



Festival Universitario de Teatro de Improviso: Producción Cultural como Acción de Extensión

The improv college festival: cultural production as an extension action

José Luis Felício dos Santos de Carvalho

Doctor en Administración - Pontificia Universidad Católica de Rio de Janeiro
Profesor en la Universidad Federal de Rio de Janeiro
zkcarvalho@hotmail.com

Marina Dias de Faria

Doctora en Administración - Universidad Federal de Rio de Janeiro
Profesora en la Universidad Federal de Rio de Janeiro
marinadefaria@gmail.com

RESUMEN

Este informe de experiencia tiene como objetivo presentar la producción de un festival de teatro como acción de extensión universitaria en el proceso formativo de estudiantes de ciencias sociales aplicadas. En el texto se discuten las actividades emprendidas para la ejecución de la acción titulada Festival Universitario de Teatro de Improviso, coproducida por las escuelas de administración de dos instituciones federales de enseñanza superior. El referencial teórico de este informe engloba tanto el género teatral celebrado en dicho evento – y discutido bajo la perspectiva de la competencia profesional –, cuanto el respaldo normativo institucional requerido para festivales de teatro clasificados como acciones de extensión. Los aspectos metodológicos del festival son debatidos, así como sus resultados y, finalmente, en la sección de conclusión, se sugieren directrices para nuevas iniciativas de investigación.

Palabras-clave: Festival de teatro. Producción cultural. Competencia profesional. Teatro de improvisación.

ABSTRACT

The purpose of this experiment report is to present the production of a theater festival as a university extension action in the training process of students of applied social sciences. In the article, the activities undertaken for the execution of the action called The Improv College Festival, coproduced by the business schools of two federal institutions of higher education, are discussed. The theoretical framework of this report encompasses the theatrical genre celebrated at that event – and discussed from the perspective of professional competences – as well as the normative institutional support required for theater festivals classified as extension actions. The methodological aspects of the festival are debated, as well as its results and, finally, in the conclusion section, guidelines for further research are suggested.

Keywords: Theater festival. Cultural production. Professional competences. Improvisation theater.

INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente relato de experiencia es presentar la producción de un festival de teatro como una acción de extensión universitaria en el proceso formativo de estudiantes de ciencias sociales aplicadas. La acción titulada Festival Universitario de Teatro de Improvisación – cuya identidad visual está representada en la Imagen 1, que aparece justo debajo – demandó el establecimiento de una colaboración entre dos escuelas de administración instaladas en instituciones federales de enseñanza superior ubicadas en Río de Janeiro, así como la participación de los alumnos de las dos unidades en actividades relacionadas con planificación, a la operacionalización e a la evaluación de la acción, a lo largo de un año lectivo.

Como se verá a continuación, el teatro de improvisación– conocido igualmente como impro – puede ser practicado tanto de forma recreativa como pedagógica, por actores y no actores, así como desde una perspectiva orientada al desarrollo personal y laboral, o incluso centrada en competencias o, finalmente, para ser presentada como un espectáculo (MUNIZ, 2015; SWIBODA, 2018). En el molde de festivales internacionales de impro, el evento discutido aquí involucró presentaciones teatrales y talleres de improvisación, pero debido a que el festival es parte de la universidad, se incorporaron a su agenda los debates mediados por académicos y artistas, con el fin de ampliar las discusiones basadas en una apreciación crítica de los temas relacionados.



Imagen 1 - Identidad visual del Festival Universitario de Improvisación Teatral.
Arte: Larissa Gonçalves y Matheus Costa

El arte teatral tiene una vocación naturalmente libre y democrática, y cada festival de teatro debería invertir en ampliar los puntos de contacto entre el arte y sus diversos públicos, en una propuesta que sea congruente con la de las acciones de extensión universitaria. Vale la pena recordar las palabras del director Jean Vilar, idealizador y primer director artístico del famoso Festival de Teatro de Aviñón, creado en 1947 y actualmente considerado el evento cultural más importante de Francia: "Un arte colectivo como el teatro debe [...] reunir, en las galerías de la comunión dramática, el pequeño comerciante y el alto magistrado, el trabajador y el agente de cambio, el cartero de los pobres y el profesor catedrático" (FABIANI & ETHIS, 2003, p. 8).

La inserción de un festival de teatro de improvisación en el entorno aca-

démico de las ciencias sociales aplicadas se justifica por tres razones principales. Primero, porque la improvisación ha adquirido un papel esencial para el desarrollo de las organizaciones contemporáneas y, por lo tanto, se ha convertido en una competencia fundamental para los administradores. (FLACH & ANTONELLO, 2011). En palabras de Littike y Sodré (2015, p. 3059), "la improvisaci3n en la gesti3n no solo es algo común, sino tambi3n necesario". La capacidad de improvisar desarrollada por los artistas - ilustrado en la foto 1 por una actuaci3n del colectivo Teatro do Nada durante el evento - se puede utilizar en diferentes situaciones, en las que responder a lo inesperado puede constituir una competencia profesional (CARVALHO & FARIA, 2014).



Foto 1 - El coletivo Teatro do Nada se presenta en la última noche del Festival Universitário de Teatro de Improviso.

Foto: Zeca Carvalho

En segunda instancia, la instalaci3n de un festival artístico en un polo de conocimiento relacionado con las ciencias sociales aplicadas puede explicarse por el hecho de que el contacto con el teatro es potencialmente beneficioso para los profesionales en el campo y, principalmente para futuros administradores, ya que la práctica teatral, según Chasserio y Gosse (2007, p. 166), es "incomparable" para llevar a un nuevo nivel el aprendizaje de los estudiantes con formaci3n científica, que generalmente no son estimulados para desarrollar habilidades sociales o relacionales, que serían habilidades "tan importantes como la capacidad de leer un balance anual o calcular los costos de producci3n".

