MÁSTER DE GESTIÓN CULTURAL (UOC, UdG)

TRABAJO DE FIN DE MÁSTER

Análisis de la gestión en la danza contemporánea y su influencia en los procesos creativos: Un estudio comparativo de los modelos

ALUMNO: ANDRÉS GARCÍA MARTÍNEZ

DIRECTORA: BERTA TUBILLEJAS ANDRÉS

ENERO 2021

Contenido

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS 3
1. INTRODUCCIÓN 4
2. LA GESTIÓN CULTURAL EN LA CREACIÓN DE DANZA CONTEMPORÁNEA 6
2.1. POLÍTICAS CULTURALES 7
2.1.1. Políticas culturales: El modelo europeo 7
2.1.2. Políticas culturales: El caso francés 9
2.2. FINANCIACIÓN 12
2.3. MARKETING 13
2.4. MODELOS ORGANIZATIVOS 16
2.5. RESUMEN E HIPÓTESIS 19
3. ANÁLISIS DE CASOS 20
3.1. BALLET NATIONAL DE MARSEILLE (BNM) 20
3.1.1. Políticas públicas 20
3.1.2. Financiación 22
3.1.3. Marketing 23
3.1.4. Modelos Organizativos 24
3.1.5. Conclusión 26
3.2. EX-NIHILO 27
3.2.1. Políticas culturales 27
3.2.2. Financiación 28
3.2.3. Marketing 29
3.2.4. Modelos organizativos 31
3.2.5. Conclusión 32
3.3. MARCOS MARCO 32
3.3.1. Políticas Culturales 33
3.3.2. Financiación 34
3.3.3. Marketing 34
3.3.4. Modelos organizativos 36
3.3.5. Conclusión 37
3.4. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS 38
4. CONCLUSIONES 40
4.1. Limitaciones y futuras líneas de investigación 44
5. BIBLIOGRAFÍA 45

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

Figura 1. Sistema escénico. Bonet y Schargorodsky (2018: 29) 6
Figura 2. Sistema de las artes escénicas. Elaboración propia 43

Tabla 1. Políticas culturales. Elaboración propia. 38
Tabla 2. Financiación. Elaboración propia. 39
Tabla 3. Marketing. Elaboración propia. 39
Tabla 4. Modelos organizativos. Elaboración propia. 40

1. INTRODUCCIÓN

La danza contemporánea como disciplina artística es difícil de definir, no existe un consenso generalizado entre los expertos. Sin embargo, cualquier persona es capaz de reconocerla y categorizarla como tal cuando la presencia. Teniendo en cuenta esta percepción, la danza contemporánea puede definirse como la danza de hoy en día, en el sentido de que difiere del academicismo del ballet clásico, la que:

- Busca la libertad tanto de creación por parte del coreógrafo/a, de interpretación por parte del bailarín/a y de lecturas por parte de la audiencia.
- Expresa ideas o conceptos más o menos abstractos (no siempre narraciones concretas y lineales), sensaciones y emociones.
- Está centrada en una experimentación y búsqueda continua más allá de la perfección.

Por sus lenguajes, técnicas y filosofías de movimiento, que de alguna manera no encajan dentro de otras categorías ya existentes, cabe su inclusión en esta categoría de danza contemporánea, ello explica una gran variedad de influencias, visiones y estéticas, y, por tanto, de formas de comunicar, de trabajar y de crear, haciéndola muy sensible a todo tipo de sinergias.

Como artista, me interesa el desarrollo de un proceso creativo, es decir, cómo surgen los distintos acontecimientos, se desarrollan las ideas y se encuentran los procedimientos para hacerlas visibles, casi como si siempre hubiesen estado ahí y se revelaran por sí solas una vez se les deja espacio y se les permite tomar un cuerpo (literalmente en el caso que nos concierne). Los artistas en muchas ocasiones perdemos la perspectiva del proceso global de producción y exhibición en la danza, puesto que nos focalizamos obviamente en la creación como parte del proceso. El interés por los procesos creativos se amplía a los procesos de gestión que apoyan mi labor y juntan los elementos para que ésta se vea incluida y se haga posible dentro de un contexto político, económico y social.

Existe una relación entre el sistema de gestión cultural y la creación, puesto que ambos trabajan con el mismo objetivo de convertir ideas intangibles en concretas para compartirlas con un público. Y ambos lo hacen con herramientas y procesos diferentes, pero que suceden de forma paralela, por lo que están en un diálogo y confrontación continuos. El contenido se expresa de una determinada forma y la forma delimita ese contenido, por lo que creamos de la manera que lo hacemos actualmente, porque es la única manera que conocemos.

Por ello, el objetivo general que se propone en este trabajo de investigación es entender cómo la gestión de la danza contemporánea influye en su actividad de creación. Para alcanzar este objetivo general, se proponen los siguientes objetivos específicos:

- Analizar los elementos de la gestión que se dan en un proceso creativo.
- Comprender el funcionamiento de las estructuras de creación artística.
- Reflexionar sobre la situación actual de la danza contemporánea.
- Plantear modelos alternativos que cambien la forma de crear.

Mediante este trabajo se espera ofrecer un mapa de los modelos y factores de gestión existentes, y su funcionamiento, para que los creadores comprendan qué estructuras son las más convenientes para el desarrollo de su trabajo de forma eficaz y en su pleno potencial; ayudarles a entender los procesos de gestión como un elemento más que conforma su creación y lo utilicen como tal. Además de presentar el aporte teórico que permita desarrollar nuevos modelos de políticas culturales, gestión y financiación que acojan mayor diversidad de procesos creativos de una forma sostenible y aporte herramientas para suplir sus necesidades creativas. Y con ello se genere mayor diversidad de audiencias.

Lo cual es relevante puesto que la innovación de las estructuras que soportan la danza contemporánea, y el sistema general de las artes escénicas, desde la propia creación artística puede suponer una aproximación entre actores que hoy en día parecen alejados, como son los artistas y los consumidores, así como la creación y el mercado; ampliando las posibilidades creativas y de gestión.

Para alcanzar los objetivos propuestos, el trabajo se estructura en tres partes. Una primera parte que consiste en una revisión de la literatura para comprender el estado actual de la danza contemporánea e identificar los factores más destacados a tener en cuenta en el proceso de creación. A continuación, se presenta la metodología con un estudio de caso de tres compañías de danza contemporáneas con su correspondiente análisis de resultados. Y, por último, se abordan las conclusiones de esta investigación, incluyendo las correspondientes implicaciones que para la gestión tienen las mismas.

2. LA GESTIÓN CULTURAL EN LA CREACIÓN DE DANZA CONTEMPORÁNEA

Desde el momento en el que un/a coreógrafo/a tiene un impulso creativo hasta que eso se materializa en una obra definida se atraviesa un proceso de descubrimiento que consiste en varias etapas, aunque estas no sucedan siempre de forma lineal ni de duración regular. Encontramos tantas metodologías como artistas, no obstante, se puede simplificar en la división del psicólogo Rodríguez Estrada (1985):

- El cuestionamiento. La identificación de una posibilidad creativa.
- El acopio de datos. Experimentación y observación.
- La incubación / La iluminación. Digestión de las ideas, reflexión más o menos consciente y su posterior clarificación de esa inspiración.
- La elaboración. Trabajo de creación propiamente dicho.
- La comunicación. El momento de compartir la obra, su conclusión.

Si bien, en el procedimiento de profesionalización de la cultura que sirve al buen propósito de protegerla, desarrollarla y acercarla a la sociedad en toda su diversidad y potencial, se ha ajustado este proceso a otro de producción y exhibición, por lo que se involucran muchos otros agentes como podemos ver en la figura 1.

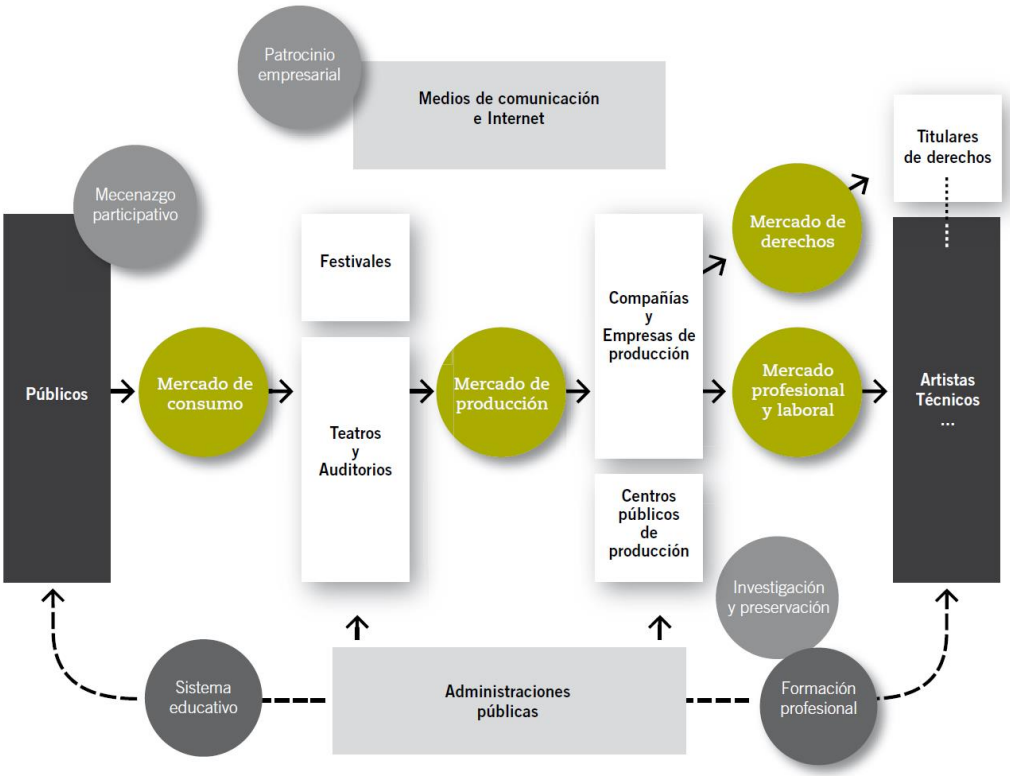

Figura 1. Sistema escénico. Bonet y Schargorodsky (2018: 29)

Las decisiones artísticas que un/a coreógrafo/a toma en el momento de la creación, no son las únicas que participan en el trabajo en sí y él/ella debe tener en cuenta otros factores, es decir, este sistema establecido conlleva unos procesos para gestionar de forma fluida las interacciones entre todos sus componentes, los cuales tienen como objetivo llevar a cabo el proceso de creación y su difusión con el apoyo y recursos necesarios.

Y de este sistema se extraen las cuatro áreas principales de estudio de la gestión cultural que aquí se van a tratar:

- Políticas culturales. Vemos su relevancia en la definición de estas por Vidal Beneyto (1981: 125), "[…] conjunto de medios movilizados y de acciones orientadas a la consecución de fines, determinados éstos y ejercidas aquéllas por las instancias de la comunidad (personas, grupos e instituciones) que por su posición dominante tienen una capacidad de intervención en la vida cultural de la misma".
- Financiación. Desde los años setenta se ha mostrado un gran interés por la cultura como clave en la nueva economía actual, así lo defienden autores tales que Baumol y Bowen, Lluís Bonet y Bruno Frey.
- Marketing. Hoy en día los planes estratégicos de marketing y desarrollo de audiencias tienen gran importancia, así lo apuntan autores como Jaume Colomer, Antonio Leal y María José Quero y François Colbert.
- Modelos organizativos. Todo el conjunto de instrumentos y herramientas de gestión van a influir notablemente en el desarrollo del producto, los cuales se apuntan muy claramente, entre otra literatura, en el *Organum sobre conceptos claves sobre la práctica profesional* (Martinell y Lopez, 2008).

2.1. POLÍTICAS CULTURALES

2.1.1. Políticas culturales: El modelo europeo

El campo de acción de las políticas culturales en la gestión cultural es amplio e influye de una forma específica que dependerá del país, región y municipio, e incluso en la interpretación que se haga desde la propia institución que las adopta. A su vez, hay acciones generadas por las políticas culturales que son difíciles de moldear, porque toman tiempo en la lentitud de ciertos procesos administrativos o por su distancia, por ejemplo, Cimarro (2012: 10) advierte "[…] hasta qué punto Europa y sus regulaciones están en el centro de la actividad de nuestras empresas de artes escénicas", puesto que

tienen un efecto directo y no responden a unas necesidades específicas de la realidad inmediata (aunque exista el programa Europa Creativa[1]); por tanto, es el artista el que se suele adaptar a las mismas como parte de ese contexto con el que entra en diálogo.

Existe un continuo debate sobre el intervencionismo del Estado y en qué medida debería darse, lo que nos interesa en este trabajo es comprender si su presencia deriva en una decisión directa sobre el proceso creativo. Más que un elemento concreto, es un conjunto de eventos que predisponen un determinado contexto.

La garantía de libertad, diversidad y acceso a la cultura están consideradas explícitamente en numerosos documentos oficiales (ya desde la *Declaración Universal de los Derechos Humanos* del 10 de diciembre de 1948[2]) como una obligación de los Gobiernos democráticos por el carácter de servicio de interés público de la misma. Estas surgen y se desarrollan a partir de los siguientes cuatro grandes principios que establece Bonet (2011) sobre la cultura, y a su vez, nos sirven de argumento a favor de la intervención del Estado:

1. El valor estratégico de la cultura como difusor de estándares simbólicos y comunicativos.
2. Base en la que fundamentar las identidades colectivas, y por tanto las identidades de las Naciones y de los Estados.
3. Por tener efectos positivos, tanto económicos como sociales, al desarrollar la creatividad, la autoestima y una imagen positiva de las personas y los territorios.
4. Y finalmente, por la necesidad de preservar el patrimonio colectivo de carácter cultural, histórico o natural.

