

# **PENSAR CULTURA**

**Pensar la programación  
como una disciplina artística**

---

**29 de setiembre**

---

**Laura Pouso (URU)**

---

# PENSAR CULTURA

## Pensar la programación como una disciplina artística

**29 de setiembre**

Lograr el justo equilibrio en el escenario de la programación es - o debería ser - el principal desafío en los distintos ámbitos del teatro (salas, festivales, muestras, elencos estables). ¿Para quién programar: para los artistas o para el público?; ¿cómo generar los espacios distendidos y libres de la creación frente a la guillotina de la rentabilidad, de los costes de producción y la oferta espectacular en circulación?, son algunas de las interrogante instaladas en las reflexiones de esta primer quincena del siglo.

### Laura Pouso (URU)

Licenciada en Artes del espectáculo de la Universidad de París X-Nanterre, Magister en Artes del espectáculo, DEA en Artes del espectáculo de la Universidad de París X- Nanterre. Egresada de la Escuela Multidisciplinaria de Arte Dramático. Consultora en arte, cultura y comunicación organizacional, traductora teatral, dramaturgista.

Se ha desempeñado como productora integral o responsable de medios y comunicaciones de teatro y ópera en Festival de Arte Lírico de Aix-en-Provence, la productora Théâtre et Musique de París, el Festival de Aviñón In. También ha trabajado tanto en el terreno artístico como en el rol de gestora o difusora de proyectos en el Théâtre de la Cité Internationale de París, el Théâtre Nanterre- Amandiers, el Studio Théâtre de la Comédie Française, entre otros. Ha producido giras internacionales de óperas de cámara, conciertos y espectáculos teatrales en Argentina, Alemania, Francia, Italia, Suiza y Grecia. Ha sido asesora en programación de la Institución Teatral El Galpón, colaboradora, en calidad de dramaturgista, con el INAE y consultora en management cultural para la Sala Blanca Podestá de AGADU, Proyecto Plataforma (MEC), entre otros. Jurado del concurso de dramaturgia de la Intendencia de Montevideo e integrante del Comité de selección de proyectos de la antena uruguaya de Iberescena.

Ha producido general y artísticamente diversos espectáculos de la escena uruguaya entre los que se destacan Cuarteto, Arte, Las Presidentas, Ritter, Dene Voss. Como traductora teatral se destacan El gran día o Los candidatos de Jean -Luc Lagarce, Stabat Mater Furiosa de Jean-Pierre Siméon, Litoral de Wadji Mouawad, Los días felices de Samuel Beckett, El misántropo de Moliere, El casamiento de Fígaro de Beaumarchais.

Ex Coordinadora de Gestión y Comunicaciones de la Comedia Nacional. Docente de la Facultad de Comunicación y Diseño de la Universidad ORT desde 2006 y del Programa Emprende Cultura del Centro de innovación y emprendimiento de la Universidad ORT y de la Unión Europea.



Foto: Florencia Ferrari

Ante todo señalar que esta ponencia no tiene como objetivo encontrar respuestas ni mucho menos aportar soluciones, sí, en el mejor de los casos afinar conceptos, generar reflexión poner en evidencia problemas y formular preguntas.

Identificar dónde están los problemas ya parece un desafío interesante. Quisiera sobre todo hacer preguntas, hacérselas a ustedes y hacérmelas a mí misma.

¿Cuál es el trabajo del programador, su función en un teatro y en el teatro? Parece ser la pregunta marco y tenemos que ver si tenemos algo para decirnos en función de eso.

La otra pregunta que surge naturalmente es desde la perspectiva elegida como hilo conductor de este encuentro: ¿puede pensarse la programación como una disciplina artística o es solo una disciplina de gestión?

La cristalización del concepto programación/programador como gestor cultural que está a cargo de la dirección de un teatro la ha despojado del sentido y de la función que da origen al rol en un teatro. Un teatro es una casa de ideas y de cultura, pero también de espectáculos diversos. No es tan fácil delimitar o evaluar la acción de programar: ¿seleccionar, presentar, legitimar? Probablemente, como muchas definiciones de roles dinámicos, la respuesta a esta pregunta haya variado a lo largo del tiempo y de la historia del teatro.

En función de la divulgación del concepto y de sus modificaciones, parece pertinente precisar un poco más ciertos puntos de vista e incentivar la reflexión sobre los alcances del rol, la figura y la misión del programador y las diferentes variables que lo alimentan y desafían.