Finalmente, las actividades relacionadas con las funciones de planificaci3n, organizaci3n, direcci3n y control de un evento cultural son funciones aplicables a un profesional de la administraci3n. En apoyo a este argumento, utilizamos el trabajo de Pinho (2007, p. 163), que busc3 verificar la existencia de "similitudes entre los modelos de organizaci3n y administraci3n de empresas y las estructuras de los festivales de teatro", señalando que "ambos reco-

nocen como funciones organizativas: funciones administrativas, financieras, comerciales o de marketing, producción y recursos humanos" y que, además, distingue la gestión estratégica, táctica y operativa, que incluye etapas de pre programación, planificación, implementación y evaluación.

También se debe tener en cuenta que la organización de un festival de teatro por parte de las escuelas de administración también crea una doble relevancia para el público interesado en la acción de extensión universitaria. Además de las personas atraídas por los espectáculos artísticos y otras actividades desde una perspectiva sociocultural, existe una utilidad para estudiantes y profesionales que pueden sacar provecho de las actividades ofrecidas desde una perspectiva pedagógica, más específicamente, bajo la mirada de la educación para el trabajo y el desarrollo personal. En el Festival Universitario de Impro, estos temas se abordaron durante los debates que tuvieron lugar después de las presentaciones de los grupos de teatro, como se muestra en las fotos 2 y 3.



Fotos 2 e 3 - Debates con profesores, alumnos e improvisadores.

Fotos: Zeca Carvalho

MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA

El teatro de improvisación de Keith Johnstone desde la perspectiva de la competencia

En las artes escénicas, las improvisaciones tradicionales a menudo se ven como un medio para un fin relacionado con un trabajo más grande. Antes de escenificar un espectáculo teatral escrito por un dramaturgo, por ejemplo, el director invita a los actores a probar sus roles en ejercicios improvisados basados en el texto. Por otro lado, en la perspectiva de Keith Johnstone (1990; 1993) – profesor emérito de la Universidad de Calgary, reconocido internacionalmente por su trabajo que, desde la década de 1950, ha influido en actores y grupos

¹ Profesor emérito de la Universidad de Calgary, reconocido internacionalmente por su trabajo que, desde la década de 1950, ha influido en actores y colectivos creativos de todo el mundo (FARLEY, 2017; ACHATKIN, 2010).

de creaciones teatrales por todo el mundo. (FARLEY, 2017; ACHATKIN, 2010) – cada escena improvisada puede verse como un proceso y resultado. La escena no necesita ser perfeccionada con los ensayos hasta el espectáculo, ya que es, simultáneamente, ensayo y espectáculo (HINES, 2016). Esta es la propuesta del teatro de improvisación de Keith Johnstone, un concepto también conocido simplemente como impro o improv, en los países anglosajones.

En una improvisación tradicional, se permite un tiempo mínimo para la combinación de la escena entre los actores, quienes pueden discutir los personajes, cómo comenzará la historia, cuál será el curso de los eventos, qué conflictos se estallarán y cómo terminará la historia (SPOLIN 1982). Cuando la improvisación involucra una obra dramática ya existente, la estructura está dada por la obra misma: pocos minutos son suficientes para establecer combinaciones entre los participantes, de modo que la improvisación en sí misma se restringe a cómo escenificar una historia cuyos elementos dramáticos son conocidos. En la concepción de impro, por el contrario, no se puede hacer un plan para desarrollar la escena porque, por lo tanto, toda la frescura de la creación, lo imprevisto y el juego establecido con los socios y la audiencia se destruye de inmediato (HÉRCULES, 2011). Así, el tiempo de combinación anterior entre los actores es suprimido: cuando comienza el juego, los participantes no se comunican, pero deben ingresar a la escena y empezar a actuar.

A partir de esta modificación en relación con la improvisación tradicional, Keith Johnstone desarrolló estrategias de entrenamiento para permitir, durante el proceso de creación teatral, el actor puede trabajar con sus primeras ideas, y con las primeras ideas de sus compañeros de escena, para la creación de escenas y narraciones originadas por una acción espontánea (ACHATKIN, 2010). Para Johnstone (1990), la importancia de rescatar la espontaneidad está relacionada con el hecho de que los sistemas educativos empujan la creatividad porque alienta a los estudiantes a no ser imaginativos. Por lo tanto, el improvisador entrenado en el método Johnstone tiene que empezar una escena al instante y necesita resolverla sin combinar nada con sus compañeros de escena, sea cual sea la duración de la historia. Las dificultades inherentes al proceso creativo se elevan a un nuevo nivel con la impro, lo que permite al participante ejercer habilidades en situaciones de extrema dificultad, en las que, paradójicamente, su éxito depende de que su creatividad sea libre de fluir espontáneamente.

Sin ninguna combinación entre los actores que construirán la escena, es habitual que las improvisaciones empiecen sin que nadie haya establecido un personaje o tenga una idea de lo que hará en el escenario, lo cual es un gran desafío, ya que todos los actores asumen los roles de dramaturgos, directores, escenógrafos y coreógrafos, para que la historia surja a medida que la acción se desarrolla en un esfuerzo colectivo (ACHATKIN, 2010). En el método de Johnstone (1990), la habilidad más importante de un improvisador es trabajar en la aceptación y la cooperación para liberar la imaginación de su compañero de escena. Dos grupos de impro reconocidos por trabajar duro con la colaboración de sus participantes están en la Foto 4, sacada en el primer día del festival.



Foto 4 - Los Pollos Makumba compiten con Armacena por un juego de teatro deportivo en la primera noche del Festival Universitario de Impro.

