

Artes escénicas

Master Interuniversitario en Gestión cultural UOC-UdG-UIB

PID_00171421

Módulo 3

Programación y exhibición de las artes escénicas

Rafael Morales Astola

Índice

1. Tipología de salas.
 - 1.1. Según los contenidos exhibidos.
 - 1.2. Según el presupuesto anual.
 - 1.3. Según la titularidad y modelo de gestión.
 - 1.4. Según número de habitantes.
2. Equipo de trabajo.
 - 2.1. Equipo de dirección.
 - 2.2. Equipo técnico.
3. Proyecto y financiación en la gestión de espacios escénicos.
 - 3.1. Origen y causa del proyecto.
 - 3.2. Marco del proyecto: la planificación estratégica.
 - 3.3. Dinámica de horizonte y niveles de aplicación/implicación.
 - 3.4. Diagramas de PERT y de GRANT.
 - 3.5. Financiación.
4. Programación de temporadas estables.
5. Ámbitos principales de programación
6. Bibliografía

Sea en sector público o en sector privado, las salas programan y exhiben para una sociedad y en un territorio determinados. Tras décadas de masiva intervención pública en el sector de las artes escénicas, en el contexto de la *democratización de la cultura*, las imbricaciones de lo público en lo privado y viceversa es, pese a manifiestas y naturales diferencias, un rasgo que caracteriza los modelos actuales de programación y exhibición.

El que la cultura haya ido adquiriendo un doble papel como *articulador de lo social y de lo cívico* y como *impulsor del desarrollo económico y el empleo*, ha afectado lógicamente a las artes escénicas, las cuales han llegado a ser incluidas en las diferentes catalogaciones internacionales en el ámbito de las industrias culturales. La cultura como derecho y como recurso son caras de una misma moneda. El canto de esa moneda es lograr una relación eficaz y eficiente entre ambas caras.

En la línea 8 (Dimensión europea e internacional) del informe recientemente presentado por el *Open Method of Coordination-Expert Working Group (OMC-EWG)* sobre *Cultural and Creative Industries (CCIs)*, incluido en el Plan de Trabajo 2008-2010 de la UE acordado por los Estados miembros en el sector de la cultura, puede leerse:

The cultural diversity within the EU-27 is essential and has to be protected (respect of national subsidiary policies) and promoted (regulatory and subsidy policy measures are to support that goal), thus conducting to the exchange of experiences, the understanding of differences, the bridging of gaps, the creation of wider levels of consensus/tolerance and the increase of harmonisation/cooperation, as much as to the international affirmation of the example of openness the Europe model represents.

Being a growing sector, CCIs can have a large impact in EU growth, employment and competitiveness and there is an increasing call for common political actions able to foster foreign trade and to improve the position of EU players on the external markets, making worldwide recognition viable whenever possible. (20)

La UE está desarrollando un marco orientado desde la *Agenda Europea de la Cultura*, en que la economía, las nuevas tecnologías y el sector institucional y empresarial se alían con el fin de formalizar una política cultural que hibride los cuatro paradigmas vigentes: democratización de la cultura, democracia cultural, diversidad cultural e industrias culturales. Una hibridación que representa los valores de una Europa universalista y pluralista. Una hibridación que fronteriza nuestras decisiones, en el sentido de que ocupamos un lugar de entrecruzamientos de diferentes perspectivas.

Las artes escénicas están participando en este proceso y agregan, gracias a la permeabilidad de su lenguaje fundado sobre la heterogeneidad de su signo, un campo de experimentación e innovación de gran relevancia, a lo cual se une su importante carga de tradición y continuidad. La gestión cultural de las artes escénicas ha de ser consciente de este contexto. Programar y exhibir espectáculos emplaza a los gestores en una posición compleja, fronteriza, sujeta –como no puede ser de otra manera– a las condiciones objetivas cada caso.

La inmensa mayoría de las salas en España son de titularidad y gestión públicas. No obstante, es cada vez más habitual ver, junto a políticas de fomento (a la creación, producción, distribución y exhibición), la aplicación de estrategias empresariales. Asimismo, numerosas salas alternativas de carácter privado presentan, junto a sus estrategias empresariales, elementos convergentes con las políticas públicas arriba mencionadas.

Actualmente, el gestor cultural ha de transitar en un espacio de frontera, donde las complejas necesidades de las audiencias, las empresas y las instituciones, se entrecruzan y se retroalimentan en un régimen de (cada vez más ineludible) cooperación.

En Europa, en términos generales, las claves de política cultural giran en torno a la promoción de la identidad cultural, protección de la diversidad cultural, fomento de la creatividad y garantía de la participación ciudadana (Interarts, 1999). Todo ello en medio del renacimiento de regiones y ciudades, en un vaivén creativo entre el tradicional culto a la “excelencia” y los llamados proyectos de base, y con un renovado aliento a la industria cultural. Esto puede resumirse en una convergencia operativa entre la Agenda 21 de la Cultura y las exigencias del mercado.

Por otro lado, la semiótica del espectáculo nos permite ver las artes escénicas como un lenguaje codificado. Programamos y exhibimos, por lo tanto, textos que han de ser “leídos”. Negociamos (“transaccionamos”) con factores comunicantes (institución, empresa, compañía, público). Nuestras decisiones, como gestores culturales, afectan a la comunicabilidad del signo escénico: siempre emitimos un mensaje, siempre los mensajes generan nuevas decisiones y siempre la acción comunicativa (re-/de-)construye sociedad, de la cual emergen las audiencias.

Como gestores de las artes escénicas que tomamos decisiones de programación y exhibición, somos responsables en un emplazamiento compartido por lo local y lo global, lo individual y lo colectivo, lo artístico y lo territorial, lo cívico y lo

económico, la libertad creativa y la tradición. Mucha tela que cortar.

Aunque las decisiones se referencian en instituciones que organizan circuitos, convocatoria de subvenciones, festivales y ferias, y en oficinas de gestión, etc., el centro de operaciones por antonomasia es la sala, lugar donde concurre lo simbólico y lo material del mundo atribuido a lo escénico, lugar donde hay que dar cuenta de las inversiones y de los resultados, lugar donde la relación de la ciudadanía y el arte despliega su sentido. O su sinsentido.

1. Tipología de las salas

La sala es el espacio escénico para el espectáculo (con todos los recursos y profesionales que implica) y el público. La sala es el equipamiento destinado -de forma permanente o eventual- a albergar una programación donde se exhiben espectáculos. En la sala se consume la acción comunicativa del teatro. Es la primera herramienta del gestor de las artes escénicas.

Según el enfoque o criterio que adoptemos (contenidos exhibidos, presupuesto, modelo de gestión, tamaño y aforo, estacionalidad o estabilidad programática, etc.), podemos establecer una tipología de salas u otra. De cualquier modo, no queremos aquí fijar una taxonomía, sino más bien hacer visible una realidad múltiple y compleja, lo cual deja abiertas tantas posibilidades de gestión como equipamientos escénicos operativos haya.

Otros criterios que pueden condicionar su gestión y su definición son la política institucional o el diseño estratégico en que se inserta la sala. Esto a su vez deviene en gran medida de la densidad demográfica del territorio, su emplazamiento geoeconómico y su participación (o no) en los circuitos de programación. Como gestores culturales, lo normal es que procuremos hallar un modelo flexible y abierto, donde puedan encajar todas estas piezas.

1.1. Según los contenidos

Con este criterio asumimos que la sala es un *contenedor* y como tal alberga cosas, que son ofrecidas a un usuario. En virtud de la oferta, y siguiendo la terminología propuesta por M^a José Quero (2003), encontramos dos tipos de salas -especializada y polivalente-, que a su vez se subdividen en cuatro:

- Especializada en artes escénicas (teatro, danza, lírica).
- Especializada en música (conciertos).
- Polivalente escénica (teatro, conciertos, danza y lírica).
- Polivalente multiuso (teatro, concierto, danza lírica, congresos, cine, exposiciones, artes emergentes, etc.).

Salas especializadas

Las salas en las que prevalece una programación dedicada a teatro o a música son en su mayoría de titularidad pública. El número de este tipo de salas es muy

inferior al resto. Sin embargo, alcanzan un grado elevado de referencia simbólica en el sector y suelen contar con directores de prestigio (local, regional, estatal o internacional) y con equipos especializados sobre los que se sostiene el universo de excelencia que representan. Basten como ejemplos conocidos el Teatro Maestranza de Sevilla, el Teatro Lliure de Barcelona o el Berliner Ensemble.

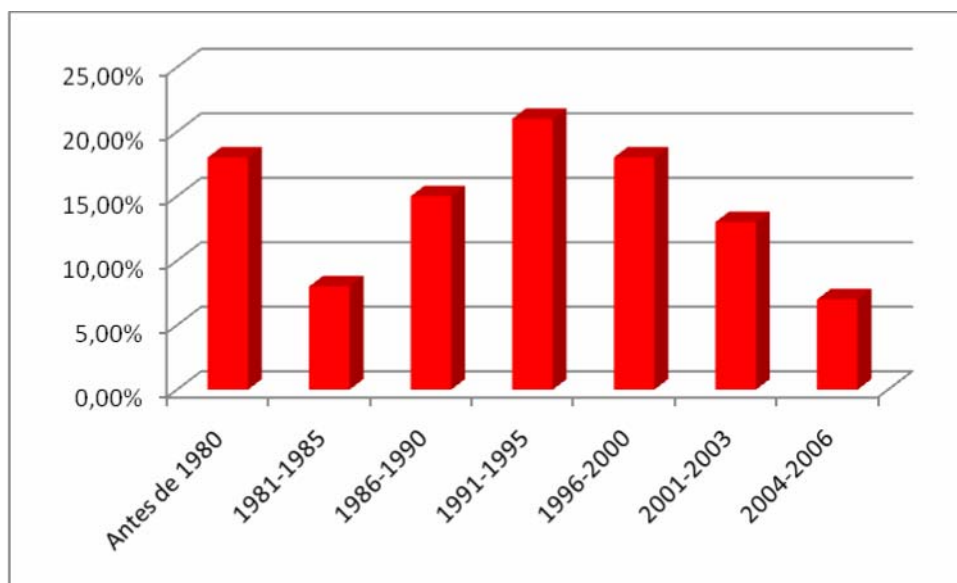
Existen también pequeñas salas especializadas que programan espectáculos de nuevos lenguajes escénicos y desarrollan una estrategia de difusión integral, mediante cursos, seminarios, representaciones, etc. Sirva de ejemplo la Sala Cuarta Pared de Madrid, Antic Teatre, Sala Beckett, Versus en Barcelona, Sala Manantillaes en Valencia, La Fundición de Bilbao, Sala Trono en Tarragona, Sala Ambigú en Valladolid...). En este campo, por lo tanto, y aunque suponen un perfil de sala muy diferente al de los grandes espacios escénicos, hay que incluir las salas alternativas, ya que muestran una especialización no sólo en contenidos y formatos, sino además en públicos objetivos. Si las grandes salas especializadas representan la consagración de lo establecido y de *lo oficial*, las salas alternativas escenifican la ruptura fruto de una búsqueda permanente y la apertura a *lo innovador*. La elección de los creadores, enclavados en tendencias de vanguardia y de investigación, determina la elección de sus espectadores, y viceversa. Por ello, suelen ser espacios reducidos, con modelos de contratación basados en el fijo más taquilla o exclusivamente en la taquilla a porcentaje entre compañía y sala.

Salas polivalentes(escénica y multiuso)

La sala *polivalente escénica* alimenta la base de la gestión de las artes escénicas. Lógicamente, hablamos aquí de espacios concebidos para las artes escénicas en su mayor diversidad de expresiones y lenguajes, donde realizan su actividad la inmensa mayoría de los creadores y los gestores.

Abundan en municipios pequeños y medianos, y ocasionalmente en barrios periféricos. Como puede verse en el gráfico, son edificaciones que, en su mayoría, se realizaron entre 1986 y 2000, gracias a planes de rehabilitación en los que participaban organismos de cultura y de obras públicas, especialmente a nivel autonómico.

Gráfico 1



Fuente: *Escenium 2008*.

El propósito de estos planes encajaba en la democratización de la cultura, la descentralización de la oferta y el establecimiento de nuevos mercados. La descentralización partía de la base de que, al llevar espectáculos profesionales de calidad en salas de nueva planta o rehabilitadas a poblaciones donde se había extinguido la programación artística o donde simplemente nunca había existido programación artística estable, las audiencias populares participarían activamente en este proceso cultural. Y todo iba razonablemente bien, hasta que la sociedad se embarcó en nuevas prácticas de ocio, vinculadas a las nuevas tecnologías. El siglo XXI y sus formas de ciberocio dinamitaron esta red de equipamientos escénicos concebida en el siglo XX.