En el modelo anglosajón, el apoyo económico del Gobierno se hace de forma indirecta, a través de medidas de beneficio fiscal como las deducciones por donaciones individuales, las exenciones en el impuesto sobre la propiedad y las desgravaciones en las ganancias de capital. Esto supone una diferencia con respecto al modelo europeo, donde predomina el gasto público directo, sobre quién toma las decisiones para otorgar este presupuesto (Frey, 1999; 2003). Medida la cual Van den Haag (1979) critica con el argumento de que el Gobierno no dispone de un mecanismo que le permita determinar

[1] Conjunto de propuestas para el apoyo a la producción y difusión de bienes artísticos e interacción entre países About | Creative Europe (europa.eu)

[2] Proclamada por la *Asamblea General de las Naciones Unidas*, resolución 217A (III), artículo 27:

1. Toda persona tiene derecho a tomar parte libremente en la vida cultural de la comunidad, a gozar de las artes y a participar en el progreso científico y en los beneficios que de él resulten.
2. Toda persona tiene derecho a la protección de los intereses morales y materiales que le correspondan por razón de las producciones científicas, literarias o artísticas de que sea autora.

criterios de selección objetivos de forma que al otorgar subsidios puede atraer a artistas de dudosa calidad. A diferencia de Garcia Canclini (2001), quien defiende que la privatización cultural es la causante de una mayor separación entre los consumos de élite y de masas. Otros autores como Peacock (1969) y Scitovsky (1972) afirman que el subsidio no es eficaz como acción igualatoria y se debe intervenir en la educación que va a generar mayor apreciación del arte a largo plazo.

El hecho es que el Estado interviene para satisfacer la necesidad cultural colectiva, libre e igualitaria "cuando la iniciativa privada, por una razón cualquiera, no es suficiente para asegurarla" (Waline, 1933: 333). Por ello, como declara Núñez Gómez (2008: 105), el Estado se convierte en un agente cultural más, aunque se vea limitado por el principio de libertad de la cultura que, evidentemente, tiene la intención reguladora de evitar que el Estado interfiera en el contenido con sus acciones, así como la de otros agentes sociales destacados (lo cual en realidad no siempre sucede así debido a las leyes del mercado), puesto que el arte siempre ha tenido la necesidad y función de transgredir y traspasar ciertas convenciones.

Asimismo, "el sector escénico tiene un desarrollo normativo muy insuficiente centrado casi exclusivamente en el ámbito organizativo o en las normas de distribución de recursos públicos" (Colomer, 2012: 74) y se ve introducido en unas estructuras ya vigentes sin que se elabore algo propio y específico de su funcionamiento ni necesidades particulares desde la creación artística.

2.1.2. Políticas culturales: El caso francés

Aquí, nos encontramos un fuerte intervencionismo con una política enfocada en la democratización (con una lógica de "la oferta amplía la demanda", facilitando su acceso, pero sin hacer una divulgación apropiada) y descentralización de la cultura (se puede observar que el gasto cultural y cantidad de acciones a nivel local, departamental y regional representan una parte superior que a escala nacional). Ya en el origen del Ministerio de Cultura en 1959 con André Malraux se realiza una acción de acercamiento de la cultura a la población y a la mayor población posible:

> *El Ministerio encargado de los asuntos culturales tiene como misión hacer accesibles las obras capitales de la Humanidad, y en primer lugar de Francia, al mayor número posible de franceses; asegurar la audiencia más amplia posible a nuestro patrimonio cultural, y favorecer la creación de obras de arte y del pensamiento que lo enriquezcan.*[3]

[3] Decreto n.º 59-889, de 24 de julio de 1959, artículo 1; citado en Dardy-Cretin, M. (2012: 23)

Y es a raíz de los cambios realizados por el ministro Jack Lang, donde se va más allá de la dimensión legislativa y se hace una gran inversión en equipamientos de creación y difusión de diversas disciplinas artísticas, incluso las menos representadas convencionalmente, con una significativa dotación presupuestaria, gestionados por organismos especializados tanto a nivel estatal como local y regional. Lo cual para la danza significa varios equipamientos con una fuente de ingresos notable repartidos por la geografía francesa:

- 19 *Centre Chorégraphique National* (CCN)[4]. Centros dirigidos por un coreógrafo/a para asegurar la producción y difusión de su trabajo, así como de apoyo a coreógrafos/as independientes, a la acción cultural y educación de la danza.
- 13 *Centre de Développement Chorégraphique* (CDN)[5]. Centros de apoyo a la creación con el acompañamiento de artistas emergentes e independientes, acción cultural y formación profesional en danza. Surgen motivados por un carácter más de búsqueda diversificada, que únicamente de producción.
- 1 *Centre National de la Danse* (CND)[6]. Institución gubernamental situada en Paris (sede central) y Lyon (oficina permanente) que se dedica a todos los aspectos relacionados con la danza.
- Las *Scènes Nationales*[7]. Equipamientos pluridisciplinares que actúan como actores de creación contemporánea, producción y difusión de las artes en vivo en las poblaciones alejadas de los núcleos de las grandes ciudades con una misión de interés general y proximidad, tanto a la población como a los artistas.
- Los recientes *Centre National des Arts de la Rue et de l'Espace Public (CNAREP)*[8]. Lugares de creación y producción de artistas que utilizan los espacios públicos como objeto y sujeto de sus creaciones.
- Y otros espacios principalmente dedicados a la difusión como los teatros nacionales, operas y teatros privados.

A pesar de todos sus esfuerzos, aún en la actualidad, la implantación de estas acciones se encuentra mayormente concentrada en Île-de-France (zona de Paris, el 31%) y los grandes centros urbanos, aunque en cuanto a los festivales de artes en vivo se reparten

[4] Les centres chorégraphiques nationaux (culture.gouv.fr)
[5] Les centres de développement chorégraphique nationaux (culture.gouv.fr)
[6] Centre national de la danse (cnd.fr)
[7] Scènes nationales (culture.gouv.fr)
[8] Lieux publics, le CNAREP (Centre National des Arts de la Rue et de l'Espace Public - Le CNAREP - Lieux Publics

por todo el territorio de manera muy diferente, contando al año hasta 28 eventos de este tipo con diferentes temáticas de contenidos.

Dentro de los múltiples CCNs y los CDNs tienen direcciones artísticas diferentes, y por ello intereses también distintos, sin embargo, la estructura instaurada por parte del Estado es prácticamente igual en todos ellos, con numerosas responsabilidades y misiones. Son presentados como instrumentos vacíos a rellenar con un contenido artístico, más que estar hechos a la medida de un determinado impulso creativo.

A partir del 8 de julio de 2016 se promulga la Ley de la Libertad de Creación, Arquitectura y Patrimonio[9] que, aparte del acceso y participación en la vida cultural, hace alusión explícita a la libertad de creación igualándola con la libertad de expresión, de prensa o enseñanza, y reconoce ciertas labores artísticas a nivel legal, entre ellas la de coreógrafo/a. Así se genera una mejor situación en cuanto a derechos sociales, laborales y de autor, que promueve su trabajo, así como potencia la educación artística. Esto lleva a que se realicen en equipamientos públicos programas que son dedicados a facilitar recursos exclusivamente para la investigación artística, con la condición de que el propósito principal o final no sea el de realizar un espectáculo. Si bien, son programas que no incluyen a gran número de artistas ni visiones debido a su frecuencia y recursos reducidos, además de no proporcionar la suficiente visibilidad que los/las coreógrafos/as adquieren a través de los espectáculos.

Existe una cultura del mecenazgo apoyada por la Loi n° 2003-709 del 01/08/2003, que permite a los inversores particulares desgravarse hasta el 60% o 70% de la cantidad aportada, que aun con el riesgo del abuso o uso malintencionado, supone una medida complementaria a la financiación del Estado.

Respecto a la legislación laboral, se encuentra el estatus de *intermittance du spectacle*, un régimen laboral único de Francia para los artistas y técnicos del espectáculo (artes escénicas), que ofrece prestaciones específicas en períodos de inactividad en una profesión que es frecuente trabajar por periodos no continuados (con relación a la organización de festivales y programas por temporadas), por contratos cortos en tiempo para varias empresas. Consiste en una prestación de desempleo más elevada que la común durante un periodo de un año siempre y cuando se hallan alcanzado, en el periodo de 10 meses y medio, las 507 horas cotizadas.

[9] LOI n° 2016-925 du 7 juillet 2016 relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine (1) - Légifrance (legifrance.gouv.fr)

Toda esta intención por parte del gobierno de favorecer la diversidad artística ha desembocado en un exceso de proteccionismo, que ha generado hoy en día una sobreproducción de obras y compañías. Lo cual da lugar a menos recursos por repartir y también menos audiencia. Este sobre proteccionismo también produce en ciertos artistas la sensación de obligación por parte de las instituciones públicas a darles apoyo para llevar a cabo su trabajo sin, en ocasiones, llegar a preguntarse crítica y objetivamente cual es el aporte de su labor tanto a la creación coreográfica ni a la sociedad. Como advierte DiMaggio (2002) de las falacias en el discurso de la política cultural sobre los beneficios del arte, no se duda de los aspectos positivos a nivel social, pero estos van a depender de la naturaleza de cada acción y de las circunstancias en que se desarrollen.

2.2. FINANCIACIÓN

Como ya hemos hablado del intervencionismo del Estado en el modelo europeo (y con mayor fuerza en el modelo francés en particular), este permite que los ingresos de una producción no provengan únicamente de los ingresos en taquilla (y abaratar las entradas para los espectadores), lo cual ofrece un presupuesto que permite desarrollar el trabajo antes, o sin haber pisado el escenario, puesto que, de lo contrario sólo se tendrían ingresos en el momento en que se está actuando frente al público (Chaudhry, 2011). Esto produce cada vez más que las compañías sean dependientes de esta mediación y pongan menos esfuerzos en un plan estratégico para obtener su autonomía sostenible, por el hecho de considerar que otras lógicas de negocio propias del mercado se suponen devaluadoras de la importancia artística.

El intervencionismo del estado, junto con el funcionamiento del mercado, han producido una sobreproducción de trabajos la cual ha dejado el mercado cultural en un punto de saturación (Colbert, 2009). Y por mucho que se incrementen los presupuestos por parte de la administración pública, no implica que haya nuevos públicos, solo se apoyaría el consumo de la gente que ya acude a este tipo de eventos culturales. Por tanto, se debe generar el desarrollo de nuevas audiencias, la educación artística que alimenta el interés y la generación de nuevos productos y/o formatos.

A través de la financiación por parte de la administración pública a los teatros, se les hace más capaces de tomar riesgos en la programación y coproducción de obras nuevas o con menor aclamación del público, a pesar de que existe el peligro de que esa ayuda nunca repercute en los creadores en sí.

Dependiendo de quiénes son los beneficiarios directos del trabajo del artista (público particular, organizaciones empresariales o la comunidad) va a indicar de dónde proviene la mayor parte del presupuesto (siempre siendo más recomendable modelos mixtos), y con ello dónde se dirigen mayores esfuerzos de comunicación y cómo estos se van a desarrollar en relación al proceso creativo.

2.3. MARKETING

Marketing "es el proceso que se desarrolla en las organizaciones culturales y en la sociedad para facilitar el intercambio a través de relaciones colaborativas que crean un valor recíproco mediante el uso de recursos complementarios" (Vargo y Lush, 2006; Gummesson, Lush y Vargo, 2010). Según la definición anterior "el gestor cultural, en el desempeño de su actividad, mantiene relaciones con múltiples grupos de interés (el público, agentes públicos, privados, competencia, etc.). Cada uno de estos grupos participan en el proceso de creación de valor, y por tanto han de ser incorporados en la planificación." (Leal y Quero, 2011: 18).

Consideramos que en las artes escénicas hay dos mercados principales, el de producción y el de exhibición (Bonet y Schargorodsky, 2018). Los creadores se enfrentan al hecho de tener que vender su trabajo, primero, a los teatros u otros productores (considerados los profesionales en la materia), y a través de ellos, llegar al público general; por tanto, en una concepción donde el marketing contribuye a comprender quién es el consumidor cultural, cómo toma sus decisiones, y qué le motiva e interesa (Colbert, 2007), ambos sectores van a ser objetivos del trabajo de comunicación de las compañías de danza contemporánea y comercialización de sus creaciones, y van a formar parte de este proceso para que el momento de interacción sea posible.

Ante todo, es cierto, que, durante un proceso creativo de danza contemporánea, el artista intenta no pensar en toda la gente que tiene satisfacer, incluido el espectador; como lo expresa la coreógrafa Twyla Tharp (2006: 5):

> "No sé qué música voy a usar. No sé con qué bailarines trabajaré. No tengo ni idea de cómo se verán los trajes, o la iluminación o quién interpretará la música. No tengo idea de la longitud de la pieza, aunque tiene que ser el tiempo suficiente para llenar la segunda mitad de un programa completo para que a la audiencia le valga la pena el dinero invertido... Mis bailarines esperan algo de mi porque mi coreografía representa su sustento. Los productores en Los Ángeles esperan lo mismo porque han vendido entradas a muchas personas con la promesa de que van a ver algo interesante y nuevo de mí... Son muchas personas, muchas de las cuales nunca he

> conocido, contando conmigo, para ser creativo... Pero ahora mismo no estoy pensando en esto. Estoy en un estudio con la obligación de crear una pieza de baile importante".