Foto: Isadora Lima

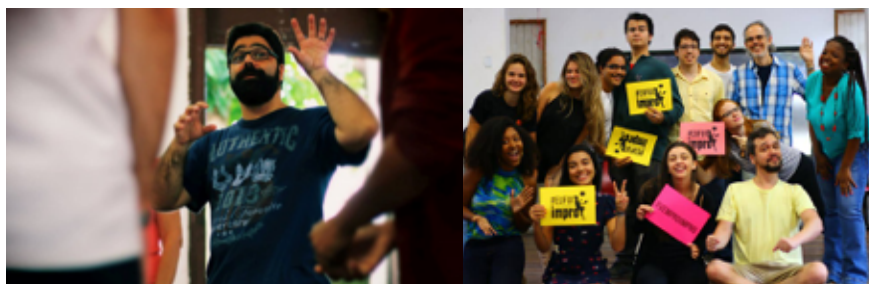
Keith Johnstone propone un cambio de actitud ante los desafíos, en particular, la adquisición de una competencia utilizable en diversos contextos sociales y profesionales. No por casualidad, los beneficios obtenidos por una persona que es actor o no actor de la práctica del teatro de improvisación, que idealmente culmina en la liberación gradual de sus lazos en la relación con el mundo y en la interacción con el otro, son esenciales para mejorar sus habilidades relacionales, sociales, conductuales o interpersonales, en el escenario o fuera de él.

Con respecto a los no actores, Lesavre (2012) cree que se pueden esperar dos beneficios al usar juegos teatrales para crear y / o aumentar las habilidades profesionales: (1) desarrollar habilidades relacionadas con la comunicación verbal y no verbal, a las actividades de interacción y la necesidad de hablar en público; y (2) Desarrollar actitudes relacionadas con el uso de la imaginación y de la creatividad. Bajo dicho marco, las competencias se ven como "combinaciones sinérgicas de conocimiento, habilidades y actitudes, expresadas por el desempeño profesional dentro de un contexto dado" (BRANDÃO & BORGES-ANDRADE, 2007, p. 36). La competencia conductual vista por Godoy y Forte (2007) – correspondiente a las competencias relacionales de Zarifian (2003) – involucra la capacidad de interactuar con el otro de acuerdo con nuevas situaciones o presiones en el trabajo.

Para Jackson (1995), desde la perspectiva del desarrollo de habilidades profesionales, los juegos de improvisación teatral son efectivos para estimular la creatividad a través del ejercicio de la imaginación, para proporcionar nuevas

interpretaciones del entorno y las circunstancias del desempeño del individuo, para aumentar la confianza en sí mismo en las interacciones, para promover la adaptabilidad a situaciones cambiantes y para aumentar la cohesión grupal y el sentido de equipo. En este contexto, Daly et al. (2009) evalúan que las nuevas habilidades nacidas de la improvisación mejoran la confianza de los estudiantes, su capacidad de adaptación, su espontaneidad y su comodidad frente a lo inusual.

Finalmente, debe tenerse en cuenta que la gran mayoría de los juegos teatrales utilizados en entornos de enseñanza y aprendizaje se basan en técnicas fundamentadas en la improvisación para lograr los resultados deseados. En este contexto, Koudela (2004) presenta cinco beneficios del desarrollo personal y profesional proporcionado por la improvisación teatral: (1) experiencia en pensar de forma creativa e independiente; (2) práctica de cooperación; (3) desarrollo de la sensibilidad a las relaciones personales; (4) liberación emocional controlada; y (5) flexibilidad para expresar ideas. Algunas de estas cuestiones fueron ejercitadas durante las etapas de improvisación ofrecidas durante el Festival Universitario de Teatro de Improviso, como se muestra en las fotos 5 y 6.



Fotos 5 e 6 - Talleres de improvisación impartidos por Pedro Figueiredo (izquierda) y Bruno Ribeiro (sentado a la derecha).

Fotos: Zeca Carvalho.

Acciones de extensión y apoyo normativo institucional para festivales de teatro

La Política de Extensión de la Universidad Nacional consideró "las actividades dirigidas al desarrollo, la producción y la preservación cultural y artística como relevantes para la afirmación del carácter nacional y sus manifestaciones regionales". (FORPROEX, 2012, p. 6), fomentando la "difusión del conocimiento y la cultura a través de diversos eventos y la divulgación de productos artísticos" (Ibid., p. 9). La caracterización de una acción de extensión como festival de teatro se configura a partir de una interfaz entre producción artística y desarrollo profesional, con apoyo pedagógico y científico.

Según el Párrafo III del Artículo 53 de la Ley 9.394 (BRASIL, 1996), se garantiza a las universidades la asignación de establecer proyectos de "producción artística y actividades de extensión". Se agrega a esta atribución las "pautas

que deberían guiar la formulación e implementación de acciones de extensión universitaria, acordadas en FORPROEX (2012, p. 16), de manera amplia y abierta "; todo lo cual se incluye en la acción discutida aquí: interacción dialógica con la sociedad; interdisciplinariedad e interprofesionalidad; inseparabilidad entre enseñanza, investigación y extensión; impacto en la educación del estudiante; impacto y transformación social.

La propuesta de una extensión universitaria que presupone la producción de un festival de teatro por parte de estudiantes de ciencias sociales aplicadas está en acuerdo con la directriz interdisciplinaria, debido a la alta intensidad de integración de las disciplinas dentro del mismo proyecto, además de guiarse por la recuperación de la unidad humana a través del

paso de una subjetividad a la intersubjetividad, rescatando la primera idea de cultura, asociada con la formación del hombre total (JAPIASSU, 1976). La acción de extensión se refiere a la teoría pedagógica de la complejidad y la transdisciplinariedad (SANTOS, 2008), basándose en los temas transversales recomendados en los Parámetros Curriculares Nacionales (PCN).

No es coincidencia que la improvisación teatral se mencione con frecuencia en los PCN (BRASIL, 1997, p. 59). Primero, cuando el documento menciona el teatro como expresión y comunicación, se hace referencia a "participación y desarrollo en juegos de atención, observación, improvisación" y luego menciona "experimentación en improvisación basada en el establecimiento de reglas para juegos", así como "experimentación en improvisación basada en varios estímulos (temas, textos dramáticos, poéticos, periodísticos, etc., objetos, máscaras, situaciones físicas, imágenes y sonidos)". Segundo, cuando se considera el teatro como una producción colectiva, el documento agrega "reconocimiento e integración con colegas en la elaboración de escenas y en la improvisación teatral". (Ibid., p. 59).