Rebrotó una percepción de las artes "clásicas" como algo "académico", que requiere un nivel educativo (y de poder adquisitivo) elevado. Este hecho sociológico, constatado en numerosos estudios así como en la experiencia de gestión, revela las dificultades que hallamos en el camino a la hora de contribuir a la democratización de la cultura en equipamientos escénicos, donde se prioriza el arte presencial.

Suele ser común en los jóvenes gestores considerar que la bondad de los propósitos y la necesidad social que atribuimos a la cultura garantizan *per se* una atención especial a nuestros programas y actividades por parte de la ciudadanía. Aunque la respuesta depende en gran medida del territorio, la tradición y los

hábitos, es más que evidente la existencia de una fractura entre los contenidos que ofrecemos y las demandas de las audiencias que podrían llenar o medio llenar las salas. Parece una paradoja: diversificamos la oferta para llegar a más públicos, pero éstos se resisten y es habitual comprobar el desafecto a actividades de gran calidad. La paradoja se asienta sobre un principio equivocado: la variedad escénica lleva consigo su correlato de espectadores. La cosa funciona de otro modo.

El análisis de territorio, la implementación del marketing, políticas activas de precios, acuerdos con colectivos organizados, uso de las redes sociales, se abren a nosotros como recetas mágicas. Pero tampoco hay magia. Hay que aproximar los contenidos a las demandas desde un criterio lo más objetivo posible. ¿Cómo hacerlo, si lo presencial y colectivo se ha desvanecido ante lo virtual e individual? ¿Cómo hacerlo, si los productos son originados en una instancia en la que no participamos?

Además, nos topamos con otro escollo: la escasez presupuestaria, que nos aboca a programaciones que se insertan en circuitos supramunicipales. La intervención del programador en estos circuitos es más o menos limitada, según la provincia o de la comunidad autónoma en que trabaje. Los circuitos favorecen la contratación de más espectáculos y conciertos, etc., pues suponen un abaratamiento de costes; normalmente, aportan una cartelería y difusión propias, lo cual ayuda a optimizar aún más el presupuesto disponible por el gestor de la sala. Los circuitos y redes son un acierto desde muchos puntos de vista, aunque a veces marcan pautas que pueden estar alejadas de las necesidades y demandas del territorio. Hay que buscar el equilibrio entre:

- la política institucional o estrategia empresarial que marca las directrices generales,
- las necesidades de rentabilidad del espacio, y
- las demandas detectadas en los públicos potenciales del territorio.

Como se verá detalladamente en el módulo 4, la experiencia de los circuitos se ha extendido a las salas privadas alternativas, generando una estabilidad en la programación y una optimización de los recursos comunicativos. Esto demuestra que se trata de una medida beneficiosa en sí misma y aplicable a cualquier ámbito de la programación.

La práctica de la gestión en una sala *polivalente multiuso* se asemeja a la de la sala polivalente escénica. No obstante, hay matices que modifican los objetivos de la programación y sobre todo su metodología. Estas salas son frecuentemente centros

de proximidad (casas de cultura, centros cívicos, etc.). Su construcción obedeció al deseo de poner en marcha programas de animación sociocultural, es decir, actividades dirigidas fundamentalmente a colectivos y a asociaciones. El proyecto se enmarcaba en el paradigma de la *democracia cultural*: promover la participación de la sociedad en la creatividad. La disponibilidad de la sala está sujeta a estos fines: estrenos de obras producidas por talleres, exposiciones de alumnos de un curso, ciclos de conferencias sobre un tema social, encuentro de grupos familiares en torno a un acto artístico, etc. Puede entenderse malévolamente como un cajón de sastre, pero en realidad, si está bien gestionado, puede constituir una herramienta eficaz para captar a nuevos públicos.

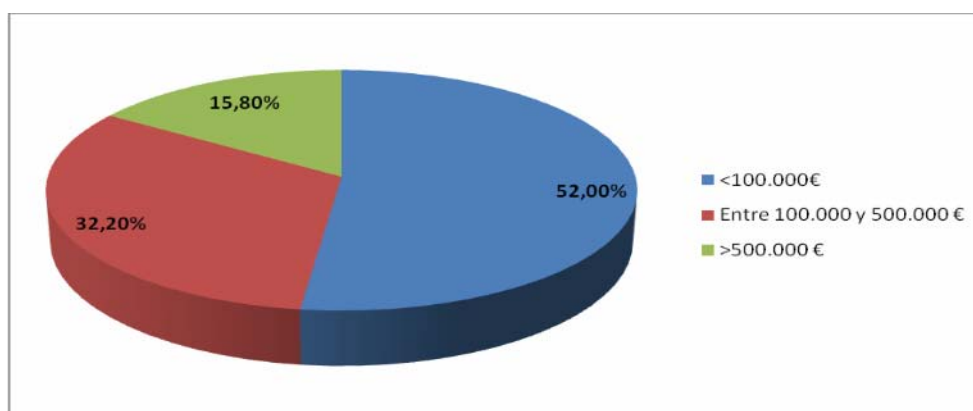
Los hábitos que se consolidan en este tipo de salas marcan posibles decisiones trascendentales, como la de cobrar la entrada a un espectáculo profesional, o cuidar ciertas actitudes de respeto hacia la actividad profesional programada. El diálogo entre el gestor cultural y las personas que dinamizan el espacio polivalente multiuso es crucial para lograr un ajuste de necesidades y de obligaciones.

1.2. Según presupuesto anual

Siguiendo el criterio del *Análisis económico de las artes escénicas*, dirigido por Lluís Bonet por encargo de Escenium 2008, nos encontramos con tres tipos de salas:

- Menos de 100.000 € (52%). 70 % son municipales.
- Entre 100.000 € y 500.000 € (32,2%).
- Más de 500.000 € (15,8%)

Gráfico 2



Fuente: Escenium 2008.

Es fácil inferir de estos datos que en la mayoría de las salas el gestor cultural se va a encontrar con presupuestos ajustados, lo que incidirá en las medidas que se adopten y en toda la política o estrategia de programación. Igualmente, es de vital importancia conocer las *tarifas* en el mercado de las compañías. Los cachés de las compañías en España y su reflejo en la programación pueden verse en el siguiente gráfico:

Gráfico 3

Producción prototípica	Total	Nº actores	caché medio
Pequeña	1,20%	1 a 2	< 2.000 €
Mediana pequeña	69,00%	3 a 7	2. - 6.000 €
Mediana grande	21,40%	8 a 12	6. - 12.000 €
Grande	4,30%	13 a 20	12. - 18.000 €
Muy grande	4,00%	>20	>18.000 €
Total	100,00%		

Fuente: Escenium 2008.

Puede apreciarse en el gráfico 3 cómo abundan las producciones en formato pequeño-mediano, cuyo caché bascula entre 2.000 € y 6.000 € y entre los tres y siete actores, alcanzando al 69% de las salas. Traduce una realidad fehaciente que es la atomización del mercado. Producir en pequeño formato abarata naturalmente los costes a la vez que la proliferación imparable de productos en pequeño formato sobredimensionan la oferta, empobreciendo el funcionamiento del mercado. Las compañías en pequeño formato sobreviven a duras penas y el gestor de una sala no puede asumir la ingente cantidad de compañías que le interpelan para ser programados. Las salas, especialmente con un presupuesto inferior a 100.000 €, abren solamente los fines de semana; por lo tanto, tampoco hay muchos días para acoger un número importante de espectáculos al año. Esto está llevando a un replanteamiento por parte de las instituciones públicas con sala y por parte de las empresas que buscan ampliar el calendario de actividades en los teatros públicos.

Salas con un presupuesto inferior a los 100.000 €

En estos espacios predomina la contratación de espectáculos de pequeño-mediano formato. Se suelen contabilizar unas 30 actividades anuales entre representaciones teatrales y conciertos de carácter profesional.

En estas salas se ponen en práctica especialmente modelos de gestión cultural inspirados en la no estacionalidad de la programación, actividades de fines de semana, presencia de circuitos provinciales o regionales, y polivalencia de contenidos en caso de equipamientos municipales. Además, alienta el propósito de satisfacer al público general y, eventualmente, se atiende a públicos específicos.

Del hecho de que el setenta por ciento de las salas con un presupuesto inferior a los 100.000 € sean municipales, derivan algunas consecuencias que propiciarán la fluidez o no en la programación del gestor cultural. La primera tiene que ver con las obligaciones que comporta la administración local. El presupuesto pasa por su aprobación en un Pleno, por lo que está sujeto a la mayor o menor estabilidad del gobierno municipal; puede aprobarse a principios, a mediados o... ¡a finales de año! Y puede sufrir cambios de última hora. Este presupuesto, además, se aplica en virtud de unos procedimientos formales que devienen de la Secretaría-Intervención.

La segunda consecuencia es la soledad del equipamiento cultural. Al tratarse, habitualmente, de equipamientos únicos en un territorio, la programación -que pretende *llegar a todos*- es muy heterogénea; no obstante, acostumbra a contener ciclos o muestras destinadas a públicos específicos (infantil, nuevas tendencias, de autor...). En seguida, el espacio se convierte en un referente de lo malo o de lo bueno, con seguidores y detractores. Esto no es necesariamente algo negativo. Es imposible satisfacer a todo el mundo, aunque a menudo sea esto una obsesión de la instancia política. Es importante argumentar institucional y profesionalmente el porqué de los objetivos, de los contenidos, de los sistemas de difusión. Y saber explicar con hechos y con recursos la flexibilidad y permeabilidad de la sala ante públicos específicos (infantil, alternativo...) que también tienen derecho a su espacio y tiempo.

Salas con un presupuesto entre 100.000 € y 500.000 €.

Estas salas se enclavan en ciudades medias o municipios de entre 50.000 y 200.000 habitantes. Comparten la oferta cultural con acreditados museos y bibliotecas, salas de cine y de exposiciones, etc. Rivalizan, de algún modo, con las

grandes urbes que suelen estar próximas geográficamente. Es fácil ver en sus programaciones cómo se compaginan ciclos de alta calidad y productos confeccionados para provincias con nombres conocidos en el reparto, especialmente por la participación de actores en series de televisión.

Limitan por la parte baja y la parte alta de los presupuestos, lo que acarrea cierta indefinición, en virtud de la existencia o no de una estrategia razonable. Su orientación deviene de su carácter público o privado. Si es público, como es habitual, basculará entre aplicar una política combinada de democracia cultural y democratización de la cultura, es decir, entre su usabilidad como espacio de proximidad (donde la sociedad participa creativamente) y espacio de centralidad (donde se procura un mayor acceso de la ciudadanía a productos artísticos de calidad). Si es privado, dependerá de su tendencia más comercial o más alternativa; en cualquier caso, sin menoscabo de la democratización de la cultura que alienta generalmente en cualquier proyecto cultural (público o privado), se persigue casar el objetivo de una programación de calidad con el retorno, como mínimo, de la inversión realizada.

Salas con presupuestos de más de 500.000 €

Las salas que superan los 500.000 € de presupuesto anual desempeñan un papel de orientador de tendencias o bien de guardián de tradiciones. Directores con valiosa reputación en el sector y equipos humanos altamente especializados vienen a garantizar la solvencia de una marca, que a menudo suele identificar a una ciudad (Teatro Circo de Albacete), una comunidad autónoma (Teatro Rojas de Toledo) o incluso a un país (Berliner Ensemble arriba mencionado).

Sus directores a veces tienen que navegar entre la opción por una programación moderna y arriesgada, y la inadecuación de los recursos arquitectónicos y técnicos para realizar dicha opción. Es el caso del Teatro Lope de Vega de Sevilla.

Por otra parte, están los auditorios o teatros de nueva planta que, si bien han surgido de la vieja aspiración burguesa de una marca cultural de excelencia para la ciudad, están dotados de todos los equipos tecnológicos y técnicos indispensables para consolidar una oferta moderna y audaz.

1.3. Según la titularidad y modelo de gestión

Las salas también pueden pertenecer a una buena variedad de propietarios:

Gráfico 4

Titularidad del recinto	%
Sociedad mercantil (S.A./S.L.)	16%
Cooperativa o S.A. Laboral	1%
Trabajador autónomo	2%
Asociación	5%
Fundación	2%
Obra social	2%
Gestión directa de la administración	63%
Organismo autónomo	4%
Fundación pública	2%
Sociedades y otros entes públicos	4%
Total	100%

Fuente: *Escenium 2008*.

