
La gerencia y toma de decisiones en las artes escénicas

PID_00271271

Juan Antonio Vigar Gutiérrez

Tiempo mínimo de dedicación recomendado: 3 horas



Juan Antonio Vigar Gutiérrez

El encargo y la creación de este recurso de aprendizaje UOC han sido coordinados por la profesora: Laura Solanilla Demestre (2020)

Primera edición: marzo 2020
© Juan Antonio Vigar Gutiérrez
Todos los derechos reservados
© de esta edición, FUOC, 2020
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona
Realización editorial: FUOC

Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño general y la cubierta, puede ser copiada, reproducida, almacenada o transmitida de ninguna forma, ni por ningún medio, sea este eléctrico, químico, mecánico, óptico, grabación, fotocopia, o cualquier otro, sin la previa autorización escrita de los titulares de los derechos.

Índice

Introducción.....	5
1. Posible decálogo para un gestor cultural.....	7
2. De la programación como reto.....	10
3. Sobre la gestión y los procedimientos.....	16
4. Modelos y posibles buenas prácticas.....	18
4.1. Factoría Echegaray	18
4.2. ¿Por qué puede ser una buena idea transformar parte de la programación habitual en festivales y eventos?	19
4.2.1. Un objetivo	20
4.2.2. Unas estrategias y tácticas de trabajo	21
4.2.3. Unos recursos económicos	21
4.2.4. Una correcta contextualización	22
4.2.5. Una inteligente gestión de públicos	22
4.2.6. Programar desde el diálogo con tus referentes	25
4.2.7. Un trabajo de equipo	25
Anexo.....	27

Introducción

«El mundo sería el ámbito en el que no solo están todas las cosas y hechos que existen sin nuestra intervención, sino también todas las cosas y hechos que solo existen por nosotros...».

Markus Gabriel (2013). *Por qué el mundo no existe*.

Esta afirmación se contiene en el libro *Por qué el mundo no existe*, del joven filósofo alemán Markus Gabriel, creador de la corriente del nuevo realismo. De este modo, Gabriel avanza hacia el concepto de un mundo que, abarcándolo todo –la vida y el universo–, nos resistimos a contemplar con pasividad y distancia –estaríamos en un mundo de meros espectadores–, para hacernos protagonistas desde las propias consecuencias de nuestra intervención. Al fin, los gestores culturales, los gerentes, los responsables en cultura somos seres en acción que interpelamos a la sociedad desde nuestra visión e inquietudes, que gestamos ideas y realidades, que planteamos estrategias de cambio y que, en lo cultural, aspiramos a dar impulso a proyectos y actividades que incidan positivamente en el desarrollo intelectual y emocional de las personas, creando con ellos sociedades más libres y, ojalá, más felices. Y todo ello pese a que en muchas ocasiones la cultura también nos sitúe lúcidamente ante la sociedad actual, siempre urgente en su consumo, nunca saciada, generadora de alegrías, sí, pero también de decepciones y desencantos.

Por ello y más allá de lo inmediato, nuestra intención como gestores culturales debe ser siempre la de aspirar a la transformación y cambio de paradigmas, influyendo sobre nuestro entorno más cercano para, como ondas en un estanque, soñar, ilusionarnos al pensar que estas alcanzarán después a otras muchas personas o, simplemente, conmoverán a inmensas minorías.

Por estas razones creo en la gestión cultural como una **acción creativa**, generadora de satisfacción inmediata y fidelidad futura en los espectadores. Y de modo especial si hablamos de la gerencia cultural, precisamente aquella que nos ocupa a personas que –valga esta definición simplista– nos encargamos de «**dirigir, gestionar o administrar una empresa, sociedad o entidad**», y que, ya sea desde el ámbito privado o público, abordamos un trabajo profesional, riguroso, realista y proactivo. Creo que, en la actualidad, el trabajo gerencial no es valorado como debería ni, muchas veces, respetado como se merece. Máxime cuando en el ámbito público –como es mi caso– debemos someternos a leyes y normativas –especialmente en materia de contratación administrativa– no pensadas inicialmente para la cultura, para sus intangibles y la correcta consideración de la experiencia como un valor añadido. Estas normas se convierten en corsés muy difíciles de llevar, en zapatos estrechos que duelen al

andar en el día a día profesional, pero que, conscientes de que las leyes son nuestro necesario marco de acción, nos aprestamos a cumplir, respetar, impulsar e interpretar con una sonrisa amable y el estoicismo de Séneca.

1. Posible decálogo para un gestor cultural

Tras esta reflexión de carácter más conceptual y para avanzar hacia el terreno práctico –algo que supongo se espera de quien escribe–, me he permitido esbozar a la luz de estas ideas un decálogo que, a mi juicio, podría definir al gestor/gerente cultural, que debería ser:

1) **Creativo.** Ya incidía anteriormente en esta idea, por cuanto el trabajo de la gerencia no solo debe basarse en el estudio y análisis exhaustivo de documentación, antecedentes, cifras cuantitativas y datos empíricos, sino que también debe nacer de una mirada propia y singular, que no solamente se traduce –resulta muy importante enfatizar esto– en programar según el gusto personal, sino también en alcanzar un punto de conexión y armonía con tus públicos objetivos, siendo intuitivo y realista con sus intereses y expectativas, con sus demandas y observaciones. En definitiva, impulsar una programación que aporte pero no recorte en la relación, siempre compleja y contradictoria, con nuestros espectadores y participantes

2) **Inteligente.** En nuestras elecciones, negociaciones y estrategias, porque, si bien debemos trabajar desde objetivos concretos y finalidades meditadas, a veces resulta necesario cambiar las tácticas, retroceder para tomar impulso, abonar la autocritica, matizar los errores y relativizar los éxitos.

3) **Eficiente.** En nuestra gestión de los tiempos y trabajos, en la utilización de los **recursos técnicos y humanos**, y singularmente en los **económicos**. De modo especial si trabajamos en el sector público, donde una ley de hierro nos obliga –y así debe ser– a gestionar del mejor modo posible los recursos de los ciudadanos. Para lo que, ahondando algo más en esta vocación de servicio público, debemos distinguir entre aquellas administraciones que gestionan y emplean con plena libertad sus transferencias corrientes siempre que no superen su umbral de gasto autorizado, y aquellas otras que, con formas societarias de naturaleza mercantil (fundamentalmente, sociedades anónimas municipales) deben trabajar rigurosamente para equilibrar su cuenta de resultados, gestionarse mediante la obtención de ingresos propios y la captación de patrocinios para obtener un adecuado balance de pérdidas y ganancias, alcanzando con ello los niveles exigibles en ratios y medidas por los controles internos y externos a los que estas empresas están sometidas en aras de la mayor transparencia y eficiencia en el empleo de sus recursos.

4) **Comunicativo.** Debemos generar procesos de comunicación eficaces tanto en lo personal como en lo profesional y empresarial. Un gerente no solo debe tener ideas claras, objetivos definidos y una hoja de ruta bien establecida, sino que, además, debe **crear complicidad** con su sector de referencia, con las instituciones que lo sustentan y, especialmente, con el público. La convicción

nace de la seducción mediante las ideas y las buenas prácticas. Y todo ello debe comunicarse nítidamente para satisfacer los controles de la Administración, captar patrocinadores estables con implicación y «fe» en el proyecto y fidelizar a un público que desarrolle afecto y cercanía con nuestra programación. No basta con hacer las cosas e intentar hacerlas bien; el público debe conocerlas para entenderlas y compartirlas.

5) **Analítico.** Quienes procedemos de una formación científica, sabemos que los números son siempre amigos, incluso cuando nos son hostiles, cuando los resultados te invitan, sobre la base del método de ensayo/error, a pensar en la necesidad de otras estrategias y la modificación de las tácticas empleadas. Así, lejos del miedo a lo cuantitativo, a lo numérico y los balances, debemos observarnos desde nuestras magnitudes cuantificables, esforzarnos por crear herramientas útiles y eficaces en el proceso analítico de valoración de resultados. Necesitamos mirarnos bajo la óptica de los hechos empíricos, basados en la experiencia, junto a la observación y el estudio de nuestros resultados, que siempre es la mejor forma de retroalimentar nuestro trabajo. Por ello, siguiendo la estela de Einstein y su relatividad, debemos distanciarnos de nosotros mismos, objetivar nuestra mirada para, asumiendo que no somos siempre geniales, poner también serenidad y distancia a nuestros errores.

Al fin, se trata de relativizar los éxitos para también atenuar lo negativo.