Aquí también se enfatiza la interprofesionalidad, dado que la acción de extensión bajo examen surge de una inquietud de los autores con respecto al desarrollo de habilidades personales y profesionales en estudiantes de ciencias sociales aplicadas, así como en los profesionales involucrados en actividades laborales relacionadas con el universo de la administración por medio de instrumentos específicos de las artes escénicas. Se cree, específicamente, que el ejercicio de la improvisación teatral constituye un recurso eficaz para promover el surgimiento y la mejora de dichas habilidades sociales, conductuales o relacionales (ZARIFIAN, 2003) en estudiantes y profesionales (CARVALHO & FARIA, 2014). Esta conjunción entre el teatro y las ciencias sociales también satisface la demanda de FORPROEX (2012, p. 16) de inversiones en acciones de extensión que privilegien la "interacción de modelos, conceptos y metodologías de diversas disciplinas y áreas de conocimiento".

Finalmente, la inserción de un festival de teatro como una acción de extensión dirigida por una escuela de administración, y no por una escuela de artes escénicas, se justifica, sobre todo, por el hecho de que acciones de esta naturaleza deben llevarse a cabo a través de actividades relacionadas con la planificación, organización, dirección y control. (CESCA, 2008; GIACAGLIA,

2003), las cuales constituyen, precisamente, las funciones de un administrador (JUCIUS & SCHLENDER, 1972). Además, la participación en la acción logra un doble beneficio para los extensionistas: tanto por contacto con el contenido de la acción. – que incluye el teatro de improvisación y sus posibilidades artísticas, pedagógicas y profesionales –

En consonancia con las reglas FORPROEX (2007, p. 38), la extensión que se analiza aquí puede clasificarse como un "evento", definido como una "acción que implica la presentación y / o exhibición pública, gratuita o con clientela específica, del conocimiento o producto cultural, artístico, deportivo, científico y tecnológico desarrollado, preservado o reconocido por la Universidad". Entre los tipos de eventos evaluados por FORPROEX (id., P. 39), dicha acción podría caracterizarse como un "festival", definido como una "serie de acciones/eventos o espectáculos artísticos, culturales o deportivos, llevados a cabo simultáneamente". De acuerdo con la tipología propuesta por Getz (1997), un evento así categorizado puede caracterizarse como un festival artístico, que corresponde a un momento de celebración que incluye tanto intervenciones interpretativas, en las cuales los artistas actúan ante una audiencia, como acciones participativas, en las cuales el participante se convierte en un elemento activo, participando en clases, talleres y presentaciones.

METODOLOGÍA DE ACCIÓN

Panorama metodológico y pasos de trabajo

Los protocolos metodológicos seguidos para la acción de extensión que se informa aquí se basan en el trabajo de Pinho (2007) sobre la gestión de festivales de teatro, investigación basada principalmente en los trabajos de Byrnes (2003) y Shone and Parry (2004). Sin embargo, algunas adaptaciones fueron necesarias debido a que Pinho (op. cit.) confiaba demasiado en la función financiera como apoyo para un evento artístico, una opción que no se adoptó en este proyecto. El festival presentado aquí no requirió contribuciones financieras para su viabilidad, como corresponde a un evento de esta naturaleza para ser implementado en instituciones públicas de educación superior. Por lo tanto, fueron utilizados Cesca (2008) y Giacaglia (2003) para complementar los métodos recomendados en los textos referenciados anteriormente.

De forma amplia, la gestión de los festivales de teatro comprende cuatro períodos secuenciales, durante los cuales se distinguen las funciones administrativas de un nivel estratégico, táctico y operativo. El alcance estratégico es el más amplio de los tres, dirigido a largo plazo y abarca toda la estructura socio-técnica necesaria para el festival, y abarca también el diseño de los objetivos y metas relacionadas con el evento. A través del nivel táctico, la intermediación se realiza entre los niveles estratégico y operativo, a través de la interpretación de las decisiones estratégicas y su transformación en planes y, posteriormen-

te, en acciones concretas dentro de cada unidad operativa relacionada con el evento. El alcance operativo tiene un alcance más discreto, relacionado con el área técnica de ejecución de un plan de acción, que involucra cada actividad de manera aislada, relacionada con el logro de objetivos específicos.

Con respecto a los cuatro períodos distintos considerados para un festival de teatro, los autores enumeran: (1) período de planificación previa; (2) período de planificación, también denominado programación; (3) período de implementación; y (4) período de control, también llamado período de evaluación.

El período de preprogramación es una fase que precede a la planificación y organización del evento, que comienza al menos seis meses a un año antes de la implementación del festival. En esta fase, el equipo del evento debe reunirse regularmente para establecer algunos aspectos a tener en cuenta para el evento. El Festival Universitario Impro tuvo su fase de preprogramación inaugurada en enero de 2017, once meses antes del evento, que se presentó al público en noviembre del mismo año.

Al final de la fase de preprogramación del festival, y después de definir las pautas generales del evento que se implementará, entra en la fase de programación del evento. El período de programación se puede identificar con el proceso de planificación del festival, es decir, con la fase en la que el equipo de gestión a cargo de organizar el evento lo analiza para

identificar posibles caminos de acción, para seleccionar las alternativas más apropiadas que implica su implementación, determinando grupos de trabajo, tareas a realizar y los plazos para su cumplimiento. En esta etapa, una de las actividades más importantes consiste en planificar las estrategias para publicar el festival al público.

La fase de programación del Festival Universitario de Improvisación Teatral se estableció en marzo de 2017 y duró hasta julio, un período durante el cual se tomaron decisiones y se establecieron algunas de las acciones más importantes para el evento. Primero, hubo una lista de actividades a desarrollar y presentar durante la semana del festival: cinco días de evento, con 12 talleres de improvisación abiertos al público (al menos dos al día, en horarios diferentes), siete espectáculos con grupos de impro (los martes y jueves se realizaron dos espectáculos por noche) y cinco debates (uno por día). Segundo, se decidió confiar en la red social Facebook y el canal de Internet YouTube como los principales medios de difusión. Tercero, comenzó la producción de docenas de videos y materiales gráficos para ser publicados en dichos vehículos. Cuarto, se llevó a cabo una de las tareas más problemáticas – encontrar espacios físicos para acomodar un programa tan extenso – obteniendo, al final, un escenario dentro del entorno universitario para espectáculos y debates, así como aulas, y un escenario universitario para los talleres.

