptura",  
*Teatro y Sociedad*, año 4 , no. 8, EDITORIAL ESPACIO, Buenos  
Aires, octubre, 1980.
  
- Rabossi, Fernando, "La Cultura y sus Políticas. Análisis del Programa  
Cultural en Barrios", Tesis de Licenciatura en Ciencias  
Antropológicas (en preparación), Facultad de Filosofía y Letras,  
U.B.A., 1997.
  
- Rockwell, Elsie, "Reflexiones sobre el proceso etnográfico", en: "Para  
observar la escuela, caminos y nociones", Informe final del Proyecto:  
"La práctica docente y sus contextos institucional y social", Elsie  
Rockwell y Justa Espeleta (coord.), R. Mercado, C. Aguilar, E.  
Sandoval, Vol. 2, DIE, México, 1987.

- Sánchez Parga, José, (ed), "Políticas, procesos e innovaciones culturales en el Ecuador (1972-1988)", *Hacia un nuevo orden estatal en América Latina? Innovación cultural y actores socioculturales*, no. 8, CLACSO, Buenos Aires, 1990.
- Sarlo, Beatriz, *Escenas de la vida posmoderna. Intelectuales, arte y videocultura en la Argentina*, Compañía Editora Espasa Calpe Argentina S.A./ Ariel, Buenos Aires, 1994.
- , "Políticas culturales: democracia e innovación", *Punto de Vista*, año XI, No. 32, Buenos Aires, 1988.
- Sola, Nicolás, *El teatro en Gran Bretaña*, El Público, Madrid, Mayo, 1987
- Schmucler, Héctor, "Innovación de la política cultural en la Argentina", en: *Hacia un nuevo orden estatal en América Latina?. Innovación cultural y actores socioculturales*, no. 8, CLACSO, Buenos Aires, 1990.
- Schlemenson, Aldo, "El cambio en las organizaciones", *Revista de la Asociación de Psicología y Psicoterapia de grupo*, Tomo V, No. 1, Buenos Aires, 1982.
- , *Análisis organizacional y empresa unipersonal*, Paidós, Buenos Aires, 1987.
- Taylor, S. J. , Bogdan, R., *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*, Paidós Studio/ Básica, Buenos Aires, 1984.

- Teatro*, T.M.G.S.M., Año 3, No. 8, Buenos Aires, Agosto, 1982.
- Teatro2*, T.M.G.S.M., No. 6, Buenos Aires, Mayo 1994.
- Valenzuela Arce, José Manuel, "Las fronteras culturales frente a la globalización: políticas socioculturales e imaginarios colectivos", trabajo presentado en "Cultura y globalización. Políticas culturales en procesos de integración supranacional", CLACSO, México, 1994.
- Williams, Raymond, *Cultura. Sociología de la comunicación y el arte*, Paidós, Buenos Aires, 1982.
- Willis, Paul, "Notas sobre Método", en: Hall, Stuart et. al. (eds): *Culture, Media, Language*: Hutchinson, London, 1980, pp. 88-95.
- Winocur, Rosalía, *De las políticas a los barrios. Programas culturales y participación popular*, Miño y Dárita editores, FLACSO, Buenos Aires, 1996.
- Wortman, Ana, "Repensando las políticas culturales de la transición", *Sociedad*, No. 9, septiembre, 1996.

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES  
FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS  
DIRECCION DE BIBLIOTECAS