La formas de programación de un teatro es un tema cada vez más recurrente debido a varias causas: la apertura de nuevos espacios con mayor capacidad de espectadores, la oferta de circulación internacional a través de grandes eventos de difusión y distribución de obras de teatro como los festivales, la proliferación de salas y circuitos, las iniciativas de descentralización y en el caso de nuestro país un fenómeno interesante:

la cantidad de salas públicas en el interior del país con poca programación y la programación espontánea: el artista que pide la sala, es decir se autoprograma. Curiosamente, mientras el desarrollo de ese territorio se ha ido transformado para adquirir un perfil cada vez más profesional en cuanto a la oferta de adquisición de saberes específicos y formación que prepara a la gente para la práctica artística y la gestión, hay ausencia de formación y de información, de definiciones o expectativas acerca del rol y el sentido de la programación desde una perspectiva artística que transgreda los límites de la gestión y de la política. Límites que aclaremos son difíciles de transgredir porque uno no puede ser tan ingenuo y creer que estos marcos son flexibles, porque no lo son. Dinero y apoyo político son factores condicionantes.

### **¿Puede pensarse la programación como una disciplina artística?**

Existe por lo menos una noción de autoría en la programación. Podría incluso buscarse una analogía posible entre el curador y el programador, salvando las distancias naturales que entre ambos se establecen porque ejercen su oficio en ámbitos diferentes y resulta lógico respetar la naturaleza de los ámbitos (algo que a veces ese mosaico llamado cultura tiende a amalgamar de manera burda) Muchos artistas de teatro hablan de curaduría en relación a programación lo que no parece demasiado acertado, pero se advierte de todos modos la analogía que hacen al referirse al curador aunque en términos estrictos se evidencie confusión conceptual entre ambas nociones.

El programador es autor en tanto firma una selección de obras y de artistas y hace que dialoguen entre sí para abrir posibles interpretaciones y provocar sentido, pensamiento. Por lo tanto, la perspectiva de la gestión (entendiendo la figura del gestor como aquel que administra recursos humanos y materiales en un espacio y un tiempo determinado) debería estar al servicio de la perspectiva artística y no al revés. Si pensamos al programador como un autor, es inevitable pensar que éste cuidará su obra. Si pensamos al gestor como el experto en administrar recursos para lograr las mejores condiciones para la creación y

difusión de las obras, tal vez pueda lograrse un equilibrio entre las dos figuras. Se impone una aclaración: la denominación gestión/gestor cultural no debería aplicarse de manera irreflexiva tal como parece ser la tendencia y el uso.

### **¿El programador debe ser necesariamente un artista?**

Digamos que si no lo es, debería al menos asociar un artista a la programación de cada temporada para defender la perspectiva artística por sobre las otras condicionantes y que prime la misión de los teatros para no perder excelencia. Entonces cabe ante todo que nos pongamos a discutir cuál es la misión de un teatro y considerar al menos dos categorías de salas: las de creación y las de difusión. Nuestro país ha tendido a desarrollar modelos mixtos de salas, tanto en el ámbito público como en el privado. Perdió los espacios exclusivamente dedicados a la creación. Y los espacios mixtos se volvieron una solución a la guillotina económica, es una solución paliativa, pero interesante a la hora de proteger los pocos espacios destinados a la creación, que paradójicamente suelen ser los más vapuleados por los profesionales del espectáculo, los propios artistas atacan a veces los espacios de creación. Es un fenómeno interesante. Sobre todo porque ubica un problema donde no lo está. Es como decir si la obra es mala hay que cerrar el teatro, o si un actor actúa mal que no existan más los actores. Es un pensamiento reductor que plantea falsas dicotomías y provoca fracturas basadas en un abordaje emocional de las cuestiones. Y sobre todo busca encontrar soluciones sin detectar qué es lo que hay para solucionar. A veces nos comportamos como malos plomeros. Si el rol del programador es artístico, el problema se plantea cuando el programador no tiene una mirada artística o formación artística, en ese caso debe -se debe a sí mismo- establecer una comunión con el artista, una relación íntima con su obra, un conocimiento profundo y sensible de la obra del artista, de la obra y no una mera relación social o fraterna con el artista o con lo que el artista representa en determinados medios, la comunión es con la obra.

### **¿Qué significa tener una idea en materia de programación de un teatro?**

Deleuze decía que "tener una idea es un acontecimiento raro, tener una idea es como una fiesta. Y decía además tener una idea no es algo general, no se tiene una idea en general. Las ideas hay que tratarlas como ideas potenciales, decía, pero potenciales ya comprometidas e inseparables del modo de expresión." En ese mismo sentido argumentaba: "idea sobre el cine pueden tener los cineastas, los críticos de cine, yo soy filósofo tengo ideas sobre la filosofía." No se pueden tener ideas generales sobre las cosas, se necesita saber hacer algo para tener idea sobre eso, la noción francesa del *savoir faire*. Sobre esta noción intentaremos volver cuando abordemos la cuestión de la creación y del riesgo.