Luego vino el período de implementación del evento, que comprende el tiempo que se extiende desde la fecha en que se abre o lanza el festival de teatro – momento que generalmente ocurre semanas o meses antes de su fecha inicial de realización – y la fase en la que tiene lugar el evento. Dos responsabilidades principales deben ser consideradas en esta etapa: por un

lado, la organización y preparación del evento, a través de la sistematización y el desarrollo de las acciones previamente previstas, y uno u otro aspecto que necesita ser redefinido puede ser revisado; por otro lado, es necesario poner en práctica los planes previamente definidos, así como verificar si se cumplen las operaciones planificadas o si, por el contrario, se producen desviaciones que son objeto de medidas correctivas. En la fase de implementación de un festival teatral, en el ámbito del marketing, entran las acciones de difusión del evento y, en el ámbito de los recursos humanos, se atiende a la integración de las personas que componen el equipo, enfatizando las prácticas que generan un buen clima organizacional y la delegación de tareas, con el fin de contribuir a una mejor motivación de los involucrados.

En el Festival Universitario de Teatro de Improviso, la fase de implementación comenzó en agosto de 2017 y se extendió hasta la semana del evento, que tuvo lugar entre el 6 y el 10 de noviembre. Durante este período, el equipo se enfrentó a los problemas más complejos – entre los cuales, un ataque a la página de Facebook del festival por parte de estudiantes que no estaban de acuerdo con algunas posiciones tomadas por la administración del evento – pero llegó al final del proceso con resultados exitosos, como se muestra a continuación.

Finalmente, los autores a los que se hace referencia discuten la etapa de cierre y control del evento, también llamado período de evaluación, que se caracteriza por la recopilación de datos capaces de alimentar los indicadores que permiten evaluar si se han logrado los resultados esperados. Con respecto al control de un festival de teatro, los autores consultados recomiendan que la evaluación final incluya las respuestas y opiniones de los diversos interesados en todo el proceso: público, equipos de trabajo, voluntarios, financieros, proveedores y la prensa. Con respecto al Festival Universitario de Teatro de Improviso, que tenía una estructura más modesta, consistente con una acción de extensión, no un festival teatral profesional con fines de lucro, el control del evento se midió a través de evaluaciones realizadas en la página de Facebook de evento y cuestionarios aplicados al público durante las actividades realizadas.

Aún con respecto a la metodología, los autores mencionados discuten la necesidad de establecer una estructura organizativa descentralizada en divisiones que abarquen algunas funciones elementales y esenciales para la realización de un festival de teatro. Pinho (2007) enumera los siguientes organismos como divisiones básicas: (1) gestión financiera y presupuestaria; (2) gestión de logística y espacio; (3) gestión comercial y de marketing; (4) gestión de recursos humanos; y (5) gestión de la producción cultural. Shone y Parry (2004), a su vez, defienden que la estructura organizativa debe integrar cinco funciones fundamentales: (1) apoyo y recepción para los visitantes; (2) servicios para apoyar la implementación del festival; (3) marketing; (4) finanzas; y (5) la función administrativa, que debe posicionarse en la parte superior, configurándose como el área administrativa responsable no solo de la coordinación de los demás, sino también de los asuntos relacionados con la contratación y asignación de actividades a recursos humanos, relaciones públicas evento y recaudación de

fuentes de financiación. Para los autores, todas las funciones organizativas se pueden dividir en otras, dependiendo de la naturaleza y el tamaño del evento.

Es importante señalar que las estructuras administrativas proclamadas aquí tienen "un sistema de organización ad hoc, donde todos los participantes tienen la oportunidad de participar en la definición de objetivos", y en el que "se permite que la comunicación circule en las direcciones vertical ascendente y descendente, horizontal y diagonal", valorando la agilidad y la eficacia de los procesos de toma de decisiones (PINHO, 2007, p. 27). En el Festival Universitario de Teatro de Improvisación, fueron necesarias algunas adaptaciones a esta estructura, como se muestra en la siguiente subsección de este informe.

Equipo de ejecución: la inclusión de estudiantes de extensión en acción

Según Shone y Parry (2004), a nivel estratégico o institucional, el equipo directivo de un festival de teatro debe estructurarse a partir de cinco puestos ejecutivos principales, correspondientes al nivel del director, siendo el director artístico – quien también puede ser considerado director administrativo – jerárquicamente superior a los demás. Los otros cuatro directorios son similares a las funciones de finanzas, recursos humanos, marketing y producción/logística, siendo este último responsable de las tareas inherentes a las funciones de soporte y recepción para visitantes, y servicios para apoyar la implementación del festival.

Para el evento presentado en este proyecto, algunas modificaciones fueron necesarias en la estructura recomendada por la literatura. En primer lugar, al cargo de director artístico del festival – que aquí fue ejercido por uno de los coordinadores de la acción de extensión, mientras que el otro profesor coordinador asumió el cargo de director administrativo – siguieron cinco gestiones, en lugar de cuatro directorios, cada una ejercida por un estudiante de negocios. Además, algunas gestiones previamente indicadas se adaptaron en función de las peculiaridades del festival. Así fue con la función financiera, que aquí perdió parte de su alcance, para ser superpuesta por una gestión de recursos no financieros, a cargo de obtener y gestionar los recursos materiales esenciales para el evento. Esta gestión se diferenciaba de la

función de recursos humanos en que involucraba solo recursos no humanos, aunque se constituyó una gestión de personas para la administración de los individuos incluidos en la estructura del festival, de acuerdo con la idea de que las personas no son meros recursos disponibles para la organización (RIBEIRO, 2005). La gestión de marketing también funcionaba como gestión de la tecnología de la información (TI), de conformidad con las consideraciones de Martín (2015), para quien los eventos de bajo costo no pueden renunciar a una fuerte presencia en Internet, particularmente con respecto al uso intensivo de redes sociales.