Aunque descuella con creces las salas de titularidad y gestión públicas (63%), hay matices que hay que tener en cuenta a la hora de poner en marcha una programación, como, por ejemplo, el modelo de gestión:

Gráfico 5

Modelo de gestión	%
Titularidad pública y gestión pública	46,00%
Titularidad pública y gestión privada	8,70%
Titularidad privada y gestión privada	34,00%
Titularidad privada y gestión pública	6,70%
Otros	4,60%
Total	100,00%

Fuente: *Quero (2003)*.

Como se ha venido atisbando en páginas anteriores, el sector de las artes escénicas se encuentra en un proceso de revisión global. En términos generales, y sin dejar de reconocer los incontables éxitos de las políticas públicas en virtud de la democratización de la cultura, hoy día nadie está satisfecho con la apertura de los teatros sólo en fines de semana, ni con la simplificación del mercado a la relación caché/programador, ni con los circuitos autonómicos, ni con la gratuidad en el acceso a los espectáculos, ni con las fórmulas y procedimientos de subvención, ni con la evolución del mercado ajeno éste a las demandas objetivas de los nuevos públicos, ni con la sobreabundancia de productos, etc.

El mercado de las artes escénicas quiere cooperar en la consecución de un modelo nuevo. Los poderes públicos, en el ejercicio de sus deberes constitucionales, está más abierto que nunca a una reflexión que contribuya a mejorar los modelos existentes. Del primero al último, todos sabemos que el siglo XXI nos apremia a un cambio.

Actualmente, debido a la crisis económica y también a las imprevisiones de los planes públicos de rehabilitación de equipamientos culturales –el cual, sin duda, ha procurado un salto histórico en cuanto al número de teatros y auditorios y de programaciones estables en nuestro país–, se aprecia una tendencia a probar la combinación de titularidad pública y gestión público-privada. Las empresas de artes escénicas están analizando la realidad del sector y están proponiendo la fórmula mixta de gestión. Así en el *Análisis del sector de las artes escénicas en Andalucía*, realizado por la Asociación de Empresas de Artes Escénicas de Andalucía (ACTA), podemos leer: “Las empresas no disponen de locales de ensayos, laboratorios, espacios de investigación, formación, reciclaje...y, por el contrario, existe un gran número de espacios públicos que a día de hoy se encuentran infrutilizados. La creación de figuras mixtas de gestión de estos espacios públicos podría dar algún tipo de respuesta a esta situación” (27).

Si relacionamos el criterio de modelo de gestión y el presupuesto, podemos ver lo siguiente:

Gráfico 6

Tipología de gestión	< 100.000 €	100. - 500. €	> 500. €	Total
Privados con lucro	3,60%	9,60%	21,80%	8,60%

"comerciales"				
Privados con lucro "no comerciales"	11,40%	14,40%	0,00%	10,40%
Privados sin lucro	10,80%	4,80%	5,50%	8,00%
Públicos de centralidad	3,60%	2,90%	58,20%	12,60%
Públicos de proximidad	70,70%	68,30%	14,50%	60,40%
Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: *Escenium 2008*.

Los espacios públicos de proximidad se ubican bien en municipios pequeños y medianos, o bien en distritos urbanos de medianas y grandes ciudades. Son cines o teatros rehabilitados, casas de cultura, centros cívicos, que ocupan generalmente la categoría de polivalentes (escénicos y multiuso) y se sitúan en las franjas de presupuestos bajo (<100.000 €) y medio (100.000 – 500.000 €).

Los espacios públicos de centralidad prevalecen de manera clara en la franja de presupuesto máximo (>500.000 €), se ubican en centros urbanos de medianas y grandes ciudades y catalizan el mundo cultural y social. Su misión principal no es democratizar la cultura, sino servir de plataforma simbólica y mediática para la ciudad. Si no cumple esta misión, se suele comentar del edificio que ha perdido "el aura de otras épocas".

Los *espacios privados lucrativos* ("comerciales" y "alternativos no comerciales") y *no lucrativos*, aunque han aumentado su número en la última década de manera notable, suponen algo menos del 30% de las salas. Los comerciales resisten en Madrid y Barcelona, mientras que los no comerciales empiezan a instalarse y consolidarse en ciudades medias. Es un caso especial la ciudad de Sevilla, que asiste, gracias a un acuerdo de cooperación entre compañías, Ayuntamiento e INAEM, a la implantación de una red de teatros privados alternativos por diferentes zonas urbanas.

1.4. Según número de habitantes

El aspecto que vamos a tratar ahora es crucial de cara a una adecuada gestión de las artes escénicas. Es normal creer que existe una percepción de la cultura y, en

consecuencia, es normal creer que existe su correlato en el plano de los hábitos y costumbres. Pero esto sólo funciona donde la hegemonía de un discurso se ha impuesto absolutamente. A todo el mundo le gusta la televisión y con ello se alude a una serie de programas “populares” que *todo el mundo ve*. A todo el mundo le gusta una obra comedia teatral. Es cierto, o casi. En una gran ciudad, con un teatro de centralidad, con un presupuesto máximo, sea pública o privada la sala, el gestor ha programado una comedia con actores conocidos a través de series populares de televisión. Naturalmente, el patio de butacas se llena. En una pequeña ciudad o un municipio pequeño o mediano, con un teatro de proximidad, con un presupuesto bajo o medio, la comedia programada es excelente, pero el título es desconocido, el autor es desconocido y los actores igualmente son desconocidos. La sala no se llena.

El discurso hegemónico, entonces, es el de la televisión en ciertos programas y su impacto a la hora de convocar a los espectadores potenciales de un territorio es total. La asistencia no se debe a la llamada de la comedia, sino a otra cosa. Es aplicable el ejemplo a un concierto “para público joven”. La asistencia no dependerá de la calidad del grupo o del autor, sino del número de descargas a móviles que se haya producido con alguna de sus canciones. El discurso hegemónico es el del politono que se comparte con los amigos y en red.

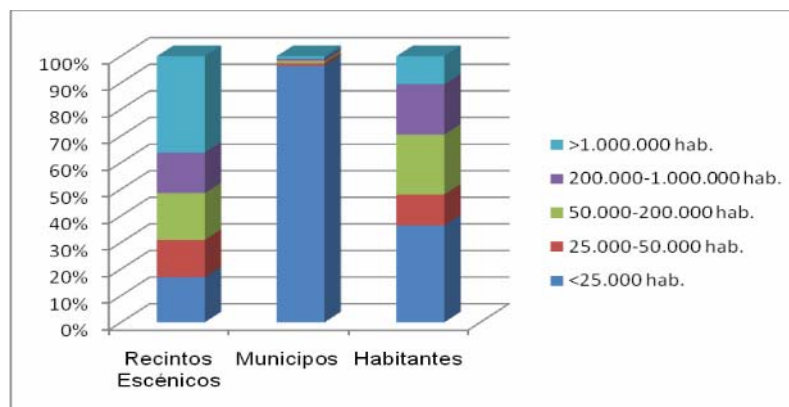
Es frecuente que al gestor cultural le lleguen demandas de productos escénicos inasumibles económicamente, o infraestructuralmente.

La pedagogía con la población y con la instancia política es fundamental. La respuesta a las expectativas sociales y culturales debe ser sostenible. Se han visto inauguraciones de salas en que se ha tirado la casa por la ventana. El público potencial ha creído en el milagro de estar en primera línea de lo mejor. La aventura ha durado tres meses o dos años. Luego, vinieron los recortes, la falta de personal en la sala, la reducción de la programación en número y calidad, etc. La decepción ante un servicio o infraestructura cultural puede ser un golpe mayor que la propia falta de recursos.

Como puede verse en el gráfico siguiente, el 96,45 de los municipios no superan los 25.000 habitantes. Dependiendo de su mayor o menor industrialización y modernización, el presupuesto será más o menos holgado para la cultura. Cubren sólo el 36,4% de la población, lo cual tiene relación directa con los ingresos por padrón y por impuestos de la ciudadanía, base económica estructural de los presupuestos municipales. Pese a ello, en relación al resto de los municipios, éste

constituye el sector poblacional más numeroso. Asimismo, del número total de salas el 36,2% (la mayoría, y doblando al segundo) están en estos municipios.

Gráfico 7



Fuente: *Escenium 2008*.

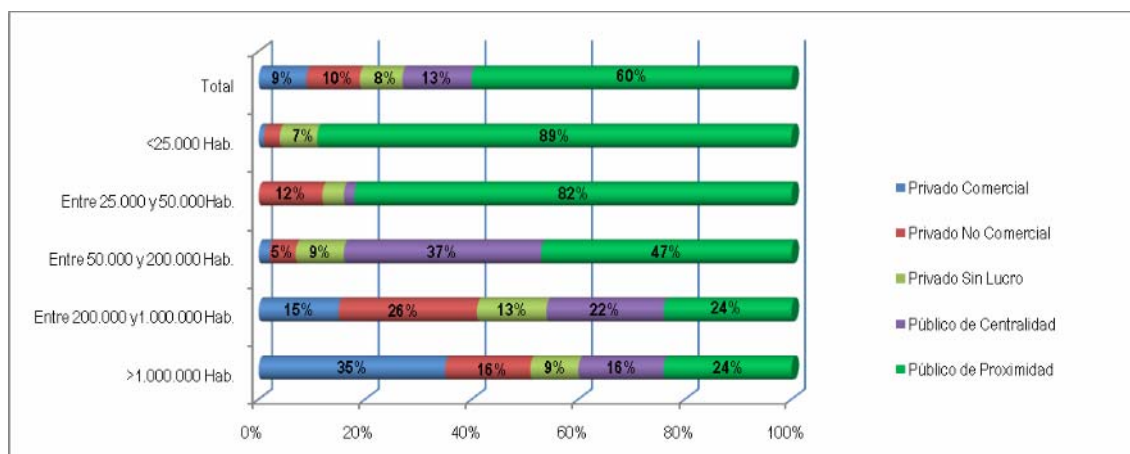
Si bien hay un claro desajuste entre el porcentaje de estos municipios y su correlato en habitantes y salas, las cifras invitan a pensar que hay, sin duda, una potencialidad de mercado lo suficientemente importante como para tratar de activar una política que logre sacar un mayor partido a las infraestructuras escénicas.

Hoy se esta hablando de un pacto local para la financiación. Quizá sea el momento para introducir la oportunidad de un pacto local para la cultura, que reactivaría el mercado de las artes escénicas, generando empleo, consolidación de empresas y desarrollo territorial.

Por otro lado, el gráfico presenta como en un 3,6% de municipios, donde están el 63,6% de los habitantes, se contabiliza el 63,8% de salas. No cabe duda que el desajuste aquí entre número de municipios y su correlato en habitantes y salas es propicio para un mejor desarrollo de las artes escénicas y una mayor ocupación de sus infraestructuras escénicas, y muy especialmente en las grandes ciudades, como Madrid y Barcelona.

Estas diferencias territoriales, insoslayables, devienen en una suerte de gestión cultural de las artes escénicas que pulveriza cualquier posible hegemonía de algún discurso cultural, exceptuando aquellos que se comunican mediante la televisión y las nuevas tecnologías (internet, multimedia y audio en móviles y otros dispositivos, etc.).

Gráfico 8



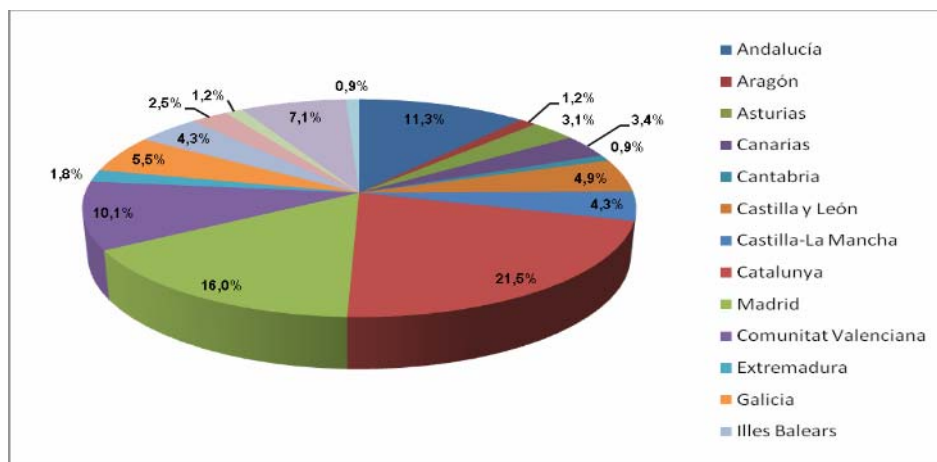
Fuente: *Escenium 2008*.