6) **Reflexivo.** Como consecuencia de ese posicionamiento analítico, llegaremos a la **necesaria reflexión constructiva** sobre nuestro trabajo. En mi actividad profesional siempre he trasladado a mis equipos de manera insistente – como un mantra– la necesidad de que los proyectos se reformulen cada cierto tiempo para abandonar la zona de confort e indagar en nuevas metodologías de trabajo, ganando así oxígeno y futuro. La autocomplacencia y falta de espíritu crítico son malos asesores –como aquellas personas que siempre te dan la razón y aplauden tus ideas sin debate previo– y, además, resultan paralizantes en nuestra evolución profesional y la vida futura de los proyectos. Hay que reformular y reformularse, cuestionar los modelos y paradigmas, incluso cuando creemos haber alcanzado en nuestra gestión un valle confortable y plácido. Es el único modo de actualizarnos, de avanzar acompañados a lo contemporáneo, de ganar mayor utilidad para nuestro sector de referencia.

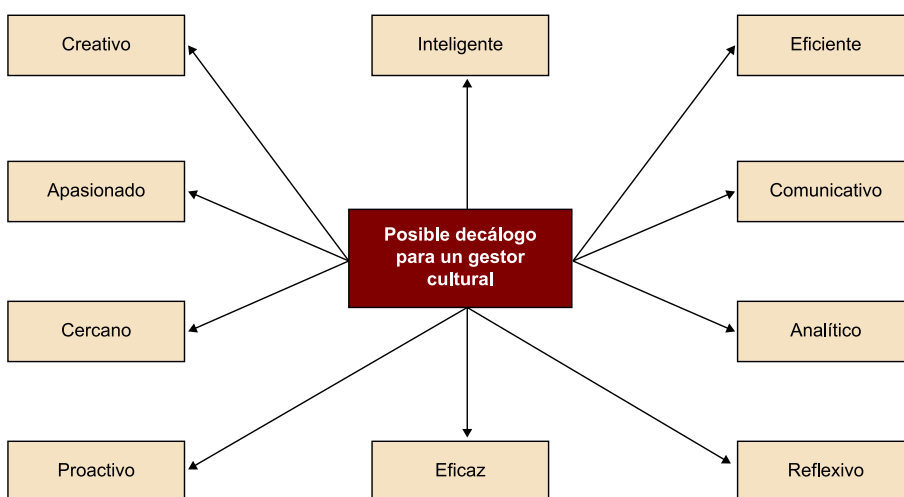
7) **Eficaz.** Entendiendo la eficacia como la capacidad de **lograr el efecto que se desea o espera**, debemos sumar las anteriores virtudes para crear unos procedimientos y flujos de trabajo armoniosos con los objetivos y válidos en sus resultados. El análisis y la reflexión no deben ser solo una cualidad empírica, el uno, y un mero ejercicio de racionalidad, la otra, sino que deben estar dirigidos a la construcción de herramientas, procedimientos y procesos que nos permitan llegar a los efectos deseados. Algo que, en el ámbito de lo privado,

permitirá resultados positivos y, en el de lo público, un uso coherente y riguroso de los recursos aportados por los ciudadanos y la sublimación del concepto de «servicio público».

8) Proactivo. Nuestro trabajo debe adelantarse siempre a los acontecimientos, prever desde la planificación y avanzar desde el desarrollo de lo planificado. No se trata de esperar a que las cosas sucedan y entonces reaccionar –este sería el siempre insuficiente modelo reactivo– buscando entonces respuestas y soluciones. Muy al contrario, debemos evitar la aparición de problemas tomando decisiones previas y planteando opciones con antelación y voluntad decidida.

9) Cercano. El gestor/gerente debe ser una **persona empática y constructiva**, que practique la cercanía con el público, la ya citada complicidad con su sector de referencia, la armonía en la relación laboral con sus trabajadores y una acentuada capacidad de respuesta e información hacia los responsables políticos o superiores. Tan solo desde la puesta en práctica de estas virtudes, nuestro trabajo tendrá –con permiso de Jane Austen– sentido y sensibilidad.

10) Y, finalmente, el gerente/gestor debe ser un **apasionado** de lo que hace, porque ello supone ilusión, implicación, energía añadida y una cierta felicidad profesional. Le suelo decir a mis amigos que estoy en la organización de un festival de cine –otra de mis responsabilidades actuales–, no porque me guste organizar festivales, sino porque me apasiona el cine. Este es un motor imprescindible para nuestro avance personal y para el crecimiento de los proyectos cuya responsabilidad nos asignan. Hay que convertir la obligación en devoción y nuestro esfuerzo en ilusión.



2. De la programación como reto

La programación cultural debe ser una **mezcla de conocimiento e indagación**. El primero nace de la evaluación de la realidad de tu sector y de la experiencia, ya sea propia o ajena, mientras que la segunda es fruto de la complicidad con el público y el análisis de sus tendencias y gustos. Todo ello aderezado con una componente de experimentación y alentado por una sensata intuición.

En los tiempos actuales, en los que las **limitaciones presupuestarias** nos atezan forzándonos a la cautela en las decisiones y a la necesidad, cada vez más regulada normativamente, del uso eficiente de los recursos públicos, no podemos –como ya hemos comentado– dejarnos caer en brazos del confortable método del ensayo/error, ya que estos últimos van a influir decisivamente en el balance de situación y cuenta de resultados de nuestro teatro. No podemos arriesgarnos a partir de meras expectativas o suposiciones, sino que en la gestión cultural actual, a la hora de programar, debemos basarnos en –y si no existen, crearlos– procedimientos de decisión bien estructurados, con una metodología basada en el **análisis de los indicadores de mercado y los resultados de un determinado artista o espectáculo en momentos anteriores**, ya sea en nuestro teatro o en los de nuestra red.

A tal fin y desarrollando de modo concreto las ideas anteriores, debemos comenzar por establecer **cuál es nuestra personalidad como espacio cultural**, para qué público de referencia estamos programando y cuál debe ser nuestra singularidad, incluso en el caso de ser un teatro de corte generalista y abierto a todo tipo de públicos. Ya me referí con anterioridad a los distintos tipos de programación observables, en los que siempre debemos contar con una **línea argumental** que nos defina y, en función de esta, ubicar nuestros eventos y artistas desde la coherencia con este argumentario cultural que nos caracteriza. No es lo mismo programar música clásica que música *indie*, danza clásica que espectáculos sinfónicos, teatro que circo. Los públicos objetivos inicialmente son diversos. Todo puede caber en nuestra programación, si así lo queremos, como, del mismo modo, podemos optar por una temática que nos defina y haga fuertes en un espacio cultural concreto, pero, en el inicio de todo se impone una primera y fundamental decisión: **cuál debe ser nuestro ideario y realidad**. El primero lo marcaremos nosotros, mientras que en el segundo caso nos ayudarán a decidirlo nuestra historia, antecedentes y el propio público.

Desde la más pura ortodoxia del término, una decisión es una resolución o determinación que se toma respecto a algo. Y, para ello, debemos tener un conjunto de indicadores, datos y experiencias que impulsen esa toma de de-

cisiones, entendida esta como el proceso consistente en realizar una elección entre diversas alternativas. Así, cada día, el gerente/gestor/programador debe situarse en este escenario, asumir la necesidad de la **toma de decisiones** con la finalidad de alcanzar sus objetivos estatutarios o empresariales.

Ante esto, cabe preguntarse cuáles serían estos **elementos de juicio imprescindibles** para nuestra toma de decisiones. De modo no exhaustivo, podemos hablar de los siguientes:

1) Análisis de la conveniencia y oportunidad. Se trata de, a la luz de nuestra identidad, establecer estrategias que la impulsen y desarrollen. En este sentido, debemos valorar:

- El tipo de artista que nos interesa para fijar nuestras ideas-fuerza en programación.
- La tipología de los espectáculos que arman discursos concretos o tácticas específicas de captación de públicos.
- El análisis de la conveniencia temporal de esta programación (no es lo mismo una fecha que otra si tenemos alguna efeméride, proyecto o festival que queremos resaltar).
- Y en el caso de los teatros públicos, la realización de eventos o programación de determinados artistas en función de la vocación de servicio público que nos inspira, ya que, de no ser así, habría carencias de espectáculos y limitaciones en la contratación de aquellos artistas que buscan determinados sectores de público. En este caso, la conveniencia y oportunidad terminarán imponiéndose incluso a los criterios económicos que analizaremos a continuación.

2) Elementos de juicio previo. Aquí podríamos incluir los siguientes indicadores:

a) Anteriores actuaciones de estos artistas. Contar con un histórico en este sentido es de una enorme importancia por cuanto nos ilustra enormemente sobre la reacción de NUESTRO público ante la programación de estos artistas. Esta información concreta nos aportará:

- Resultados de espectadores.
- Resultados económicos.