Imagem 2 - Fotograma del video promocional del Festival Universitario de Improviso con Mateus Solano.

Imagem: Zeca Carvalho

En este contexto, dos gestiones se destacaron en términos de relevancia para el desarrollo del festival: gestión de marketing y gestión de producción. A cargo de promover el festival desde el período de programación, la gerencia de marketing fue responsable de las tareas de publicidad, atracción de participantes y comunicación con el público, entre otras actividades dirigidas a los clientes del evento. El marketing digital fue fundamental para el evento en todas sus fases. Los videos realizados por el equipo – teniendo como ejemplo una película en la que el actor Mateus Solano se dirigió al espectador, invitando directamente al público al evento, como se muestra en la Imagen 2 – obtuvieron un alto grado de participación. La gestión de marketing – compuesta por cinco estudiantes, además del estudiante nombrado gerente – también dependía de las tareas relacionadas con la programación visual del festival, la generación de contenido para varios medios y las relaciones públicas.

En integración con la gestión de marketing, la gestión de producción debe gobernar la etapa de implementación de un festival de teatro, según Pinho (2007). La función de producción/operaciones comprende todas las tareas de supervisión y ejecución reunidas en el programa del festival. Para el autor, los responsables de esta función tienen las tareas principales: ayudar al director artístico a definir el programa e invitar a artistas, oradores, panelistas, maestros y otros participantes; gestionar la logística de los espacios (escenarios, backstage, salas de debate, salas de talleres); cuidar instalaciones técnicas, como luz, sonido, espacios de actuación y alojamiento para el público; implementar y controlar las regulaciones del evento; y organizar el proceso de registro y certificación para los participantes. En el Festival Universitario de Teatro de Improviso, la gestión de producción se dividió entre dos estudiantes, cada estudiante de

una de las dos universidades federales que coprodujeron el evento. Juntos, los dos equipos de producción tenían cinco estudiantes.

Volviendo a la literatura, corresponde a la gerencia de personas organizar, implementar y ejecutar todas las condiciones que permitan la agregación, integración, desarrollo y monitoreo de todas las personas que conforman los equipos necesarios para el festival. Los responsables de esta función, que debe proporcionar apoyo táctico a todas las demás administraciones, son responsables de analizar y describir posiciones, calificar a sus ocupantes, reunir equipos de trabajo, integrar personas, evaluar potenciales individuales, así como evaluar el desempeño de las personas y grupos, siempre en integración con los gerentes de las otras áreas. En el festival discutido aquí, la gerencia de personas tenía cuatro estudiantes, contando al estudiante seleccionado como gerente, quien, a pesar de su corta edad, había acumulado buenas experiencias de profesionales en el área.

Finalmente, desde la perspectiva de Pinho (2007, p. 29), la persona responsable de la función financiera en un festival de teatro "ocupa la segunda posición más importante en la estructura organizativa", ya que esta gerencia debe centrar su atención "en cuestiones relacionadas con pagos y recibos (...), desarrollando estrategias de inversión y financiación". Sin embargo, como se discutió anteriormente, el festival examinado aquí correspondía a una acción de extensión universitaria que no dependía de ninguna fuente de recursos financieros. Por lo tanto, aunque no tenía sentido establecer una gestión financiera para el evento, se decidió estructurar una gestión de recursos (no humanos y no financieros), de modo que pudiera incorporar algunos recursos materiales que el festival necesitaría, a través de su negociación con los agentes institucionales y/u organizacionales involucrados, por ejemplo.

De acuerdo con la literatura, en caso de atraer algún tipo de apoyo (no financiero) para el festival, la gestión de recursos debe ser responsable de la tarea. Junto con la gestión de marketing, la gestión de recursos también es responsable de definir las contrapartes que se proporcionarán a cambio de dicho apoyo, como patrocinios. Formado por tres estudiantes, la administración de recursos – dirigida por una estudiante que le dio un ritmo vigoroso a su equipo – obtuvo varios patrocinios para el festival: camisetas con el logotipo del festival para todos los extensionistas; material de programación visual (carteles, banners, volantes); 500 botellas de agua mineral; 200 cajas de jugo de naranja; coffee break en uno de los días del evento; 80 latas de bebida energética; pastel de confitería para la fiesta de inauguración del festival, que tuvo lugar el viernes anterior al evento; botellas de cerveza que fueron sorteadas para la audiencia; 300 galletas de chocolate; y varios obsequios para distribuir a los participantes, miembros de grupos improvisados y espectadores.

RESULTADOS

Al final de dos semestres académicos de intenso trabajo, el Festival Universitario de Teatro de Improvisación se presentó durante toda la semana del 6 al 10 de noviembre de 2017. Durante las tardes, ocurrieron 12 talleres, realizados por artistas, directores de escena y maestros de improvisación para un promedio de 15 estudiantes por clase. Entre los talleres impartidos en el evento, se ofrecieron los títulos "Improvisación para principiantes",

"Improvisación para no actores", "La voz en impro", "Impro para jóvenes y adolescentes", "Improvisación para ancianos", "El cuerpo", "Improvisado", "Viaje al mundo en 180 minutos" e "Improvisación por el método de Keith Johnstone", entre otras posibilidades gratuitas y abiertas al público, en los niveles básico, intermedio y avanzado.

Durante las noches, los espectáculos y las mesas redondas estaban abiertas al público. Cada día, uno o dos espectáculos diferentes fueron presentados por grupos de improvisación de Río de Janeiro. Los títulos de los espectáculos fueron los siguientes: "Um espetáculo de teatro-esporte" (grupos Armacena e Frangos de Makumba); "O Monstro" (Coletivo Improvisadores Anônimos); "Casa e Jardim" (Coletivo Ordinário); "Noite Cachorra" (Cachorrada Impro Clube); "Puppet Fiction" (Baby Pedra e o Alicate); "Impropose" (grupo Imprudentes); e "Rio de Histórias" (Teatro do Nada). La audiencia para los espectáculos creció durante la semana del evento. Aún así, el promedio fue de alrededor de 60 espectadores por sesión, por debajo del objetivo establecido por el equipo. La foto 7 muestra la presentación del espectáculo "O Monstro", del Coletivo Improvisadores Anônimos, en la segunda noche del evento.