La mayor o menor presencia porcentual del sector privado es un síntoma de dónde hay mercado y dónde hay problemas para crearlo. El gráfico 8 revela esta situación con claridad. En los núcleos urbanos de entre 200.000 y un millón de habitantes y en aquellos de más de un millón de habitantes se han instalado un porcentaje alto de salas privadas comerciales (un 15% y un 35%, respectivamente) y de no comerciales (26% y 16%, respectivamente). Es decir, siguiendo el gráfico 7, una mayor concentración de población (el 29,5 en municipios de más de 200.000 habitantes) en un espacio reducido (menos del 3,6 de los municipios del Estado) propicia la iniciativa privada a la hora de gestionar espacios escénicos.

¿Qué pasa, entonces, con las salas públicas en municipios pequeños? Muchos son equipamientos para pequeño, mediano y gran formato. Cuentan con presupuestos, aunque escasos, y con voluntad. El gestor cultural ha de delimitar su campo de acción posible y trazar un mapa de servucción comarcalizado. La cooperación intermunicipal supone, además, un cambio de cultura en muchos territorios vecinos donde lo que predomina es el desafecto tradicional. Debe crear las condiciones para que una sala sea considerada un bien común para el territorio en que se encuentra y para los territorios colindantes. Es un plan de servicios a medio plazo, que incluye el transporte, la difusión, la coordinación con centros docentes. En este plan las empresas de artes escénicas desempeñan un papel fundamental. Son parte legítimamente interesada y que puede aportar conocimiento, experiencia y colaboración directa o indirecta en costes. Es una inversión con futuro.

El mapa de las salas privadas y de los grandes presupuestos debe dar un vuelco. En el gráfico 9 podemos ver la distribución de los espacios escénicos en el Estado:

Gráfico 9



Fuente: *Escenium 2008*.

Un tercio de las salas se encuentran en Cataluña y Madrid. Andalucía y Valencia le siguen en la tabla. Si aplicáramos una corrección por número de habitantes, hay más salas en Baleares, País Vasco, Cataluña, Rioja y Asturias. Un dato interesante es que el 60% de los espacios se gestionan desde hace 15 años. Es decir, falta tradición en la mayoría de los casos.

Nuestra sala puede caer a un lado u otro de estos gráficos. Nos podemos ver dirigiendo o gestionando un recinto especializado o polivalente, con apenas presupuesto o con suficiente presupuesto, en el sector público o en el privado o mixto, en un pequeño municipio o en una gran ciudad, en una sala de proximidad en otra de centralidad. Aunque hay afinidades entre las diferentes categorías, la posibilidad de mezclas originales es incalculable. La complejidad de nuestras sociedades, sea el territorio que sea, lleva consigo la propagación de esas *mezclas* que nos obligan a actuar como mediadores y hermeneutas operativos en realidades cambiantes que exigen por nuestra parte profesionalidad y ética de la gestión; es decir, trabajar en base a proyectos concretos y con dinámicas de equipo.

2. Equipo de trabajo

La envergadura del edificio escénico, del proyecto y del presupuesto disponible determina la configuración del equipo de trabajo. En el grado máximo, se encuentra la articulación de varios equipos (dirección, producción y técnico). Estos equipos se adelgazan o reducen en virtud del tamaño y formato del proyecto, por un lado, y en virtud de los recursos disponibles, por otro.

2.1. Equipo de dirección

En el sector público, las condiciones del territorio condicionan en gran medida la mayor o menor profesionalidad y segmentación de los equipos. Para los grandes eventos o grandes producciones en grandes teatros o auditorios, podemos ver trabajar a un arquitecto, un equipo de dirección (técnica y artística), un equipo de producción y un equipo artístico. En la mayoría de los espacios escénicos (equipados o no), podemos ver al gestor cultural, un electricista y a los técnicos de la compañía que ocasionalmente actúa.

Tendremos en cuenta todas las posibilidades, de modo que su aplicación final y concreta en cada caso se pueda ajustar a la realidad de cada espacio en cuestión.

Director artístico

Productores, distribuidores, programadores, exhibidores y técnicos en general trabajamos para esta figura; mejor dicho, para su obra. Si bien es cierto que los gestores culturales debemos contar, además, con el territorio y sus audiencias, la persona encargada de la creación es la base de todo acontecimiento cultural. Nuestra tarea consiste fundamentalmente en hacer converger su proyecto creativo con el principio de realidad al que está sujeta la gestión en todo momento. Toda obra tiene su posterior ubicación en un lugar, en un tiempo, con unos recursos, con unos condicionantes, que repercuten en el montaje concebido por los creadores. La dirección artística es el alma y el cuerpo que luego han de caber en un traje. El equipo de trabajo de un espacio escénico ha de cuidarse de que el traje sea el más ajustado a la propuesta y a los deseos de la dirección artística.

Que sea el más ajustado dependerá de los recursos económicos, materiales, ritmo de la producción o coproducciones, etc. Una ficha técnica de necesidades desde el principio y una comunicación fluida entre sala y compañía es crucial para deshacer

malentendidos o sobreentendidos. Asimismo es importante anotar las experiencias a lo largo de la carrera profesional, haciendo un catálogo muy valioso de propuestas alternativas a situaciones de carencias.

Director de producción

La existencia de recursos conlleva la necesidad de una coordinación de los mismos y, por tanto, de una persona que se encargue de dicha coordinación. Recursos humanos, económicos, materiales, intangibles, dan cuerpo a los proyectos de creación. La gestión eficiente o no de los recursos puede animar o desanimar a la instancia creativa. Clarificar la base de las decisiones económicas que adopta es clave para un resultado creativo coherente, ya que ha de tener en cuenta aspectos técnicos y creativos que den solvencia a dichas decisiones. El principio de realidad, la viabilidad del proyecto, el control del riesgo y el impulso a los creadores y técnicos para que conserven la esencia del proyecto original es fundamental. En la mayoría de los casos, este papel lo ejerce el gestor cultural que programa una sala municipal y de presupuesto escaso respecto a las compañías contratadas. Demostrar que se ha hecho todo el esfuerzo posible y revelar con sinceridad y convicción las carencias y deficiencias de la institución en un marco reflexivo de diálogo contribuye a que los creadores y los técnicos se amolden "a lo que hay". Hay municipios que entregan el 100% de lo tienen, y eso es entregar todo, lo máximo. Las compañías valoran enormemente esta actitud.

Director técnico

La función principal del director técnico es coordinar a los distintos operarios técnicos que intervienen en el montaje: sonidistas, iluminadores, maquinistas, etc. En montajes de pequeño y mediano formato, esta coordinación se produce por empatía entre los operarios, los cuales, dependiendo de la cantidad de *bolos* en gira que hayan realizado estarán más o menos sintonizados.

Su acción ha de contar con los criterios de la dirección artística y de producción, con la legislación vigente en seguridad e higiene, así como con las obligaciones y licencias que requiere la realización de la actividad.

En ocasiones, te puedes encontrar con una gran producción de un centro dramático o una compañía de relieve. La complejidad de su montaje requiere la presencia de una dirección técnica. Si gestionas un espacio escénico de gran presupuesto, lo

normal es contar con esta figura. Si gestionas un espacio de pequeño formato o con bajo presupuesto, normalmente la compañía lleva su propio director técnico, el cual se coordina con el gestor cultural que dirige el espacio.

Hay circunstancias indeseadas e indeseables en que el gestor cultural que programa y lleva las riendas de una entidad de exhibición es, además, el técnico único que acomete la tarea de atender las necesidades operativas del montaje.

La armonización de las instancias creativa, productiva y técnica es elemental para lograr la calidad de la actividad programada. Habida cuenta de que la mayoría aplastante de las salas son de titularidad pública, en municipios menores de 25.000 habitantes, con personal escaso y limitado presupuesto, no es difícil concluir en que las tres instancias acaban concurriendo en el programador de la sala, teniendo que compaginar las necesidades y demandas de la creación, la producción y los aspectos técnicos.

2.2. Equipo técnico

Si bien la *esencia* del teatro es un actor, un espectador y un espacio, la *realidad cotidiana* es que en el teatro comparecen actores, espectadores, un espacio... y los técnicos. Y nuestra formación en la gestión de las artes escénicas tiene su sentido en la realidad cotidiana, en la que pronto podemos empezar a trabajar. Anteriormente hemos hablado del valor del diálogo interprofesional entre gestores culturales y administrativos o gerentes para solventar en positivo situaciones divergentes; igualmente ha llegado a ser una conquista en los últimos años reconocer el valor del diálogo interprofesional entre artistas, gestores y técnicos.

La causa y origen de nuestra tarea está en la obra del artista. Nos debemos a la obra de los creadores. Pero hay pasos que se dan en el plano de la gestión y del montaje que requieren un tratamiento profesional específico, especialmente en la actualidad debido a la importancia creciente de la escenotecnia. Esto nos obliga a conocer y reconocer las necesidades y los perfiles técnicos con los que podemos entablar una relación de trabajo.

Arquitecto

En grandes acontecimientos escénicos actúa la figura del arquitecto con una función de preservación y de adaptación (en caso de que el espacio escénico sea un patrimonio) y de garantía o aval de seguridad de las medidas que se adopten en el

espacio utilizado, ya que se encarga de que dichas medidas estén ajustadas a la legalidad y normativa vigentes.

En ausencia del arquitecto, es el director técnico quien vela por el cumplimiento legal de las medidas. En ausencia del director técnico, es el gestor cultural quien debe cuidarse de que dicho cumplimiento se haga efectivo echando mano de los recursos humanos acreditados y homologados para ello (verbigracia, el arquitecto técnico del Ayuntamiento, en caso de salas de titularidad pública municipal).

Técnico de iluminación

La figura del técnico de iluminación se ocupa de crear la atmósfera de la actividad, sin descuidar aspectos de la luz que afectan al conjunto arquitectónico donde se desarrolla dicha actividad.

Las salas pueden ser de nueva planta y con una clara función escénica. También pueden ser salas adaptadas a partir de salones de actos o de conferencias, discotecas, viejos cines, salas de lectura de bibliotecas, etc. Estos edificios no están concebidos para una representación o concierto, por lo que puede haber numerosas "intrusiones" de luz durante la realización de la actividad, si no se ponen medios con antelación. Es importante aquí tener un plano disponible lo más exacto posible y fotografías, de modo que la dirección técnica pueda aportar soluciones con tiempo.

Técnico de sonido

Aunque la música y los efectos siempre se han dado en el teatro, la importancia de ambos signos acústicos aumentó exponencialmente, entre otras cosas, por influencia del cine. Las tecnologías hicieron de ello un recurso habitual que venía a añadir a la representación realismo, en un caso, y fantasía, en otro. Música, voces, efectos, ruidos, acompañan toda puesta en escena.

En cuanto a los conciertos, es fundamental una correcta sonorización. Existe la sonorización puntual de cada actividad y la sonorización estructural del edificio. Los teatros de nueva planta cuentan con tecnologías destinadas exclusivamente a la sonorización del edificio. Cuando programamos en espacios diversos, no concebidos para el uso escénico o musical, la cosa se complica. Podemos programar un producto de gran calidad y, sin embargo, el espectador lo percibe como una actividad cultural pobre. Hemos de tener muy en cuenta las posibilidades físicas y

técnicas de las salas a la hora de programar.

Maquinista y tramoya

La puesta en escena en un teatro cuenta con elementos, máquinas y recursos escenográficos que son manejados por los maquinistas y tramoyas. A estos aparatos, artilugios, efectos del montaje específico de la actividad, se suma la maquinaria estructural del edificio (contrapesos, varas, peine, telones...). Maquinistas y tramoyas forman parte de un equipo que es dirigido por el escenógrafo. Cuando la actividad tiene lugar en un espacio que hay que preparar para su uso escénico y supone un acondicionamiento de envergadura, son dirigidos por el arquitecto.

Sastrería

Un espectáculo teatral cuenta con personajes interpretados con actores. Las grandes y medianas compañías cuentan con personal que cuida de uno de los signos adscritos al actor: el traje. Los edificios especializados en teatro cuentan con espacios habilitados para las personas encargadas del vestuario de los personajes. Estas personas además repasan el telaje que viste al escenario. Nunca está de más, y es un recurso muy barato, tener una plancha y una tabla, y una máquina de coser portátil.