Por lo que existe la tendencia muy generalizada de crear una pieza y posteriormente hacer toda la labor de difusión, venta y distribución, como declara la distribuidora Rosa Merás (2016):

> "La distribución es siempre la gran olvidada: las compañías se acuerdan de nosotros cuando ya han estrenado. No son consciente de que necesitamos formar parte del proyecto desde el minuto cero. Por plazos de ventas, pero también porque vender un producto que, en principio, aspira a cultural requiere de un conocimiento y una sensibilidad especial en el que tendrá que realizar la venta. El distribuidor debe saber y conocer aquello que va a vender y, por lo tanto, debe ser artista o entender de arte."

Podemos observar que con qué distribuidor se cuenta y la relación entablada (alguien permanente que conozca el trabajo desde dentro, una agencia externa que aporte mayor dinamismo y amplia red de contactos o, incluso, más de una distribuidora dependiendo del tipo de trabajo) es un elemento importante para la dimensión que se otorga al trabajo una vez ya concluido, haciendo de esto una labor creativa.

De hecho, el tipo de teatro, sala o espacio en el que se presenta la obra es una parte esencial y condicionante para la percepción y desarrollo de la misma, pues el espectador incluye ese lugar en la experiencia de la pieza de danza: Se busca realizarla en ese espacio (o categoría) en concreto y está creada con esa intención, o se llega ahí por una cierta inercia de ventas y el trabajo se ve acondicionado a sus características técnicas.

También hay que tener en cuenta que diferentes tipos de audiencias van a acudir a determinados espacios, por lo que el público va a estar muy ligado a aquel de los espacios que se frecuentan o a los que se accede. Lo que, muchas veces, genera un círculo endogámico en el que se produce un determinado trabajo para un tipo de público y el mismo público acude a ver un sólo tipo de trabajos. "Los criterios de selección del programador, individuales pero con impacto colectivo, terminan por incidir tanto en los géneros, lenguajes y estilos artísticos dominantes, como en la consolidación de un sector de producción local." (Bonet y Schargorodsky, 2016: 33). Es en este componente de la distribución que el foco principal se encuentra en acercarse a los centros de exhibición y las compañías dejan la mayor parte del trabajo de marketing a esos mismos centros una vez hayan decidido presentar la pieza.

En la danza contemporánea como espectáculo existe la paradoja de que se pretende alcanzar a todo el mundo, hablar de conceptos universales del ser humano desde el

punto de vista, generalmente, de una sola persona, el/la creador/a. Y con un contenido de referencias, parte de una historia del arte y otras influencias, que han desembocado en las conclusiones expuestas en dicha obra, la cual suele ser más disfrutada con ciertos conocimientos previos, por lo que entra dentro del concepto de "alta cultura"[10]. Esto, entre otros factores (los ingresos cotidianos y disponibilidad del tiempo libre), pueden llevar a que las audiencias se encuentren relativamente alejadas del trabajo que pretende conectar con ellas, precisamente porque el creador también se aleja de ellas durante el proceso creativo para protegerse de perturbaciones externas que le puedan desviar de su proceso o búsqueda.

Aquí aparece el concepto de "desarrollo de audiencias", entendido a partir de las acciones de carácter social que van más allá de la representación de espectáculos, profundizan en como acercar al público, ya adepto y a otros nuevos, al trabajo artístico, asimismo sirven para justificar un plan estratégico a vistas de las ayudas públicas. Con motivo de ciertos requisitos para solicitar ayudas del Estado o un propio interés educativo por parte del creador/a, es una parte del proyecto artístico que puede ser incluido en el trabajo y aporte otro nivel de articulación y comunicación.

Si bien hay un punto en la historia del arte, provocado por artistas como Duchamp o Warhol, donde se considera que la visión subjetiva del observador es la que determina la belleza (o *estética* en términos generales) de la obra, en otras palabras, el arte es definido por la relación e interacción establecida entre el trabajo artístico y el espectador; esto ha influenciado altamente la danza contemporánea que busca una recepción activa del producto, por lo tanto, el comportamiento del consumidor formará parte del proceso creativo (Colbert y Evrard, 2000).

Por este motivo encontramos un importante conjunto de espectadores debido a la educación obtenida, sobre todo en la educación artística, lo que forma parte de la cadena de valor que alimenta los procesos de creación aportando artistas y audiencia al mismo tiempo. A este hecho también se debe que muchas compañías independientes utilicen la formación de academias o compañías jóvenes como fuente de ingresos para su labor creativa a la vez que cumplen con una labor pedagógica, de la que aprenden y se alimentan en las creaciones.

[10] Clasificación histórica que ha sido, en parte, potenciada en España por acontecimientos como el Decreto Orgánico de los Teatros del Reino, de 7 de febrero de 1849, que nomina la actividad teatral como actividad mercantil en un momento que se da el surgimiento de una clase burguesa que convierte el teatro en una distinción de su poder económico y social. Herencia aún presente en el teatro como institución.

2.4. MODELOS ORGANIZATIVOS

Martinell (2001) menciona que no existe una única metodología para la realización de proyectos, puesto que estos dependerán de una gran cantidad de variables y de la propia visión del profesional que lo concibe. Este apartado es el campo más práctico, también el más cercano a la actividad diaria de los artistas, tal vez sea lo más manejable a la hora de adaptarse y/o ser adaptado a pesar de que depende de todo lo visto anteriormente.

Bonet y Villarroya (2009: 203-204) distinguen seis modelos de organización desde el punto de vista económico en función del grado de implicación gubernamental, tamaño del centro y riesgo asumible:

1. Los centros de producción públicos. Dependen de la administración pública, por lo que el riesgo es casi nulo, se permiten costes de producción y un número de personal profesional elevados y dan apoyo a la producción o a la coproducción con terceros. Un claro ejemplo son los centros coreográficos en Francia.
2. La producción comercial privada. A cargo de empresas que producen espectáculos de gran formato, basadas en los grandes núcleos urbanos. Los altos costes de producción se financian vía entrada, patrocinio, acuerdos con los medios de comunicación y subvenciones públicas. En general, los grandes éxitos compensan los diferentes fracasos que pueda haber.
3. Las compañías históricas. Compañías, las cuales pudieron nacer como independientes, que lograron alcanzar con el tiempo una marca de prestigio internacional. La mayoría de sus producciones son de mediano o gran formato, explotan sus espectáculos a nivel nacional e internacional y están presentes en festivales y espacios emblemáticos. Combinan los espectáculos de iniciativa propia con la producción por encargo. Su prestigio les asegura la subvención pública y aprovecharse de las líneas de producción o coproducción con festivales o centros públicos. Tienen presupuestos altos y un riesgo de negocio más bien bajo, ya que, en situación de quiebra, la administración acostumbra a ayudarles.
4. Las compañías o grupos independientes. Es el modelo más abundante hoy en día en la mayoría de los países europeos, producen espectáculos de pequeño o mediano formato, con cierto acceso a las subvenciones, aunque sus ingresos proceden mayoritariamente de la venta de sus espectáculos a teatros o festivales. Gran parte de estas compañías son empresas personales o de responsabilidad limitada, aunque también se dan asociaciones formadas por un pequeño núcleo artístico y un equipo estable de colaboradores. Suelen

frecuentar salas alternativas o teatros de pequeño formato. Los costes de este modelo son bajos y su inversión está condicionada por la subvención. Su riesgo se ve atenuado en función de su integración en circuitos y su vínculo con los programadores.

5. Empresas ad-hoc ligadas a una única producción. Modelo emergente aún minoritario, formado de las uniones temporales de profesionales reconocidos, con o sin continuidad en el tiempo. Tiene costes y cachés medios-altos, obteniendo asimismo apoyo público.
6. Micro-compañías. Estructuras muy pequeñas, a menudo sin personalidad jurídica propia, especializadas en público escolar o familiar o artes parateatrales de calle. Sus cachés son muy bajos, pues sus costes de estructura son casi nulos, hecho que les dificulta el acceso a subvenciones públicas, aunque sus ingresos pueden proceder de la venta de sus espectáculos a municipios u otros espacios recreativos.

Dentro de las compañías independientes, para llevar a cabo su función profesionalmente los creadores deben elegir una estructura jurídica. Si bien en España cada vez más se eligen las sociedades mercantiles de capital limitado por la facilidad de acceso a ciertas ayudas públicas, en Francia está muy generalizada la asociación cultural sin ánimo de lucro, regulada por la *Loi de 1901*[11]. La cual permite muy fácilmente a cualquier persona elaborar esta estructura sin necesidad de capital previo, con exenciones de ciertos impuestos, como el IVA en su prestación de servicios, o el impuesto de sociedades para toda aquella actividad que lleve a cabo sin ánimo de lucro o no comercial. Por otro lado, el consejo de la asociación debe estar formado por un presidente, un secretario general y un tesorero, ninguno de los cuales puede recibir un salario por la participación en las acciones de la asociación, lo que lleva a que muchos de los coreógrafos no sean los presidentes de su propia compañía con esta estructura. Suelen seguir teniendo una acción plena sobre las decisiones, pero el poder final está en aquel que tiene la posición de presidente.

Las compañías independientes suelen centrarse en el trabajo de un único creador o un conjunto de creadores que colaboran. Mientras que en las compañías más grandes podemos encontrar, además, casos en los que en lugar de estar dirigidas por un coreógrafo/a (como figura máxima con todo el poder en la toma de decisiones artísticas y de gestión) se trata de otro tipo de director artístico, un gestor o administrador que se

[11] Promovida por el Ministro de Interior de aquel momento, Pierre Waldeck-Rousseau, para regular las asociaciones sin ánimo de lucro considerando que pueden generar beneficios. Ha significado un marco jurídico flexible para el desarrollo en el sector cultural con modelos de gestión profesionalizados.

encarga de coordinar las actividades de la compañía con una determinada visión (tal vez mas empresarial que artística, aunque ambas puedan ser compatibles), las llamadas compañías de repertorio porque presentan un repertorio variado de trabajos y estilos. También sucede, cada vez con más frecuencia, que se encuentren un director artístico y un administrador compartiendo la responsabilidad de la dirección, cada uno en la materia que le corresponde, como forma de comprender que son tareas diferentes y requieren de cualidades y conocimientos diferentes, aunque sirvan al mismo propósito.

En cuanto a la infraestructura, las compañías públicas disponen de una sede, que puede ser un equipamiento propio o residir en un teatro, también público, formando parte de sus instalaciones e integradas en las normas y tendencias de funcionamiento. Las compañías independientes pueden tener un espacio cedido por la administración pública, un estudio particular o ser residentes en un teatro de gestión privada (donde se les da mayor autonomía que en los teatros de gestión pública). Sino poseen su propio espacio, se relacionan con centros que ofrecen residencias artísticas como parte de un programa de apoyo a la creación o en forma de coproducción, lo que provoca que el proceso creativo suceda por etapas en espacios diferentes (incluso ciudades o países), lo cual hace que pierda una continuidad, pero gana en diversidad de influencias, de audiencias y equipos, por los entornos en los que ocurre.

El equipo artístico influye de una manera drástica en la creación, pues son los que la conforman: El número y tipo de bailarines que se quiere o del que puede disponer, así como el dispositivo de selección; los colaboradores con los que se puede contar para completar otros aspectos de la creación como es el diseño de luces, vestuario, escenografía, composición musical, técnicos de diferentes disciplinas, otros artistas en escena (músicos, actores…). Pero también el equipo administrativo interno o de agencias externas que innove y apoye la creación artística desde sus conocimientos: Producción, difusión, comunicación, administración general, etc.

Es condicionante la forma de contratación de este personal, puesto que afecta en la disponibilidad durante el proceso y como éste se va a planificar: Un equipo habitual permanente permite una evolución estable a largo plazo, y uno temporal se alimentan de otras influencias artísticas o de gestión; si no se cuenta con personal permanente tal vez éste cambie con frecuencia debido a problemas de disponibilidad y hace que el trabajo esté en constante cambio. En el caso francés donde existe el mencionado estatus de *intermittence du spectacle*, hace que los proyectos puedan suceder de una forma discontinua y prolongada en el tiempo, puesto que los artistas van a estar apoyados económicamente por ese sistema, y promueve la formación de grupos

independientes. Es una manera de trabajar diferente a otros países europeos como Alemania, donde no existen este tipo de regímenes ni ayudas, por lo que una creación se va a desarrollar, generalmente, de forma consecutiva durante un periodo concreto de tiempo hasta el momento de la o las actuaciones. Esto implica diferentes maneras de enfocar el proceso.

Respecto del espacio de ensayos y el presupuesto dedicado a la contratación de los recursos humanos son los elementos principales que van a determinar cuánto tiempo se puede dedicar a la creación, que suele estar entre las tres semanas y los tres meses, siendo lo más común en un punto medio-bajo de ese rango. Además, la planificación anual de las compañías viene determinada por la organización en temporadas (a partir de septiembre hasta junio-julio) de los espacios de difusión y la disponibilidad de los festivales, por lo que el proceso creativo esta medido por el tiempo dado hasta llegar al momento de la presentación. La cuestión del tiempo también se aplica a los formatos de cada espectáculo, que dependiendo de la ocasión (por ejemplo, un único trabajo, o dos o tres piezas en el mismo programa) tienen duraciones ya comunes para las que la audiencia está ya acostumbrada a mantener cierta concentración o que le puede convenir al teatro o compañía para conformar su programación.