Ambos parámetros son vitales a la hora de tomar una decisión, porque ni podemos ir contra la voluntad, deseos e intereses de nuestro público, ni es de recibo someter a nuestra empresa a situaciones de riesgo económico que puedan dañar o comprometer nuestra gestión presupuestaria.

b) Análisis de mercado. Este factor no solo es necesario para una correcta toma de decisiones en cuanto a caché o porcentaje de taquilla –los dos métodos fundamentales para la contratación artística y a los que nos referiremos a continuación– sino que, en el caso del sector público, se impone su obligatoriedad para dar cumplimiento a lo establecido en la vigente Ley de contratos del sector público, cuando en su artículo 115 establece:

«Los órganos de contratación podrán realizar estudios de mercado y dirigir consultas a los operadores económicos que estuvieran activos en el mismo con la finalidad de preparar correctamente la licitación e informar a los citados operadores económicos acerca de sus planes y de los requisitos que exigirán para concurrir al procedimiento. Para ello los órganos de contratación podrán valerse del asesoramiento de terceros, que podrán ser expertos o autoridades independientes, colegios profesionales, o, incluso, con carácter excepcional operadores económicos activos en el mercado».

Artículo 115 de la Ley de contratos del sector público

3) Condiciones de contratación (caché o porcentaje de taquilla). La fórmula de contratación que elegir se basa fundamentalmente en una **evaluación de riesgos**. En los espectáculos con caché, el riesgo es íntegro para el teatro, que asume tanto la posibilidad de ganar dinero con el espectáculo o artista como, por el contrario, asumir unas pérdidas –a veces cuantiosas– si nuestra decisión no ha estado bien fundamentada ni ha seguido criterios suficientemente objetivos en su génesis.

En el caso del **porcentaje de taquilla**, el riesgo es compartido y, en la mayoría de los casos, fundamentalmente recae sobre el artista, ya que en los porcentajes habituales de aplicación (generalmente oscilan entre el 70-90 % para el artista y el 30-10 % para el teatro) será aquel quien asuma en mayor medida las posibles desviaciones en la previsión de ingresos. También es cierto que, con esta actitud más conservadora y en un elevado porcentaje de casos donde los ingresos son de nivel medio, el teatro apenas alcanzará a cubrir sus costes mínimos de apertura, por lo que la programación generará déficits puntuales.

También existen otras fórmulas alternativas, como el alquiler del espacio, en el que convertimos al artista o agente en promotor, transformando así el concepto de cliente en el de proveedor.

Todas estas son cuestiones que el gerente deberá evaluar desde la gestión global y anual de su teatro.

4) Cálculo de tarifas. Una vez elegido el artista o espectáculo y sus condiciones de contratación, debemos elegir los precios de aplicación. Aquí y dentro de las tablas aprobadas para cada teatro debemos realizar un ejercicio matemático de ajuste de los gastos del espectáculo a los ingresos necesarios para cubrirlos. Esta es una decisión fundamental en la que, una vez valorado esto, deberemos modificar al alza o la baja en función de lo emergente del artista, su popularidad y la aplicación de unos precios más atractivos para el público.

En esto conviene recordar que todas las cifras tienen su letra y nosotros debemos saber leerla con inteligencia en la toma final de nuestra decisión sobre los precios de aplicación.

Aquí debo hacer un inciso para –aunque resulte evidente para muchos– establecer que los gastos de un espectáculo no son solo los de contratación del artista, sino que a estos debemos añadir conceptos tales como:

a) Riders técnicos:

- Exigencias en materia de iluminación.
- Requerimientos en materia de sonido.
- Sistema de monitores.
- Características de mesas de mezclas y procesadores.

b) Backline o «línea trasera». Todo aquel instrumento u objeto que los músicos utilizan en el escenario para poder hacer su espectáculo. Sobre todo se entiende por *backline*: la batería, el piano los amplificadores de guitarras y bajos, los instrumentos musicales, etc.

Pero también serían parte del *backline* los atriles, las mesas, los *flight cases*, los *bar stools* (taburetes de bar), los ventiladores, los *caterings*, etc.

c) Gastos de comunicación. Como ya he mencionado anteriormente, no basta con hacer cosas e intentar hacerlas bien, si el público finalmente no llega a conocerlas y, por lo tanto, a disfrutarlas. Por este motivo debemos establecer un buen **plan de comunicación** que permita que el público conozca nuestra programación y actividades. Los gastos necesarios para alcanzar este fin podríamos condensarlos en dos grandes bloques:

- **Publicidad.** Aquellos gastos de posicionamiento en redes sociales, inserciones publicitarias en medios de comunicación, los relacionados con las ruedas de prensa y presentaciones de espectáculos en los que exista participación de artistas y, por lo tanto, gastos de viajes y alojamiento, etc.
- **Soportes.** Todos aquellos elementos de difusión internos y externos. En el primer caso nos estaríamos refiriendo a los programas de mano, hojas de sala, vídeos promocionales, etc., mientras que en el segundo nos referiríamos a las banderolas, lonas, mupis, mobiliario urbano, etc.

De todos estos gastos, hay que tener en cuenta que en cada espectáculo deberemos computar tanto los específicos como la parte proporcional de los soportes y comunicación general de la temporada y el teatro.

d) Deducciones del importe bruto de taquilla. Aquí hablamos de dos grandes conceptos que deberán detrarse del importe bruto de la recaudación del espectáculo:

- **Impuesto sobre el valor añadido (IVA):** 10 %.
- **Derechos de autor:** cantidades que hay que pagar a las correspondientes entidades de gestión: el 8,5 % en espectáculos musicales y el 10 % en espectáculos de artes escénicas.

5) Valores añadidos o intangibles. No solo lo concreto define una realidad, ya que, como el adjetivo hace con el nombre, lo abstracto también califica dicha realidad. Por ello incluyo, a continuación, otros conceptos menos objetivables como:

a) La petición del público. Nos encontramos con artistas que, por muchas veces que vengán al teatro, no dejarán de llenarlo. Es obvio que gozan del favor del público y que, por estrategia y respeto, deberemos seguir programándolos periódicamente. Aunque esto pueda mermar la originalidad de nuestra programación, debemos ser sensibles a la petición popular ganando en armonía con nuestro público y mejorando sus niveles de fidelización.

b) El interés mediático. Dentro de esas mismas estrategias debemos estar atentos a las circunstancias que rodean a un artista o espectáculo y a su popularidad directa o sobrevenida, es decir, aquellas estrategias que pueden despertar el interés mediático y, por lo tanto, del público. Son los intangibles que nos ayudarán a dar mayor difusión a nuestra programación y dotarla de un tinte de actualidad que, honestamente, nunca nos vendrá mal.

c) La negociación. Está claro que las condiciones económicas iniciales planteadas por un artista o espectáculo deberán sujetarse a una negociación posterior. Este aspecto, más allá de su dimensión económica –ya tratada con anterioridad–, requiere valores intangibles en el gerente/gestor/programador, dado que le obliga a tener contactos fluidos, complicidad con las distribuidoras o agencias de representación y unas altas dosis de convicción para hacer las condiciones de contratación lo más rentables posibles para nuestro teatro.

d) La intuición. He querido dejar este último concepto para el final porque, aun estando muy alejado de lo anteriormente expresado (procedimientos objetivos, análisis numéricos, evaluación de antecedentes...), también debe formar parte de nuestro bagaje personal, de nuestra mochila de programadores. Tener intuición supone en determinados momentos poder contratar a artistas emergentes que estarán en nuestro teatro en condiciones económicas muy asequibles antes de pasar a lo estratosférico. Asimismo, elegir a los artistas adecuados para un espectáculo concreto –el caso paradigmático es la ópera– supone elevar el nivel de nuestra programación y la consideración de nuestro teatro.

En definitiva, nuestro reto en la programación, nuestra responsabilidad en la toma de decisiones, debe nacer de la **rigurosidad en los procedimientos**, el **respeto a la normativa legal** de aplicación –este sería un apartado que, en los teatros públicos, requeriría en estos momentos de un documento único de decenas de páginas dado su nivel de complejidad y burocracia–, la **eficiencia** en la aplicación de nuestros recursos y de una serie de tácticas de **análisis y valoración** –ya expresadas– en las que tampoco deben faltar dosis de inteligencia e intuición para saber acertar en nuestra programación, ganando con ello la continuidad en la gestión, el prestigio de nuestro teatro y el respeto de nuestro público.



3. Sobre la gestión y los procedimientos

Todo lo anteriormente expresado nos obliga a racionalizar al máximo los procedimientos, a crear sistemas y flujos de trabajo sistematizados y eficientes.

