



# ACCIÓN FORMATIVA PLATE◀

LA GESTIÓN DE LOS ESPACIOS ESCÉNICOS

16  
NOVIEMBRE  
2016

17  
NOVIEMBRE  
2016

Organizan:



**PLATE◀** PROGRAMA ESTATAL  
DE ARTES ESCÉNICAS



Colaboran:





**ACCIÓN  
FORMATIVA  
PLATE**

LA GESTIÓN DE LOS ESPACIOS ESCÉNICOS

# ÍNDICE

1. INAUGURACIÓN	Pág. 1
2. PROGRAMA	Pág. 8
3. PONENCIAS	Pág. 11
4. CONCLUSIONES	Pág. 208

Organizan:



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE EDUCACIÓN, CULTURA  
Y DEPORTE

**inaem**  
INSTITUTO NACIONAL DE  
LAS ARTES ESCÉNICAS DE LA MÚSICA

**PLATE**

PROGRAMA ESTATAL  
DE ARTES ESCÉNICAS



FEDERACION ESPAÑOLA DE  
MUNICIPIOS Y PROVINCIAS

Colaboran:



ACCIÓN  
FORMATIVA  
PLATEA

LA GESTIÓN DE LOS ESPACIOS ESCÉNICOS

# INAUGURACIÓN

Organizan:



MINISTERIO  
DE EDUCACIÓN, CULTURA  
Y DEPORTE

**inaem**  
INSTITUTO NACIONAL DE  
LAS ARTES ESCÉNICAS Y DE LA MÚSICA

**PLATEA**

PROGRAMA ESTATAL  
DE ARTES ESCÉNICAS



FEDERACION ESPAÑOLA DE  
MUNICIPIOS Y PROVINCIAS

Colaboran:



# ACCIÓN FORMATIVA PLATEA

## GESTIÓN DE LOS ESPACIOS ESCÉNICOS

16 y 17 de noviembre de 2016  
Centro Cultural Conde Duque, Madrid

En su tercer año de vida, el programa PLATEA pone en marcha una línea formativa que excede a la propia naturaleza y características del programa para abordar, de manera más general, la gestión de espacios escénicos y el acercamiento a la comunidad en que éstos se inscriben. Fidelización de públicos, redes nacionales e internacionales, implicación comunitaria, evaluación, planificación estratégica o comunicación de proyectos son algunas de las áreas que se tratan, durante dos jornadas, por parte de profesionales de trayectoria y prestigio y para un auditorio de 300 personas del mundo de la gestión, las compañías, la comunicación y la producción. Su inauguración corre a cargo de Carlos Fernández-Peinado, secretario general del Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música (INAEM), Juana Escudero, subdirectora de Educación y Cultura de la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) y Concha Hernández, coordinadora de actividades culturales de Conde Duque.



# INAUGURACIÓN

## CONCHA HERNÁNDEZ

### *Directora del Centro Cultural Conde Duque*

Para **Concha Hernández, directora de Conde Duque**, es un placer acoger estas Jornadas porque Conde Duque es un centro cultural. Son 66.000 metros cuadrados dedicados a la cultura. Es el segundo edificio, después del Palacio Real, más grande de Madrid dedicado a la cultura, que alberga la memoria de Madrid. Contiene a todas las instituciones: el Archivo de la Villa, la Biblioteca Musical Víctor Espinós, la Biblioteca Histórica, la Hemeroteca y, también, un equipamiento bastante interesante en cuanto a artes escénicas. Tiene un teatro, salas de ensayo de teatro y de danza, un auditorio, salón de actos y algunas salas polivalentes que también se utilizan para danza, para teatro o para performance. Se trata, por tanto, de un lugar muy vinculado a las artes escénicas.

Hernández señala que estas jornadas son una oportunidad de encuentro para profesionales y también para creadores. Oportunidades que, desde las instituciones públicas, hay que intentar que sean cada vez más para –señala- reivindicar la profesionalidad, reivindicar a los artistas, a los gestores, a todo ese entramado que ni más ni menos supone 500.000 puestos de trabajo. Es un factor económico muy importante. Y es un factor también de crecimiento cultural y social.

Los aquí convocados –continúa- tienen en sus manos el tesoro más importante para poder transmitir a los demás... los gestores son mediadores entre el público y los artistas. Su papel es propiciar que pasen cosas, propiciar que sus espacios sean espacios de creación, de crecimiento... no solamente de los artistas, sino también del público. Tienen la obligación de crear público cada vez más exigente, cada vez más culto...

La directora de Conde Duque señaló también los ejes de trabajo de su dirección: en Conde Duque se apuesta por los jóvenes, por los ensayos abiertos al público, por abrir los procesos de creación tanto en teatro como en danza, por abrir el diálogo con los artistas... los resultados muestran un enriquecimiento; se ha podido constatar que se produce un diálogo muy bueno para el público y para los artistas, pues estos espacios permiten ver el trabajo que hay detrás, las horas de ensayo, todo el entramado que hace posible que cada día, cuando se levanta el telón, pase algo único, exclusivo, distinto.

En Conde Duque se tiene un importante empeño con los jóvenes, pero también con las mujeres. No solamente porque alberga el festival Ellas

Crean todos los meses de marzo coincidiendo con el Día Internacional de la Mujer –un día que celebra Naciones Unidas, que en muchos países es fiesta nacional- sino que han hecho suyo ese compromiso del que hablará Margarita Borja, de Clásicas y Modernas, de buscar la presencia paritaria de creadores y creadoras. Se trata de una iniciativa un poco al rebufo de la que se ha hecho en Francia sobre la presencia de las mujeres en las artes escénicas, no solo en la creación sino en todos los oficios que llevan consigo. Para Conde Duque, ésta es la primera temporada de igualdad. Se está intentando que no haya una representación de ninguno de los dos sexos por debajo del 40%; parece que se está logrando. No se están mirando cifras, sin embargo, se está mirando mujeres que están en pie de igualdad de calidad con los hombres. Y ésta es una variable que se incluye de manera permanente en la programación para cumplir el compromiso ético de la institución pública con la sociedad. Es un compromiso ético con los creadores y un compromiso ético con que se cumpla la Ley de Igualdad.

Éste es el resumen de las ideas generales que rigen Conde Duque. Acoger las Jornadas es un motivo de felicidad para el centro, que en los años 80 fue muy especial para la ciudad de Madrid, en aquella *Movida Madrileña* donde la ciudad y el país empezaban a despertar a la democracia y a la cultura. Concha Hernández da la bienvenida a ese espacio que quiere ser ágora, que quiere ser lugar de encuentro, de diálogo, con la esperanza de que del encuentro los asistentes salgan mucho más sabios y con muchas más ganas de seguir potenciando nuestro país en lo que somos ricos, que es en la cultura.

