

LA ÓPERA: ARTE Y MODELOS DE GESTIÓN.
ENTREVISTA A JOAN MATABOSCH,
DIRECTOR ARTÍSTICO DEL TEATRO REAL

PASAVENTO. *¿Cómo definiría la ópera? ¿Espectáculo, entretenimiento, arte?*

JOAN MATABOSCH. Gérard Mortier hablaba con frecuencia de la dialéctica que se ha planteado en la historia de la ópera entre querer ser una forma de diversión o convertirse en un gran arte para enriquecer y producir algo parecido a la catarsis de la antigua tragedia griega. En sus propias palabras, entre un arte para entretener o un arte para comunicar. O, incluso, si se prefiere, entre un espectáculo y un arte. Es imprescindible tener en cuenta que la ópera no es un producto natural sino un arte. Es decir, que está construida con reflexión y con técnica. Quiero decir que responde a unas determinadas intenciones, se elabora según un determinado código y responde a unas determinadas convenciones ligadas a cada época. A lo largo de sus cuatrocientos años de historia, la ópera ha sido objeto de una evolución. Bajo su nombre se amparan obras tan diferentes como, por ejemplo, las de Monteverdi, Gluck, Mozart, Rossini, Verdi, Wagner, Messiaen, Berg o Shostakovich. Y como consecuencia de esta reflexión, técnica, código y evolución, es imprescindible una cierta información para intensificar el disfrute de una ópera, como de hecho sucede en cualquier otro arte.

P. *¿Cuál sería, entonces, su estructura de sentido?*

JM. Como sucede en cualquier arte, en la ópera es fundamental la recurrencia, es decir, que todos los elementos de la forma coincidan en expresar un sentimiento

preferente; y, desde luego, la búsqueda de una forma nueva, porque la mera reiteración lleva a la pérdida de la expresividad. A esto es a lo que se refiere Fokkema cuando dice que dentro del arte “la norma estética prevalente se viola necesariamente. Porque el valor estético no es un concepto estático sino un proceso sometido a una evolución”. En definitiva, porque en arte –y esta es una ley general de la estética– la alteración significa, mientras que la pura reiteración oscurece la obra.

P. Para ello es fundamental la colaboración de todos los medios que intervienen en la ópera.

JM. El efecto expresivo del arte se logra con unos instrumentos que provienen de nuestra vida cotidiana pero que son reelaborados con una finalidad artística: las palabras, los colores o los sonidos son cosas cotidianas y comunes. Lo que sucede es que el artista los reelabora intuitivamente para convertirlos en material de expresión. En el caso de la ópera, los instrumentos son específicos, numerosos y de una considerable complejidad: el texto (el libreto); la música, la orquesta, los cantantes y la interpretación que sean capaces de proponer de la partitura; la dramaturgia, la puesta en escena, la plástica de la escenografía, el vestuario y la iluminación, la danza, a veces. En la ópera, el texto tiene la función de identificar el sentimiento; y la música tiene la función de convertir ese sentimiento en materia expresiva. En definitiva, la ópera es teatro construido con palabras y con música. Pero no es una suma de música y literatura, sino un signo nuevo. La música no es un mero subrayado del texto literario. Y el texto literario no es un mero soporte –un pretexto o una excusa– para escuchar música. En la ópera, el texto tiene una función denotativa, es decir, identificadora de la situación, mientras que la música tiene toda la función connotativa.

La ópera es, pues, un arte. Es construida y es percibida como un arte. Es decir que sus materiales no solo identifican, sino que también expresan, y que la elección de cada material singular que se integra en una estructura compleja responde a una voluntad expresiva global. La ópera es la más compleja confluencia de todas las artes al servicio de la expresión. Y seguramente debe encarnar con mucha propiedad la esencia misma de la “intermedialidad”. No es que palabra, imagen y texto hayan acabado por confluir. Es que la intermedialidad es la esencia de su estructura de sentido.

P. ¿Cómo influyen los modelos de gestión en el desarrollo de la ópera? ¿Distintos modelos generan propuestas diversas? ¿Unos son mejores que otros?

JM. Con respecto a los modelos de gestión de la ópera y los cambios que están experimentando, destaca, se diga lo que se diga, la relativa homogeneidad de las programaciones. En cuanto a las diferencias, sorprende lo heterogéneo de los modelos de producción y de los modelos económicos y de gestión. Y no solo por el contraste espectacular entre el modelo americano y el modelo alemán, sino también por lo diversos que pueden ser los modelos en Europa e incluso

entre dos teatros relativamente próximos geográficamente. No hay recetas al respecto: hay algunos modelos que funcionan y algunos otros que son muy problemáticos. Hay modelos que funcionan en determinados contextos y que son inimaginables en otras áreas geográficas. Y todo depende, al final, de la capacidad del modelo de lograr una interacción creativa y de refuerzo mutuo entre los temas artísticos y los temas financieros.

P. *¿Tienen alguna influencia las condiciones físicas, arquitectónicas, de los teatros que programan ópera?*

JM. Efectivamente, cuando se habla de modelos de gestión, los temas arquitectónicos se suelen pasar por alto. Pero la realidad es que cuando se habla de gestión de la ópera, el tema arquitectónico es un tema crucial. La arquitectura define el aforo del teatro, el foso de la orquesta, el acceso o no a un determinado repertorio, y las condiciones del escenario pueden facilitar o impedir determinados sistemas de gestión (la alternancia de producciones, el tiempo de montaje de las escenografías, el tamaño del equipo técnico necesario, por ejemplo). Las decisiones estratégicas de un teatro no se pueden tomar sin tener en cuenta, para lo bueno y para lo malo, los dictados de su arquitectura.