2.5. RESUMEN E HIPÓTESIS

Como hemos podido ver el marco legal y constitucional, las estrategias y otros mecanismos puestos en marcha por el Gobierno, y como estos son distribuidos en el territorio del país, influye en el desarrollo de los proyectos artísticos.

Las compañías de danza se ven muy estrechamente relacionadas a la gestión eficaz y eficiente de las entidades que las sostienen, así como los teatros que los acogen y las políticas culturales correspondientes, lo cual requiere de la utilización de herramientas estratégicas y administrativas para garantizar la viabilidad de su programación y apostar por el desarrollo de audiencias.

La creación artística en la danza contemporánea, como parte de un proceso de producción y exhibición, se ve directamente determinada por este contexto mencionado. Y, por tanto, los procesos creativos se darían de otra manera y/o podrían ser más diversos si el sistema de financiación, gestión, difusión e interacción con el público fuese también otro o más variado. ¿En qué modo el contexto de gestión de las estructuras y compañías de danza contemporánea determina o influye en sus procesos de creación artística?

3. ANÁLISIS DE CASOS

3.1. BALLET NATIONAL DE MARSEILLE (BNM)

Compañía fundada por el coreógrafo Roland Petit en 1972 a petición del alcalde de ese momento en la ciudad de Marsella, Gaston Defferre, y adquiere la categoría de *Centre Chorégraphique National* (CCN) en 1984, ateniéndose a los estatutos que ello conlleva. En 1992 se construye un edificio (sede en la que aún se encuentra actualmente), diseñado por Roland Simounet, exclusivamente para las actividades de la compañía junto con la formación de una escuela de danza bajo la misma dirección (hoy en día con la categoría de estudios artísticos superiores denominada *École Nationale Supérieure de Danse de Marseille* y de dirección independiente).

A partir de la dimisión de Roland Petit en 1997, le suceden los directores siguientes: Marie-Claude Pietragalla (1998-2004), Frederic Flamand (2004-2014), en binomio Emio Greco|Pieter C.Scholten (2015-2019), y desde 2019 el colectivo de tres artistas (LA)HORDE compuesto por Marine Brutti, Jonathan Debrouwer y Arthur Harel. Estos últimos son tres jóvenes provenientes del campo de las artes visuales que comienzan su trabajo juntos en 2013 con el cuerpo en movimiento como sujeto principal para interrogar el significado político y social de la danza dentro del fenómeno que ellos han denominado “danzas post-internet”, puesto que incluyen en su proceso creativo las dinámicas de las nuevas tecnologías de la información.

3.1.1. Políticas públicas

Es importante constatar que esta compañía inscrita dentro de la estructura pública de *Centre Chorégraphique National* está sumisa a varias misiones, las cuales ponen a la dirección artística en un contexto muy determinado de obligaciones a satisfacer y cómo llevar a cabo sus funciones con las que la dirección puede defender su visión, voz y contenido artísticos, en los cuales es completamente libre:

- Difusión local, nacional e internacional de su propio trabajo.
- Invitar a coreógrafos franceses e internacionales a crear piezas.
- Compartir la herramienta CCN promoviendo la intersección de disciplinas y la pluralidad de enfoques coreográficos con un artista asociado y a través del programa de acogida y acompañamiento de artistas regionales, nacionales e internacionales.

- Implementar acciones destinadas a difundir la cultura coreográfica (conferencias, proyecciones, demostraciones...) y proyectos de acción cultural (talleres, creaciones participativas…).
- Potenciar la formación de bailarines, en colaboración con la *École Nationale Supérieure de Danse de* Marsella y el *Centre Supérieur National* de Cannes.
- Estimular una nueva dinámica de influencia del paisaje coreográfico en línea con la dinámica territorial existente para desarrollar colaboraciones artísticas y culturales.
- Servir de punto de apoyo para el trabajo de investigación en danza.
- Prestar especial atención a la diversidad a través de las obras presentadas, apoyo de artistas y audiencias, así como a la consideración de derechos culturales, acceso y participación del mayor número de personas en la vida cultural.
- Asegurar la buena gestión administrativa, financiera y de gestión de la estructura.

El primer director y fundador, Roland Petit, tenía la capacidad legal de quedarse en su puesto un tiempo indefinido hasta que lo abandonó por decisión propia, sin embargo, los siguientes candidatos se atienen a la normativa de rotación de dirección artística para evitar la monopolización de una sola visión a largo plazo y fomentar la diversidad, lo cual ofrece candidaturas de cuatro años renovables dos veces con alguna posible prolongación.

Hay que tener en cuenta que los directores requieren de un periodo para establecer su proyecto, su equipo y su propia red, también se necesita tiempo para instaurar determinados hábitos de consumo cultural en la población, crear y dar a conocer ampliamente una identidad consolidada. De hecho, en el primer año, difícilmente se pueden organizar espectáculos, puesto que tras un nombramiento de la dirección poco antes de iniciar la temporada, la programación de la mayoría de los teatros ya está cerrada, al menos, con un año de antelación, y se debe considerar este inicio dedicado a otro tipo de actividades que pongan en marcha el centro bajo la nueva visión artística.

Esto produce que se enfoque la proyección de producción principalmente entre corto y medio plazo; es difícil realizar una planificación a largo plazo (que puede durar más de cuatro años) con la incertidumbre de la posición, por lo que se favorece un enfoque más inmediato, sin embargo, es necesario mostrar un planteamiento futuro para convencer tanto a los representantes políticos como al público de aquello que se construye.

En dos ocasiones ha habido un cierto escándalo, conocido públicamente, entorno a los cambios de dirección de una manera abrupta y conflictiva por diferencias con los

políticos correspondientes y/o con los/las asalariados/as. Esto ha marcado a la compañía con un carácter revolucionario (tal vez el mismo que históricamente tiene la ciudad de Marsella) formando parte de su herencia, y hace que todos los sectores circundantes la observen y traten ya desde ese punto de vista. Es un perfil que puede ser perjudicial si se queda como un prejuicio, pero una vez asumido, cumple una función puesto que se puede observar que ciertas acciones del BNM van más allá de simples declaraciones estilísticas y se conviertan en políticas, tanto por parte de los responsables (por ejemplo en la elección de una dirección particular, la demanda de ciertos requisitos o el recorte de subvenciones), de los directores (el mensaje contenido en las piezas o sus declaraciones de opinión pública) o de los empleados (demanda de despido a la dirección de Pietragalla por mala gestión). Es más, desde los orígenes, la compañía fue fundada por petición de un político y lleva el título de Ballet Nacional, lo que la implica directamente a un propósito simbólico más allá de lo meramente artístico, aunque sus acciones no estén ligadas a una ideología política concreta.

Esta institución cuenta con una estructura jurídica de asociación cultural de utilidad pública en la que el presidente es un político de la ciudad de Marsella el cual hace, principalmente, las veces de portavoz y no suele intervenir en materias artísticas ni administrativas del día a día, aunque puede intervenir si fuese necesario. Este presidente es uno de los miembros del Consejo de Administración conformado por representantes de los cuerpos que financian la compañía, los tutores: el Ministerio de Cultura de la República Francesa, la región Provenza-Alpes-Costa Azul (PACA) y la Ciudad de Marsella.

3.1.2. Financiación

Obtiene un presupuesto de unos 3’5 millones de euros anuales entre los tres niveles mencionados, siendo el Estado el que más aporta seguido por el ayuntamiento de la localidad. La proporción de esta cantidad también indica qué organismo ejerce mayor influencia a la hora de tomar decisiones de gran envergadura, aunque el Estado suele delegar en lo local, las cuales son estructuras más cercanas a la acción y su efecto. Recibe también una cantidad por parte de mecenas privados, que apoyan principalmente las labores de sensibilización y mediación cultural con carácter social.

Su presupuesto va destinado en gran medida al mantenimiento del salario de los trabajadores, lo que para sostener el funcionamiento ininterrumpido de la compañía en los últimos años ha producido una deuda. Esta ha seguido creciendo por ser la

administración pública la que asume las pérdidas de un organismo que ha heredado un sistema desde su fundación que no ha sido adaptado a pesar de los recortes y otros cambios, lo cual la ha hecho poco sostenible.

Asimismo, el salario de los bailarines es el más bajo a pesar de ser ellos/as, junto con la dirección artística y otros creadores, la razón final de la existencia de la compañía y sus representantes cara al público. Si es cierto que se han eliminado los distintos rangos entre bailarines (que aún existen en las compañías de danza clásica debido a la distribución por roles: Bailarín/a estrella, bailarín/a principal o solista, semi-solista y cuerpo de baile), pero sigue existiendo una fuerte jerarquización en su organización interna en cuanto a la cadena valor y toma de decisiones que tendrá su respectiva manifestación en el trabajo creativo.

En sus orígenes era una de las compañías mejor financiadas junto con el Ballet de la Ópera de Paris, si bien su financiación ha sufrido grandes recortes en los últimos años debido, principalmente, a la consideración de que actualmente no satisface un número mínimo de actuaciones por temporada, 60 aproximadamente (inferior a otras entidades culturales de características similares). Por este motivo, recientemente, la región ha retirado su suma del apoyo financiero, aunque sigue tomando parte en el Consejo de Administración y puede aportar ayudas puntuales.

Esto provoca que la dirección debe considerar qué tipo de trabajo les va a acercar al mayor público posible, con una marca identitaria fácilmente reconocible y a través de equipamientos de exhibición con gran difusión, puesto que esto va a ser uno de los factores a valorar de su efectividad en cuanto a la gestión y reconsiderar su candidatura junto con las subvenciones de la organización. De esta manera, la dirección se ve obligada a tener un ritmo de producción bastante alto, donde se alternan los periodos de creación (relativamente cortos) con periodos de exhibición, y los proyectos están diversificados y superpuestos para que no estén alejados de la imagen pública.

3.1.3. Marketing

La dirección artística actual tiene un gran interés profesional en las redes sociales como medio de transmisión de movimientos sociales incluyéndolas en su proceso creativo como fuente de inspiración, a su vez, esto los lleva a darle un uso activo en las acciones de comunicación de la compañía. El BNM ha estado siempre muy conectado a la imagen de su fundador, Roland Petit, lo cual ha dificultado que los predecesores le volvieran a dar una identidad propia; sin embargo, en el presente, gracias a la intervención intensa

en las redes sociales, junto con una estética bien diferente a la acostumbrada en este tipo de compañías, se encuentra más cerca de un público que no frecuentaba los teatros ni conocía el *Ballet National de Marseille*, y por tanto, les aleja diametralmente de la imagen anterior, y potencialmente de su respectivo público, facilitándole crearse una nueva y original.

A pesar de atenerse al nombre de Ballet Nacional, es una compañía que no reside en un teatro u ópera municipal. Este hecho le obliga a dedicar bastantes recursos y trabajo en una fuerte labor de difusión para encontrar lugares en los que mostrar el trabajo, extendiendo así la programación a teatros y festivales de todo el territorio nacional e internacional, más allá de los emplazamientos locales capaces de acoger sus producciones. Además, la orientación de su distribución puede desconectarle de la relación con otros actores culturales y sociales de la ciudad.

Debido a la cantidad de recursos técnicos, humanos y económicos, sumado a la relevancia de la compañía, se pueden permitir grandes producciones, lo cual va a condicionar que únicamente los teatros dispuestos a asumir ese gasto y estar capacitados técnicamente podrán acogerlos. En el caso de ampliar la difusión a un rango mayor de equipamientos, las obras sufrirán transformaciones para ser adaptadas en elementos técnicos, miembros del equipo artístico o incluso en duración.

A pesar de que la compañía dispone de un espacio propio en su sede para espectáculos, el espacio acondicionado para ello tiene unas aportaciones técnicas básicas y un aforo no muy extenso (300 personas) para hacer su uso exclusivo, además de que, por ser el mismo estudio de trabajo que se convierte en escena, ofrece la sensación a los mismos intérpretes y creadores de mostrar un proceso de trabajo en lugar de una obra terminada.

3.1.4. Modelos Organizativos

En su masa salarial cuenta con 48 empleados/as de los cuales 22 son bailarines/as (15 con contrato indefinido y siete aprendices), esto lo convierte en una estructura un tanto pesada con más de la mitad de equipo administrativo y técnico superando al equipo artístico. Si bien, ha sufrido cambios recientemente en cuanto al personal administrativo para reducir la plantilla y su departamentalización, que llevaba sin ser reestructurada prácticamente desde sus inicios, y ser capaz así de adaptarla a las necesidades del contexto económico y burocrático actual. También sucede que, para determinadas

decisiones (por ejemplo, reparaciones en el edifico) en tanto que entidad pública, depende de una autorización por parte de las instituciones superiores que sigue un proceso administrativo independiente, afectando a la lentitud de su organización.

El tener un conjunto de bailarines permanente le permite construir una metodología de trabajo consistente. Aunque en este tipo de instituciones con contratos indefinidos, principalmente en Francia con una regulación laboral tan estricta en cuanto a la protección del trabajador, produce el efecto de que varios bailarines/as se queden largos periodos de tiempo incluso con la pérdida de sus facultades y dedicación (carrera normalmente considerada de corta duración asociada a la performatividad física, la pasión y la vocación); además de que a través de diferentes direcciones artísticas las cuales pueden requerir cualidades diferentes en su equipo, no van a poder encontrarlo en artistas ya asentados en la institución. Esto también se aplica al funcionamiento del equipo administrativo que debe estar igual de implicado en la visión a realizar con sus respectivos ajustes en la metodología de trabajo.