### **¿Necesita el teatro, a partir de su programación, invitar a reflexionar sobre otras cuestiones ajenas a la práctica teatral en sí misma? O dicho de otro modo: ¿es importante pensar la programación desde una perspectiva social, política, educativa, filosófica?**

Quizá sea pertinente considerar que si el teatro tuviera como misión reflexionar sobre otras cuestiones no tendría en realidad razón de ser. Si el teatro existe, como una de las manifestaciones más antiguas del hombre, es porque tiene sus propios contenidos, su propia materia y en ese sentido se completa a sí mismo. Es más, tal vez habría que intentar considerar que el teatro no tiene por qué justificar su existencia con pretendidas adhesiones a causas de distinta índole. Es por lo que es, en sentido estricto.

### **¿Cuál es el espacio para la creación?**

Programar creación significa programar ideas potenciales no certezas, significa apostar y tal vez fracasar, seguramente fracasar. Programar creación significa correr riesgos, en un oficio (el de la creación teatral)



donde la posibilidad de riesgo es muy grande. ¿Y quién quiere correr riesgos? ¿Quién quiere codearse con el fracaso, con el error, con el aburrimiento? Con una tendencia a la profilaxis, dejamos de preservar los lugares de la creación, los espacios de creación se han vuelto espacios de lujo, los riesgos los artistas los corren solos (en el mejor de los casos) y luego tal o cual programador cumplirá la función de legitimar el éxito, en el mejor de los casos.

Pocos quieren hacerse cargo de lo que sale mal. Y esto desarrolla espacios de confort. El confort es nuestro enemigo mortal, poner cómodos a los espectadores -esos "culos burgueses" dijera Heiner Müller-, es una manzana envenenada. Y suele ser imperdonable en los teatros públicos -porque la guillotina económica está, pero está más lejos de la cabeza- y en los privados, independientes, como se les llame, también. El asunto de asegurar plateas llenas, recaudación, buenas críticas, reconocimiento, no deja de ser un asunto importante, vital, sobre todo el de la capacidad de despertar interés en los espectadores y fidelizarlos. Pero eso se trabaja desde la gestión, desde la comunicación y las relaciones públicas, desde la mediación cultural o el abordaje pedagógico que deben necesariamente acompañar toda programación como satélites. Pero estas disciplinas, estas técnicas no inciden en la gestación del hecho artístico que toda programación debería representar. Programar es ante todo una toma de decisión artística, es una toma de partido. Sin toma de partido no hay teatro posible. Dar lugar a la creación es tomar partido, apostar. Es impostergable preservar la creación y preservarla sobre todo del "acto cultural" que desdeña lo más genuino de la misión de un teatro.

### **¿Cuando no se tiene clara la misión del teatro se pierde excelencia?**

Absolutamente. Y parte de la misión de los teatros es considerar la importancia de asumir el valor del riesgo en la programación. Y eso es -o debería seguir siendo, debemos luchar para que siga siendo- inherente a la cultura del sector, de los artistas de teatro. Riesgo y fracaso están el en ADN del teatro. Hay que volver

aplantar la cuestión de la misión de los teatros como espacios de presentación, como tribunas, como lugares de resistencia. "Los antiguos sabían muchas cosas que hemos olvidado", escribió Lorca en La casa de Bernarda Alba.

### **¿El programador es el provocador del trabajo creador del artista?**

Como todo buen escritor, todo aquel que se dedica al teatro necesita un buen editor. Ese editor es el programador. Tal vez. En algunos países como Alemania, la programación se discute entre el director del teatro y el dramaturgista. Es decir la programación es fruto de un trabajo de producción colectiva, pero la decisión es siempre de uno solo. Alguien tiene que tomar decisiones, se discuten los puntos de vista. El rol del dramaturgista como figura invisible asociada a la programación es algo sobre lo que sería interesante profundizar en otra instancia. Recordemos que es una figura central y muy desarrollada en Alemania, pero cuyo origen se encuentra en Francia con Diderot. Esta alusión no tiene como objetivo para legitimar nada, simplemente que sería interesante investigar, explorar el modelo de países donde se ha apostado fuertemente a la descentralización y a la proliferación de teatros públicos, ya que todos esos lugares hay que programarlos y eso es un problema.

Alemania apuesta fuerte a la creación y al desarrollo de la noción de que cada teatro es peculiar, que su programación es peculiar y particular, que es su valor diferencial y su capital.