Para ello quiero hacer una recomendación. Resulta muy útil dotarse de un **gestor de tareas**, una plataforma informática que unifique y controle todos los proyectos que se llevan a cabo durante todo el año en la empresa y una herramienta en la que quedarán recogidas y ordenadas las tareas que se desarrollarán por parte de todas las personas implicadas en cada proyecto.

Este **gestor de tareas** es también, o sobre todo, un sistema eficaz de comunicación interna que permite que todos tengamos la información necesaria de cada proyecto para el buen desempeño de nuestro trabajo. El objetivo es que todos trabajemos de manera conjunta y compartamos toda la información necesaria entre trabajadores y departamentos, porque solo de esta manera, con una eficaz comunicación interna y con la búsqueda de objetivos generales y no individuales, seremos capaces de conseguir un resultado óptimo.

Este gestor de tareas se alojaría en un subdominio de nuestra web y cada trabajador tendrá su usuario y contraseña. Su uso es sencillo e intuitivo, ya que se trata de una herramienta que, lejos de suponer un aumento del trabajo, favorece una mejor organización y comunicación. También nos permite evaluar el trabajo cuando finalice cada evento y tener registrado para el siguiente año el flujo de trabajo y las tareas necesarias que hay que realizar, todo ello con unas fechas de inicio y fin que quedarán también registradas.

A continuación, un resumen.

1) El gestor de tareas tiene varias **categorías de usuarios**:

- **Administrador del gestor.** Los administradores crearán usuarios, ámbitos y proyectos y tendrán la visión general del gestor. Se puede solicitar la incorporación de nuevos usuarios o proyectos cuando sea necesario y, en general, cualquier incidencia.
- **Coordinador de proyecto.** Podrá asignar tareas al proyecto en el que coordine.

- **Usuario.** Cada participante, que cuando le compete también podrá ser coordinador de proyecto.

2) Dentro del gestor encontramos tres niveles:

- **Ámbito.** Cada uno de los eventos o submarcas.
- **Proyecto.** El conjunto de tareas en cada evento o submarca, que se creará por departamentos: producción (programación), administración, invitados, soportes, comunicación, marketing, etc. Los responsables de cada departamento serán coordinadores de estos proyectos, pudiendo haber uno o varios.
- **Tareas.** Los trabajos que se deben realizar dentro de cada proyecto estarán asignados a una o varias personas, todas las implicadas no solo en desempeñarlas, sino también aquellas otras que deban estar al tanto. Este aspecto es muy importante, ya que no debemos olvidar que el gestor de tareas es una herramienta de comunicación interna; usémosla como tal e impliquemos en cada tarea a todos los interesados.

Por ejemplo, podríamos tener un proyecto denominado «Soportes», en el ámbito de un festival de jazz, en el que una tarea sería «Guía de programación». El coordinador asignará esta tarea a todos los implicados: el responsable del contenido de esta guía (que deberá facilitar la información en la fecha asignada), el departamento de comunicación (que deberá conocer el contenido y revisarlo para que sea acorde con la comunicación general y conocer los plazos de ejecución), la coordinación técnica (que debe tener una visión general de cada proyecto y conocer todos sus detalles y fechas de ejecución), el departamento de diseño (que deberá revisar que la guía sea acorde con la imagen de marca y el estilo decidido por la empresa), etc.

Dentro de las tareas hay un campo de definición de cada una de ellas, pero también es posible compartir documentos y crear hilos de conversación.

Por lo tanto, este gestor se nos revela como una herramienta útil y recomendable para cualquier organización o empresa que, desde la sencillez y la fluidez de procesos, busque la optimización de los tiempos, la mejor organización de los recursos humanos y la eficiencia en la obtención de resultados. Siempre constituirá el camino más recto hacia nuestros objetivos estatutarios. Se trata de una recomendación que requiere una inversión de medio rango en el diseño informático de la herramienta –aunque también existen en internet plataformas gratuitas que se pueden utilizar–, pero que, en cualquier caso, se rentabilizará a corto plazo con el ahorro que siempre supone la optimización de nuestros recursos humanos y técnicos.

4. Modelos y posibles buenas prácticas

Si el camino se hace al andar y la teoría aterriza en la praxis, me gustaría comentar, primero, un ejemplo de lo que entendemos como buenas prácticas y que en estos momentos estamos desarrollando en Málaga, para, a continuación, realizar una reflexión/propuesta que nos sitúe en una estrategia dirigida a dar impulso a nuestra programación.

4.1. Factoría Echegaray

Factoría Echegaray

Se trata de una incubadora de proyectos escénicos de producción propia, que ha producido 23 montajes diferentes en apenas 34 meses (septiembre 2016-julio 2019) – ya estamos desarrollando seis más para la actual temporada 2019-2020–, para dar así impulso a las artes escénicas de Málaga, favoreciendo el empleo de calidad en el sector y dando visibilidad al talento local en ferias de teatro y espacios escénicos de toda España. Factoría Echegaray ha implicado en estos meses a más de 600 profesionales entre intérpretes, directores, coreógrafos, diseñadores de escenografía o vestuario, músicos, maquilladoras, etc.

Nuestro proyecto nació del consenso con el sector de las artes escénicas de Málaga –que demandaba este empleo de calidad– y se materializó en noviembre de 2015 mediante una moción institucional del Ayuntamiento de Málaga firmada por todos los grupos políticos de la corporación, con lo que ello supone para su dimensión de «proyecto de ciudad» y lo que significa en cuanto al impulso futuro del proyecto.

Pero, para la sociedad gestora de los teatros municipales, esta iniciativa también es de gran importancia en su gestión presupuestaria. Dado el aforo limitado del Teatro Echegaray –no alcanza las 300 localidades–, su explotación convencional –programación variada, con una o dos representaciones como máximo– resultaba históricamente deficitaria, ya no se podía contar con espectáculos de cachés altos o seducir a las compañías para una taquilla a porcentaje, dado lo limitado de los previsibles ingresos máximos. Ello condicionaba la calidad y el nivel de su programación, al tiempo que, con su déficit, lastimaba la gestión del otro teatro municipal que gestionamos, el Cervantes, que por aforo –1.000 localidades–, prestigio y tradición sí cuenta con un público muy amplio y fiel que lo hace rentable. Ahora, con un presupuesto concreto y limitado para cada proyecto, una previsión de gastos cerrada y unos ingresos bastante previsibles –el modelo de públicos se repite montaje a montaje–, es mucho más sencillo planificar su gestión económica y prever su evolución en la temporada de cara a la formulación de nuestra cuenta de resultados, evitando así lastimar en exceso al Teatro Cervantes.

De este modo, Factoría Echegaray alcanza un doble resultado en su actual gestión: **dinamizar la producción escénica de Málaga y ofrecer unos resultados económicos controlables y previsibles** que permitan que la gestión global de la sociedad se pueda planificar de modo más riguroso y real.

Factoría Echegaray queda explicitada tanto en su argumentario, en el procedimiento formal de convocatoria y producción, como en su balance de cifras.

Ved también

Ved el argumentario en «Anexo 1. Centro de producción y exhibición de las artes escénicas. Argumentario Factoría Echegaray», el procedimiento formal de convocatoria y producción en «Anexo 2. Procedimiento de producción propia. Compañías malagueñas. Temporada 2019-2020» y el balance de cifras en «Anexo 3. Nota balance Factoría Echegaray – Temporada 2018-2019» del presente módulo.

El segundo hilo argumental al que antes me refería nace de mi doble responsabilidad en estos momentos –director gerente de los teatros Cervantes y Echegaray, de Málaga, así como director-gerente del Festival de Málaga, centrado en el cine en español–, por lo que incluiré en este apartado algunas ideas, convenientemente adaptadas, de una ponencia titulada «Diseño y programación de un festival audiovisual», que elaboré para el Máster en Crítica y Comunicación Cultural, organizado por El Cultural y la Universidad de Alcalá. Y ello porque, si bien estamos ante contenidos cuyas características difieren –las artes escénicas se construyen sobre la instantaneidad de su oferta, nunca igual, siempre distinta (y ese es su gran valor)–, las similitudes especulares en cuanto a gestión hacen posible aplicar a las artes escénicas gran parte de lo que el audiovisual ya ha desarrollado.

4.2. ¿Por qué puede ser una buena idea transformar parte de la programación habitual en festivales y eventos?