Los aprendices tienen que compartir parte de su tiempo entre actividades con las escuelas tanto de Cannes como de Marsella, con las que tienen un convenio, y en las producciones del Ballet. Esto hace que la compañía no disponga siempre del conjunto al completo y deba prescindir en ocasiones de estos siete bailarines/as tanto en la creación como en actuaciones.

El edificio, que evoca a una fortaleza morisca (el propio arquitecto la denomina “alcazaba futurista”), cuenta con una superficie de unos cinco mil metros cuadrados. Los dos estudios más grandes son destinados al uso de la compañía (uno de 220 metros cuadrados y otro de 380), estos se separan por un muro móvil abriendo un gran espacio en el que se colocan unas gradas y se convierte en una sala de espectáculos con capacidad de hasta 300 espectadores. Los otros siete estudios de 144 metros cuadrados son para uso de la escuela y sus aproximadamente 120 alumnos/as.

La compañía dispone de este emplazamiento cedido por la ciudad con todos los recursos técnicos de que dispone, para llevar a cabo sus labores creativas con todas sus posibilidades. A su vez, en sí mismo forma parte del patrimonio arquitectónico de la ciudad por su particular aspecto.

> “La arquitectura es la expresión del ser mismo de las sociedades, del mismo modo que la fisonomía humana es la expresión del ser de los individuos. Sin embargo, es más a la fisonomía de los caracteres oficiales (curas, magistrados, almirantes) que se debe referir esta comparación. De hecho, sólo el ser ideal de la sociedad, el que ordena y prohíbe con

> autoridad, se expresa en las composiciones arquitectónicas en el sentido estricto del término. Por tanto, los grandes monumentos se erigen como diques que oponen la lógica de la majestad y de la autoridad a todos los elementos confusos: bajo las formas de las catedrales y de los palacios, la Iglesia o el Estado se dirigen e imponen en silencio a las multitudes"

Esta declaración de Georges Bataille es sólo una muestra del gran debate sobre la relación entre la forma de una construcción y su contenido ideológico o simbólico, pero sin profundizar en él, no se puede negar que la construcción del arquitecto francés, de origen argelino, produce una sensación particular al estar en su interior, con una distribución laberíntica, pequeños ventanales y balcones que vigilan el trabajo en los estudios.

Al contrario de como sucede en este tipo de instituciones estatales, por ejemplo en todas las compañías de danza estatales alemanas basadas en el teatro municipal de cada localidad, su sede independiente le permite autonomía del resto de equipamientos municipales en cuanto a la realización y gestión de sus propios proyectos sin la obligación de colaborar con los otros departamentos si no lo consideran oportuno, ni en la elección de la temática de sus obras sin la necesidad de mantener una coherencia con la imagen de un determinado intendente.

3.1.5. Conclusión

Si bien su actividad se ha desarrollado durante casi 50 años, se ha analizado una época actual. La influencia de su recorrido es visible en el trabajo y trayectoria de gran cantidad de artistas (directores/as, coreógrafos/as invitados/as y bailarines/as que también han desarrollado trabajo de creación). Aunque cada uno lo ha utilizado de manera diferente y se ha expresado de una forma particular, es todo el contexto que rodea la institución lo que conforma una identidad propia donde se contiene un determinado trabajo artístico, el cual se convierte en casi anecdótico: "los grandes éxitos artísticos […], los cambios en el estatuto jurídico, las modificaciones del edificio, […], las gestiones inolvidables o los géneros escénicos abordados han ido conformando a través de los años un imaginario institucional que se proyecta con tal fuerza hacia el futuro que condicionan, incluso hasta de manera inconsciente, la toma de decisiones de la dirección. Así, lo que denominamos genéricamente tradición tiene un peso muy grande en la concepción de la programación y, también, en las demás decisiones estratégicas que conforman el proyecto artístico." (Bonet y Schargorodsky, 2018: 81-82).

3.2. EX-NIHILO

Compañía de danza contemporánea codirigida por Anne Le Batard y Jean-Antoine Bigot que fue fundada en 1994 con el propósito de centrar su trabajo de danza en espacios al exterior y públicos, lo que se conoce como artes de la calle. Su intención no es meramente crear algo en un lugar al interior y traspasarlo fuera, sino generar una experiencia de encuentro con un espacio urbano o natural, y a su vez, establecer una relación con la gente, bien sean paseantes, habitantes o espectadores.

Conciben la danza como el movimiento que toma el espacio (una forma de estar presente), no como un acto de apropiación, sino de redescubrimiento a través de la poesía del gesto, y el posicionamiento del bailarín/a en el mismo suelo que el público. Ambos coreógrafos tienen intereses multidisciplinares, Anne en fotografía y video, y Jean-Antoine en pintura, lo cual influencia su trabajo que incluye estas otras disciplinas artísticas creando así un lenguaje propio y peculiar.

3.2.1. Políticas culturales

Ex-Nihilo es una compañía independiente, sin embargo, desde 2017 la compañía reside en la *Cité des Arts de la Rue* (CAR) de Marsella, espacio de 36 mil metros cuadrados enteramente dedicados a la creación y experimentación de lo que podemos llamar una disciplina en sí misma, los espectáculos en lugares públicos, y el cual comparten con otras diez estructuras dedicadas todas ellas a distintos aspectos complementarios: La creación y formación artística, la construcción de escenografía, la difusión, la acción y mediación cultural.

Esta organización surge en 1995 por iniciativa de los directores de teatro Michel Crespin y Pierre Berthelot, y pronto recibe apoyo por parte del Estado para suplir las carencias del sector de artes de la calle (que asimismo incluye disciplinas como el teatro, el circo, la danza, la animación cultural…). En este gran centro también se encuentra la asociación *Lieux Publiques*[12] fundada igualmente por Michel Crespin y que acaba adquiriendo en 2010 la etiqueta de *Centre National des Arts de la Rue et de l'Espace Public*[13].

Es en este contexto que se inscribe Ex-Nihilo dentro de las políticas públicas y gracias al apoyo y consideración por parte del Ministerio de Cultura del Estado Francés a todas

[12] https://www.lieuxpublics.com/fr
[13] Centres nationaux des arts de la rue et de l'espace public (CNAREP) (culture.gouv.fr)

estas estructuras que realizan con frecuencia un esfuerzo colectivo, se puede continuar el desarrollo de una labor minoritaria y poco valorada, dentro del ya laboralmente precario sector cultural, y en particular, el de las artes escénicas. Es gracias a estas acciones que el trabajo específico en espacios públicos se separa del trabajo escénico concibiéndose como una especialidad de expresión artística y social de igual valor que ésta última, para no verse simplemente como una "alternativa" al teatro como lugar de exhibición, sino una entidad en sí misma con sus propias necesidades legales, técnicas, administrativas e incluso sociales. Aunque en los últimos años está haciéndose un lugar concreto en el sector cultural sobre todo con la visibilidad de numerosos festivales, y sus respectivas redes, específicos de este trabajo.

La compañía se atiene a una convención con el Ministerio de Cultura y Comunicación, la Dirección Regional de Asuntos Culturales de Provenza-Alpes-Costa Azul y de la ciudad de Marsella. La cual no supone un conjunto de normativas ni obligaciones muy estrictas a corresponder, ni tampoco un marco legal específico para su labor, pero aporta un reconocimiento por su trabajo y acompañamiento de todas las acciones que cumple durante un periodo de tres años renovable. Para alcanzar ese estatus, ha debido realizar en los cuatro años precedentes: Al menos dos creaciones y cuarenta representaciones de las cuales 8 tienen que ser fuera de la región, establecer una relación de cooperación/coproducción con un equipamiento cultural, proyectarse a largo plazo en su gestión, generar al menos un contrato indefinido. Esto son condiciones que se alcanzan con el tiempo en activo y, aunque no se modifique la forma de crear directamente para llegar a ellas, son lo suficientemente específicas como para tener que incluirlas en un plan estratégico de organización del trabajo a largo plazo; y una vez adquirido, facilita en gran medida los recursos de los que se puede disponer para elaborar el trabajo deseado.

3.2.2. Financiación

Otro de los requisitos para alcanzar el acuerdo de convención es el haber obtenido en varias ocasiones subvenciones para tareas y proyectos concretos. Y una vez adquirido esta condición el importe de subvención se eleva a los 240 mil euros en un periodo de tres años, los cuales sigue recibiendo por parte de la región de Provenza-Alpes-Costa Azul y el Consejo General de Bouches-du-Rhône. Además, es apoyado económicamente para sus proyectos y giras internacionales por el Instituto Francés y la Ciudad de Marsella, por el interés en promocionar el trabajo nacional en el extranjero.

Normalmente, dependen de menos requisitos técnicos que las grandes producciones en teatros o, puesto que está en la metodología y naturaleza de su trabajo son fáciles de adaptar a cualquier entorno, lo que les permite abaratar costes de producción. Además de estar conformados por una estructura ligera de recursos humanos. En adición a las subvenciones públicas que reciben, tienen ciertos ingresos propios de clases mensuales que imparten a artistas profesionales y de la venta de un libro y CD de edición propia, aunque no suponen una gran cantidad y son realizados por la labor en sí, más que por su repercusión económica.

Con la misma intención de los coreógrafos con la que nace la creación en el espacio público, su trabajo está muy relacionado con actividades sociales e inclusivas de enseñanza y de trabajo participativo con aficionados a la danza y escolares, lo cual también entra dentro de los objetivos de la financiación que reciben. Además, en la transmisión de su visión más allá de la creación y exhibición de espectáculos, se involucran en acciones de regeneración del espacio urbano y natural, a través de su arte, devolviendo una consciencia a ciertos espacios, por lo que reciben apoyo exclusivo por y para este tipo de labores, por parte del Estado y de mecenas privados. Como, por ejemplo, el proyecto "Shapers"[14] cofinanciado por el programa *Creative Europe* de la Unión Europea que se desarrolla entre 2016 y 2018 liderado por Ex-Nihilo en cooperación con otras siete entidades de ciudades del Mediterráneo para transmitir su filosofía de trabajo sobre los espacios urbanos y naturales a ocho jóvenes de Egipto, Francia, España y Marruecos que acercan lo internacional y lo local de forma equitativa y sostenible.

3.2.3. Marketing

Aún no se concibe muy a menudo, dentro del mundo de la danza, que se pueda hacer un trabajo exclusivo de calle y otros espacios no convencionales, por lo que no está altamente explotado y ofrece un mercado en crecimiento. Asimismo, aporta una experiencia bastante diferente a la que el público está acostumbrado, también por encontrarse con menos frecuencia en la programación cultural habitual. Además, cuenta con el hecho de que es la pieza y sus intérpretes los que se acercan y acuden a su audiencia (puede depender del contexto y el encuentro del espectáculo), no al contrario como sucede en los teatros.

[14] http://shapers-project.com/en/631-2/

Ciertos proyectos no pueden sino tener lugar en una única ocasión por estar altamente conectados a un lugar concreto en sus diversas dimensiones (históricas, sociales, espaciales, poéticas, materiales, etc.), como las creaciones in situ que los codirectores han denominado "Les Amalgames"[15] o la producción "Juste avant le bruit"[16] por petición del *Centre de Développement Chorégraphique* de Aviñón para la capilla del Palacio de los Papas, estos suelen ser originados por encargo de otro agente cultural por su especificidad e interés y, por tanto, en coproducción, puesto que la inversión de recursos y tiempo requerida es muy elevada para una sola ocasión.

Algunas creaciones son diseñadas en uno o varios lugares de origen durante un proceso de creación inmersivo y posteriormente adaptadas específicamente a cada espacio en el que se reinterpreta, permitiendo de esta manera tener un repertorio propio que distribuir y compartir. Mientras que otros espectáculos, se crean tanto en formato escena como formato en exteriores (u otros) con sus respectivas adaptaciones, como sucede con su última producción "Iskanderia Leh ?", convirtiéndolo en dos trabajos ligeramente diferentes con la misma esencia, lo cual les permite tener dos opciones de difusión que se nutren la una de la otra. En este caso se puede apreciar la influencia de la relación con el público adquirida a través de la práctica en otros espacios y trasladada al escenario de un teatro.

A raíz de este formato particular, su método de trabajo y su implicación con el territorio que "invaden" desarrollan con frecuencia varios proyectos de creación y cooperación a largo plazo, bajo una misma idea que se alimenta y va creciendo a través de la experiencia y el vínculo en diferentes lugares, como sucede con una colaboración entre Europa, África del Norte y América del sur que da lugar a dos piezas: "Détail#3" para interior (2012) y "Le Nom du Lieu" para exterior (2014).

Todo esto conlleva una forma diferente de difusión de su trabajo, donde es importante y entra en juego la reputación de una labor durante un cierto tiempo, ya que no es un proyecto fácil de transmitir hasta que no se hace presente. Se apoya en diversas redes de festivales y centros dedicados a esta labor, como la plataforma In-Situ[17], los cuales son los encargados de hacer de mediadores con el público a través de los canales de comunicación usuales, tal y como sucede en los teatros. En numerosas ocasiones son los mismos equipamientos convencionales los que organizan una programación de este tipo. La compañía realiza una comunicación en unos círculos de difusión determinados,

[15] compagnie ex nihilo, danse contemporaine - Les Amalgames
[16] compagnie ex nihilo, danse contemporaine - Juste avant le bruit
[17] http://www.in-situ.info/en/

además de distintos espacios (museos, espacios culturales y patrimoniales…) que les invitan a intervenir, crear y concebir propuestas con ellos.