El programador tiene responsabilidad con el artista, con el público y también con la institución (porque considero que los teatros deben desarrollar perfiles de programación que sean únicos y que los diferencien de los demás, creo que apostar a la particularización de las programaciones ayuda a fortalecer el sistema, además si todos los teatros se parece, se anula la noción de diversidad) La sala teatral tiene que funcionar, tiene que ser propositiva y no ser una mera vidriera de una serie de prácticas existentes de moda, más o menos exitosas, vistosas, rentables. O lo que es peor de consenso: darle a todos un poquito para dejarlos

medianamente contentos o que se sientan reconocidos, legitimados.

### **¿La búsqueda de la satisfacción del colectivo artístico a la hora de programar es una perspectiva política?**

Discutible o no, debemos coincidir en que es una forma de hacer política. Como lo es sin duda la asignación de espacios para la obra de autor uruguayo, por ejemplo, son perspectivas políticas. Las cito como ejemplo, discutir las sería objeto de otro debate. Son perspectivas políticas. Bien. Y en el mejor de los casos se apoyan en esbozos de políticas culturales, etc.

Pero volvamos al enunciado que da marco al encuentro: pensar la programación como una disciplina artística. Consideremos las cuestiones del “todos tienen que estar” o “¿por qué yo no y el otro sí?” o “¿por qué tal obra y tal otra?”, que complican extremadamente las cosas, poniendo palos en la rueda de los criterios de selección, y pensemos por una vez si ¿se puede pensar el arte con la mirada puesta en generar satisfacción en tal o cual artista?

Hablando sobre los autores de teatro, pero es aplicable a toda la fauna teatral, en su último libro *La calidad del perdón. Reflexiones sobre Shakespeare*, Peter Brook cuenta que Jean Genet le dijo un día: “los autores de teatro son personas muy celosas. Si alguno tiene mucho éxito, sienten alivio si se enteran que no fue él quien escribió la obra sino su primo. Y constatado el hecho, la envidia se deposita inmediatamente sobre el primo.” Desde esta fina ironía de Genet, relatada con picardía inglesa por Brook, podemos afirmar que es difícil que el medio legitime a los mejores. “Perversa gentuza de teatro hace decir a un personaje” Thomas Bernhard en *Ritter Dene Voss*. Por lo tanto, basta de esfuerzos, no se puede contentar a todos, siempre habrá un primo para envidiar. Tomar partido por la obra de un artista es un acto de libertad, es un hecho artístico en sí mismo. Las promesas complacientes al colectivo son actos políticos. Es como el reparto en micro porciones de los fondos concursables, no profundizaremos en esto, pero son manifestaciones políticas que persiguen otros fines y cumplen misiones diferentes a las del arte, a las del teatro. Son

logros, pero no debemos confundirnos.

A la vez, pensar en la dependencia de la legitimación del servicio público, las autoridades, los funcionarios públicos hacia los artistas es un factor preocupante.

### **¿Incide la noción de permanencia artística en la construcción de excelencia de la programación?**

Desde el final del siglo XIX nada importante, trascendente, de memorable pasó en los teatros como edificios si un grupo de artistas (directores, actores, autores, escenógrafos, músicos, poco importa), si un grupo de artistas no permaneció cierto tiempo, cierto tiempo en un programa de trabajo con tiempo para concretarlo y para transformarlo porque la vida transforma siempre lo que uno anuncia, la idea potencial.

El tiempo es un factor determinante en la creación y el cambio de paradigma que significó para el teatro como arte las leyes de la difusión y las lógicas del zapping en el consumo de espectáculos (pocas funciones, poco tiempo de ensayo), influyó considerablemente en la excelencia artística. Solo los grupos que se toman su tiempo cumplen con la verdadera misión, la esencial del teatro. Tomarse el tiempo es caro en términos de presupuesto y contradice la lógica del mercado, es una nueva batalla, una más, hay que darla. Hoy, no todos los cuerpos estables tienen tiempo para la creación, hacer montajes no significa crear. A menudo, se usan dos formas para expresar el conjunto de espectáculos seleccionados por un teatro: se dice programación o temporada. Hay algo en la palabra temporada que me gusta, que prefiero. La noción de programación alude a algo fijo, que ya está decidido, que no deja espacio a la noción de potencial. Temporada habla de tiempo, un tiempo que no está tan limitado de antemano, un tiempo vital, un tiempo para compartir.

El tiempo es la libertad del creador. “Set me free” (Déjenme libre) reclama Próspero en su monólogo final de *La tempestad* de Shakespeare. La última palabra de la última obra de Shakespeare es libre. El teatro es un arte colectivo, desarrollar un trabajo colectivo demanda tiempo y libertad. Son condiciones.



**PENSAR  
CULTURA**  
Pensar la programación  
como una disciplina artística