## **CARLOS FERNÁNDEZ-PEINADO**

**Secretario General**

**INAEM (Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música)**

**Ministerio de Educación, Cultura y Deporte**

**Carlos Fernández-Peinado** agradece a Conde Duque por acoger en estas Jornadas que organizan el INAEM y la FEMP. También da las gracias a otros colaboradores como la Red de Teatros, Circuitos y Festivales de titularidad pública, y da la bienvenida a todos los asistentes a las primeras jornadas formativas del programa PLATEA. También da la bienvenida especialmente a todos los gestores y programadores locales, que son actores principales de este programa y que han hecho el esfuerzo de estar aquí desde toda España. Y también a todos los invitados que han podido participar exponiendo sus experiencias.

El secretario general del INAEM relata que el programa PLATEA nació en 2014 como iniciativa conjunta de la Federación de Municipios y Provincias y el INAEM para afrontar una problemática que se estaba suscitando a raíz de la crisis económica y que llevó a que los ayuntamientos hubieran visto cómo su presupuesto cultural se había visto reducido drásticamente, lo que dio lugar a que las compañías no pudieran ir a caché y tuvieran que ir a taquilla; situación que estaba desvertebrando el tejido. El programa PLATEA busca no sólo compensar esa situación actuando como canal intermedio en esa relación entre compañías y ayuntamientos, sino también dar uso a esas infraestructuras que se han ido construyendo a lo largo de las últimas décadas y que, con la crisis, podían quedar vacías de contenido.

Continuó exponiendo que, a lo largo de estos años, ha habido un proceso de aprendizaje colectivo entre todos los participantes de este programa y quiso hacer un reconocimiento especial a los equipos del INAEM que han trabajado muy duro. El programa PLATEA tuvo una generosa dotación presupuestaria por parte del Gobierno; fueron 6 millones el primer año, y 5 millones el segundo y tercer año. Pero este presupuesto no ha ido acompañado de ninguna dotación de personal. Así que desde el personal ya existente en el INAEM -que gestiona las subvenciones y todos los centros nacionales de danza, música y teatro- se ha hecho un sobreesfuerzo enorme para sacar adelante este programa que es bastante minucioso en cuanto a su gestión. Desde la presentación de las Jornadas, mostró su reconocimiento a estos equipos. Un reconocimiento que se extendió a los equipos de las propias corporaciones locales y de las compañías que, entre todos, han conseguido sacar adelante estas tres ediciones.

En estos tres años de vida de PLATEA, se han programado casi 3.000 espectáculos en todas las comunidades autónomas y ciudades con estatuto de autonomía, con una asistencia de casi 600.000 espectadores. Cree que estas cifras han ayudado a recuperar un poco la actividad del sector que estaba, como se puede observar en los distintos anuarios de la SGAE o en el Mapa de Programación de la Red, reduciéndose. Estas cifras han permitido algún pequeño repunte. Aun así, hacía falta que PLATEA no sólo fuera un sistema de circulación de espectáculos, sino que se pudieran organizar actividades formativas como ésta. Y no sólo para hablar del programa PLATEA, que ya se ha hecho en otros foros, sino para abordar la gestión de los espacios escénicos en un sentido más amplio. No es la primera vez que la FEMP y el Ministerio colaboran en este tema: en 2009, en Toledo, hubo una jornada también sobre la gestión de los espacios escénicos de titularidad pública.

En esta ocasión –continuó Fernández Peinado- se busca abrir un espacio de reflexión, de encuentro e introducir la idea de programación

expandida y de temáticas que deben empapar la programación más allá de la pura exhibición. Así, las jornadas van a tratar de la relación entre el sector público y el privado, la responsabilidad social, la igualdad, la fidelización de públicos; temas que son fundamentales a la hora de gestionar teatros públicos más allá de decidir programaciones y gestionar un presupuesto. Porque, al final, el teatro -y más los teatros municipales de toda España- se tiene que convertir en ese templo laico donde la sociedad se encuentre, donde la sociedad participe y que sea una referencia para la comunidad, más allá de meros lugares de exhibición de espectáculos artísticos de calidad y con profesionalidad, que es uno de los aspectos que destaca el programa PLATEA.

Entre los ponentes, hay personalidades y gestores muy reconocidos, como Natalia Menéndez, Xosé Paulo Rodríguez, Jesús Cimarro, Gonzalo Ubani, Rosana Torres... destacó. A ellos y ellas también hay que dar un caluroso agradecimiento, por parte de las instituciones organizadoras, por colaborar en esta tarea. Y también a Almudena como encargada de la organización y logística del encuentro.

Estas Jornadas serán también el marco para hablar de qué va pasar en 2017 con PLATEA, pregunta que muchos se programadores y productores se están haciendo. La voluntad de la Secretaría General que dirige es de continuidad del programa, pero, las particularidades de 2016, con un gobierno en funciones durante casi todo el año, sin presupuestos ni perspectiva de elaboración de los mismos, no permite certezas al respecto. Parece que ahora se van a empezar a elaborar los presupuestos y, cuando se tenga un escenario claro, se empezará a trabajar en la edición de 2017.

## **JUANA ESCUDERO**

***Subdirectora de Educación y Cultura***

***Árera de Derechos Sociales y Ciudadanía***

***Dirección General de Política Institucional***

***FEMP - Federación Española de Municipios y Provincias***

Por su parte, **Juana Escudero** reconoció el papel de Carlos Fernández-Peinado en la implantación del programa PLATEA. Agradeció, también, al INAEM por contar con la FEMP, por contar con los teatros de titularidad local. Y agradeció al Conde Duque por la acogida y cesión de los espacios y su personal. Saludó la directora general de Política Institucional de la FEMP, que tuvo la amabilidad de cederle la palabra y el privilegio de saludar y dar la bienvenida a los asistentes.