Electricista

En las pequeñas compañías el electricista es también el técnico de iluminación, el técnico de sonido y el director técnico. Es habitual que la compañía, cuando aterriza en un municipio para actuar en un espacio no habilitado para el teatro, solicite la presencia de un electricista aportado por la entidad programadora. La toma de corriente es la principal fuente de alimentación de todo el espectáculo. La dependencia de la representación escénica de la electricidad es tal que se trata de uno de los aspectos de la producción y distribución del montaje que más se cuida. Casi todos los *fantasmas* que nos asaltan y desconciertan en los momentos previos a una representación suelen proceder del universo eléctrico. La potencia a utilizar es un dato clave a la hora de programar el espectáculo en una sala. Hay montajes que requieren una potencia con la que no cuenta la sala y, entonces, es necesario la contratación de un generador, o una acometida especial en la red general, para lo

cual se necesita licencia y en ocasiones un proyecto, el cual conlleva a veces costes muy importantes.

Videotecnia

Puede que actualmente parezca una novedad, pero la proyección audiovisual viene de lejos. Piscator, en los años 20 del siglo pasado, fue uno de sus más apasionados defensores como recurso dramático, empleando la técnica del cine como documental y como procedimiento narrativo. En los 60, Svoboda revolucionó la escenografía convirtiéndose en un precursor de la escenotecnia, tal y como hoy la comprendemos.

No cabe duda de que las nuevas tecnologías aplicadas al video o incluso la webcam han popularizado este recurso, que en no pocos casos se ha convertido en una muletilla para dar un toque de modernidad futurista o resolver la imposibilidad (o los elevados costes) de una escenografía escultórica o tridimensional. Algunos artistas emplean el video y la webcam de un modo más creativo: proyectan imágenes que suceden simultáneamente en escena o entre el público, lo que precisa de un tratamiento escénico diferente, en que el actor a veces es el proyccionista.

Las imágenes se proyectan en plasmas, monitores de televisión, pantallas, telones. A veces un realizador dirige la exposición narrativa y dramática de las imágenes.

Carga y descarga

Los grandes teatros cuentan con este tipo de empleados, fundamentales para empezar con buen pie en las relaciones directas entre compañía y sala de exhibición. Lógicamente, cuanto mayor es el formato del espectáculo la necesidad de este personal aumentan. A veces, es un coste que grava en mucho a las salas municipales de pequeños Ayuntamientos. No obstante, es algo que hay que cuidar y que requiere saber seleccionar a las personas que se encargan de descargar, trasladar y cargar los materiales; a menudo son objetos delicados que han de seguir intactos y útiles para muchos meses de gira.

La eficacia y la sensibilización de estas personas hacia el trabajo de carga y descarga es fundamental, pues de su predisposición, ligereza y habilidad dependerá algo tan elemental como no perder un tiempo precioso para el montaje antes de la representación. Escatimar en este apartado puede ocasionar problemas que afectan

a la exhibición: retraso del espectáculo, anulación de un elemento que podría ser el más agradecido por el público, etc.

La representación es una creación coral, con una autoría coral, dirigida a un espectador coral. La polifonía de la representación es la armonía de todas las acciones técnicas, gestoras, artísticas, que acontecen en el flujo de la comunicación escénica.

3. Proyecto y financiación en la gestión de espacios escénicos

Aunque se asientan cada vez más salas alternativas de carácter privado y salas gestionadas por entidades financieras, la inmensa mayoría de las salas en España son de titularidad pública, y de éstas el porcentaje de edificios pertenecientes a pequeños o medianos ayuntamientos es mayoritario. Es decir, el gestor de las artes escénicas tiene grandes probabilidades de verse ante la necesidad de realizar un proyecto para una concejalía de cultura, con un presupuesto municipal frecuentemente escaso y que se aprueba a mitad o a finales de año. Este proyecto puede realizarse como empleado al cargo del Área de Cultura, o bien como empresa que trabaja para el Ayuntamiento como su cliente.

De modo general un proyecto “es un proceso multidimensional y diverso en el que se manejan recursos humanos, económicos y técnicos, con el propósito de alcanzar el objetivo previsto en un tiempo y condiciones determinados” . En la realidad cotidiana priman objetivos que pueden parecer simples y anodinos y poco estimulantes, pero que son, en principio y fin, muy reales. También puedes estar varios años gestionando una sala con objetivos muy definidos, con unos contenidos de calidad, practicando incluso un almacenaje de datos y una evaluación continua que incluye a los propios espectadores, creando clubs de amigos y personalizando el servicio de atención al público; y de pronto todo ello se trunca porque te retiran las funciones de gestión, y la dinámica del servicio de programación y exhibición se torna errática y arbitraria. Hay que estar preparado para este tipo de situaciones y, desde una actitud ética profesional, procurar en todo momento señalar la vuelta al camino de una gestión profesional y seria.

En el sector privado, con una mayoría de salas alternativas, la tarea se va a centrar tanto en la planificación de actividades escénicas como en un esfuerzo constante por procurar el retorno de la inversión y “seguir tirando”; en el sector público, con una mayoría de teatros municipales de pequeños ayuntamientos, el objetivo principal pasa a menudo por mantener abierta la sala, aunque muchos de sus contenidos dejen de ser estrictamente culturales y se inclinen más hacia contenidos sociales, folclóricos o de ocio.

Fórmulas mixtas basadas en compartir gastos entre compañías y administración van abriéndose camino ante una tozuda realidad: demasiadas infraestructuras, demasiados productos, presupuestos estancados y audiencias en repliegue. Se

impone una visión que racionalice la construcción de infraestructuras escénicas y que busque la implantación de una red de servicios (transportes, intercomunicación, redes sociales, coordinación por zonas de centros docentes, etc.) que rentabilicen las infraestructuras existentes. Asimismo, es fundamental la aplicación de *marketing estratégico* y marketing relacional para obtener recursos financieros, como se verá en el módulo 5.

3.1. Origen y causa del proyecto

El proyecto tiene su origen en una *filosofía y voluntad de planificación*, que a su vez tiene su origen en una voluntad de optimizar recursos mediante metodologías que permitan evaluar resultados y de éstos extraer medidas que mejoren progresivamente la gestión. Lo personal deja paso al trabajo en equipo, la precipitación dejan paso al uso premeditado de recursos, las ocurrencias dejan paso a los objetivos, la espontaneidad deja paso a la racionalización de acciones, el azar deja paso a un catálogo de efectos e impactos previstos, la improvisación intuitiva deja paso a un trabajo de mesa, la indeterminación temporal deja paso a una política de plazos. Todo ello sólo tiene sentido en nuestro propósito explícito de poner el hecho artístico en su mejor exhibición pública. El proyecto es, por lo tanto, un acto de responsabilidad profesional, una voluntad de sentido para dar respuesta eficaz y eficiente a los públicos a los que dirigimos nuestro trabajo. Aunque, en principio, parece una reglamentación mecánica del trabajo, en verdad supone una revalorización de los recursos humanos, inspirada en valores de integración, motivación y confianza. La hoja está en blanco, esperando las letras y los trazos sobre los que se va a erigir un servicio. Es un acto también creativo que, como el de todo creador, debe contar con herramientas previas, con nociones previas, con técnicas previas.

Las nuevas tecnologías, de las que destaca internet, han aportado un plus de solvencia al trabajo por proyectos, ya que su aportación al flujo e intercambio de comunicación interna (en el seno del equipo) y externa (hacia las diversas audiencias) es decisiva para lograr una "empatía siempre *de guardia*". La confección de una web que integra en sus items un "foro", posibilita un diálogo permanente entre organización y usuarios, el cual retroalimenta el sentido del proyecto y su evolución. En todo momento podemos mandar información, acudir a la información y recibir información. Es la conversación que no cesa.

Cuando nuestra organización va a realizar un proyecto, planifica acciones para

que nos lleven a los objetivos deseados. Las acciones entran en los siguientes ámbitos:

- Gestión: queremos hacer bien las cosas.
- Difusión: queremos comunicar bien las cosas.
- Financiación: queremos pagar bien las cosas.
- Documentación: queremos explicar(-nos) bien las cosas.
- Formación: queremos saber cómo hacer las cosas.
- Explotación: queremos recuperar la inversión para seguir haciendo cosas.

3.2. Marco del proyecto: la planificación estratégica

La planificación estratégica tiene que ver con la industria, con la ingeniería, con el marketing. La cultura y las artes escénicas han asimilado esa forma de abordar un sector. El plan estratégico se articula en programas, mientras que éstos se articulan en proyectos. Si bien el proyecto pretende que las acciones respondan a un objetivo concreto, el programa pretende que los proyectos estén interconectados a través del objetivo del propio programa. El plan estratégico pretende que los programas a su vez estén interconectados a través del objetivo del propio plan. El plan requiere dos etapas: la diagnosis (cómo estamos) y el plan de acción (qué hacer para estar como queremos estar). Nuestro trabajo, como gestores de las artes escénicas y especialmente como responsables de una entidad de programación y exhibición, es una parte del plan, con una serie de programas y con unos proyectos específicos que se plasman en actividades concretas. No voy a detenerme más en este punto, ya que implica un ámbito de mayor envergadura. Pero sí quería apuntar la importancia de que nuestro proyecto se desarrolle de acuerdo a una estrategia integral de nuestra organización.

3.3. Dinámica de horizontes y niveles de aplicación/implicación

Los buenos proyectos surgen en equipo, con una buena lluvia de ideas y con una interacción intensa entre agentes colectivos o individuales de distinta naturaleza. La programación de nuestro espacio escénico va a completar siempre su recorrido en la sociedad convertida en público; la sociedad es cada vez más compleja, lo que nos anima a que los procesos de gestión y gestación de ideas sean también reticulares, complejos, rizomáticos, participativos, de manera que podamos contar con la máxima información y con la máxima implicación de numerosas personas.

La gente llama a la gente: el “pasaló” aplicado a la gestión de las artes escénicas.

Por otra parte, no olvidemos que para realizar el proyecto ponemos en marcha una dinámica hacia tres horizontes:

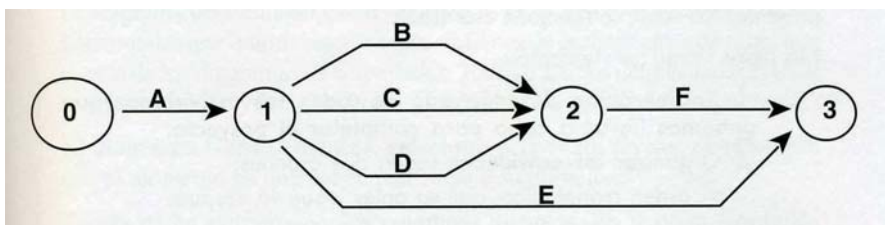
- Satisfacción de demandas y necesidades de nuestro territorio o clientela.
- Salto de los obstáculos que encontramos.
- Aprovechamiento máximo de las oportunidades en distintas situaciones.

La complejidad ya la hallamos bien arraigada en el medio en el que operamos en tres niveles de aplicación/implicación: creativo-artístico con un componente individualista extremo, inter-corporativo con un componente colectivo y profesional extremo, y socio-político con un componente antropológico y territorial extremo. Dicha complejidad se emplazará con toda seguridad en un tiempo y un espacio. Calendarizar racionalmente dicho emplazamiento de la complejidad que se manifiesta en acciones es operativamente útil, pero sobre todo es bueno para nuestra salud.

3.4. Diagramas de PERT y de GRANT

Plasmar la temporalización de las acciones en gráficos ayuda al equipo a visualizar prioridades, etapas de máximo esfuerzo, puntos de riesgo y la viabilidad continua del proceso. El diagrama de PERT (*Project Evaluation and Review Technique*), con un sencillo esquema de actividades y flechas, nos aporta una información de gran interés al comprobar qué acciones dependen de otras que se han de llevar a cabo anteriormente y qué acciones pueden realizarse al mismo tiempo.

Gráfico 13



(Pérez Martín, M.A., 2002)

En el gráfico, los números equivalen a medidas temporales, es decir, marca los pasos siguiendo un orden cronológico; las letras equivalen a las actividades que debemos realizar. Este diagrama permite reconocer los tiempos y las actividades,

así como su correlación coherente y racionalizada, evitando la aglomeración de acciones, que suele traer consigo la aglomeración de decisiones y de esfuerzos que se hacen inútiles o poco eficientes.

Por otro lado, el diagrama de GRANT pone en coordinación las acciones con su fase temporal correspondiente. Se crea una tabla con dos columnas. En la primera están las actividades (en el gráfico de abajo aparecen letras, pero en nuestro proyecto deben aparecer acciones con su nombre completo); en la segunda, anotamos comienzo y final (en el gráfico aparecen números, pero en nuestro proyecto han de aparecer fechas exactas) de la acciones reflejando así su duración (línea gruesa horizontal).