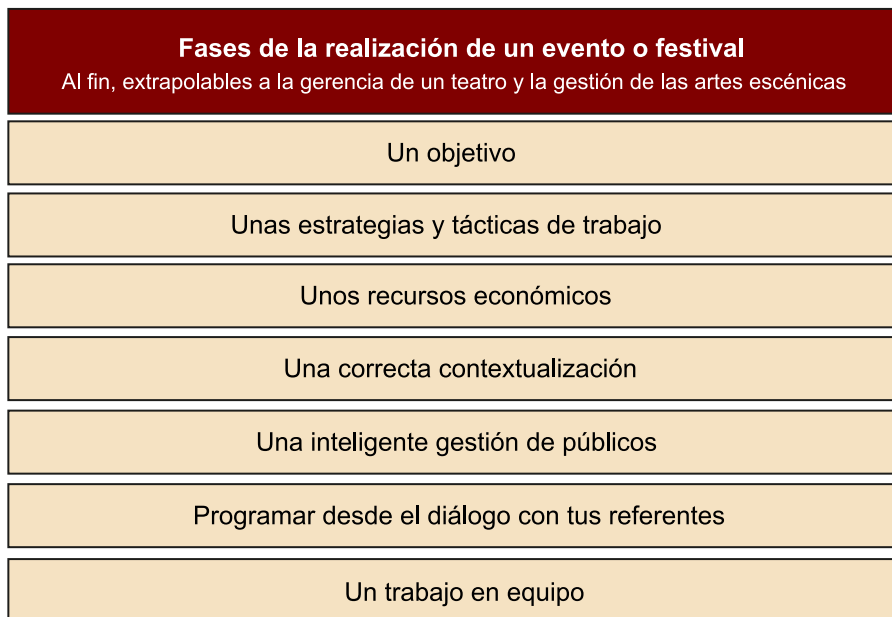
Nuestro punto de partida ha de ser necesariamente estratégico. Un espectador siempre valorará de manera muy diferente un evento de una programación continuada de artes escénicas.

Esto último es algo fundamental en la programación de un teatro con temporada estable, ya que despierta el interés de lo puntual, de aquella función que, por su temática, narrativa, compañía o intérpretes, nos atrae y nos hace acudir al teatro. Sin embargo, convertir lo cotidiano en evento hace que el espectador sienta la necesidad de disfrutar de algo más global, que combina, complementa y construye diferentes miradas, intenciones, argumentos y narrativas. De este modo, y en un periodo temporal más amplio, podremos ofrecer lo mejor y más atractivo disponible para el público. Esto despertará inmediatamente en este el deseo de inclusión, la voluntad de pertenencia y, finalmente, la necesidad de disfrute de este evento.

Partiendo de esta premisa y del estudio de eventos audiovisuales, escribía entonces, y ahora vuelvo a aplicar de modo sintético a las artes escénicas, que estos eventos nacen de los ciertos elementos constructivos, precisamente los que aplicamos al modelo del Festival de Teatro de Málaga, que ha alcanzado la 36.ª edición en 2019. Un festival, por lo tanto, veterano y con un público fiel, con lo que ello supone de consolidación y futuro. Dichos **elementos constructivos** son:

Ved también

Se adjunta el balance del Festival de Teatro de Málaga en «Anexo 4. Nota balance 36.º Festival de Teatro de Málaga (2019)» del presente módulo.



4.2.1. Un objetivo

Como ya se ha comentado con anterioridad y no me cansaré de repetir, un objetivo es aquel que define nuestra personalidad.

Analícemos desde el inicio aquello que queremos ser, desde dónde partimos, por qué trabajamos y hacia dónde queremos ir. Como ya sabemos, no tiene el mismo enfoque, desarrollo y gestión un festival escénico clásico que uno contemporáneo y de mirada vanguardista; un evento de temática específica que otro generalista, como también difieren los festivales basados en las propuestas nacionales de aquellos otros de ambición internacional. Estos distintos festivales ya contienen en su objetivo –en su enunciado– diferentes respuestas a las cuestiones que planteo, lo que arma su razón de ser en el panorama de eventos dedicados a las artes escénicas, la dimensión a la que aspiran –no es igual un festival que se desarrolla en una gran capital de aquel otro que sirve a los intereses culturales de un municipio pequeño– y un *target* de público objetivo, al fin y al cabo, los receptores deseados de todo trabajo cultural y de gestión.

Porque de la singularidad y la diferencia nace la fortaleza, y solo desde la utilidad y la coherencia –como más adelante veremos– se afirma el futuro. **Este objetivo debe ser claro, concreto y singular**, y no debería cambiar con el tiempo salvo que este cambio nazca de una meditada reflexión y no de la ansiedad por captar espectadores, satisfacer intereses políticos circunstanciales o, simplemente, sobrevivir. Seamos conscientes de que «el que se difumina, desaparece», pero al mismo tiempo comprendamos que «aquel que se adapta, evoluciona y gana futuro».

4.2.2. Unas estrategias y tácticas de trabajo

Aunque ya nos hemos referido abundantemente a estos dos conceptos, conviene situarnos ahora en su correcta definición. Así, siguiendo la tercera acepción de *estrategia* que aparece en el *Diccionario de la Real Academia Española*, observaremos que se trata (en un proceso regulable) de aquel «conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento». Mientras que la definición de *táctica* (cuarta acepción) refleja que hablamos de un «método o sistema para ejecutar o conseguir algo».

Las primeras serían las que marcan las grandes líneas de trabajo, las ideas-fuerza que vamos a desarrollar, aquellas que hacen posible la consecución del objetivo planteado. Mientras que las segundas son las que establecen la ordenación de los recursos humanos y técnicos –y su necesaria modificación cuando haya que adaptarlos a una realidad siempre cambiante– para que, siguiendo las estrategias marcadas, alcancemos los resultados previstos.

En el caso de Málaga –aunque resulta extensible a cualquier otra ciudad–, las acciones estratégicas serían, entre otras, la unión de los ciudadanos con el teatro, dar cabida en su programación a la producción internacional o fomentar el conocimiento de la producción local, mientras que las tácticas reguladoras de estas estrategias pasarían, respectivamente, por una adecuada implantación de soportes y presencia de marca del festival en los principales espacios urbanos para que la ciudad sea consciente y viva su festival, o dotándose de un equipo de selección y programación con profesionales muy cualificados, capaces de encontrar, sea cual sea su procedencia, las mejores propuestas que el festival puede ofrecer.

4.2.3. Unos recursos económicos

Este es el **principal problema de las artes escénicas** –y de toda la cultura– en la actualidad. Habitualmente no cuentan con un plan económico que les dote de viabilidad. Mayoritariamente se cimentan sobre instituciones públicas que les demandan unos resultados no siempre acordes con sus objetivos, además de patrocinadores privados coyunturales, no demasiado comprometidos con su modelo y objetivos, que abandonan su inversión con rapidez al no apreciar una rentabilidad a corto plazo de los recursos invertidos.

En el sector institucional, **el modelo ideal sería aquel que equilibre los ingresos públicos** –necesario sustento para el largo plazo y los gastos de base– **con una aportación privada de medio recorrido** que considere su patrocinio como un proyecto empresarial (de marketing y responsabilidad social corporativa) más que como una mera inversión puntual planteada desde la urgencia de los resultados.

Nada es hoy fácil –y posiblemente, nunca– en materia de patrocinio. Son tiempos aún austeros en la inversión publicitaria y aquejados de una histórica incapacidad para favorecer el mecenazgo –las leyes siempre se quedan en una mera declaración de intenciones–, por lo que caber asumir que **la labor del gestor** (director/gerente) **debe aplicarse a esta tarea imprescindible** para el sostenimiento y proyección futura de su teatro y eventos: convencer desde la coherencia de nuestros planteamientos, seducir desde nuestros resultados y afianzar nuestro futuro a partir de estas alianzas con patrocinadores. Una tarea tan compleja y constante como vital y necesariamente proactiva.

4.2.4. Una correcta contextualización

Un festival, y por extensión un teatro, que no esté enraizado en su entorno es un evento sin vida ni futuro. El contexto, entendido como «entorno físico o de situación (ya sea político, histórico, cultural o de cualquier otra índole) en el cual se considera un hecho», es el que define los procesos de relación con el sector y el territorio de referencia.

Teatro y festival deben nacer para dar satisfacción a las expectativas del sector al que sirven –concepto de utilidad– y para insertarse en las necesidades y aspiraciones culturales del territorio donde sucede.

Por ello, no se puede mirar al futuro si no sirve clara y eficientemente a los intereses de su industria de referencia con una **programación representativa** de todo lo que, en cada momento y desde la óptica de sus objetivos, ofrece el sector de las artes escénicas, eligiendo entre sus diferentes géneros, formatos de producción, miradas narrativas y experiencias visuales.

Y respecto al territorio, debemos trabajar por una **identidad común** y una asociación de marcas con la ciudad, generando la máxima complicidad con sus ciudadanos, dando impulso y desarrollo socioeconómico a dicho territorio y a su sector de las artes escénicas.