El día 10 de febrero de 2016, cuando FEMP e INAEM firmaron el protocolo para el desarrollo de PLATEA de ese año, tuvieron claro que

había que destinar parte de la partida presupuestaria a propiciar este encuentro. Y este encuentro tenía que estar dirigido especialmente a todos los gestores de los espacios escénicos que forman parte del programa en esta edición; pero tenía que estar también necesariamente abierto a todos los demás gestores de espacios públicos y, cómo no, al sector completo, a todos los demás agentes del sector que desearan participar. Se trata de propiciar un diálogo fértil, de intercambiar conocimientos experiencias, de mejorar el panorama de las artes escénicas en España. Y, para eso, el capital humano está presente y manifiesta su voluntad constante de mejora, de crecimiento y de compartir todo ese conocimiento y experiencias, que es muy valioso. Con este encuentro, se contribuye a los objetivos del programa, explicó Escudero. Los tres años de trayectoria del programa PLATEA hasta aquí no bastan para conseguir los objetivos ambiciosos que el programa se ha dado. Así que, en nombre de la FEMP, no se puede dejar de instar y pedir al Ministerio la continuación del programa en los próximos años. Se trata de un camino que vamos haciendo juntos y que aún queda mucho por conseguir. Una vez más, en cuanto se les convoca, todos los agentes están presentes y con la mejor disposición, dijo. La dotación económica ha de sumarse a los recursos humanos que, es evidente, están dispuestos a continuarlo.

Concluyó señalando la esperanza de que el diálogo y el encuentro fueran muy fructíferos y abundaran en que se consiga crear un corpus de conocimiento -que tienen comprometido recoger en un manual, una guía de referencia para la gestión artística, técnica, económica de los espacios escénicos-. Se animó, pues, a la intervención de los asistentes, para contribuir a la riqueza de ese manual que, por supuesto, se pondrá a disposición de todos.

[VER VÍDEO](#)



ACCIÓN  
FORMATIVA  
PLATE

LA GESTIÓN DE LOS ESPACIOS ESCÉNICOS

# PROGRAMA

Organizan:



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE EDUCACIÓN, CULTURA  
Y DEPORTE

**inaem**  
INSTITUTO NACIONAL DE  
LAS ARTES ESCÉNICAS Y DE LA MÚSICA

**PLATE**

PROGRAMA ESTATAL  
DE ARTES ESCÉNICAS



FEDERACION ESPAÑOLA DE  
MUNICIPIOS Y PROVINCIAS

Colaboran:



de Teatros,  
Auditorios,  
Circuitos y  
Festivales  
de Voluntariado público



CONDE  
DUQUE

## **Acción Formativa PLATEA 2016:** **LA GESTIÓN DE LOS ESPACIOS ESCÉNICOS**

**16 de noviembre de 2016**

10:00 – 10:30 h Acto de bienvenida

10:30 – 11:30 h **El teatro en su entorno**

- Natalia Menéndez, *Directora del Festival Internacional de Teatro Clásico de Almagro*
- María Sánchez de la Cruz, *Dirección de Artes Escénicas, Concejalía de Cultura y Bienestar Social, Ayuntamiento de Móstoles*

11.30 – 12:00 h Pausa café

12:00 – 13:30 h **El proyecto: criterios de planificación estratégica y de gestión**

*Marta Monfort Ayestarán, Jefa de Unidad de la Red de Teatros del Ayuntamiento de Vitoria Gasteiz*

13:30 – 14:30 h **Cómo diseñar y llevar a cabo una programación diversa y de calidad**

*Gonzalo Ubani Bazán, Director Artístico del Teatro Cuyás de Las Palmas de Gran Canaria*

14:30 – 16:00 Comida ofrecida por la organización

16:00 – 17:00 h **La comunicación del teatro y de su proyecto**

- Rosana Torres, *Periodista cultural*
- Nico García, *Jefe de Prensa de Pentación Espectáculos*

17:00 – 18:00 h **Cómo atraer y fidelizar nuevos públicos. Una mirada especial a la danza y al circo de creación**

**MODERADOR:** *Andrés Peláez, exdirector del Museo Nacional del Teatro*

**PONENTES:**

- Marisa Pons, *Responsable de Relaciones Institucionales del Teatro Circo Price.*
- Xosé Paulo Rodríguez, *director del Teatro Rosalía de Castro de A Coruña y Presidente de la Red Española de Teatros, Auditorios, Circuitos y Festivales de Titularidad Pública,*
- Andrea Quintana, *Coordinadora del Proyecto "Programación expandida del TRC-Danza"*

## 17 de noviembre de 2016

10:00 – 11:00 h **La participación social en el proyecto del teatro: cómo implicar al público en la propuesta y en la gestión del teatro y en la realización de proyectos**

Francesc Casadesús, *Director del Mercat de les Flors (Barcelona)*

11:00 – 12:15 h **Teatros públicos y privados: de la coexistencia a la colaboración**  
**MODERADOR:** Andrés Peláez, *exdirector del Museo Nacional del Teatro*

**PONENTES:**

- Carlos Morán Arostegi, *Director del Serantes Kultur Aretoa*
- Jesús Cimarro, *Presidente de FAETEDA (Federación Estatal de Asociaciones de Empresas de Teatro y Danza) España*
- Jacobo Pallarés Burriel, *Presidente de la Red de Teatros Alternativos y Codirector de Espacio Inestable*

12:15 – 12:45 h Pausa café

12:45 – 13:30 h **La dimensión creativa y democrática de la igualdad en las artes escénicas**

Margarita Borja, *Vicepresidenta Primera de Clásicas y Modernas, asociación para la igualdad de género en la cultura.*

13:30 - 14:30 h **La evaluación continua de la actividad del teatro**

- Mireia Sabaté Grau, *Directora de la Oficina de Difusión Artística de la Diputación de Barcelona*
- Pep Tugues, *Director del Teatre-Auditori de Sant Cugat*

14:30 – 16:00 h Comida ofrecida por la organización

16:00 – 17:00 h **El trabajo en red**

- Nieves Beloqui, *Técnico de Cultura del Ayuntamiento de Noáin (Valle de Elorz)*
- Núria Bultà, *Delegada de la oficina de ICEC (Instituto Catalán de las Empresas Culturales), sede de Bruselas.*

17:00 – 17:30 h **El programa PLATEA: apoyo a la programación de los espacios escénicos locales.** **Ruegos y preguntas**

Juan Melgar, *Vocal Asesor del INAEM*

17:30 – 18:00 h **Conclusiones y cierre de la Acción Formativa**



ACCIÓN  
FORMATIVA  
PLATE

LA GESTIÓN DE LOS ESPACIOS ESCÉNICOS

# PONENCIAS

Organizan:



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE EDUCACIÓN, CULTURA  
Y DEPORTE