Foto 7- El Coletivo Improvisadores Anônimos en "O Monstro".

Imagem: Zeca Carvalho

Mediados por profesores e improvisadores, y presentados al final de cada noche de actuaciones, los debates tenían como objetivo debatir la aplicabilidad de la improvisación en contextos profesionales, los desafíos del género y sus propuestas pedagógicas. Los títulos de los debates ofrecidos al público fueron: "El administrador improvisador"; "Enseñanza e investigación en impro"; "Profesionalización y producción del género impro"; "Trabajo, carrera e improvisación"; y "Impro en la formación y el desarrollo".

Al final del último día del evento, el equipo de extensión concluyó que los espectadores de Río de Janeiro expresaron interés en el género, a pesar de la asistencia menor a la esperada. También fue posible medir el gran entusiasmo de los estudiantes en el campo de las ciencias sociales aplicadas por los métodos de enseñanza y trabajo que enfatizan las habilidades sociales, conductuales o relacionales (ZARIFIAN, 2003).

La página de Facebook del Festival Universitário de Teatro de Improviso tenía más de 1700 personas registradas, con una alta participación en Internet. Las publicaciones fueron comentadas y compartidas con gran frecuencia. Curiosamente, sin embargo, los seguidores del Festival Universitario de Impro en Facebook parecían satisfechos en "dar like" las publicaciones en Internet, participar en las discusiones virtuales y consumir el contenido digital del evento, sin que esto se haya traducido en una presencia masiva en las actividades ofrecidas, que probablemente puede atribuirse a un fenómeno generacional.

Otra dificultad encontrada por los organizadores del festival – principalmente los dos maestros que coordinaron la acción y los estudiantes que actuaron como gerentes de área – fue el desequilibrio en el nivel de dedicación de los estudiantes de extensión al proyecto. Mientras que algunos estudiantes se entregaron profundamente al evento – el gerente de marketing fue liberado de su pasantía profesional debido a ausencias del trabajo debido a compromisos con el festival – otros aparentemente pasaron un año simulando su compromiso con la acción, sin presentar un rendimiento mínimamente satisfactorio.

En general, además de aumentar la participación de los estudiantes en sus cursos, debido a la formación de un verdadero espíritu de equipo y la verificación, en la práctica, de muchos conocimientos adquiridos por ellos en clase, el Festival Universitario de Impro llevó a los extensionistas un gran lección. Inicialmente, se planeó crear un evento artístico-cultural centrado en la improvisación en el escenario, pero que carecía de aspectos improvisados detrás de escena, a través de un cuidado extremo con las funciones administrativas de planificación y control. La improvisación debería estar presente en la escena, pero fuera de ella habría un trabajo minucioso para garantizar la ausencia de eventos imprevistos. Esta utopía lógicamente no era posible de ser lograda, y los estudiantes y coordinadores fueron llevados a improvisar en varias ocasiones, creando un vínculo notable entre el escenario y el pasillo.

PARA CONCLUIR

El principio de inseparabilidad entre la enseñanza, la investigación y la extensión – registrado en la Constitución de 1988, como marcador de una universidad socialmente referenciada – parece no haberse contemplado satisfactoriamente. La extensión, en particular, parece ser un pilar particularmente frágil de este trípede (COELHO, 2017). Numerosos factores pueden enumerarse como justificaciones para esta brecha en el desarrollo de la universidad brasileña, desde problemas presupuestarios hasta ineficiencias en la aplicación de recursos destinados a instituciones de educación superior, pasando por un vaciado evidente de la importancia del sistema de educación pública – lo que obviamente se convierte en una paradoja en un país marcado por dificultades tan agudas en términos de desarrollo socioeconómico. En este contexto, el informe de experiencia analizado aquí fue motivado por la necesidad de presentarse como una acción de extensión universitaria desarrollada en el ámbito cultural que puede servir para complementar la formación de estudiantes en cursos de ciencias sociales aplicadas.

Como se discutió anteriormente, el objetivo de este informe se definió como presentar la producción de un festival de teatro como una acción de extensión universitaria en el proceso de capacitación de estudiantes de ciencias sociales aplicadas. Clasificado como

investigación metodológica en cuanto a los fines, de acuerdo con los criterios taxonómicos ofrecidos por Vergara (2009), el texto analizó una acción de extensión llevada a cabo a lo largo de 2017 en coproducción entre dos instituciones federales de educación superior en Río de Janeiro, para demostrar en la práctica cómo los conceptos teóricos discutidos aquí pueden operacionalizarse, enfatizando los aspectos del aprendizaje y la participación de los estudiantes de ciencias sociales aplicados en las actividades de planificación, organización y control relacionadas con la producción del evento.

Como sugerencias para futuros esfuerzos de investigación, se recomienda que se realicen nuevas acciones de extensión universitaria basadas en el modelo sugerido aquí, y que los informes de investigación correspondientes traigan críticas y mejoras a las pautas heredadas en este informe. Sobre la base de estas contribuciones, se estimulan nuevos festivales de teatro, realizados bajo otros enfoques que el teatro de improvisación de Keith Johnstone, así como eventos de música, danza y relacionados con las otras artes escénicas, tan esenciales para el desarrollo humano.

Fecha de envío: 05/07/2018

Data de aprobación: 20/11/2019

REFERENCIAS

ACHATKIN, V. (2010). O teatro-esporte de Keith Johnstone: o ator, a criação e o público. Tese de Doutorado em Artes apresentada à Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, Brasil. Orientação: Prof. Dr. José Eduardo Vendramini.

BRANDÃO, H.; BORGES-ANDRADE, J. (2007). "Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência". Revista de Administração Mackenzie, 8 (3), pp. 32-49.