4.2.5. Una inteligente gestión de públicos

Un asunto esencial para el diseño de un evento –y la gestión general de un teatro– es determinar cuál es su **público de referencia**. Podemos convocar a un público genérico que disfrute con una programación generalista, diversa, equilibrada en géneros y formatos de producción, o bien, y desde una mayor especialización, dirigirnos a públicos concretos con unas demandas específicas de contenidos; inmensas minorías que reforzarán nuestra identidad desde la fidelidad a unas propuestas referenciales para ellas. O bien dirigirnos a ambos a un mismo tiempo.

Y aquí sí que no hay criterios dominantes, nada es mejor ni peor, sino simplemente diferente. Porque nuestra realidad está llena de grandes eventos con elevados presupuestos y amplios contenidos junto a otros que, más interesados en dar satisfacción a un público específico, programan sus contenidos siguiendo exclusivamente valores autorales, criterios de indagación y vanguardia, y sin una necesidad vital de atraer a grandes masas, sino primando la presumible valoración favorable de la crítica y medios de comunicación.

Pero, como cabe suponer, entre ambos extremos siempre encontraremos distintas estaciones de paso. Como suele decir mi admirado amigo Guillermo del Toro: «Entre el blanco y el negro se sitúa el gris. Y en el gris (y sus infinitas tonalidades), cabemos todos». Por ello, quizás la fórmula más «posibilista» –y a la postre más inteligente– sea la que aporte el equilibrio necesario entre todas las cosas: **eventos mixtos** que, por una parte, cuiden a un público con inquietudes en cuanto a contenidos, programando lo más novedoso de lo encontrado en su proceso de selección, junto a la presencia de propuestas más comerciales y de un formato más amplio de producción que atraigan a un público más numeroso, cuidando y potenciando de este modo el escaparate industrial, favoreciendo el retorno de imagen de marca del evento (y de su territorio matriz) y la captación de patrocinios –las empresas estudian cada vez más en sus retornos publicitarios el binomio inversión/resultados– para nutrir así a nuestros presupuestos con recursos suficientes y acordes con nuestros objetivos. Se trata de fórmulas mixtas que suelen satisfacer a la mayoría. Pero esto no deja de ser una apreciación personal, ya que la decisión final es siempre hija de los datos y las reflexiones de cada gestor. En este caso y en toda circunstancia.

El público joven

Aquí me gustaría hacer un inciso para afirmar con rotundidad que: **¡El público joven sí tiene criterio y opinión!**

Hace apenas unos días, en una jornada dedicada a evaluar posibles acciones para conseguir nuevos públicos en las artes escénicas, en concreto, para la ópera, alguien sostenía la idea de que bastaría con cambiar las formas de comunicación adaptándolas a la mentalidad y gustos de los más jóvenes para conseguir su acercamiento, no ya su fidelidad que, de modo general, se consideraba por todos los presentes en el foro como algo prácticamente imposible dada la urgencia en el consumo y lo epidérmico de la relación de este colectivo con la cultura. A mi juicio –y así lo expresé– no estaba de acuerdo ni con una cosa ni con la otra. Me inquieta pensar que el discurso «formativo» que busca atraer al público con afán recaudatorio y objetivos interesados de afianzamiento de *branding* (marca) sea distinto en función de la edad, vestimenta y actitud de quienes lo emiten. Para mí y a los efectos que nos ocupan, la finalidad sería la misma si este mensaje de captación de público basado en nuestras virtudes y en la venta de lo excelentes que somos la realiza un señor de cincuenta años, vestido con ropa de marca clásica y mediante técnicas de marketing convencionales que si proviene de una persona de veintidós, embutido en ropa color flúor y con técnicas audiovisuales dinámicas y transgresoras. Al final, estaríamos evaluando diferentes formas de «vender», ajenos a lo que es para mí esencial: saber lo que los jóvenes quieren «comprar». No se trata de defender un modelo caduco, cambiándolo todo para que, al fin, todo siga igual, sino plantearnos otra finalidad radicalmente diferente: dejar de formar a los jóvenes para que sean ellos quienes nos formen a partir de su opinión real, cambiar de paradigma para, dejando a un lado aquello que queremos vender, ser sensibles a lo que los jóvenes quieren comprarnos, a lo que ellos consideran que son sus intereses culturales. Para ello bastaría únicamente con situar el foco sobre ellos, abrirles nuestra casa para conocer lo que quieren, para analizar sus preferencias y, una vez conocidas, modificar nuestra programación, ya más cerca de los jóvenes, esperándolos en nuestros espacios para compartir una cultura que suma y los integra.

Decía Enrique Jardiel Poncela que «la juventud es un defecto que se corrige con el tiempo». En pureza, es cierto, pero no deja de ser un recurso literario. El tiempo nos hace cambiar de aspecto y convicciones, pero eso no significa, ni mucho menos, ningún defecto de partida. Estoy convencido de que cada persona debe ser protagonista de su tiempo, y que este es el tiempo de los más jóvenes. Ellos, vosotros, tenéis la razón y los que, como uno, estamos ya en la generación de salida debemos trabajar para abrir puertas y cerrar prejuicios. No nos basta con cimentar nuestro trabajo sobre la experiencia y el conocimiento –siempre necesario, nunca insuficiente–, ya que estas virtudes, si no se riegan de contemporaneidad y veracidad, se vuelven rígidas y pierden flexibilidad hasta cuartearse.

Esta última reflexión, a modo de conclusión y, al mismo tiempo, declaración de principios, tiene una doble finalidad. Por una parte, dirigir un mensaje de lógica complicidad a muchos de quienes ahora leéis estas páginas, personas jóvenes que quizás esperáis en ellas modelos y experiencias que os ayuden a conocer más y conocernos mejor en cuanto a la cultura y su ejercicio profesional –ojalá estas ideas os hayan servido para ello–, y, por otra, la de posicionarme ante la sociedad en la que trabajo. Soy persona que gusta de los números –ya he dicho antes que siempre son amigos, incluso cuando te son hostiles tiñéndose de rojo deficitario– y también del conocimiento empírico, porque está basado en los datos reales y no en las estimaciones o sensaciones, pero también pienso que hay que reformular cada cierto tiempo los proyectos para que estos ganen futuro. Por ello aspiro a seguir aprendiendo de los demás y, especialmente, de los más jóvenes, de los necesarios protagonistas de estos tiempos tan modernos como, a veces, desconcertantes.

En este sentido, también resulta muy divulgativa la lectura del libro *Devaluación continua* del profesor Andreu Navarra, en el que se analiza la situación actual de la Educación Secundaria en España y los daños colaterales que producen algunas de las disfunciones estructurales de nuestro sistema educativo:

«Una precariedad vital en buena parte del alumnado, planes de reforma ridículos, un arsenal pedagógico *buenrollista* que entroniza la tecnología y arrincona las Humanidades, casos de absentismo en niños de nueve años que prefieren quedarse en casa con la Play, madres que se niegan a firmar las notas de sus hijos porque no les gustan, profesores que reconocen no saber analizar una oración compuesta, alumnos que juegan al fútbol con un libro como pelota [...]».

Andreu Navarra (2019). *Devaluación continua*.

Ante esto –sin duda, una compleja generalización siempre sujeta a infinidad de admirables excepciones–, debemos volver a reivindicar el papel de los **gestores culturales como personas de mente y oídos bien abiertos**, que, desde la aspiración a un conocimiento lo más exhaustivo posible de la realidad de los jóvenes –siempre expresada por ellos–, actúan modificando estatus perversos para ayudarles en ese complicado proceso de crecimiento intelectual y emocional, buscando fracturar el muro del sistema para crear un lugar de encuentro e intercambio de opiniones.

En este sentido, y vuelvo momentáneamente al sector audiovisual, valga el ejemplo de uno de nuestros proyectos estructurales, **Málaga de Festival (MaF)**, un evento participativo que organizamos cada año durante las tres semanas previas al festival de cine para que todos aquellos creadores, fundamentalmente jóvenes –huimos de los talentos ya consolidados y de la reiteración jurásica, del siempre los mismos en las mismas cosas–, nos planteen actividades de distintas naturaleza, formato e intención con el único requisito de que tengan el cine como argumento, ya sea directo o evocado. A partir de aquí y respetando siempre su autoría, los ayudamos en aspectos de producción o con algunas cantidades económicas para que puedan materializar estos proyectos. De este modo, mediante más de 150 actividades en 60 espacios de todo tipo de la ciudad de Málaga, podemos disfrutar del enorme talento creativo de los más jóvenes, expresado desde la voz propia y como indicador real de hacia dónde debemos caminar en la programación audiovisual de nuestro proyecto. Algo

que, con diferencias lógicas, dimensión y recursos sería aplicable a las artes escénicas, donde también debemos destacar en esta misma línea de trabajo – la de pedir a los más jóvenes que se expresen y creen en un ámbito de máximo respeto institucional– el proyecto **Zarza** del Teatro de la Zarzuela, de Madrid, y **La Nave**, del teatro Calderón de Valladolid. Estos son excelentes ejemplos – que os invito a conocer a través de los enlaces– de cómo avanzar respetuosamente en esta materia de gestión de nuevos públicos en las artes escénicas.