**inaem**  
INSTITUTO NACIONAL DE  
LAS ARTES ESCÉNICAS Y DE LA MÚSICA

**PLATE**

PROGRAMA ESTATAL  
DE ARTES ESCÉNICAS



FEDERACION ESPAÑOLA DE  
MUNICIPIOS Y PROVINCIAS

Colaboran:



de Teatros,  
Auditorios,  
Circuitos y  
Festivales  
de Voluntariado público



CONDE  
DUQUE



ACCIÓN  
FORMATIVA  
PLATE

LA GESTIÓN DE LOS ESPACIOS ESCÉNICOS

# PONENCIAS

## El teatro en su entorno

Natalia Menéndez

Directora del Festival Internacional de Teatro Clásico  
de Almagro

María Sánchez de la Cruz

Dirección de Artes Escénicas, Concejalía de Cultura y  
Bienestar Social del Ayuntamiento de Móstoles

Organizan:



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE EDUCACIÓN, CULTURA  
Y DEPORTE



PLATE

PROGRAMA ESTATAL  
DE ARTES ESCÉNICAS



FEDERACION ESPAÑOLA DE  
MUNICIPIOS Y PROVINCIAS

Colaboran:



de Teatros,  
Auditorios,  
Circuitos y  
Festivales  
de Voluntariado público



CONDE  
DUQUE

## EL TEATRO EN SU ENTORNO

### Natalia Menéndez y María Sánchez

Cómo conocer el entorno social del teatro: demografía, asociacionismo (intereses expresados de la población); centros educativos, culturales, formativos (con especial atención a los centros de enseñanzas artísticas); detección de las demandas no expresadas de la población, etc. Cómo ganar centralidad y hacer del teatro una institución cultural clave en nuestra población y en su entorno.

#### NATALIA MENÉNDEZ

**Directora del Festival de Teatro Clásico de Almagro**



Licenciada en interpretación y en dirección escénica por la RESAD. Actualmente estudia el Doctorado en Humanidades en la Universidad Carlos III de Madrid.

Ha trabajado como actriz en Teatro, tanto en compañías privadas como públicas y en

obras clásicas y creaciones contemporáneas, con directores como José Diez, Jesús Cracio, Juanjo Menéndez, Gerardo Malla, Guillermo Heras, Miguel Narros, Miguel Bosé. José Luis Raymond, Jorge Lavelli, Denis Rafter y Jean-Pierre Miquel.

En Televisión ha trabajado con Diana Álvarez, Domingo Serrano, Carlos Serrano, Adolfo Marsillach, Miguel Ángel Díez, Pablo Ibáñez, Eva Lesmes, Pepe Ganga, Jaime Botella, Raúl de la Morena, Toni Sevilla, Rafael de la Cueva y Paíno.

En cine con Carlos Saura, Emilio Martínez Lázaro y Juan Luis Bollaín.

En la dirección, ha dirigido textos de: Alfred de Musset, Zorrilla, Pirandello, Stoppard, Marguerite Duras, Fassbinder, Roland Topor, Yasmina Reza, Michel Tremblay, Sanchis Sinisterra, etc.

En la escritura, traduce y adapta obras de teatro como "La amante inglesa" de Marguerite Duras, "Tres versiones de la vida" de Yasmina Reza o "The Doubt" de Patrick Shanley; escribe "Querido Mozart" homenaje a Mozart para RNE y Casa Encendida. Publica la traducción

“Las falsas Confidencias” de Marivaux para la editorial Cátedra, y escribe un libro de quince relatos “A voces” y una novela “Clic” ambas con la editorial Ellago, entre otras publicaciones.

Otras actividades:

Ayudante de prensa en la productora de cine MK2 en París.

Ayudante de dirección y de producción en Antena 3 T.V.

Dialogue Coach en películas dirigidas por Maria Ripoll y por Miguel Bardem.

Imparte cursos de interpretación en Marruecos, Chile, México, la India, Uruguay y España.

Dramaturga de la compañía de danza: 10&10 Danza, durante doce años.

Coprodutora de la productora teatral DD&Duskon, durante nueve años.

Directora artística en varias exposiciones con SEACEX y la AC/E para Iberoamérica.

Directora del espectáculo “Tejiendo la PAZ”, producido por el Teatro Colón y el Ministerio de Cultura de

Colombia para celebrar el Día mundial de la Paz en la Plaza Simón Bolívar de Bogotá.

Actualmente es la Directora de la Fundación Festival Internacional de Teatro Clásico de Almagro desde 2010.

## **MARÍA SÁNCHEZ**

***Dirección de Artes Escénicas, Concejalía de Cultura y Bienestar Social del Ayuntamiento de Móstoles***



### **Formación Superior**

Master en Gestión de Artes Escénicas, Teatro Música y Danza (ICCMU Y UCM) (8ª Promoción)

Master en Investigación-Acción Participativa y Desarrollo Local (UCM) (1997)

Licenciada en Geografía e Historia, especialidad en Hª del Arte por la Universidad Complutense de Madrid

### **Trayectoria Profesional**

Dirección de Artes Escénicas y Teatro del Bosque: (desde 2006)

Programación Municipal de los Espacios Escénicos (A Escena)

Programa de Residencias Artísticas

Festival Internacional MostolesAtodoJAZZ

Coordinación de Equipos

Plan de Comunicación.

Desarrollo de Públicos (Convenios y acciones para el Territorio)

Gestión del Programa Pedagógico del Área (Escuela de Espectadores).

Coordinación del Centro Cultural Villa de Mostoles, proyecto integral de, Actividades Formativas, Escuela de Danza, Área de Exposiciones y Programación del A Escena (Oferta de Artes Escénicas de la Ciudad).

Técnica de Cultura desde el año 1993 en el Ayuntamiento de Mostoles desarrollando proyectos de dinamización de Artes Escénicas de Base en Centro Sociocultural El Soto y Muestras Locales de Teatro y Formación.

Investigación y restauración de Tejido Antiguo (Museo del Pueblo Español) Años 91-93)

Desarrollo de Educación no formal en el ámbito de Educación Ambiental en Granada (años 85 -90)

Participación en diversos colectivos y proyectos de Educación de Calle (años 80)

Monitora de Animación Sociocultural y Tiempo Libre (Escuela de Animación de la Comunidad de Madrid)

## EL TEATRO EN SU ENTORNO



### NATALIA MENÉNDEZ

Desde que Natalia Menéndez comenzara con la gestión del Festival de Almagro, creció su admiración profunda por la gestión y el mundo de los gestores. Desde su punto de vista, los profesionales del mundo del teatro: actores, directores, dramaturgos, etcétera, no saben el trabajo que significa la gestión y lo poco valorado que está. Y aprovechó la circunstancia para mostrar su admiración y aplauso a todos los gestores que hacen posible que los sueños de los creadores sean visibles para el público.