Gráfico 14

ACTIVIDADES	PROGRAMACION							
	1	2	3	4	5	6	7	8
A	█							
B		█						
C		█						
D		█						
E		█						
F			█					

(Pérez Martín, M.A., 2002)

A estos dos diagramas se puede agregar dos tablas que reflejen los recursos (materiales, inmateriales, humanos y financieros) y los costes, respectivamente.

Gráfico 15
TABLA DE RECURSOS

ACTIVIDADES	REC.HUMANOS	INSTALACIONES	EQUIPOS	TRANSPORTES	MATERIALES	SERVICIOS CONTRATADOS	OTROS RECURSOS
A	a	almacén		furgón	madera	carpintero	
B	a, b	taller, oficina	sonido	coche a	metales	escenógrafo	
C	c	oficina	sonido	coche b	telas	gestoría	
D	a, b, c, d	sala	iluminación, sonido		arena	Asistencia técnica	
E	e	taller, oficina	Herramienta, ordenador	furgón, coche b	madera, telones	escenógrafo	
F	a, b, e	sala, oficina	sonido, iluminación	coche b	papelaría	gestoría	
G	a, b, c, d, e	taller	herramienta	furgón, coche a	escenografía	escenógrafo, carpintero	

(Pérez Martín, M.A., 2002)

Gráfico 16
TABLA DE COSTES

ACTIVIDADES	SALARIOS INC.SEG.SOC.	INSTALACIONES	EQUIPAMIENTO	TRANSPORTES	CAJA	MATERIALES	SERVICIOS CONTRATADOS	TOTALES
A	300	30		80	50	200	100	760
B	200	15	5	100	50	100	50	520
C	200	25	15	100	50	100	100	590
D	300	20	5		50	200	50	625
E	150	10	10	180	50	300	100	800
F	200	25	15	100	50	100	50	540
G	150	30	10	80	50	200	100	620
TOTAL	1500	155	60	640	350	1200	550	4455

(Pérez Martín, M.A., 2002)

3.5. Financiación

El asunto de la viabilidad económica de un proyecto de artes escénicas no es algo reciente, aunque lo parezca. Sea a través de un régimen de mecenazgo, de un régimen comercial y mercantil o de un régimen de ayudas estatales o públicas, las artes escénicas siempre han estado pendientes, muy pendientes, de esta realidad que puede decidir la pervivencia, el anquilosamiento o la evaporación de una empresa o de una institución. La viabilidad económica depende de los recursos financieros y de todo tipo, y de las habilidades que se posee para rentabilizarlos, pero también está sujeto a un tercero: el mecenas, el público, la administración, o una combinación (hasta ahora muy desigual) entre ellos. Un proyecto debe prever un período de explotación en el que vamos a contar con fondos para afrontar los costes. Esos fondos vendrán de convocatorias públicas de subvenciones, de entidades financieras a través de sus obras sociales, de otras empresas a modo de coproducción o patrocinio y, desde luego, de la recaudación en taquilla.

Si importante es elaborar un presupuesto realista, más importante es contar con una información variada del mercado, en lo que se refiere a la adquisición de productos como a la contratación de empresas y servicios. Catálogos generalistas (como páginas amarillas y otros), internet, revistas especializadas como *Artez*, *Lateatral*, *Escenarios*, *Laexpress*, etc., y el caudal de dossiers y carpetas que se difunden en el sector por parte de las propias empresas de artes escénicas, constituyen un material documental esencial para decidir adecuadamente y encontrar una buena relación calidad/precio.

En el contexto de las políticas de apoyo a las industrias culturales, se está dando una mayor preocupación por parte de los poderes públicos a la hora de tratar el tema de la financiación en las artes escénicas. Subvenciones reintegrables, apoyos a créditos, etc., empiezan a abrirse paso en las políticas de ayuda al sector.

Contratación de servicios y personas

Las salas contratan empresas para una o varias representaciones. Esta empresa suministra cartelera, folletos e incluso se pone a disposición de la sala para contribuir a la promoción (acudir a un medio de comunicación –emisora o TV local–, dossier de prensa, etc.). Es normal que la compañía programada lleve todo lo necesario para actuar en tu sala, aunque a veces hay que tener previsto

pequeños costes: agua, algo de comida. Puede suceder que se te solicite la presencia de dos personas para carga y descarga. Como hemos comentado anteriormente, deben ser personas fuertes, pero con cierta sensibilización hacia la cultura. Muchos materiales son delicados y hay que cuidarlos con un tratamiento especial. Para controlar bien este gasto, hay que preguntar a la compañía el tiempo de carga, montaje, desmontaje y carga, de manera que no haya sustos de última hora.

Alquileres y compra

Tanto una sala pública como privada siempre adolece de alguna carencia, bien por razones económicas bien por razones de fallos arquitectónicos. Nos podemos topar con un espacio que carece de equipamiento de sonido y debemos alquilarlo para cada actividad, o con un escenario demasiado pequeño que precisa una ampliación para ciertos formatos de espectáculos. Alquiler equipos o materiales nos complica la programación al depender de otras empresas y no sólo en esto. Cualquier desperfecto que sufra el material alquilado, habrá que pagarlo. Hay que intentar que el gasto en alquileres pueda recuperarse mediante la taquilla (en sala privada especialmente) o bien mediante un patrocinio (en sala pública especialmente). Si el alquiler de ciertos recursos es continuado a lo largo de una temporada, lo mejor es acordar un precio para toda la temporada, lo que abaratará los costes finales.

En cuanto a la adquisición de materiales y recursos, hay que tener muy presente:

- La *idoneidad de los productos*, sobre todo si éstos son para un uso prolongado en el tiempo. No es igual comprar una caja de botellas de agua o unas lámparas para un pasillo de escalera que unos micrófonos inalámbricos o unos atriles.
- El *precio en el mercado*. La necesidad de una resolución inmediata nos conduce a menudo a situaciones indeseadas: hemos comprado algo que después no hacía tanta falta o que nos ha salido por el doble de su precio habitual o nos hemos perdido la posibilidad de utilizar una oferta en determinado establecimiento. Los gestores culturales tomamos muchas pequeñas decisiones y hemos de prever mediante una sencilla y clásica lista de compras lo que de verdad necesitamos. Conocer las tiendas y los establecimientos especializados, así como tener tiempo para negociar los precios, puede suponer cumplir con un presupuesto o dilapidarlo.

Importante: hay que preguntar los precios más el IVA, solicitar una factura proforma que desglose lo que deseas comprar y aclarar si incluye transporte o gastos de envío. No se sabe muy bien por qué, pero a las compañías no se les pide una factura desglosada. Si las artes escénicas están incluidas en la industria cultural, hemos de entender que el espectáculo es un producto y un servicio y, por tanto, susceptible de ser desglosado. Es fundamental para que los cachés del mercado respondan a un tratamiento económico adecuado, de modo que el cliente (el programador) puede saber por qué está pagando lo que está pagando. ¿Es ponerle valor al arte? Sí. La factura de un caché debe contener gastos de personal (creativo y técnico), transporte, alojamiento (en su caso), dietas, alquileres. Todo ello debe aparecer en la factura de un caché. El mercado sabría a qué atenerse y el arte como valor añadido en el precio empezaría a analizarse con mayor objetividad.

- *Confirmación de garantía y posibilidad de reposición.* Si el producto viene en mal estado, no funciona como esperábamos, no cumple con lo acordado, tenemos derecho a reclamar una reparación o una revisión del precio. Por otro lado, puede ser un producto complejo el que adquirimos y puede necesitar piezas con el tiempo. Hemos de saber si habrá posibilidad de adquirir esas piezas.

Previsión de ingresos

Si tienes que hacerte cargo de la programación y exhibición de una sala, lo primero que te vas a encontrar es con un presupuesto que siempre parecerá escaso. Ese presupuesto será una partida consignada en un presupuesto general de una institución (en el caso de pertenecer la sala a una administración pública) o puede ser una propuesta de conjunto (en el caso de salas privadas, fundaciones, consorcios, empresas públicas, etc.).

Dependiendo de las necesidades de tu proyecto, emplearás tu esfuerzo en otras vías de financiación: subvenciones, patrocinios, taquillas, merchandising, alquiler de equipos o servicios...

Las subvenciones forman parte del paisaje actual de las artes escénicas. A nivel estatal, están las ayudas del INAEM, tanto para espacios públicos como para espacios privados. El INAEM tiene como objetivos, entre otros, difundir el patrimonio teatral español y universal, promover la comunicación entre las

comunidades autónomas, promocionar el teatro español en el exterior y apoyar medidas para consolidar a nuevos creadores y a los nuevos públicos. Infraestructuras y equipamientos, así como la programación de festivales, muestras, ferias, eventos organizados por corporaciones locales, empresas privadas con salas y entidades sin ánimo de lucro, entran en su campo de subvención. Luego, cada comunidad autónoma tramita su propio régimen de convocatoria de ayudas. Las convocatorias son competitivas: has de lograr que tu proyecto sobresalga sobre los de otros. Lo habitual es que las ayudas, si se conceden, lleguen muy tarde, por lo que no es aconsejable sostener la programación sobre estos ingresos.

El proyecto aquí es una pieza clave, así como la a veces farragosa documentación a presentar. No hay que amedrentarse. Hay que tener paciencia y asesorarse bien, compartir la información con otros profesionales que hayan realizado el mismo camino. Hay que estar al día de las fechas en que salen las convocatorias, tener preparado el proyecto (o al menos el anteproyecto) antes, leer el BOP de tu provincia, el boletín oficial de tu comunidad autónoma, el BOE, las convocatoria de tu administración local. Es conveniente dar algunos pasos en esta aventura de las ayudas:

- Guardar una copia de toda la documentación que entregas, pues es habitual que te soliciten documentación a subsanar y tendrás que cotejar lo que te solicitan con lo ya tramitado y enviado al expediente.
- Averiguar la fecha a partir de la cual se informa de los beneficiados por la ayuda.
- En caso afirmativo de la respuesta a tu solicitud, conocer y marcar bien los plazos de ejecución y justificación.
- En caso negativo, pedir explicaciones de las causas de la exclusión de tu proyecto con el fin de mejorarlo en la siguiente convocatoria.

Los patrocinios, cada vez más frecuentes, garantizan un pago más rápido por parte del patrocinador. Es corriente que el patrocinio se produzca mediante un intercambio de contraprestaciones: funcionales (dinero, cesión de un equipamiento, alquiler de un servicio, gastos de difusión y comunicación...) por parte del patrocinador, y simbólicas y sociocomunicativas (invitaciones, acceso VIP, logo en cartelería, conocer a los artistas...) por parte de la sala. Un buen patrocinio empieza por un buen dossier: simple, claro, detallado, con una descripción sucinta del valor social, económico y simbólico de tu proyecto.

Gráfico 17

PROYECTO
Denominación
Objetivos
Historial
Costes
Apoyos que tiene
Destinatarios
Previsión de público
Difusión

Incluir las contraprestaciones puede ser negativo. Si hay que llevar ensayado una propuesta en caso de que la conversación llegue al punto de qué pedimos. Esa tabla debe traducirse en una página. No tienen mucho tiempo para leer. No por más volumen de documentación, habrá un mayor volumen de aportación económica. Si muestra interés, hay que llevar en la maleta fotografías, folletos, recortes de prensa, cualquier documento que apoye tu iniciativa. Si se formaliza el patrocinio, se ha de tener muy informado al patrocinador. Se sentirá reconocido en su importancia. Explicitar agradecimiento en la conversación oral o escrita, mostrarle el diseño de publicidad para que vea su presencia corporativa antes de llevarlo a imprenta, consultar sobre sus expectativas a la hora de acudir a los actos del proyecto, pueden garantizar no sólo la continuidad del patrocinio para proyectos futuros sino y sobre todo la creación de un ambiente de comprensión ante posible fallos. Conocer la trayectoria del patrocinador también puede darnos pistas sobre la conveniencia de explorar esa vía o desecharla a favor de otro patrocinador. Otro elemento, incuantificable e impredecible, es la empatía personal, que a veces prevalece sobre cualquier otra consideración.

En cuanto al Mecenazgo, la ley actual no ha supuesto grandes cambios en relación a una mejor vía de financiación de las artes escénicas. La nueva ley, que se estaba esperando, ha quedado paralizada por causa de la crisis económica. En

otros países, la ley de mecenazgo supone una importante desgravación fiscal para las empresas o instituciones.