P. *¿Y con respecto a la financiación?*

JM. En cuanto a la financiación de los teatros, en Europa, en general, los ingresos por taquilla de un teatro representan un porcentaje discreto de sus recursos, entre el 10 y el 20% de media. La financiación de los teatros depende, en un porcentaje muy mayoritario, de sus ingresos de fuentes de origen público. Y salvo algunos casos brillantes, las contribuciones de origen privado están poco desarrolladas. En Estados Unidos, los ingresos por taquillaje representan un porcentaje mucho más elevado respecto a la media europea. La media de los ingresos por taquillaje de las ciento diez compañías americanas que son miembros de Opera America es del 35%. El resto de los ingresos complementarios es de origen privado. Estos datos figuran en el estudio "The Management of Opera" que publicaron hace algunos años Philippe Agid (el antiguo gerente de la Opera de Paris) y Jean-Claude Tarondeau (el editor de la *Revue Française de Gestion*).

P. *Según su modo de financiación, ¿se pueden establecer distintas clases de teatros?*

JM. Sí, en efecto, podemos agrupar los teatros en varias tipologías. Estarían, en primer lugar, los teatros cuyos ingresos por taquillaje son marginales y que, en contrapartida, reciben importantes subvenciones de origen público. Es el sistema mayoritario en Europa. Es el sistema de casi la totalidad de los teatros alemanes, franceses, italianos, belgas, holandeses y del este de Europa. Las subvenciones públicas financian la parte esencial del coste del teatro. Los ingresos por taquillaje oscilan entre el 10 y el 20% del presupuesto. El objetivo prioritario

del teatro no es maximizar los recursos de taquillaje, sino diversificar el público, hacer el teatro accesible a nuevos públicos, etc. Para equilibrar los presupuestos hay que lograr entre un 80 y un 90% de ingresos de los ayuntamientos, las provincias, los Länder, los ministerios de Cultura. En definitiva, las administraciones públicas, de un tipo u otro según el país y el teatro. En este modelo, las donaciones y contribuciones privadas al presupuesto son muy marginales y escasamente significativas.

Luego estarían aquellos teatros de los que puede decirse que taquillaje y donaciones (es decir, contribuciones de origen privado) guardan una proporción equilibrada. Es el modelo prevalente en Estados Unidos. La media de los ingresos por taquillaje de las ciento diez compañías que son miembros de Opera America es del 35% (recordemos que en Europa era del 10 al 20%). El 50% de los recursos (el 60% en los casos de las óperas de Dallas y San Francisco) provienen de fuentes privadas y toman la forma de *grants* y *contributions* que gozan de modalidades de deducciones fiscales muy favorables y muy incentivadoras para los donantes. Pueden ser contribuciones particulares (*individuals*), a través de sociedades (*corporates*), a través de fundaciones de empresas y a través de *trusts* y fundaciones que gestionan patrimonios familiares. El resto del presupuesto, este 15% restante, se cubre con lo que se suele denominar *sponsored and special events*. Impresiona, en este sistema, la extrema diversidad de las cantidades aportadas: los once *donors* más importantes del Metropolitan (cinco parejas, dos fundaciones, dos *endowments* y dos *founders*) aportan 27,5 millones de Dólares de un total de donaciones de 106 millones (son cifras del 2007). En Chicago el montante de *donors* y contribuciones individuales llega a ser de 19,8 millones de Dólares. De esta cantidad, 4.500.000 Dólares son aportados por cuarenta y cinco *donors* (con aportaciones de más de 100.000 Dólares anuales). Es decir, el 90% de los ingresos privados provienen del 10% de los donantes.

Como puede verse, la oposición entre los modelos europeo y americano es casi absoluta.

P. *¿Estos serían los dos únicos modelos posibles?*

JM. Lo serían si no fuera porque hay un número reducido de teatros europeos que han logrado situarse en medio y equilibrar de una forma diferente las tres fuentes de ingresos (subvenciones, donaciones privadas y taquillaje). Podemos llamar a este caso "modelo mixto europeo", aunque no afecta únicamente a Europa. Algunas instituciones de Canadá entrarían de pleno en este caso. Las subvenciones públicas oscilan entre el 55% del presupuesto (en el caso de la Opera de Paris) y el 30% (en el caso de la Royal Opera House Covent Garden y el Teatro Real). La financiación privada oscila entre el 10 y el 30%. Y el taquillaje oscila entre el 25 y el 40% de los recursos totales. Los teatros que funcionan según este modelo mixto son Royal Opera House Covent Garden, Opera de Paris, el Teatro Real, el Liceo, la Scala, la Ópera de Zúrich, la Staatsoper de Viena y la Bayerische Staatsoper de Múnich. Estos teatros participan de la misma visión de la ópera como un arte de interés general que tienen el resto de teatros europeos.

Pero la gestión es completamente diferente y me parece que no es aventurado afirmar que el futuro de la ópera en Europa pasa por algo muy parecido a este camino.

P. ¿Qué haría falta para que otros teatros adoptaran este modelo?

JM. Para que el proceso se pueda generalizar más hacen falta muchos cambios, pero el primero de todos es la deducción fiscal de las donaciones. El segundo es tomar conciencia que en este nuevo escenario "a la americana" las instituciones culturales se encuentran en competencia las unas con las otras para obtener donaciones y deducciones. Y esto, desde luego, tendrá consecuencias.

El Teatro Real es un ejemplo especialmente relevante en este sentido. Funciona con un sistema de financiación basado en una estructura de ingresos 30/30/30/10: 30% de subvenciones; 30% de patrocinio privado; 30% de venta de localidades; y 10% de otras fuentes de ingresos, que básicamente quiere decir alquileres de espacios del edificio del teatro.