El Festival de Teatro Clásico de Almagro desde 2010, desde que Natalia Menéndez asumió la dirección, ha hecho una apuesta por una estética no violenta. Esto significa que han hecho un trabajo para ser un festival accesible físicamente. Trabajan para eliminar barreras y conseguir el acceso de todos en igualdad de condiciones a la cultura. Todos los espacios del festival están adaptados para personas con movilidad reducida, tienen un sistema de audiodescripción teatral para personas con discapacidad visual, un sistema de sobretitulado para personas con discapacidad auditiva, amplificación con bucle magnético, programas de mano en braille... La primera función accesible de la Compañía Nacional de Teatro Clásico fue en el 2012 y fue en el Hospital de San Juan, en el Festival de Almagro. Hacen talleres para niños en colaboración con la ONCE para favorecer la inclusión social de personas invidentes: combinan a niños invidentes con niños videntes

para que sepan cómo cada uno aprecia la realidad. Se trata de una iniciativa que está funcionando muy bien.

Así mismo, han iniciado un programa de *visitas táctiles* gracias a la Compañía Nacional de Teatro Clásico para invidentes; se trata de estar una hora antes de la representación y poder tocar, que les expliquen cómo es el espacio, cómo es el vestuario... todas las características posibles para que puedan apreciar mejor la representación. El Festival realiza un curso formativo de accesibilidad para los lugares donde se llevan a cabo exposiciones con el objetivo de que las personas encargadas puedan explicar a los invidentes en qué consiste la exposición. Han realizado varias exposiciones accesibles para invidentes; el año pasado se hizo la rueda de prensa con intérprete de lengua de signos. En esta línea, el festival reúne, por primera vez, a todas las asociaciones de discapacidad en todos sus ámbitos para conseguir mejoras en el sector. Tienen presencia en la web de videos sobretitulados en español para sordos y programas de inclusión laboral de personas con discapacidad desde hace dos años. Como reconocimiento a esta tarea, el Festival recibió el Premio Solidarios de la ONCE por su labor por la accesibilidad.

Y esta capacitación del acceso, señala la directora, es económica también. Así, se realizan espectáculos gratuitos de teatro, música, cine... clases magistrales, talleres y exposiciones. Los descuentos no son sólo del 50% para el día del espectador, para grupos, para mayores de 65 años y menores de 21, sino también para desempleados los lunes, los martes, los miércoles y los domingos. Un total de 5.933 personas se han beneficiado de descuentos en 2016. Esto significa un 19% respecto al total de entradas vendidas. 1.358 más que en la pasada edición. 4.927 entradas de grupo, 611 entradas de mayores de 65 años, 206 de menores de 21 años, 189 entradas de desempleados.

El Festival de Almagro lleva a cabo un programa dirigido a familias desfavorecidas de la localidad de Almagro y otros municipios colindantes, donde se facilita el acceso al teatro a familias en riesgo de exclusión social. Siempre se intenta hacer con comedias para lograr que estas personas sonrían durante un rato y que puedan soñar otras cosas durante varias funciones a lo largo de cada edición.

Así mismo, se presta una especial atención al público infantil. Se involucra a los tres colegios públicos de Almagro a través de un concurso de pintura, maquetas, poesía... en definitiva, de alguna práctica relacionada con el teatro clásico. Éste sirve para seleccionar el jurado infantil del Certamen Internacional Barroco Infantil. Bajo la dirección de Natalia Menéndez, se puso en marcha el primer jurado mixto en el festival. Es mixto en cuanto a que son seis componentes: tres niños y tres adultos; y los niños se seleccionan a través de este concurso.

Estos niños seleccionados, que son tres por edición, reciben una formación teatral a través del jurado adulto, que les explica en qué consiste una función de teatro, cómo se puede valorar, cómo mirar el teatro, cómo mirar el espacio, qué tipo de respeto se debe tener ante una función de teatro... Desde 2011, cuando se creó el Barroco Infantil, ya han formado a unos cuantos niños de esta manera. Los demás niños que se quedan a las puertas de ser jurado participan en un sorteo con los profesores de entradas para espectáculos familiares. A través de patrocinio privado, el Festival ha conseguido la adaptación de las butacas a público infantil, porque tener a los niños de rodillas de manera incómoda no es la mejor manera de acercarlos a disfrutar del teatro.

Además, hay un programa de inclusión de alumnos de distintas disciplinas artísticas para ensayos generales, con la asistencia de alumnos, por ejemplo, del curso de pintura del Museo López Villaseñor de Ciudad Real, que asisten a diferentes ensayos. Menéndez tiene muy presente que el teatro puede ser mirado por futuros pintores y no sólo por alumnos de arte dramático o que se vayan a dedicar al teatro. Y entiende que la formación del artista debe pasar también por una experiencia teatral.

El Festival de Almagro presta también especial atención a colectivos culturales. Por ejemplo, cada año se realiza un encuentro con el Club de Lectura de Mujeres de la Biblioteca Pública Municipal de Almagro, donde cada año la directora del certamen va a hablar con ellas con el objetivo de conocer lo que sienten: conocer las críticas que tienen, escuchar, saber lo que piensan con respecto a cada edición, valorar conjuntamente los textos, las puestas en escena, saber un poco el palpito que tienen estas mujeres que leen durante todo el año y que hacen un trabajo con respecto a lo que será la programación de cada año. También aprovecha para contarles cuáles pueden ser las líneas de la edición siguiente y para tomar pulso del palpito de lo que ellas piensan. Así mismo, el Festival facilita la participación de otros colectivos como el Ateneo, hermandades de las ermitas, la Banda Municipal, la Coral Polifónica... para abrir el acceso a él y, a través de los intercambios, recibir sus percepciones.

El Festival de Almagro ha creado una línea de voluntariado nacional e internacional que en ningún momento supe funciones profesionales, sino que son voluntarios que acompañan a profesionales. Ha habido un total de 32 voluntarios en la trigésimo novena edición: 15 mujeres y 17 hombres, de edades comprendidas entre los 18 y 61 años. 30 españoles de 8 comunidades autónomas, dos internacionales de Italia y de Venezuela. Eran de profesiones diversas: dieciocho en total. El trabajo de voluntarios se centra, entre otras actividades, en la atención al público y siempre están unidos a uno de los 120 profesionales que

formaron parte de la plantilla en la última edición. Les van siguiendo y luego tienen una serie de atenciones con ellos, como poder entrar a ver funciones, elegir días y horarios que les interesen y participar en el Festival como consideren.