Las taquillas están recuperando poco a poco la importancia que siempre han tenido en el pasado. Como hemos explicado antes, a finales de los 70 y sobre todo a principios de los 80 del siglo pasado, con los ayuntamientos democráticos en España se desplegó, en el contexto de la democratización de la cultura, una política que buscaba primordialmente la accesibilidad de todas las personas a la cultura. Los Ayuntamientos, con el apoyo de las Diputaciones y las Comunidades Autónomas emergentes, promovían programas de actividades y eventos culturales por doquier. Todas las provincias tenían de pronto un circuito que llevaba teatro a todos los municipios. Apenas había infraestructuras, ni experiencia alguna en programación y exhibición. Se podía actuar en un viejo cine, una discoteca, un tablado flamenco, una plaza, una iglesia desacralizada, una nave de pollos, un campo de fútbol, el umbral de un centro docente... Todo era posible por más imposible que pareciera. Sí existía una formidable voluntad de llegar con la cultura a todas partes.

En la primera mitad de los 80, la Dirección General de Música y Teatro del Ministerio de Cultura presentaba un informe desolador de la actividad de las artes escénicas (143-144, 2005):

- "insuficiente infraestructura existente, con la práctica totalidad de los locales en activo concentrados en Madrid y Barcelona, con muchas salas dedicadas a otras actividades o en manifiesto estado de abandono, y con locales de estreno en su mayoría obsoletos..."
- "La creciente descapitalización de un sector en el que los beneficios – cuando se obtenían– se gastaban de manera improductiva..."
- "El agudo centralismo, con el 85% de la distribución concentrada en las referidas capitales..."
- "Una legislación obsoleta en materia de funcionamiento de salas".
- "Un presupuesto estatal para ayudas al teatro exiguo..."
- "Una normativa de subvenciones rígida, lenta y arbitraria".

Este informe fue el origen de una serie de planes y medidas destinadas a reactivar el sector, tales como la creación de una red pública de infraestructuras teatrales mediante nueva construcción o rehabilitación de edificios. Proliferaron circuitos autonómicos, festivales y programaciones municipales estables. La oferta se multiplicó. Una medida general que se extendió como la pólvora fue la gratuidad para los espectadores. La relación público-taquilla se esfumó. Los cachés

constituyeron el síntoma de una nueva relación: compañía-administración. Al margen de este proceso, quedaron las grandes ciudades (Madrid y Barcelona) que mantuvieron sus salas comerciales, a lo que se fueron sumando proyectos de mayor riesgo en el ámbito de la investigación teatral.

Actualmente, la recaudación de taquilla ha dejado de ser un tema tabú. Las empresas programadas deben empezar a contar con las taquillas en sus fuentes de ingresos, sin que ello suponga dejación por parte de las salas públicas a la hora de contribuir al asentamiento y mejora del tejido productivo teatral. Las administraciones deben empezar a contar también con las taquillas como fuente de ingresos, e incluso con el alquiler de los espacios públicos a empresas de artes escénicas para que los exploten. Hay numerosos equipamientos que se deben rentabilizar con más inversión, con más mercado y con una mayor explotación cultural, social y comercial.

Las nuevas tecnologías aplicadas a sistemas de ventas, a la comunicación del producto, a la fidelización de usuarios y/o clientes facilitan una evolución en el sistema de funcionamiento actual. Herramientas como la venta anticipada, la compra de entradas en cajeros, lo que se denomina cultura 2.0, etc., ofrecen una situación por explotar aún en la mayoría de los territorios.

Un elemento a considerar y a resolver en el ámbito público es el referente a las Ordenanzas Municipales. En muchos lugares no se puede cobrar entrada, ya que son salas de titularidad pública municipal y carecen de las correspondientes ordenanzas al respecto. En Andalucía, una comisión conjunta entre la Asociación de Empresas de Artes Escénicas (ACTA) y la Asociación de Gestores Culturales de Andalucía (GECA) han redactado un modelo de Ordenanzas Municipales que permiten regular el régimen de alquiler de la sala y el precio público de las entradas.

Merchandising y alquiler de servicios y equipos

Los grandes teatros, como los grandes museos, ya emplean esta vía de financiación. Se ha hablado desde hace tiempo del usufructo comercial de los vestíbulos de los teatros, pero apenas si ha calado en los territorios, bien por una escasa presentación de iniciativas empresariales serias o bien porque la entidad titular del espacio no quiere perder en ningún caso el control del edificio. Al final, en los pequeños y medianos municipios, el merchandising se aplica puntualmente a eventos singulares de cierto prestigio, que ofrecen una mayor garantía de

retorno de la inversión e incluso de ganancias (además de la publicitaria que supone).

Los espacios de programación y de exhibición contienen salas en las que se pueden impartir cursos, ensayar, grabar actuaciones y conciertos... Si es sector público municipal, se puede proceder a su alquiler mediante las ordenanzas municipales correspondientes.

4. Programación de temporadas estables

Como gestores culturales de una sala, nuestra programación girará en torno a productos de artes escénicas, conciertos de música y exposiciones; daremos cabida a creaciones con el fin de ayudar a su producción; promoveremos actos en línea a la promoción y formación de la cultura; albergaremos eventos y congresos de distintas temáticas y profesiones; y ofreceremos servicios de ocio y entretenimiento. Todo ello dará lugar a un programa anual con la máxima estabilidad y continuidad posibles.

El establecimiento de canales de coordinación y cooperación entre los ámbitos de la creación, la producción y la exhibición es hoy materia urgente para las artes escénicas.

Las relaciones del gestor cultural (programador) con los creadores (compañías y autores) no son siempre cómodas. La raíz de ciertas "incomodidades" no sólo está en el modelo de política cultural o de estrategia empresarial, en el espíritu de la programación o en la demanda de los creadores. Tampoco se está alcanzando lo que Ernesto Caballero denomina "dramaturgia de la contratación" como un nuevo género (2010, 15), entendiendo la selección de espectáculos por parte de los gestores culturales como una *escritura* que caracteriza un virtual estilo o tendencia de las artes escénicas. Es cierto que existe la marca de prestigio en numerosos equipamientos escénicos y que devienen de una determinada manera de gestionar por alguien que se ha esmerado en promocionar y consolidar dicha marca. ¿Es una forma de gestionar que puede condicionar la evolución de un arte? Es difícil de medir esto. El espíritu que alienta en la mayoría de los equipamientos escénicos a la hora de programar es otro y viene definido por los paradigmas de la democratización de la cultura, la democracia cultural y la diversidad cultural. Es el momento de incorporar con decisión el paradigma de las industrias culturales en un marco de gestión mixta de la cultura.

Hay ya estructuras que funcionan en este sentido, como la *Red Española de Teatros, Auditorios y Circuitos de Titularidad Pública*. Dos eventos en España plasman este modo de hacer las cosas: Escenium y Mercartes. El primer caso se trata de un encuentro de profesionales (creadores, empresas, programadores) con el fin de reflexionar sobre aspectos concretos de las artes escénicas. El segundo caso tiene por objetivo consolidar una feria de compra y venta de productos escénicos. Funciona como un buen escaparate con formato de stands, donde las empresas pueden publicitar sus productos a programadores que visitan Mercartes.

Los gestores culturales responsables de la programación de una sala han de acudir a estos eventos, que sin duda contribuyen a actualizar el conocimiento del mercado y al mismo tiempo a propiciar una programación estable de productos de distintos formatos. El aumento de infraestructuras teatrales en la última década ha asentado los circuitos públicos y con ello se han incrementado el número de salas con temporadas estables.

Es necesario actualmente cuestionar la concentración de representaciones los fines de semana y a menudo en un solo día, que suele ser el sábado. Los costes de las compañías, así, son mayores, y, por otro lado, no se da posibilidad a los públicos de elegir entre posibles días para satisfacer su demanda de ocio en artes escénicas. Una política de cooperación entre empresas de producción y salas podría mejorar esta situación y agrandar el marco de la temporada estable a más días y a más público. El presupuesto da hasta un límite, que puede ser completado con la taquilla o con la explotación directa de la sala por la propia empresa de producción.

Debemos ajustar el deseo a la realidad (de la organización, del equipamiento técnico, de los recursos humanos, del presupuesto). ¿Con qué espectáculos o compañías que triunfan en España sorprende al público general? Esto me interesa, si puedo pagarlo. ¿Con qué espectáculo en pequeño y mediano formato complazco a mis leales públicos específicos? Esto está más al alcance de mis posibilidades. ¿Con qué actividades agrado a las autoridades que son los titulares de la sala? El consumo institucional e interno de la propia organización, en el sector público.

La información que utiliza el gestor cultural es primordial para lograr responder adecuadamente a esas tres preguntas. En el gráfico se refleja lo siguiente:

Gráfico 18

Fuente de información muy importante o importante	Privado		Privado sin lucro	Público de centralidad	Público de proximidad	Total
	Privado comercial	no comercial				
Festivales	25,50%	60,60%	45,80%	71,10%	58,60%	58,00%
Circuitos	17,80%	66,70%	37,50%	60,50%	83%	69,10%
Ferias/muestras	17,90%	63,70%	43,50%	50%	59,70%	53,20%
Valoración de expertos	18,50%	41,20%	25,00%	39,50%	50,20%	43,20%

Ranking de taquilla	22,20%	15,80%	8,60%	22,20%	14,80%	16,00%
---------------------	--------	--------	-------	--------	--------	--------

Fuente: Escenium 2008.

Los programadores de las salas privadas comerciales rastrean en las noticias referidas a la recaudación y en los festivales. Apuntan claramente a una amortización de los gastos que produce la programación de sala, intentando evitar riesgos para la sostenibilidad de la misma.

En las salas privadas no comerciales (denominadas salas alternativas), la taquilla pierde importancia, ya que no es un valor que prestigia en sí, a veces más bien denigra a la idea de arte como exploración de formas, técnicas y códigos. Las fuentes de información utilizadas son los eventos (festivales y ferias) o sistemas de coordinación y gestión colectiva (circuitos). El papel de los especialistas es importante, teniendo en cuenta que estamos refiriéndonos aquí a un ámbito donde la creación artística va muy unida a la reflexión a veces incluso universitaria.

En las salas privadas sin ánimo de lucro (espacios escénicos pertenecientes a fundaciones, obras sociales de cajas de ahorro, etc.), la recaudación a través de la venta de entradas es algo accesorio, a todas luces irrelevante. Exceptuando el ranking de taquilla, el conocimiento del mercado se distribuye en partes más o menos iguales entre las distintas fuentes de información.

Los teatros públicos de centralidad acuden a los festivales de elevada notoriedad e influencia, y participan en los circuitos internacionales de grandes compañías de teatro, danza y lírica, fundamentalmente. Los teatros públicos de proximidad depositan su confianza (por necesidad más que por voluntad) en los circuitos de carácter provincial o autonómico. Teniendo en cuenta que son la mayoría de las salas existentes y que son y serán el centro de trabajo de la mayoría de los gestores culturales, nos detendremos un poco más en este punto. Si bien el 83% de la información que nos sirve para programas procede de los circuitos provinciales o regionales, es un error prestar poca atención a los rankings de taquilla. Hay compañías y espectáculos de pequeño y mediano formato que tienen un gran tirón en las audiencias. Detectarlas es crucial para favorecer la expansión de un producto que genera adeptos y puede también aumentar el retorno de la inversión en los cachés. La actitud de "lo que importa es el arte, aunque venga una sola persona a verlo" ha de dejar paso a "es importante para mí y para todos que la sala tenga una afluencia razonable en virtud de su aforo".

No voy a hablar aquí de marketing, sino de criterios del programador. Durante años se ha estigmatizado *lo comercial* en pro de *lo artístico y lo cultural*. Hemos de retomar ahora el contexto de las industrias culturales. Si estamos promoviendo el afianzamiento de un sector económico de las artes escénicas, la relación comercial entre el producto y el público ha de ser restituida (progresivamente). Esto ya es válido lógicamente, como se ve en el gráfico, en las salas privadas comerciales. Ha de serlo también para las empresas que producen espectáculos y para las salas públicas que han de procurar el retorno al menos de una parte de la inversión. Pedro J. González habla de la teoría de los tres tercios aplicada al sector público: una buena gestión cultural cuenta con un tercio de la propia organización, un tercio de otras entidades y un tercio de la taquilla. Hay que hacer un esfuerzo para casar las posibilidades que se abren:

- 1) Contratación a caché, a caché más taquilla o solamente a taquilla.
- 2) Coproducción en base a un convenio de cesión de la sala para el preestreno o estreno, y/o participación en la explotación del producto.
- 3) Compañías residentes que contribuyen a la programación de su repertorio y estrenos, además de formar parte de la gestión técnica de la sala.
- 4) Programas de movilidad de los artistas en el ámbito internacional

Quiero detenerme en este punto último, pues sin duda se trata de un ámbito de reciente y creciente implantación en el ámbito de la gestión cultural. Los artistas han viajado siempre y han transitado por todos los lugares posibles; esto se lleva en la naturaleza de las artes escénicas. Los Estados han creado programas de movilidad de artistas que repercuten en las programaciones de las salas, tanto en espacios escénicos de centralidad como de proximidad, en espacios de alta cultura y comerciales como en los alternativos.