BRASIL. (1996). Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm>. Acesso em: 11 fev. 2018.

BRASIL. (1997). Ministério da Educação. Parâmetros Curriculares Nacionais: Arte. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/livro06.pdf>>. Acesso em: 14 mar. 2018.

BYRNES, W. (2003). Management and the arts. Amsterdam: Focal Press.

CARVALHO, J.; FARIA, M. (2014). "O teatro de improviso como proposta pedagógica na formação em ciências sociais aplicadas". Revista Interdisciplinar de Gestão Social, 3 (3), pp. 79-104.

CESCA, C. (2008). Organização de eventos: manual para planejamento e execução. 9. ed. São Paulo: Summus.

CHASSERIO, C.; GOSSE, S. (2007). "O uso de técnicas teatrais para desenvolver o saber relacional nos gestores". In: DAVEL, E.; VERGARA, S.; GHADIRI, D. (Orgs.) Administração com arte: experiências vividas de ensino-aprendizagem. São Paulo: Atlas, pp. 163-171.

COELHO, G. (2017). "A extensão universitária e sua inserção curricular". InterFaces – Revista de Extensão da UFMG, 5 (2), pp. 5-20.

DALY, A.; GROVE, S.; DORSCH, M.; FISK, R. (2009). "The impact of improvisation training on service employees in an European airline: a case study". European Journal of Marketing, 43 (3), pp. 459-472.

FABIANI, J.; ETHIS, E. (2003). O festival e a cidade: o exemplo de Avignon. Revista Crítica de Ciências Sociais, 67, pp. 7-30.

FARLEY, N. (2017). "Improvisation as a meta-counseling skill". Journal of Creativi-

ty in Mental Health, 12 (1), pp. 115-128.

FLACH, L.; ANTONELLO, C. (2011). "Improvisação e aprendizagem nas organizações: um estudo no Brasil e na Alemanha". In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Anais... Rio de Janeiro: Anpad.

FORPROEX. (2012). Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras. Política Nacional de Extensão Universitária. Disponível em: <<http://www.renex.org.br/documentos/2012-07-13-Politica-Nacional-de-Extensao.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2018.

FORPROEX. (2007). Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras. Extensão Universitária: Organização e Sistematização. Coleção Extensão Universitária. 6 v. Disponível em: <<http://www.renex.org.br/documentos/Colecao-Extensao-Universitaria/06-Organizacao-e-Sistematizacao/Organizacao-e-Sistematizacao.pdf>>. Acesso em: 16 maio 2018.

GETZ, D. (1997). Event management and event tourism. New York: Cognizant.

GIACAGLIA, M. (2003). Organização de eventos: teoria e prática. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

GODOY, A.; FORTE, D. "Competências adquiridas durante os anos de graduação: um estudo de caso a partir das opiniões de formandos". Gestão & Regionalidade, 23 (68), pp. 56-69.

HÉRCULES, T. (2011). Jogando no quintal: a (re)invenção na relação entre palhaço e impro. Dissertação de Mestrado em Artes apresentada ao Instituto de Artes da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil. Orientação: Prof. Dr. Mário Fernando Bolognesi.

HINES, W. (2016). How to be the greatest improviser on earth. New York: Pretty Great Publishing.

JACKSON, P. (1995). "Improvisation in training: freedom within corporate structures". Journal of European Industrial Training, 19 (4), pp. 25-28.

JAPIASSU, H. (1976). Interdisciplinaridade e patologia do saber. Rio de Janeiro: Imago.

JOHNSTONE, K. (1993). Don't be prepared. Calgary: Loose Moose Theatre.

JOHNSTONE, K. (1990). Impro – la improvisación y el teatro. Santiago: Cuatro Vientos.

JUCIUS, M.; SCHLENDER, W. (1972). *Introdução à administração*. São Paulo: Atlas.

KOUDELA, I. (2004). *Jogos teatrais*. 5. ed. São Paulo: Perspectiva.

LESAVRE, L. (2012). "Are theatre and business links relevant? A conceptual paper and a case study". *Journal of Management Development*, 31 (3), pp. 243-252.

LITTIKE, D.; SODRÉ, F. (2015). "A arte do improviso: o processo de trabalho dos gestores de um Hospital Universitário Federal". *Ciência & Saúde Coletiva*, 20 (10), pp. 3051-3062.

MARTIN, V. (2015). *Manual prático de gestão de eventos: gestão estratégica, patrocínio e sustentabilidade*. Rio de Janeiro: Elsevier.

MUNIZ, M. (2015). *Improvisação como espetáculo: processo de criação e metodologias de treinamento do ator-improvisador*. Belo Horizonte: Editora UFMG.

PACE, E.; BASSO, L.; SILVA, M. (2003). "Indicadores de desempenho como direcionadores de valor". *Revista de Administração Contemporânea*, 7 (1), pp. 37-65.

PINHO, M. (2007). *Festivais de teatro: sua gestão, impactos e financiamento*. Dissertação de Mestrado em Finanças apresentada ao Departamento de Ciências Económicas e Empresariais da Universidade Portucalense Infante D. Henrique, Portugal. Orientação: Prof. Dr. Joaquim José Peres Escalera.

RIBEIRO, A. (2005). *Gestão de pessoas*. São Paulo: Saraiva.

SANTOS, A. (2008). "Complexidade e transdisciplinaridade em educação: cinco princípios para resgatar o elo perdido". *Revista Brasileira de Educação*, 13 (37), pp. 71-83.

SHONE, A.; PARRY, B. (2004). *Successful event management: a practical handbook*. 2. ed. London: Thomson.

SPOLIN, V. (2015). *Improvisação para o teatro*. 6. ed. São Paulo: Perspectiva.

SWIBODA, M. (2018). "Improvisation in disruptive times". *Liminalities: A Journal of Performance Studies*, 14 (1), pp. 41-71.

VERGARA, S. (2009). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 10. ed. São Paulo: Atlas.

ZARIFIAN, P. (2003). *O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas*. São Paulo: Editora Senac São Paulo.