El Festival de Almagro como generador de riqueza también tiene que ver con el entorno. Más de una treintena de espacios hoteleros se han creado desde su primera edición. Como dijo su alcalde en la reunión de Patronato, "Almagro no sería Almagro sin el Festival". El impacto económico que generaron 59.582 espectadores en la 39 edición -sólo en Almagro- asciende a 3.300.000 euros, que equivalen a 133.000 euros diarios. 120 personas contratadas, 72,36% de las cuáles son procedentes de Castilla La Mancha, por lo tanto, se está favoreciendo el entorno. Más de 5.000 empleos indirectos generados.

La dirección de Menéndez organizó la primera reunión con los gremios de hostelería con el objetivo de que hosteleros, espectadores y compañías pudieran verse beneficiados del impacto del Festival. La implicación de las empresas, a su vez, con respecto al Festival ha sido la de la aplicación de unas tarifas especiales en los hoteles para las compañías o la colaboración en especie, como comidas, cenas, vino, aceite, agua. Y también la elaboración de un desplegable financiero para empresarios de hostelería y servicios generales de Almagro. No es tanto una implicación económica grande, como una implicación de manifestar que están con el Festival. Querían -primero-, tener diálogo, -segundo-, hallar puntos de encuentro y -tercero-, que hubiera, por parte de ellos también una implicación. Tras varios encuentros, consiguieron hacer unos adhesivos que muestran que estos establecimientos apoyan el Festival.

En cuanto al trabajo con respecto a las mujeres, en estos momentos la oficina está compuesta aproximadamente en un 80% por mujeres. Desde el Festival de Almagro se reciben propuestas, fundamentalmente, aunque se realiza alguna coproducción. Por lo tanto, se recibe más de lo que se propone con respecto a los creadores y ahí es más costoso decidir, pero se intenta que haya igualdad en las firmas de los espectáculos. En cuanto a calidad creativa, se intenta favorecer la presencia de la mujer en la programación. Es evidente que, en lo referido a la autoría clásica, es un tanto complicado, porque las mujeres no podían escribir, y las que han podido escribir han estado evidentemente reflejadas en el festival, pero no sólo desde la actual dirección, sino que esto ha pasado con los directores precedentes del festival. Otra acción en este sentido: el cartel, por ejemplo, de cada edición lo realiza una mujer española fotógrafa.

Éste es un resumen, a grandes rasgos, de las líneas de trabajo del Festival con el entorno.

## **MARÍA SÁNCHEZ**

La ponencia que se comunica desde el equipo de trabajo del Ayuntamiento de Móstoles se denomina “Un teatro para un pueblo”, que es una frase que recientemente José Pedro Carrión colgó en su Facebook al haber realizado la función de “Páncreas” en el Teatro del Bosque. Un comentario que sintieron como un halago y un piropo y, en cualquier caso, entienden como un reconocimiento a lo que el equipo se plantea cuando se pone a trabajar desde el Área de Artes Escénicas.

Móstoles es el municipio más grande de la Comunidad de Madrid situado en el suroeste, declarado gran ciudad hace nueve años aproximadamente y que cuenta con una población de unos 207.000 habitantes. Es una gran ciudad con una población que, en los años 70, recoge la irradiación de Extremadura, Andalucía, Castilla León y Castilla La Mancha; y, más tarde, el trasvase de la ciudad de Madrid. Nace como una ciudad dormitorio y, poco a poco, va generando población arraigada y dotándose de diversos recursos.

Los recursos culturales a nivel de equipamientos en artes escénicas tienen las competencias divididas. La parte que trabaja con Escuela y Cultura lleva el peso, sobre todo, en la oferta de campaña escolar. Llevan 25 ediciones en la muestra de teatro e institutos y 21 ediciones en la muestra de teatro y colegios. Esto tiene un significado importante: Móstoles es una ciudad gustosa por las artes escénicas. Ha ido cultivando amantes del teatro no sólo como espectadores, sino como ejecutores de las artes escénicas, y se ha trabajado desde la escuela con una preocupación por acercarlo desde los equipos docentes y de la constitución de un imaginario que genere acercamiento hacia estas áreas.

En el Departamento de Artes Escénicas que dirige María Sánchez, hay unas competencias más definidas hacia la programación y la oferta de artes escénicas profesionales. Gestionan los espacios escénicos de la ciudad, que tienen distintas capacidades y que responden a los centros culturales de barrio que están descentralizados. Está el Centro Cultural Joan Miró, que tiene unas 300 butacas; el Centro Norte Universidad, que tiene 153 y es de reciente construcción; el Caleidoscopio, que es uno de los primeros que se construyen y que ahora mismo está esperando la financiación del PRISMA para poder ser remodelado porque está en unas condiciones impracticables y cerrado; el Centro del Soto, que es el primero que se construyó en la ciudad y que ahora mismo ya se ha reabierto tras un plan PRISMA para rehabilitarlo y con el que, además, se ha conseguido montar una sala que necesitaba la ciudad, de tipo múltiple, versátil, que permite ofrecer otros proyectos con otros

lenguajes y otros formatos; y el Centro Cultural Villa de Móstoles, que era el que albergaba el antiguo teatro. Este último es el espacio que está más en el centro de la ciudad, muy cerca del edificio del Ayuntamiento. En el año 2003, se construye el edificio teatro, que es desde el que se pilota el Área. El Teatro del Bosque es el que gestiona la oferta cultural a nivel profesional.

La perspectiva desde la que trabaja este equipo es una perspectiva ecológica. El teatro es un ecosistema en sí mismo y, a la vez, forma parte del ecosistema de la ciudad. Desde este punto de vista, se considera que todas las irradiaciones que se hagan tienen que tener relación hacia el interior y hacia el exterior en una medida de incidencia mayor o menor. Saben que cualquier movimiento va a generar –por grande o pequeño que sea- un cambio en la comunidad. Desde esa perspectiva, el troncal como herramienta para trabajar son las programaciones artísticas. Estas programaciones se dividen en cuatro o cinco grandes programas que se denominan bajo el paraguas de **A Escena Móstoles**. A escena Móstoles es la oferta total de distintas programaciones compuestas por los programas:

- **Vivo en domingo**. Se desarrolla los domingos por la mañana desde hace veinte años y está destinado a la programación infantil y familiar. Acoge todo tipo de géneros y de formatos y estilos y, en principio, se ubica en el Teatro del Bosque, aunque se está trabajando actualmente en su descentralización.
- El programa generalista es el que se desarrolla los sábados por la tarde: **A escena Bosque**. Es el programa troncal, de pequeño y gran formato, y que soporta fundamentalmente -con el revertir de la taquilla- experimentos que los programadores “se permiten” en otros programas.
- El que tiene un carácter de “herramienta para intervenir en los entornos” es el programa **Crisol a Escena**. Se desarrolla los viernes por la noche. El nombre no es gratuito. El nombre de *crisol* responde a intentar plantear una programación que sea un laboratorio de experiencias escénicas, donde se puedan acoger todo tipo de ciclos y lenguajes, dando prioridad a la creación emergente, a las nuevas propuestas. Un espacio para dar cabida a experiencias de sinergias y convenios que luego se han ido intentando potenciar para generar determinados ciclos que las agrupen. Sirve, en muchos casos, para hacer prueba-error.
- **A Escena Extra** es un programa transversal que recoge todas aquellas acciones y actividades paralelas. En palabras de María Sánchez, “es como si el caramelo fueran las programaciones y todo el envoltorio fuera el programa pedagógico que se articula desde A Escena Extra”. También es un programa que recibe programaciones y que son, sobre todo, aquéllas que entran fuera de plazo, cuando ya se ha sacado la oferta de temporada.