La globalización, las nuevas tecnologías, el abaratamiento de los viajes y los intereses estratégicos de los Estados están contribuyendo a que de manera estatal o interestatal (como el caso de la UE) se potencie la gira de empresas de artes escénicas. Obviamente no es fácil estar en estos programas, debido fundamentalmente a los escasos presupuestos y a las dificultades de carácter administrativo y jurídico. Sin embargo, la denominada Cultura 2.0 –que es algo más que las redes sociales aplicadas a cultura, pues afecta tanto a la manera de producir como a la manera de organizarse empresarial e institucionalmente–, se está mejorando la intercomunicación y el intercambio de información al respecto de estas iniciativas.

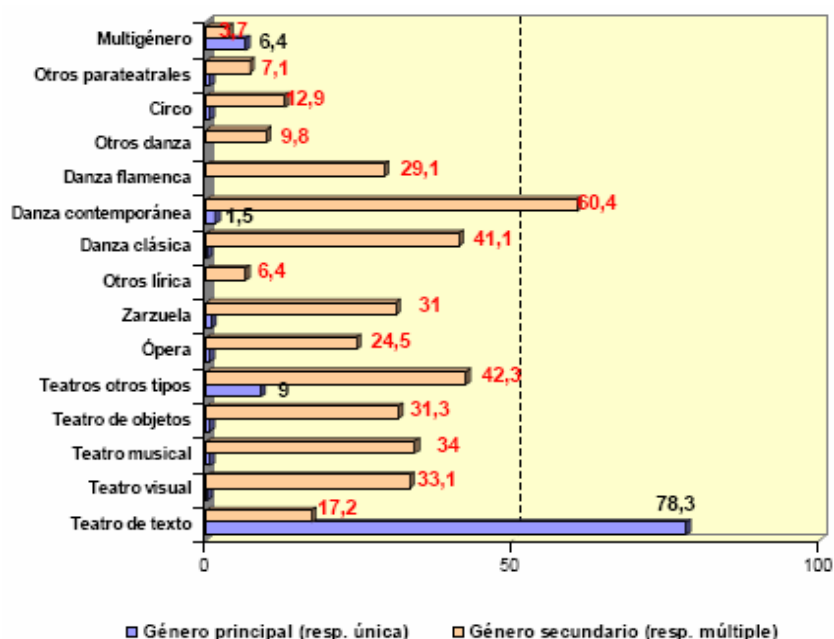
En la UE, gracias al programa Cultura 2000 al principio y después al Cultura 2007, existe un marco propicio para promover la programación internacional de empresas de artes escénicas. Incluso, desde fondos europeos se realizan programaciones transfronterizas de carácter local y regional con un importante impacto en las audiencias. Aquí hay no sólo una buena fuente de financiación por explotar, sino y sobre todo una oportunidad crucial para marcar un estilo internacional que favorezca la diversidad cultural y la libertad creativa entre artistas de diferentes culturas o pueblos. Los hermanamientos entre municipios también inciden en esta dinámica de programación internacional, que suele tener una excelente acogida entre las audiencias populares.

La internacionalización de las artes, y de la programación teatral en concreto, hay que situarla en un contexto diversificado donde comparece el intercambio y la cooperación cultural, los proyectos de coproducción y los programas de giras. Prueba de ello son los numerosos encuentros internacionales en este sentido: Conferencia de la Asia-Europe Arts Promotion Agencies Network (ASEARTS) organizada por Fundación Asia/Europa en 2003, Networking for the Arts in Europe en Cork (Irlanda) en 2004, Forum Mundial de Sao Paulo (Brasil), Conferencia "Sharing Cultures" organizada por la Fundación Europea de la Cultura en Róterdam (Países Bajos) en 2004, Encuentro "Artist on the Move" organizado por *Dutch Service Centre for International Cultural Activities* en 2004. Además de las recomendaciones surgidas al hilo de estos eventos, hay que buscar los recursos en los diferentes ministerios del ramo, consejos de arte, agencias culturales europeas, organizaciones iberoamericanas, redes, fundaciones, etc.

5. Ámbitos principales de programación

Las tendencias de programación son hoy día muy diversas. Hay salas especializadas en géneros, en formatos, en lenguajes, en audiencias. Suelen ser programaciones en un contexto urbano de elevada diversificación cultural. La mayoría de las salas son de titularidad municipal y de poblaciones que no superan los 50.000 habitantes. Son territorios que suelen concentrar en un solo espacio escénico la programación cultural, lo que induce a una programación polivalente. En estos casos, la gestión ha de practicar una gran sutileza, pues no todo el teatro de interior obedece a unos parámetros idénticos. El teatro de texto, el teatro clásico, la danza, el teatro alternativo, el teatro de calle y el circo y el teatro para público infantil reclaman tratamientos diferentes en cuanto al aspecto técnico, a la calendarización y a los públicos. Más importancia adquiere esta cuestión cuando se programan espectáculos contemporáneos con un formato alternativo o de exploración tecno-artística.

Gráfico 20



Fuente: Escenium 2008.

El teatro de texto (78,3%) prevalece sobre otros géneros y formatos. La importancia del idioma y el drama dialogado mediante palabras sigue siendo la

preferencia de los programadores. ¿Responde esto a la demanda del público? Hay muchos sobreentendidos al respecto. Lógicamente depende del tipo de sala, dónde esté ubicada, quiénes sean sus públicos objetivos y potenciales, etc.

Los teatros públicos de proximidad atienden a una población sociológicamente popular, o al menos lo pretende. El teatro es visto como una tradición basada en textos de autores que los actores declaman sobre el escenario. Pero hay que tener cuidado. Hay muchas versiones cuya puesta en escena no tiene nada (o muy poco) que ver con los textos originales, o al menos con la imagen que uno tiene sobre esos textos. Esto tiene gran relevancia cuando programamos teatro clásico. La llamada libertad del director se traduce a menudo en una adaptación radicalmente personal de un texto clásico muy conocido. Es más: cuanto más célebre es el texto más audaz es la carrera por alejarse de él mediante la adaptación. El impacto en un público específico amante de la novedad es positivo, pero en un público general que acude esperando una cosa y recibe otra el impacto puede ser de rechazo total. Hay que avisar y mucho. No basta las justificaciones posteriores: el desengaño hace mella con más intensidad que la satisfacción. Desgraciadamente, en las artes escénicas hacen falta nueve satisfacciones para vencer a un desengaño.

El teatro clásico o clásico-contemporáneo tiene multitud de adeptos, pero son producciones complicadas para las empresas. El elevado número de personajes, los planteamientos escenográficos, el vestuario, suponen unos costes muy difíciles de asumir y amortizar posteriormente en las giras, ya que lo primero que provocan es una subida notable de los cachés, que luego los programadores no están dispuestos a pagar. En consecuencia, los textos se *adaptan*. El programador ha de ver estas propuestas escénicas y ver la idoneidad de programarla bien para público general bien para público específico.

Destaca en el gráfico anterior que el género secundario sea la danza contemporánea. Cuenta con un público constante en los teatros públicos de centralidad, pero muy reducido en los teatros públicos de proximidad. La asistencia a las salas de proximidad es manifiestamente inferior a la asistencia en las salas de centralidad. Es muy costoso jugársela para que después acudan quince personas. En los municipios, este género ha de abordarse en un marco agradecido: en un evento cultural de gran participación o una muestra específica de danza. Otra vía es coordinar la actividad con centros docentes y asociaciones vinculadas a los temas de que trate el espectáculo, dándole a la programación un objetivo claramente social y formativo.

El teatro alternativo ha sabido granjearse un estatus propio de legitimidad en el sector. La creación de la Red de Teatros Alternativos ha significado la consagración institucional de este ámbito de las artes escénicas. Nuevas formas, nuevos públicos, nuevos espacios, nuevas dramaturgia, exigen nuevas formas de programación. Las salas dedicadas a las nuevas tendencias y a la investigación técnica y artística han creado su propio circuito de exhibición y mantienen un delicado trato con su público específico.

El **teatro y circo de calle** alientan uno de los procesos culturales emergentes más atractivos en el panorama actual. Desde luego, la historia el circo y del teatro en la calle es antigua, pero es cierto que en las dos últimas décadas han subido la cuesta del reconocimiento profesional y artístico que merecen. Este género rebasa las limitaciones físicas de los escenarios y los obstáculos que imponen los públicos convencionales, desmonta las barreras idiomáticas, y es capaz de llegar a audiencias que jamás pisarían un edificio teatral. Transforman la calle en un espacio escénico y a la sociedad transeúnte en público de teatro. Al mercado estival (por razones estrictamente climáticas), se ha sumado el aumento notable en los últimos años de eventos tematizados en torno a patrimonios culturales, lo cual ha contribuido al aumento de las empresas y creadores dedicados a este género.

El **teatro para público infantil** también ha encontrado un hueco cada vez más grande en las programaciones. Si bien es cierto que han proliferado circuitos destinados expresamente a este público, y que tiene lugar principalmente en horario escolar mediante conciertos con los centros docentes o con los organismos públicos que gestionan educación, también es verdad que está calando la práctica de llevar esta programación al horario habitual de otros espectáculos para adultos, de manera que vayan asimilando el hábito de la cultura que luego tiene lugar en públicos generales. El mercado escolar ha de ampliarse a un mercado de espectadores. Es cierto que el público objetivo, los niños y niñas, no tienen poder adquisitivo autónomo como para ser los receptores de un producto de mercado. Pero esto es aplicable a cualquier sector económico que venda productos para la infancia. La formación de las madres y padres desempeña aquí un papel fundamental. El cine para niños ha logrado convertirse también en un cine para padres y madres. El teatro debe desarrollar este aspecto en sus producciones dirigidas a niños y niñas (y a padres y madres).

6. Bibliografía

AA.VV. (2007): *Plan General de Teatro*. INAEM. Ministerio de Cultura, Madrid.

AA.VV. (2010): Final Report. *OMC – Expert Working Group on maximising the potential of Cultural and Creative Industries, in particular that of SMEs*. 3rd June 2010.

http://ec.europa.eu/culture/our-policy-development/doc/library/EU_OMC_WG_CCI_Final_Report_June_2010.pdf

CABALLERO, E. (2010): "Un nuevo género: la programación". *Las puertecitas del drama*, nº. 37, p. 15. AAT. Madrid.

COLOMER, J. (2006): *La gestión de las artes escénicas en tiempos difíciles*. Gescenic, Barcelona.

Comunicación sobre una Agenda Europea para la Cultura en un Mundo en vías de Globalización, Comisión Europea, COM(2007).

http://ec.europa.eu/culture/our-policy-development/doc1199_en.htm
http://ec.europa.eu/culture/our-policy-development/doc1199_en.htm

HARVEY, E.R. (2005): *Política y financiación pública del teatro*. Fundación Autor, Madrid.

KOTLER, Ph y SCHEFF, J. (2004): *Marketing de las artes escénicas*. Fundación Autor, Madrid.

MARINIS, M. de (1986): "Problemas de semiótica teatral. La relación espectador/espectáculo". *Gestos*. Spanish and Portuguese Department University of California, California, nº1.

PÉREZ MARTÍN, M.A. (2002): *Gestión de proyectos escénicos*. Ñaque Editora, Ciudad Real.

PORTILLO, R. Y CASADO, J. (1992): *Abecedario del teatro*. Centro Andaluz de Teatro y Padilla Libros, Sevilla.

QUERO, M^a. J. (2003): *Marketing cultural. El enfoque relacional en las entidades escénicas*. La Red Española de Teatros, Auditorios y Circuitos de Titularidad Pública y Universidad de Málaga, Madrid.

STAINES, J. (2009): *La movilidad de las artes escénicas. Obstáculos, retos y oportunidades*. Fundación Autor, Madrid.

VALENTÍN-GAMAZO, T. Y NAVARRO DE LUIS, G. (2005): *Planificación, producción y promoción teatral*. Junta de Andalucía, Sevilla.

VIVES, P.A. (2007): *Glosario crítico de gestión cultural*. Editorial Comares S.L., Granada.