3.2.4. Modelos organizativos

A pesar de estar establecidos en la CAR de Marsella, ésta es la sede del equipo administrativo y su logística, pero no tienen un lugar fijo ni exclusivo de trabajo, sólo si lo desean pueden disponer con preferencia y bajo alquiler de un gran estudio de danza.

Participan con frecuencia en residencias de creación en diferentes centros que comparten su misma visión e intenciones, donde a su vez llevarán a cabo futuras intervenciones, puesto que para desarrollar algo tan específico requieren de ciertos elementos de los que no se dispone en un espacio de ensayo convencional y cada uno de estos espacios y su contexto influyen en el resultado final. Es esencial para este trabajo tan particular la consideración de las características arquitectónicas y espaciales del lugar, el tiempo de estancia dedicado a la búsqueda y las vivencias que ahí suceden puesto que deben habitar una cierta experiencia adquirida para desarrollar una intuición conjunta que integre las texturas, los ambientes y todas las condiciones recorridas durante el proceso de creación.

En el núcleo de la compañía como miembros permanentes están los dos directores artísticos, una persona encargada de la administración y otra de producción-difusión. Junto a ellos hay un equipo reducido de bailarines/as que son contratados de forma intermitente, pero recurrentes, para los periodos de tiempo requeridos de creación, ensayos y espectáculos, además de otras actividades. Es un tipo de trabajo muy específico que necesita de bailarines con una cierta experiencia y presencia particular, por lo que, aunque no sean fijos a tiempo completo, al menos entre dos y tres son bastante constantes, en adición a los directores Anne Le Batard y Jean-Antoine Bigot que también participan como bailarines.

Sin embargo, este modo de contratación puede dificultar la disponibilidad de todos los bailarines/as habituales cada vez, pero tienen una metodología que permite flexibilidad en el reparto, además de no tener una exclusividad, y los bailarines pueden fluctuar de una producción a otra dando lugar a conjuntos de diferentes tamaños (desde uno hasta más de diez) y con ello distintas identidades, además de favorecer un movimiento continuo y acoger a numerosas nuevas incorporaciones que han pasado a lo largo del tiempo, esto también provoca una evolución de las piezas ya existentes en el posible

cambio de reparto. Para otro tipo de aportaciones artísticas como la música, luces o artes visuales, cuentan con colaboradores puntuales dependiendo del proyecto.

La logística de sus actuaciones puede suceder de una forma programada y con un proceso cuidadosamente organizado de investigación en el lugar como ya hemos mencionado y con las autorizaciones pertinentes de las autoridades, así como un tanto arbitraria irrumpiendo de manera informal y abrupta.

3.2.5. Conclusión

Se puede observar cómo en este caso la difusión para la exhibición de una nueva creación va muy asociado al proceso de creación en sí mismo, esto se debe a ser un mercado menos explotado, algo minoritario y muy específico. Puesto que para la creación de este trabajo se requiere de unas condiciones determinadas que también van a darse, o se buscan, durante la presentación. Además de tener un vínculo particular con el territorio en cuestión, por lo que la difusión se desarrolla también acorde a ese proceso.

3.3. MARCOS MARCO

Marcos Marco es un bailarín y coreógrafo español que ha desarrollado su carrera durante veinte años en el Ballet Nacional de Marsella, donde comienza bajo la dirección de Marie-Claude Pietragalla. Empieza como coreógrafo creando piezas para el Ballet Nacional en veladas de presentación de creaciones de los propios bailarines (por primera vez en 2006), algunas de las cuales pasan a formar parte del repertorio de la misma representándose repetidamente. Ha sido reconocido y galardonado por varias de sus obras en concursos coreográficos en toda Europa (Concurso de Hannover, Burgos-New York…), además ha creado en distintas ocasiones obras para la escuela *Rosella Hightower* en Cannes (Francia) y *l'Ecole Superior National de Danse* en Marsella, compañías como Tanzcompagnie Giessen (Alemania) y festivales como "Contenedores de Arte" en Logroño (España). Actualmente compagina trabajos por encargo en otras compañías y sus propias producciones bajo la estructura de *Marcos y Marco Compañía de danza* fundada en 2016. Su investigación artística es inspirada por gran cantidad de detalles y tiene como elementos fundamentales: El movimiento natural, honesto y sin artificio, el riesgo, la poesía y lo absurdo.

3.3.1. Políticas Culturales

En este caso, distinguimos dos situaciones distintas: Como coreógrafo independiente que trabaja para otras entidades y como coreógrafo de su propia compañía independiente de danza.

En la primera situación, Marcos Marco es un artista independiente con lo cual su relación con las políticas culturales es principalmente indirecta, es decir, a la hora de crear piezas en otras compañías o instituciones su trabajo se ve inscrito en las políticas a las que dicho lugar se atiene, por lo que le influyen de manera siempre distinta dependiendo del organismo responsable o incluso del país. Esto no es sino otra condición que entra dentro del acuerdo o contrato con la compañía y, por tanto, aceptada junto con las normativas de organización interna de la misma.

En el momento en el que lleva a cabo una producción propia, se sujeta a su estructura jurídica en Francia bajo la forma de asociación cultural (*Loi de 1901*), en la que él no es el presidente, puesto que ejerce como coreógrafo y recibe un salario (en forma de cachés[18]), sin embargo, cuenta con una concesión por parte de este para poder tomar las decisiones administrativas correspondientes en total potestad.

Sin llegar a ser una compañía en convención, tiene establecido un contacto directo con los distintos responsables y coordinadores culturales de la región PACA, el departamento de Bouches-du-Rhône y la ciudad de Marsella donde está basado, para poder darse a conocer más fácilmente dentro de los circuitos de equipamientos culturales públicos o privados en convención con el Ministerio de Cultura. Ellos/as no van a tomar decisiones específicas en cuanto al contenido de los teatros, pero esto le permite que se asocie su labor artística a una identidad determinada para ser reconocido; de lo contrario, es fácil que pase desapercibido entre la gran cantidad de artistas locales aspirantes a la promoción de su trabajo (y subvenciones) sin que se le aplique un cierto criterio, puesto que se da prioridad a los que ya están dentro del circuito y se conoce de su acción en activo.

Por su origen español, ha llevado su trabajo a su ciudad de nacimiento (Santander) gracias al interés de las políticas culturales de dicha ciudad por difundir y traer el talento de los artistas de denominación local, estableciendo una renovada conexión con su

[18] La forma de pago más extendida en Francia por parte de los teatros a los artistas del espectáculo en vivo por la representación de una obra que permite una remuneración asegurada independientemente del público asistente. La otra forma de compensación sería un porcentaje por lo recogido en la taquilla.

cultura de origen y una relación de crecimiento artístico junto con otros actores culturales de la ciudad.

3.3.2. Financiación

Estas mismas entidades de la administración pública con las que se ha dado a conocer por temas de difusión son las que deciden, junto con un consejo de expertos, el reparto de subvenciones. En este caso, actualmente, es candidato a dos opciones:

- Una ayuda para el apoyo a la creación (o su respectiva reinterpretación). Un máximo de 10.000 euros (sin ser el 100% del presupuesto necesario), teniendo al menos un espectáculo contratado por un equipamiento de exhibición. Si la solicita al siguiente año consecutivo, debe haber presentado la pieza por la que adquirió la ayuda al menos en 3 o 4 ocasiones.
- Una ayuda para la estructuración de la compañía. Un máximo de 25.000 euros, habiendo representado al menos 15 espectáculos, de los cuales dos sean fuera de la región.

Esto le supone un bajo apoyo económico, que además le obliga a comenzar una creación sin ningún tipo de soporte. Y esto conlleva que deba vender un primer espectáculo a los teatros antes de concluir todos los preparativos de la coreografía o incluso en su etapa de gestación de la idea, lo cual es un riesgo de inversión que no todos los equipamientos están preparados a asumir. Asimismo, su estructura será precaria hasta que haya realizado un número determinado de espectáculos. Todo esto compromete la calidad de su trabajo al no poder contar con recursos suficientes para contratar (o incluso atraer) a los bailarines/as adecuados, así como personal administrativo y otros colaboradores. Por otro lado, posee una fuerte libertad creativa, personalmente, por no tener que corresponder (en una primera instancia) las expectativas, necesidades o requisitos de ninguna otra entidad que no sea su propio trabajo.

3.3.3. Marketing

Gracias a un primer contacto con los responsables políticos y una cierta actividad de espectáculos ya establecida dentro de la localidad se le incluye en catálogos existentes de artistas de diferentes disciplinas de las artes escénicas a los que acceden los equipamientos interesados (principalmente municipales) para facilitarles a encontrar

espectáculos que conformen su programación y llevar a cabo una labor de promoción de artistas, aunque esto tampoco les asegure una venta de su trabajo.

Una vez su trabajo es seleccionado por algún programador para un determinado teatro, o es el mismo Marcos Marco el que se dirige a los centros que ya sabe le pueden interesar, si hay distintos espacios disponibles corresponde elegir cuál es el más conveniente para la presentación del trabajo. Esto no se debe simplemente a una cuestión técnica, sino de como la pieza va a ser percibida. Esta compañía realiza trabajos de pequeño formato (entre 2 y 5 intérpretes), por lo que una escena demasiado grande puede dispersar la energía de la coreografía y una sala de butacas muy grande (al mismo tiempo que arriesga no completar el aforo y que aparente excesivamente vacía) pierde intimidad con la audiencia que se encuentra más alejada del escenario. Tampoco es la misma experiencia presentar un trabajo en un teatro clásico que en una sala tipo “black-box”, lo que aporta lecturas diferentes que pueden diferir de la intencionada por su creador.

En cuanto a las compañías que le proponen realizar una nueva creación, es porque previamente han tenido la oportunidad de ver alguno de sus trabajos, por tanto, aunque no busquen un producto igual, con frecuencia pretenden que tenga un estilo o estética bastante similar a aquello que querían obtener para conformar su propia imagen. En el caso de que el director/a de dicha compañía, sea también coreógrafo/a (no simplemente un gestor o promotor), en ocasiones sucede que busca manipular ciertas partes del trabajo para satisfacer y encajar mejor sus propios gustos.

En este último caso, una vez su labor de creación ha concluido suele no volver a tener un contacto con el mismo (por cuestiones de disponibilidades y/o presupuesto para invitar al coreógrafo repetidamente) y su mantenimiento queda delegado a la persona encargada de organizar los ensayos o a los mismos bailarines/as. Igualmente, no tendrá influencia sobre la consiguiente difusión ni elección de equipamientos de exhibición con la correspondiente adaptación a cada escenario. Esto puede hacer que la creación derive poco a poco de la intención original, y dependerá del tiempo que la compañía en cuestión continúe su representación, lo que es estipulado en el contrato por la compra al coreógrafo de los derechos de reproducción de la pieza.

Otro entorno, que Marcos Marco ha frecuentado a menudo, es el de los certámenes o concursos coreográficos, que suponen una interesante oportunidad (especialmente para los coreógrafos emergentes, cuando aún no se ha alcanzado una cierta reputación) para dar visibilidad del trabajo entre varios productores, equipamientos de exhibición u otras compañías interesadas en que se realice una creación para ellas. Sin embargo,

también constituyen un marco muy concreto donde delimitan bastante la duración de cada pieza (lo que puede conllevar unos ritmos concretos) y tienen unos gustos particulares que dependen de las personas que conforman el jurado, lo cual favorece la selección de un determinado estilo de trabajo similar en cada edición.

Su foco principal es conectar con el público, pero también tiene que darse a conocer a otras compañías con las que comparte gustos o estilo, además de centrar su atención en como acercarse a los teatros y los perfiles que le pueden interesar.

3.3.4. Modelos organizativos

En el momento que trabaja para otras compañías se apoya y adapta a la organización asumida por la estructura en cuestión. Lo que le va a indicar de qué manera va a llevarse a cabo su proceso creativo en cuanto a: Los recursos económicos y humanos disponibles, tiempo y espacio de ensayos, los espectáculos y espacios de difusión, la herencia histórica y cultural del lugar, y su relación con todos ellos. Además de disponer de un equipo administrativo (el de dicha compañía) que se hace cargo de toda la gestión, la cual no forma parte de sus responsabilidades; una vez ya se ha discutido entre la organización y el coreógrafo sobre las condiciones de la producción, él se hace cargo exclusivamente de crear una pieza de danza de una duración predeterminada y con un determinado número de bailarines.

En este tipo de compañías con trabajos de diversos coreógrafos/as, debido a un alto ritmo de producción, los periodos dedicados sólo a la creación no son muy extensos (3 semanas de media), por lo que Marcos suele tener previamente un plan de la idea que quiere desarrollar o se apoya de material coreográfico prexistente, lo cual irá adaptando y completando con las características de los bailarines/as y el lugar. Si la pieza es compartida con otra, u otras, en el mismo programa, tendrá unos tiempos fijados por adelantado a los que ajustarse (de unos 20-30 minutos por creación, alrededor de 10 minutos si son numerosas obras). Incluso dependiendo de la idea del programa, tiene que incorporar una escenografía también prefijada para dar una coherencia al evento completo. Por otro lado, estarán abiertos a facilitarle los medios necesarios para completar su creación con vestuario, luces, música y decorado.