4.2.6. Programar desde el diálogo con tus referentes

Además de lo que ya indicaba al referirme a la virtud de la «cercanía» de todo gerente/gestor, que debe tener una relación fluida, constante, constructiva y eficiente con los productores y distribuidores de nuestro sector de referencia, también resulta fundamental visitar y **fomentar el *networking*** en las ferias, encuentros y jornadas más importantes a nivel nacional. Cada festival y teatro tiene su dimensión y objetivos, pero, en todos los casos, resulta imprescindible hacerse visible en los encuentros de industria más importantes del sector. Esto nos permitirá, por una parte, descubrir nuevos contenidos y, por otra y no menos importante, abrir el diálogo con instituciones, productoras, distribuidoras y restantes agentes del sector que, al fin, se convertirán en suministradores necesarios de nuestros contenidos.

En esto, como en muchas otras facetas de la creación y la vida, para «ser» debemos «estar» entre nuestros iguales, entendiendo que nuestras gestiones en estos eventos de referencia y sus correspondientes (y medidos) gastos de viaje y alojamiento son una inversión necesaria para alcanzar nuestros objetivos estratégicos.

4.2.7. Un trabajo de equipo

Y por último resulta fundamental dotarse de un equipo humano –variará en función de la dimensión y tamaño de cada evento y teatro– que, desde el comité de dirección hasta la coordinación de producción, pasando por los soportes, la gestión de invitados, la prensa y el resto de personas, pongan en su trabajo mucho más que una simple relación profesional, aportando ilusión a los proyectos de ciudad y sector. Porque siempre, y hoy más que nunca, este es un trabajo de equipo.

En definitiva, partiendo de la máxima socrática de «solo sé que no sé nada» y porque quiero seguir aprendiendo cada día de todos y cada uno, os he expuesto estas líneas, a modo de reflexión y modelos prácticos, para que, cada uno de vosotros, lectores interesados, las estudiéis, valoréis, dinamitéis o, generosamente, asumáis, aunque solo sea en una mínima parte. Y si este último fuera el caso, que os sirvan para crear vuestro propio criterio, mirada, acción e intención. Y después, si sois tan amables, me lo podéis hacer saber para seguir aprendiendo.

Anexos

Anexo 1. Centro de producción y exhibición de las artes escénicas. Argumentario Factoría Echegaray

En los últimos años hemos asistido a una transformación de gran calado en el panorama de las artes escénicas, una transformación que se asemeja a un cambio de modelo tanto en la producción como en la exhibición de espectáculos y tendencias de público.

En el plano general, la **crisis económica** ha condicionado negativamente tanto la oferta como la demanda. En primer lugar, cada vez es más difícil y arriesgado producir y exhibir espectáculos, máxime si hablamos de producciones de mediano o gran formato. Los grandes elencos, las escenografías ambiciosas o complejas, han dado paso a pequeños montajes.

En el caso de la demanda por parte de los consumidores de espectáculos, la asistencia a eventos culturales ha descendido considerablemente al disponer de mucha menos renta para actividades de ocio o cultura. Los espectadores han aparcado su «curiosidad» y acuden solo a lo conocido. Este hecho influye directamente en que la caída de la contratación de espectáculos haya sido notable. La capacidad de riesgo, en suma, se ha visto mutilada en ambos lados de la cadena.

En el plano local, hemos asistido en los últimos años a una más que interesante proliferación de iniciativas escénicas. Se han abierto o acondicionado nuevos espacios de exhibición, se han introducido nuevos modos, con representaciones en lugares inusuales, han proliferado el microteatro y el teatro de género (musicales, por ejemplo), abundan las nuevas compañías, se estrenan con regularidad obras de dramaturgos o coreógrafos locales, etc. No obstante, tanto la producción como la exhibición no cuentan todavía con una vertebración consistente. La red está aún por hacer.

Una de las razones de la inestabilidad del panorama escénico es la **debilidad de los públicos**. Salvo honrosas excepciones, no se ha trabajado su fidelización ni su espíritu crítico y participativo. Algunas recientes iniciativas (musicales o producciones locales exhibidas con más continuidad) demuestran que es rentable y beneficioso un cambio en la estrategia de exhibición.

En suma, la realidad actual nos obliga a reinventarnos. A fidelizar los públicos existentes, a buscar nuevos espectadores que nos permitan dinamizar el tejido cultural, a rentabilizar los recursos desde una línea de rigor y austeridad, a brindar un servicio público cultural de alta calidad.

Objetivos

1) Desarrollar y consolidar un espacio que, teniendo como objetivo la producción de espectáculos propios así como la programación y exhibición de otros ajenos, implique, también, la integración de diferentes ramas paralelas que enriquezcan y completen este propósito esencial.

2) Establecer un punto de encuentro de creadores en el que primará la calidad técnica y artística y en el que se fomentará el intercambio de producciones con otros centros nacionales o extranjeros.

3) Trabajar en el largo plazo para cambiar las tendencias de producción y exhibición (consolidar la estabilidad en la cartelera), tratando el hecho teatral o coreográfico en su conjunto (ensayos, diseño, escenografía, difusión y promoción, dirección, etc.).

Fines

1) **Crear públicos.** En lugar de espectadores pasivos, pretendemos llegar a ciudadanos activos y culturalmente participativos. La creación de públicos es fundamental para generar riqueza cultural a largo plazo; para ello, es fundamental crear de forma continuada un vínculo muy directo del hecho teatral con el espectador.

En este sentido, también es crucial un **cambio de estrategia en la comunicación con el público**, fomentando la interacción en las redes sociales y recursos audiovisuales, así como la creación de plataformas de implicación ciudadana y público participante, a través de clubes de espectadores, sesiones guiadas al espacio escénico, etc.; todas aquellas actividades que hagan que los posibles espectadores consideren suyo dicho espacio.

2) **Fortalecer el tejido escénico.** La producción de espectáculos escénicos en Factoría Echegaray y su posterior programación e intercambios con otros centros contribuirá a la cohesión del tejido profesional. Dramaturgos, directores, intérpretes, escenógrafos o coreógrafos coincidirán en el «laboratorio» del espacio escénico municipal.

El tejido escénico también se fortalecerá con distintas iniciativas formativas (talleres y clases magistrales), coproducciones y actividades especiales que conseguirán que Factoría Echegaray sea un centro vivo y en constante movimiento. Un punto de encuentro para la creación que instaure la conexión entre los creadores y el público.

Modo de funcionamiento y actividades

Factoría Echegaray =
Producción + Exhibición + Formación + Intercambio + Difusión

a) Equipo técnico. Factoría Echegaray contará con un equipo de personas con dedicación exclusiva (jefe técnico, personal de iluminación, tramoya, sonido, personal de sala, etc.). En un futuro se estudiará la posibilidad de que el personal técnico perteneciente a la plantilla del Teatro Cervantes pueda ser apoyado por estudiantes de disciplinas técnicas de artes escénicas en prácticas.

b) Centro de producción. Directores de escena, intérpretes, dramaturgos, escenógrafos y/o coreógrafos recalarán en el Teatro Echegaray para desarrollar sus producciones. Factoría Echegaray acogerá todo el proceso de montaje: diseño, preparación, ensayos, exhibición, promoción, difusión, comercialización, etc.

c) Centro de exhibición. Las producciones se exhibirán en el propio Teatro Echegaray durante dos semanas. Esta permanencia en cartel nos permitirá una óptima difusión («boca a boca», crítica especializada...) y posibilitará, asimismo, el contacto con programadores y distribuidores para la posterior comercialización y distribución del espectáculo.

d) Centro de formación. Paralelamente a los montajes, se podrán acometer distintas actividades formativas:

- **Formación.** Será continua en profesiones y oficios escénicos bajo la modalidad de talleres, clases magistrales, ponencias, cursos, conferencias, invitación a personas de reconocido prestigio, etc., dirigidos a propiciar la formación integral de quienes quieran practicar una disciplina artística y a estudiantes en prácticas de artes escénicas.
- **Intercambios.** Se fomentará el intercambio de producciones con otros centros nacionales o extranjeros, así como las coproducciones con otros centros dramáticos, teatros o compañías.
- **Difusión.** El concepto de Factoría Echegaray como un centro vivo de producción, exhibición, formación o intercambio implica un estrecho contacto con la profesión, los distintos públicos y las instituciones. Se creará un modelo de trabajo que comprenda desde la cartelería hasta la relación con los medios de comunicación y la utilización de las redes sociales como herramienta imprescindible hoy en día. En esta labor de difusión se prestará una atención especial a:
 - **Lo audiovisual.** Grabación y edición de los espectáculos o de sus procesos de creación para su posterior divulgación en televisiones (mediante acuerdos con emisoras locales en un primer momento), Youtube, Vimeo y otros canales.