- Así mismo, existe el programa de escuelas e institutos ya mencionado. Esta Área también articula la muestra de teatro universitario, porque favorece el vínculo con el público más joven, que es una inquietud constante para este equipo.
- El programa **A Escena Aficionado**, hasta ahora ha sido una especie de programación paralela contratada de distintas comunidades a través de una oferta abierta. No era ni un certamen ni un programa competitivo, y se había convertido en una programación contratada, aunque se hiciera principalmente cubriendo gastos de traslado y demás. Esto ha hecho que, de alguna manera, se abandonara la emergencia local del *amateur* y, por ello, está ahora mismo en revisión profunda. Este año, la edición es una mixtura de una convocatoria de unas cuatro propuestas y el resto va a ser una convocatoria a grupos locales que ya están trabajando para que les propongan espectáculos que vayan paulatinamente formando parte de la muestra de teatro aficionado. Esto no significa que no se vaya a invitar a grupos de otras comunidades o lugares, pero su análisis es que se ha abandonado el trabajo de base y que es necesario recuperarlo porque es una herramienta fundamental para generar públicos.

Partiendo de las troncales, que son las programaciones que se hacen de manera minuciosa, muy cariñosa y con mucho interés, todo el resto de cuestiones que giran en torno a las programaciones para no convertirse en un espacio expendedor de teatro tienen un sentido y tienen una partitura de programaciones. Se procura que las programaciones tengan equilibrio y coherencia y, a veces, cada vez más, la interacción con su entorno está haciendo que se puedan obtener más pistas para hacer esas partituras programadas, esa creación que hacen los gestores y gestoras cuando generan programaciones; quiénes, según Sánchez, “son creadores, por supuesto”.

A través de dos líneas de trabajo, se interviene con distintos colectivos. A través lo que denominan **Acciones**. Todo el proceso de trabajo ha sido prueba-error y fuente de conocimiento. Ahora se están desarrollando unas presentaciones *express* que están funcionando muy bien, porque se adaptan y entresacan de las programaciones ofertas concretas y son llevadas a los lugares donde los públicos diana pueden ser más receptivos a según qué propuestas de la programación. Esto genera un intercambio y, sobre todo, un acercamiento con un contenido, con un mensaje no de “animaos, venid al teatro” de manera genérica, sino con propuestas concretas. La idea es no trabajar desde los genéricos, sino ir adaptando a cada una de las acciones las cuestiones que las tienen que acompañar para que sea un proceso global y coherente. Las programaciones *express* se hacen en institutos, en las aulas de mujer, en

el centro de trabajo de migración, en las casas de acogida de mujeres, en las casas de acogida de jóvenes, en los centros escolares... donde se puede entender que puede haber gente interesada en los temas concretos que se abordan desde la programación.

Además de ofrecer teatro como producto final y parrilla cultural a la ciudad, para este equipo era fundamental abrir una línea de conocimiento del espacio. El espacio como acercamiento, como lugar propio en el que ocurren cosas, que no está allí lejos, que no lo compone sólo una sala a la que se tiene derecho a acceder por comprar una entrada. El teatro son muchas cosas. El teatro tiene almacenes donde se mueven los equipos que trabajan para la ciudad, tiene vestuarios, tiene camerinos, tiene una plataforma hidráulica, el piano está guardado en un lugar... para dar a conocer este mundo interior del teatro, se realizan diferentes itinerarios con distintos lenguajes. Se han diseñado diferentes programas didácticos preparados con colegios, institutos y otros agentes... se están traduciendo los materiales, que son como unos cómics, a otros idiomas de colectivos que forman parte de la ciudadanía de la ciudad como guineanos, chinos... Se ha dado un paso más en las visitas al teatro, dentro del programa **Conoce tu teatro** y se empiezan a incluir las visitas teatralizadas como un itinerario en el que cohabitar el espacio y el contacto con el texto y con los actores o actrices a través de extraer un tema o una obra, adaptarla a los espacios y que en el itinerario ocurran cosas, textos y se proponga un acercamiento. No toda la gente que va a conocerlo ha ido previamente al teatro, así que se ha pensado que este complemento suma valor y un poquito más de cebo para acercar al visitante a lo interesante que éste puede ser. Así, se llevan a cabo dramatizaciones de textos, de música, coreografías, etc. según la ocasión.

Los **encuentros con el público** se hacen con carácter general. El espíritu de la programación de los diversos espacios refleja realidades sociales que es interesante poder contrastar luego con las opiniones de los asistentes y romper así la barrera entre lo artístico -encima del escenario- y el público -en la butaca-.

Además de estas acciones concretas, existen una serie de **Actividades** que pretenden poner en contacto las artes escénicas con el conocimiento, con el sentido crítico, con las emociones, con el aprender a leer un espectáculo... una de las principales es la **Escuela de Espectadores**, desarrollada durante los últimos cuatro años. Por la escuela de espectadores han pasado ya profesionales muy interesantes. Móstoles cuenta con el único instituto de bachillerato de artes que hay en la zona sur de la Comunidad de Madrid, que ha sido maltratado, pero que queda todavía, el Instituto Rayuela. Además, cuenta con el Instituto Luis Buñuel, que tiene la especialidad de Audiovisuales. Son dos centros de interés con los que se interactúa

continuamente. La escuela de espectadores la empezaron a nutrir ellos y muchos de los participantes de los talleres no formales que se desarrollan en los centros culturales vienen también de estos centros.