Normalmente, si no hace uso de todos los miembros de la compañía, tiene la opción de elegirlos tras una breve audición u observación, a no ser que vengan ya decididos por la dirección por motivos de disponibilidad u otras preferencias. La relación que establece con los bailarines/as no es la misma cuando se trata de un coreógrafo independiente

que interviene por un determinado periodo de tiempo que cuando se trabaja creativamente con la misma persona que cumple las funciones de dirección. Y la relación de entendimiento artístico y personal entre el coreógrafo invitado y la dirección, u otros responsables de los ensayos, puede influir en el trabajo en sí.

En cuanto a su propia compañía, debido a sus bajos ingresos no dispone de un equipo propio de administración, sino que hace uso de plataformas y gestorías externas para gestiones puntuales en las que él mismo no disponga de los conocimientos adecuados. La producción la lleva él mismo con ayuda de otro socio, sin ser ambos profesionales del campo más allá de los conocimientos adquiridos por experiencia e intuición. Esto conlleva una carga elevada de trabajo que le evita centrarse en el proceso creativo por tener que hacerse cargo de muchas otras funciones de importancia.

Al igual que con la administración-producción, no cuenta con un equipo artístico permanente, sino algunos bailarines locales de confianza para la realización de proyectos puntuales. Su situación dificulta la incorporación de nuevos miembros, existe el riesgo de encontrar artistas dispuestos a trabajar por una baja remuneración (sólo por los espectáculos sin contar los ensayos), posiblemente de dudosa calidad o profesionalidad; si bien ha utilizado en contadas ocasiones, para completar el grupo, con estudiantes de danza o intérpretes de poca experiencia profesional que pueden aportar un mínimo de calidad técnica (esto dependerá de la persona), pero carecen a menudo de otros aspectos igual de importantes que determinan el potencial de la obra.

A veces él mismo se ve obligado a bailar en sus propias piezas para evitar tener que remunerar a un bailarín más. Igualmente, como sucede con la producción le supone una carga extra de trabajo, además de la dualidad de crear con un punto de vista externo (coreógrafo) y otro interno (intérprete) al mismo tiempo, lo cual no siempre es fácil de compaginar. Sin embargo, es más fácil proyectar aquello que se busca.

No dispone de un lugar propio de ensayos, dependiendo de estudios y centros privados, escuelas de danza y/o teatros para disponer de sus instalaciones para ensayar y crear. Suele hacer uso de los espacios de exhibición que luego presentan el mismo trabajo para el que le acogen en forma de coproducción, estableciendo una relación más personal, así como cooperativa.

3.3.5. Conclusión

Este caso está muy relacionado con el del *Ballet National de Marseille*, puesto que esta institución implica a otros coreógrafos que se encuentran en la misma situación que

Marcos Marco. Por lo que, en su estudio, se les puede observar cómo casos complementarios donde hay un trato de aspectos similares desde dos puntos de vista diferentes, se relacionan con un mismo contexto de forma muy distinta, principalmente para con sus funciones y responsabilidades.

3.4. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Por tanto, a la pregunta de mi hipótesis: ¿En qué modo el contexto de gestión de las estructuras y compañías de danza contemporánea determina o influye en sus procesos de creación artística? En realidad, esto sucede de muchas formas distintas desde puntos de vista como el político, económico, de mercado u organizativo.

	BALLET NATIONAL DE MARSEILLE	**EX-NIHILO**	**MARCOS MARCO**
Políticas Culturales			
Tipología	Equipamiento público	Compañía independiente	Artista coreográfico independiente
Relación con el Estado	*Centre Chorégraphique National*, gestión autónoma	Convención con el Estado, gestión autónoma	Circuito de artistas locales
Estructura jurídica	Asociación cultural sin ánimo de lucro	Asociación cultural sin ánimo de lucro	Asociación cultural sin ánimo de lucro
Actividades de carácter social	Programas de sensibilización y mediación cultural con escolares y aficionados	Programas de sensibilización y mediación cultural con escolares y aficionados Formaciones específicas Regeneración de espacios urbanos y naturales	Talleres y clases ocasionales

Tabla 1. Políticas culturales. Elaboración propia.

	BALLET NATIONAL DE MARSEILLE	EX-NIHILO	MARCOS MARCO
Financiación			
Subvenciones	3’5 millones anuales	80 mil anuales	Subvenciones pequeñas y puntuales
Otros ingresos	Venta de espectáculos a teatros *Merchandising* Mecenazgo Financiación para giras internacionales Ayudas para acciones sociales	Venta de espectáculos Cursos a profesionales Financiación para giras internacionales Ayudas para acciones sociales	Venta de espectáculos Comisiones para otras compañías Talleres y clases

Tabla 2. Financiación. Elaboración propia.

	BALLET NATIONAL DE MARSEILLE	EX-NIHILO	MARCOS MARCO
Marketing			
Difusión	Producciones concretas con periodos de creación según disponibilidad Proyección a 4 años Imagen de larga duración Repertorio	Proyectos de corta duración en la temporada combinados con otros de largo recorrido Difusión continua de repertorio	Proyectos de corta-media duración Repertorio
Equipamientos de exhibición	Grandes teatros y medio formato Ocasionalmente, espacios alternativos	Teatros de pequeño y medio formato Espacios no convencionales, urbanos/naturales	Teatros de pequeño y medio formato Ocasionalmente, espacios alternativos
Herencia histórica	Larga tradición histórica	Cierto recorrido, dentro de un entorno particular	Compañía emergente
Formatos de trabajos	Grandes producciones propias y en coproducción Programas compuestos con varios coreógrafos invitados	Producciones propias de tamaño medio-pequeño en espacios urbanos o naturales Coproducciones puntuales por encargo	Pequeñas producciones propias Comisiones por encargo de otras compañías

Tabla 3. Marketing. Elaboración propia.

	BALLET NATIONAL DE MARSEILLE	EX-NIHILO	MARCOS MARCO
Modelos Organizativos			
Dirección artística	Un colectivo de 3 artistas como directores y coreógrafos (4 años renovables)	Codirectores y cofundadores, únicos coreógrafos e intérpretes	Director y fundador, único coreógrafo e intérprete
Equipo administrativo	26 trabajadores permanentes Dirección artística/ Administrador General/ Producción/Difusión/ Recursos Humanos/ Comunicación/ Acción Cultural/ Técnicos/Vestuario	Equipo permanente Codirección artística/ Administrador General/ Producción-Difusión/ Bailarines como apoyo de logística	Administración propia/ Ayuda externa puntual
Equipo artístico	Equipo permanente de 15 bailarines internacionales 7 aprendices Otros colaboradores puntuales Coreógrafos invitados	2 o 3 Bailarines intermitentes recurrentes Hasta 10 autónomos según el proyecto Otros colaboradores puntuales	Bailarines intermitentes hasta 5 Escasos otros colaboradores
Espacio de ensayos y creación	Espacio propio	Espacio propio para administración y logística Residencias de investigación artística en varios espacios	No dispone de espacio propio Residencias de investigación artística en varios espacios
Funcionamiento	Jerarquizado, departamentalizado y vertical	Colaborativo y horizontal	Cercano y personal

Tabla 4. Modelos organizativos. Elaboración propia.

4. CONCLUSIONES

El presente trabajo de investigación, de acuerdo con la hipótesis que se planteó verifica la existencia de una relación directa y recíproca, en la que los procesos creativos son acotados por elementos de la gestión y los procesos de gestión toman herramientas de la creación y acción de los artistas.

Se ha observado que hay una tendencia por parte de los sistemas de gestión a cambiar y adaptarse más lentamente que las necesidades de los/as creadores/as, por lo que serán estos últimos los que suelen hacer más compromisos en su proceso creativo y adaptarse al marco de gestión indicado. Esto afecta a la innovación del sector, puesto que muchas de las estructuras existentes para apoyar el trabajo creativo llevan funcionando así durante un cierto periodo de tiempo, mientras que el lenguaje coreográfico sigue transformándose (casi en cada producción) y exige nuevos sistemas que le permitan dar esos cambios. Por tanto, mientras se sigan utilizando los mismos modelos de políticas culturales, financiación, marketing y organización, habrá algunos artistas que encuentren formas distintas de aplicarlos a un nuevo proceso creativo (generando así nuevos modelos), sin embargo, la gran mayoría seguirá haciendo esos compromisos y creando nuevas coreografías, pero de la misma manera que ya se conoce. Un cambio de paradigma en los modelos puede ofrecer mayor diversidad a los procesos creativos que, como hemos podido ver, son muy sensibles a lo que sucede en el contexto en el que están inscritos.

Asimismo, destacamos, como a mayor cantidad de recursos económicos, humanos y técnicos con sus correspondientes normativas para regularlo, y democratizarlo en el caso de las entidades de gestión públicas, no significa necesariamente que haya más libertad creativa (tampoco tiene que haber menos), pero sí que va a estar más delimitada por todos estos factores y condiciones a los que atenerse. Además de tener que corresponder a más elementos, intereses e incluso personas responsables implicadas. Lo cual significa que para la dirección artística de estas compañías que se dedica también a la creación, ésta toma más un matiz de relaciones políticas que de pura búsqueda artística. Esto tiene relación con la tendencia de las políticas culturales a conferir una orientación social a todo trabajo artístico que apoya como forma de incluirlo dentro de sus acciones públicas.

Otra particularidad por considerar es que las obras de danza contemporánea son un producto cultural que sigue transformándose en su etapa de exhibición, en relación a cada audiencia, cada espacio y escenario que habita, cada cambio de reparto, etc. Puesto que es un producto conformado por personas que reaccionan a impulsos instantáneos y orgánicos, esto implica que la obra en sí también esté viva y sea cambiante, continuando el proceso creativo en cada representación. Lo cual, requiere un trato particular en su comunicación, así como la gestión de su difusión, distribución y consiguiente exhibición.

Al mismo tiempo que los elementos de la gestión más concretos y cercanos a los artistas influyen en el proceso creativo, es el propio sistema de las artes escénicas en su conjunto el que orienta la atención de los procesos creativos hacia el hecho de crear, sin que haya una reflexión del proceso en sí, ni de la capacidad o conveniencia de las estructuras que lo rodean. Es decir, en lugar de generar un sistema para elaborar y compartir la creación artística en su plenitud, se ha derivado en una creación para apoyar el propio sistema, donde la ambición artística queda relegada a un segundo plano y sucede como consecuencia de éste.

Este sistema está conformado por una cadena de valor (véase figura 1), donde un elemento depende del otro, cada agente aparece como consecuencia de la existencia del anterior y con motivo de la creación y su difusión. Sin embargo, se organiza mayormente alrededor de esta última acción, la difusión, y no tanto de su origen, la creación. En base al estudio de los casos se reconoce cómo: Los artistas hacen uso de compañías u otras estructuras para llevar a cabo su labor; las compañías requieren de la intervención de la administración pública para apoyar su trabajo creativo y de los centros de exhibición para mostrarlo (y poder, a su vez, solicitar las subvenciones que usan para la producción); y estos equipamientos dependen de las compañías para tener un producto que ofrecer, y cierta intervención del Estado para asumir riesgos y abaratar el precio de las entradas que favorece la presencia del público al que buscan dirigirse los artistas. Esto nos lleva a pensar, que de alguna manera todo depende del mercado, puesto que el número de audiencia y artistas no está equilibrado (sin que esto sugiera que necesitemos menos artistas).

Sin embargo, aquí se propone otro esquema (véase figura 2) donde son los teatros como institución que actúan como mediadores controlando aquello que el público recibe y el trabajo que dan a conocer, seleccionando según lo que consideran que funciona mejor y, si es posible, con una cierta innovación. Esta selección dependerá de gustos (y la misión de dicho equipamiento), los cuales son establecidos por un/a programador/a sobre aquello que ya se conoce. Asimismo, el principal criterio para el reparto de subvenciones es el número de espectáculos programados (al menos el más sencillo de evaluar cuantitativamente, y, por tanto, asociado a una aceptación por parte de la audiencia y expresión de calidad), llevando la atención principal al hecho de vender un producto y no del desarrollo de su proceso creativo. Esto provoca que prevalezcan los trabajos que son capaces de adaptarse mejor a este sistema y mantener un cierto ritmo de producción, todo ello acorde con la organización que le conviene a los teatros (plan de la temporada, formatos y tiempos de las obras, tipos de públicos, etc.).

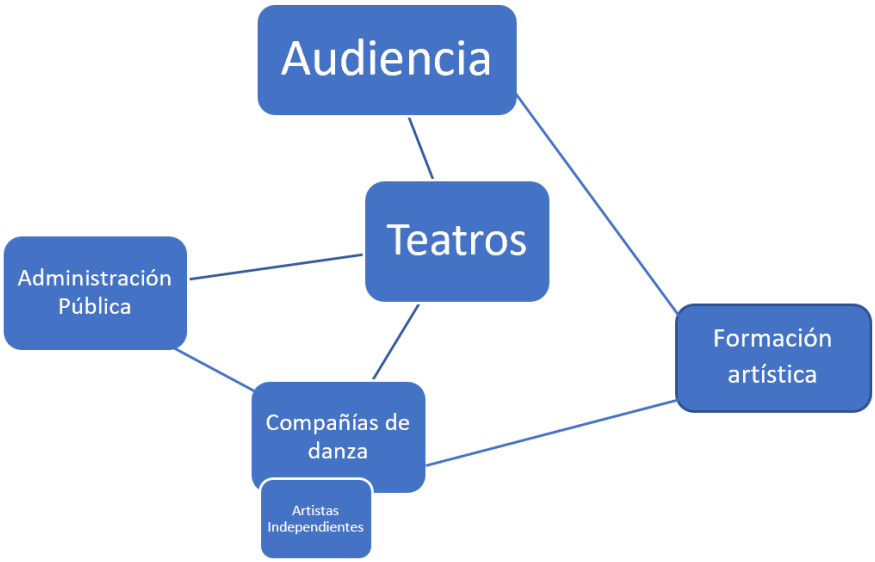

Figura 2. Sistema de las artes escénicas. Elaboración propia

Sin olvidar, que la formación artística va a estar altamente influenciada por aquellas corrientes, estilos, técnicas y formatos que obtienen más visibilidad, por lo que los futuros bailarines/as y creadores/as predominantes seguirán unas líneas marcadas por las tendencias del mercado que a su vez lo retroalimentan. A pesar de que la creatividad sea un recurso ilimitado, esto genera muchos artistas, pero con poca diversidad entre ellos, puesto que se les puede agrupar e identificar en un número reducido de tipologías similares.