- **La documentación.** Un centro de documentación mantendrá una memoria gráfica, sonora y visual de las iniciativas desarrolladas en Factoría Echegaray.
- **Las redes sociales.** Facebook, Twitter y otros canales y redes servirán de hilo directo con el público y los profesionales.

e) **Otras actividades.** Además de las producciones y coproducciones, talleres y otras actividades formativas, Factoría Echegaray programará:

- Entrevistas a actores, dramaturgos, coreógrafos, bailarines, directores, dinamizadas y conducidas por un periodista o experto, realizadas ante el público y grabadas para su posterior exhibición en televisiones o redes sociales.
- Ciclos o proyectos monográficos. Podrán ser sobre un autor, un contexto histórico, un género o estilo, una escuela, etc.

f) **Colaboraciones.** Factoría Echegaray será un centro abierto a la cooperación con diferentes instituciones relacionadas con las artes escénicas: la Universidad, centros públicos y privados de artes escénicas, conservatorios de danza y música, escuela de circo, etc.

Anexo 2. Procedimiento de producción propia. Compañías malagueñas. Temporada 2019-2020

N.º máximo de espectáculos por producir	8
N.º funciones por espectáculo	12
Inversión máxima Factoría Echegaray (Teatro Cervantes de Málaga, S.A.) por espectáculo	25.000 €

Se realizará una convocatoria pública para la recepción de proyectos de acuerdo con el siguiente cronograma:

Plazo presentación proyectos	15 febrero - 1 de abril de 2019
Periodo valoración del comité de selección	2 abril - 15 mayo 2019
Publicación seleccionados/fechas programación	Segunda quincena de mayo

El comité de selección estará formado por:

- 3 representantes del sector de las artes escénicas de Málaga.
- 1 representante del colectivo TEMA (asociación que aglutina a los trabajadores de las artes escénicas en Málaga).

- Director de producción de los teatros Cervantes y Echegaray.
- Presidente: Director-gerente de los teatros Cervantes y Echegaray (con voto de calidad en caso de empate en el proceso de selección de proyectos).

No obstante, se intentará que los proyectos sean seleccionados por unanimidad del indicado comité.

Fases de producción	
Preparación de texto por parte de los intérpretes (no retribuable)	1 mes
Ensayos (retribuidos) + Producción espectáculo	1 mes
Funciones (retribuidas)	12 días

Se contratarán a los siguientes profesionales con las retribuciones que se indican:

Intérpretes	N.º máximo	5
	Contratación laboral	
	Retribución mensual	1.500 € brutos
	Alta en Seguridad Social a cargo de Teatro Cervantes	
	Periodo contratación	1,5 meses
Dirección	Contratación mercantil o laboral	
	Retribución total	3.000 € brutos
	Periodo contratación	Por proyecto

Una vez terminados los doce días de representación en el Teatro Echegaray se ofrecerá a los responsables de cada proyecto la posibilidad de seguir representando el espectáculo mediante una serie de acuerdos con espacios interesados en la exhibición en red de las producciones de la Factoría Echegaray.

Todas las condiciones anteriormente expresadas para el proceso de producción de estos espectáculos quedarán reguladas por el correspondiente **contrato administrativo** que las partes deberán suscribir.

A tal fin, la Factoría realizará las gestiones correspondientes con las siguientes instituciones:

- Área de Cultura y Educación del Excelentísimo Ayuntamiento de Málaga a través de la Red de Salas integradas en el programa Teatro en tu Zona.
- Excelentísima Diputación de Málaga a través de la Red de Espacios Escénicos de la provincia de Málaga.
- Ayuntamientos de la provincia de Málaga a través de sus propios espacios escénicos.
- Ayuntamientos de otras provincias a través de sus propios espacios escénicos.
- Salas de exhibición nacionales como espectáculos para difusión entre programadores y distribuidores.

En todos estos espectáculos en red se establecerá una relación contractual entre los responsables de cada proyecto (la compañía) y los indicados espacios escénicos, con los siguientes **condicionantes**:

- En cualquier soporte o comunicación pública de estos espectáculos se incluirá el logo de Factoría Echegaray como productor de estos.
- A efectos de archivo y documentación, se enviará a Factoría Echegaray un ejemplar de cada soporte realizado.

En definitiva, este proyecto apuesta por un centro dedicado a la formación, creación, difusión y exhibición de las artes escénicas y, a la vez, dinamizador y de asesoramiento, con el objetivo global de servicio público y la precisión de ser un centro impulsor de cultura que aporte las bases imprescindibles para el desarrollo de una actividad que redunde en el beneficio de todos los ciudadanos.

Generar riqueza cultural es siempre una inversión a largo plazo, una inversión de futuro que genera frutos sólidos y duraderos que trasciende el terreno cultural para extenderse en un arco que va desde la educación hasta el turismo y, quizá más importante, genera una dinámica de autoestima que revierte de manera positiva en la propia vida de la ciudad.

Anexo 3. Nota balance Factoría Echegaray – Temporada 2018-2019

«Factoría Echegaray, uno de los proyectos nucleares de los teatros municipales, continuó en la Temporada 2018-19 potenciando el tejido escénico local y buscando nuevas miradas. Un total de 6.871 plazas se ocuparon para ver alguna de las 8 nuevas producciones de la tercera temporada, que comenzó con la coreografía de Ana Rando *Azul Prusia azul Berlín*, que abrió asimismo el Ciclo de Danza 2018. Durante el otoño de 2018 se exhibieron en el Teatro Echegaray el musical *Un muerto con suerte*, segunda coproducción de Factoría Echegaray con la Escuela Superior de Arte Dramático dentro de la rama Factoría Formación, y *Mira cómo te olvidó*, de Antonio Álamo. Ya en 2019 se produjeron y representaron otras cinco piezas de nuevo cuño: *Mitad del mundo*, un premiado texto de Pablo Díaz Morilla dirigido por Fran Perea; *La tormenta perfecta*, obra de la dramaturga castellano-manchega Marta Torres; *Mi querida Mori*, del malogrado autor malagueño Nacho Albert y dirigida por Paco Bernal; el texto de la también malagueña Marta Dorao *Múltiple*, que compuso en escena Julio Fraga, e *Inestables*, creación de Carlos Zamarriego dirigida por el propio autor».

Extracto de la nota balance de Factoría Echegaray de la temporada 2018-2019.

Anexo 4. Nota balance 36.º Festival de Teatro de Málaga (2019)

«El 36 Festival de Teatro cosechó el mejor dato de asistencia de su historia. La edición que entregó el primer premio Málaga de Teatro a Concha Velasco cerró con 34.014 espectadores en 91 funciones de 43 obras, un dato que superó en más de un 30 % al del 31 Festival, que ostentaba la anterior marca con 25.930 personas. El público apoyó con su presencia tanto los grandes montajes en gira como los siete estrenos absolutos de la convocatoria, entre ellos el celebradísimo *Espejismo* de El Espejo Negro. Entre otras obras, agotaron el papel la comedia-thriller *¿Quién es el señor Schmitt?*, el pase del *Juntos* de Kiti Mánver y Gorka Oxoá, las cinco sesiones del *Carmina Burana* revisadas por La Fura dels Baus, el *Rojo* en el que Juan Echanove se transmutaba en Mark Rothko, o algunos de los divertidos entierros de La Cubana en *Adiós Arturo*. Los datos relativos constatan el buen comportamiento en taquilla: la tasa media de ocupación se disparó hasta el 79,3 % en esta 36 edición, que recibió entre otros a Josep Maria Flotats y Pere Ponce en *Voltaire / Rousseau*, Rafael Álvarez 'El Brujo' con su monólogo *La luz oscura*, José Sacristán en el desgarrador canto de amor póstumo de *Señora de rojo sobre fondo gris*, Aitana Sánchez-Gijón y Roberto Enríquez en *La vuelta de Nora*, José María Pou en *Moby Dick*, José Luis Gómez con dos producciones del Teatro de La Abadía, o montajes tan redondos como *El rey Lear* de Atalaya y la alabadísimá propuesta escénica de *Lehman Trilogy*».

Extracto de la nota balance del 36.º Festival de Teatro de Málaga (enero-febrero de 2019).