Como resultado de estas observaciones y análisis se pueden recomendar algunas propuestas gerenciales. La principal puesta en práctica consistiría en la implantación de programas de creación sin el objetivo de producir un espectáculo que difundir, qué significa investigar y crear en danza sin las especificaciones de generar un determinado producto que satisfaga unas necesidades del mercado (tanto del público como de los teatros). En este caso, preguntarse qué otros propósitos sirven este acto de creación. Por tanto, como consecuencia de lo anterior, se originan otros formatos que involucren al público desde el principio de la creación, lo cual implica, otras formas de compartir la experiencia sin depender del orden establecido en un espectáculo convencional.

Inspirado por el funcionamiento del caso *Ex-Nihilio*, plantear qué supone a nivel de gestión, trabajar con proyectos a largo plazo donde no hay un único producto final, sino que todo forma parte de un gran proceso dividido en etapas; o proyectos que no tengan necesidad de reproducirse, sino que suceden en un contexto muy concreto y unas

características muy específicas. Esto como modo de utilizar los plazos de creación marcados por las temporadas de los teatros de una manera diferente que permita a los creadores expresar su visión con plenitud en procesos creativos más profundos sin cortar su ritmo de producción.

Al igual que se implantan en los modelos organizativos estructuras más horizontales, el trabajo creativo se puede llevar de forma colectiva y cooperativa en la que se rotan los roles (cada uno con su labor), para que se puedan utilizar liderazgos en determinados momentos, pero no haya una jerarquía instalada que conlleva una determinada manera de crear (el coreógrafo/a asume comúnmente el puesto de director/a).

Como hemos podido ver, la importancia en las estrategias de marketing y el desarrollo de audiencias es donde los artistas requieren de un mayor énfasis y deben apoyarse más en estas herramientas haciéndolas formar parte de su trabajo sin que sientan que les condicionan. Es decir, desarrollar acciones de comunicación y difusión de forma paralela al proceso creativo para que estas surjan como consecuencia del interior del trabajo artístico.

Por último, es necesaria la fundación de una mayor diversidad de equipamientos de exhibición que accedan a distintas audiencias, y, por tanto, tenga como resultado que diferentes trabajos artísticos encuentren su público.

4.1. Limitaciones y futuras líneas de investigación

Como todo trabajo de investigación, el presente estudio no está exento de limitaciones que afectan a sus resultados y su interpretación. La principal limitación viene determinada por la extensión del trabajo, por tanto, una consecuente elección de quiénes han formado parte del estudio y el establecimiento de las variables analizar. Es necesario profundizar y continuar estudiando compañías/artistas y sus respectivos funcionamientos, prestando especial interés en aquellas que presentan un perfil fuera de lo convencional, para extraer conclusiones generalizables sobre si es algo reproducible o sucede exclusivamente en ese caso concreto por unas características determinadas. En este sentido, es adecuado plantear como futura línea qué otros modelos del sistema de gestión en danza contemporánea podemos establecer para aumentar las posibilidades y diversidad de los procesos creativos. También se recomienda continuar esta línea de trabajo incluyendo la motivación emocional como componente de creación artística, pues debe tenerse en cuenta la intuición en los procesos creativos y que, dada su dificultad de medición, se han obviado para este trabajo.

5. BIBLIOGRAFÍA

Ballet Nacional de Marsella. (2021). *Ballet National de Marseille*. https://www.ballet-de-marseille.com/fr/

Bonet, Ll. & Villarroya, A. (2009). La estructura de mercado del sector de las artes escénicas en España. *Estudios de Economía Aplicada*, vol. 27, N°1, págs. 197-222. Departamento de Economía Política y Hacienda Pública, Universidad de Barcelona.

Bonet, Ll. & Schargorodsky, H. (2016). La gestión de teatros: Modelos y estrategias para equipamientos culturales. *Quadernos de Cultura*, N°4. Barcelona: Quaderns Gescènic.

Bonet, Ll. & Négrier, E. (2011). "La tensión estandarización-diferenciación en las políticas culturales. El caso de España y Francia". Instituto Nacional De Administración Pública INAP, Gestión Y Análisis de Políticas Públicas Nueva época, págs. 53-75.

Centre National de la Danse. (2017). Centres Chorégraphiques Nationaux. *Vie Professionnelle*, *septiembre de 2017*, Département Ressources professionnelles. https://www.cnd.fr/fr/file/file/327/inline/CCNsept2017.pdf

Chevalier, D. (2009). Des politiques culturelles orchestrées con brio… ? L'exemple montpelliérain. *OpenEdition Journals,* vol. *27*, Cultures et projets de territoire. https://doi.org/10.4000/soe.1999

Chaudhry, F. (2011). The Business of Dance. https://www.ietm.org/sites/default/files/attachments/page/the_business_of_dance_9_march.pdf

Cimarro, J. (2012). "Una obra con visión de presente para el futuro". En Colomer Vallicrosa, J. (2012). *Guía legal y financiera de las artes escénicas en España*. Madrid: Instituto de Derecho de Autor, págs. 9-14.

Colbert, F. (2009). *Beyond Branding: Contemporary Marketing Challenges for Arts Organizations*. Australia: Deakin University.

Colbert, F. (2014). *The Arts Sector: A marketing definition*. Psychology and Marketing.

Guía legal y financiera de las artes escénicas en España. Madrid: Instituto de Derecho de Autor.

DiMaggio, P. (2002). *Taking the measure of culture: a meeting at Princeton University.* Citado en: Mccarthy, K.; Ondaatje, E.; Zakaras, L.; Brooks, A. *Gifts of the muse: Reframing the debate about the benefits of the arts*. Santa Monica, CA: Rand Corporation, 2004.

Dubois, V. (2016). El "modelo francés" y su "crisis": ambiciones, ambigüedades y retos de una política cultural. *Debats. Journal on Culture, Power and Society*, Annual Review vol. 130, N°2, 2016, págs. 81-97, ISSN 2530-3074 (digital) http://www.vincentdubois-socialscience.eu/IMG/pdf/79-259-1-pb.pdf

Escuela Nacional Superior de Danza de Marsella. (2019). Un lieu unique dédié à la formation. De sa création à aujourd'hui. *L'Ecole Supérieur National de Danse de Marseille.* L'ENDM un lieu unique dédié à la formation du danseur | ENDM L'Ecole Nationale de Danse de Marseille de sa création à aujourd'hui | ENDM

Ex-Nihilo. (2020). compagnie ex nihilo, danse contemporaine - La compagnie

Evrard, Y. & Colbert, F. (2000). Arts management: A new discipline entering the millennium? *International Journal of Arts Management*, vol. 2, N°2, Invierno 2000. https://www.researchgate.net/profile/Francois_Colbert/publication/288934187_Arts_management_A_new_discipline_entering_the_millennium/links/56dc9e1908aee1aa5f87433b/Arts-management-A-new-discipline-entering-the-millennium.pdf

Frey, B. (2000). La economía del arte. *Colección estudios económicos*, vol. 18. Barcelona: Servicio de estudios, "La Caixa".

Frey, B. (1999). State support and creativity in the arts: Some new considerations. *Journal of Cultural Economics*, vol. 23, págs. 71-85.

Garcia Canclini, N. (2001). ¿Por qué legislar sobre industrias culturales? *Nueva Sociedad*, vol. 175, septiembre-octubre, 2001.

Gummesson, E.; Vargo, S.L. y Lush, R.F. (2010). Transitioning from service management to service-dominant logic: Observations and recommendations. *International Journal of Quality and Service Sciences*, vol. 2, N°1, págs. 8-22.

In-Situ. (2019). http://www.in-situ.info/en/artists/en/ex-nihilo-44

Moraga Guerrero, E. (2018). *Guía legal y práctica para coreógrafos y sus compañías de danza*. Madrid: Instituto de Derecho de Autor.

MarcosyMarco Compañía de Danza. (2020). http://marcosmarco.com/about/

Ministerio de la Cultura Francés. (2019). Nomination du collectif (La)Horde à la direction du Centre Chorégraphique National-Ballet national de Marseille (CCN-BNM). *Ministère de la Culture, Communiqué de presse, 12 de junio de 2019.* Nomination du collectif (LA) HORDE à la direction du Centre chorégraphique national – Ballet national de Marseille (CCN-BNM) (culture.gouv.fr)

Núñez Gómez, T. (2008). *El escenario jurídico del teatro*. Madrid: Universidad de Oviedo y Ed. Lustel.

La Ciudad de las Artes de la Calle. (2020). *La Cité des Arts de la Rue.* LE PROJET ET SA GENÈSE - La Cité des Arts de la rue (lacitedesartsdelarue.net)

La Lettre de Nodula. (2004). Ballet National de Marseille: Centre chorégraphique national recherche statut, désespérément ... *La lettre de Nodula*. La lettre de Nodula

Lieux Publics. (2020). L'Histoire de Lieux publics, centre national et pôle européen de création - L'histoire - Lieux Publics

Leal Jiménez, A. & Quero Gervilla, M.J. (2011). Manual de Marketing y Comunicación Cultural. *Colección Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya*, vol. 44. Cádiz: Servicio de publicaciones de la Universidad de Cádiz.

Página web oficial del Ministerio de Cultura de Francia. Artículo sobre las políticas culturales en Francia; publicado 20/09/2019. https://www.culture.gouv.fr/Sites-thematiques/Danse/La-danse-en-France/Les-politiques-de-la-danse-en-France/Soutenir-la-diffusion-des-aeuvres-choregraphiques-dans-tous-les-territoires

Página web de políticas culturales. Chapters | Compendium of Cultural Policies & Trends

Palma Martos, L.A. & Aguado Quintero, L.F. (2009). ¿Debe el Estado financiar las artes y la cultura? Revisión de literatura. *Economia e Sociedade, Campinas*, vol. 20, N°1 (41), págs. 195-228, abril 2011. https://www.scielo.br/pdf/ecos/v20n1/v20n1a08.pdf

Peacock, A. (1969) Welfare economics and public subsidies to the Arts. *The Manchester School of Economic & Social Studies*, 31, 4, 323-335. Reimpreso en *Journal of Culture Economics*, 1994, vol. 18, N°2, págs. 151-161.

Portolés, J.B. (2016) El ejemplo francés. Cómo protege Francia la Cultura. *Foro de Industrias Culturales: ¡Salvar la cultura! Por un nuevo modelo cultural*. Madrid: Fundación Santillana y Fundación Alternativas.

https://www.fundacionalternativas.org/public/storage/recursos_descargas/aaf6581d1ac124fb62b20b8e2c046e85.pdf

Perales. L. (2012). "Adiós a los cachés" *El Cultural, 23 de marzo de 2012*. Adiós a los cachés | El Cultural

Rodriguez Estrada, M. (1985). *Manual de creatividad: Los procesos psíquicos y el desarrollo*. Editorial Trillas, México.

Roland Petit quitte le ballet de Marseille en catimini. Le chorégraphe a annoncé incidemment sa démission. *Libération, 3 de diciembre de 1997*. Roland Petit quitte le ballet de Marseille en catimini. Le chorégraphe a annoncé incidemment sa démission. - Culture / Next (liberation.fr)

Selvidès. J. (2020). « L'Entretien | (LA)HORDE ». *Ventilo, 447.* https://www.journalventilo.fr/lentretien-lahorde/

Scitovsky, T. (1972). What's wrong with the arts is what's wrong with society. *American Economic Review*, vol. 62, N°2, págs. 62-69.

Shapers. (2018). http://shapers-project.com/en/631-2/

Van den Haag, E. (1979) Should the government subsidize the arts? *Policy Review*, vol. 10, págs. 63-73.

Vargo, S.L. & Lush, R.F. (2006). *Service-Dominant Logic: What it is, What it is not, What it might be*. LUSH, R.F. & VARGO, S.L. (eds.): *Towards a Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate and Directions*. Nueva York: M.E. Sharpe.

Vicario, F. (2016). ¿Qué sucede con la innovación y la gestión cultural? *Blog personal de Fernando Vicario, 19 de abril de 2016*. https://fvicario.com/que-sucede-con-la-innovacion-y-la-gestion-cultural/

Vidal-Beneyto, J. (1981). Hacia una fundamentación teórica de la política cultural. *REIS: Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, vol. 16, págs. 123-134. http://www.reis.cis.es/REIS/PDF/REIS_016_08.pdf

Waline, M. (1933) *Manuel Elementaire de Droit Administratif*. Paris: Sirey.

Asociación de Centros Coreográficos Nacionales. (2020). Histoire et missions. *Association des Centres Chorégraphiques Nationaux.* Histoire et missions - ACCN

Wikipedia. (2018). *Scène Conventionée*. Scène conventionnée — Wikipédia (wikipedia.org)