La Escuela de Espectadores es un foro de conocimiento; un lugar de encuentro con aspectos relacionados con las artes escénicas, con un abanico inmenso de posibilidades para abordar temas: desde historia y momentos del teatro, equipamiento escénico, el sentido del vestuario, qué es la iluminación en un espectáculo... Las artes escénicas son tan amplias que permiten una escuela de espectadores infinita, que tiene como objetivo fundamental generar espectadores activos, que tomen conciencia de que son co-creadores del hecho artístico. El hecho de ser receptores imprime concepto y sentido a la creación; la llegada de ese hecho a ellos es única e intransferible y, por lo tanto, es un acto de creación conjunta y de sentido crítico por conocimiento y por emoción.

A raíz de este trabajo con distintos institutos, se propuso a los equipos docentes trabajar con algunos de los chavales y chavalas que tuvieran más interés en visionar espectáculos. Dado el volumen de visionado que hay que abordar en cuanto a propuestas a las que son invitadas las responsables de programación del Área (producciones pequeñas, medianas, grandes, salas alternativas...) se quiso hacer copartícipe de los visionados a estos jóvenes. Así pues, el Área de Artes Escénicas gestiona las entradas para que vayan a ver teatro a Madrid. Previamente, se ha formado a estos colaboradores en las líneas de saber cómo leer un espectáculo, qué aspectos son en los que más se tienen que fijar, etc. Así, van aprendiendo a mirar. Luego llevan una opinión más elaborada del “me gusta” o “no me gusta”. Este trabajo, según se va profundizando, computa en su reconocimiento de evaluación, así que para ellos también es un estímulo. Y un estímulo importante es cuando sus opiniones –que tienen voz, pero no voto- son recogidas y en la programación se devuelven cuestiones que han planteado porque parecen realmente interesantes. Además, ejercen un papel muy importante en la difusión y comunicación. Son mucho más directos y eficaces trasladando el “vente, que está muy bien”. De esta manera, van cambiando poquito a poco la geografía del teatro, sobre todo los viernes, que es el plató de pruebas con los experimentos.

Otra línea importante de trabajo es la **búsqueda de sinergias, convenios y acuerdos** con distintas entidades con las que se pueden relacionar de una manera bidireccional y enriquecedora. Por ejemplo, el Instituto Luis Buñuel, que es un instituto especializado en el Audiovisual, vuelca sus prácticas técnicas en los escenarios de Móstoles. Se ha firmado el sexto año de convenio con la RESAD. Con ellos tienen una línea de trabajo en la que interactúan: por un lado, ellos reciben los montajes de fin de carrera de las distintas áreas. Hacen una selección, y proporcionan a los alumnos y alumnas en su fase final de formación un punto de vista

diferente, porque están acostumbrados a que sus docentes les califiquen dentro de unos parámetros determinados, y se muestra una perspectiva de programación diferente generando un clima distinto en esas funciones. Esta actividad añade valor al teatro, porque recibe propuestas emergentes y, además, testadas de gente que sale de la formación pública y que hay que potenciar porque son los futuros profesionales. Desde que acaban la RESAD hasta que se incorporan al mundo laboral, hay un agujero negro que es la batalla de iniciar su proyecto profesional. Ahí se trata de trazar un puente en el que, al menos nada más salir, se enfrenten a un escenario real, con un público real, con una taquilla y una presión real; y está siendo muy fructífero. También aprovechan su estancia en el teatro para hacer un encuentro con los chicos que están saliendo del Rayuela, porque muchos de ellos van enfocados hacia la formación teatral. Y se produce un diálogo de preparación interesante.

Realizan, así mismo, convenios con distintos conservatorios de danza: el Instituto Superior de Danza Alicia Alonso, que estuvo como residente en la ciudad durante bastante tiempo hasta que cogió el área universitaria y la formación superior. Después, tuvieron convenio con la Escuela de Víctor Ullate y están firmando, desde el año pasado, con el Real Conservatorio Profesional de Danza Mariemma. Con este último, el año pasado se hicieron unas jornadas de captación de nuevos públicos para la danza. Durante una semana, el teatro se pone al servicio de la danza con ocho funciones para público escolar de Madrid y de Móstoles. Son funciones abiertas para todas las escuelas de danza y alumnos de todos los conservatorios, funciones para público abierto, encuentros con el público, puertas abiertas para precalentamientos... hay una semana abierta completamente al trabajo, que facilita muchas veces el diálogo. Poco a poco se va notando que la danza va repuntando en la respuesta, no solo la danza española -que ya tenía un calado importante por tener una compañía residente en la ciudad-, sino que se va ganando terreno en otros géneros.

En esta línea, se está a punto de cerrar un convenio, al menos por un año, con el Centro de Tecnologías del Espectáculo, que ofrece una puerta abierta a dar en los teatros del Área algunas de sus clases, recibiendo, a cambio, formación para los equipos técnicos de los espacios, sesiones abiertas o cursos para público en general o para alumnado de talleres o institutos. Además, acoge un proyecto de alzado en el teatro para que todas las áreas que forman parte de la puesta en escena de un espectáculo -y que el CTE trabaja en su centro de formación: producción, vestuario, escenografía, atrezzo, luz, sonido...- hagan dos proyectos en el mes de marzo y en el mes de junio y se abran a público para que éste pueda interactuar mientras se está montando.

Por otra parte, cabe señalar un programa que está creciendo: las **residencias**. Es un programa que, en principio, nace de la precariedad, según afirmó María Sánchez: “Cuando el presupuesto empezó a verse seriamente mermado, empezamos a practicar la economía de trueque, que nos parecía interesante”. Se recibían propuestas de compañías que necesitaban espacio y, a cambio de ese espacio, negociaban una función en la temporada. Las residencias se han ido haciendo más complejas y más completas. En algún momento se han ido recogiendo residencias que parecía que no encajaban y se han ido convirtiendo en trueques que parecían más oportunos o más interesantes. Este juego con las compañías ha generado una relación con ellas muy amable, porque han ido pasando por el teatro teniendo una perspectiva no solamente de un teatro contratador, sino un teatro donde han dejado algunas otras cosas, no sólo con el público ante el que han actuado, sino con otras capas de la población diversa. Se han hecho alzados importantes, ha habido figuras importantes en el teatro. Y, después, se ha abierto otro programa de residencias, porque hay una preocupación importante en el teatro y en el equipo en este sentido. En el espacio de El Pajar se realiza un ciclo de nuevos creadores en el que entra la propuesta de la RESAD y otras propuestas de carácter individual. No se hace a teatro abierto porque son proyectos pequeños y medianos y porque el aforo (demasiadas butacas vacías) se volvería seguramente en contra. Otro formato, llamado “De cerca” consiste en construir la sala b del teatro en el escenario, que es muy grande, generando una experiencia escénica diferente y que se adecua mejor a estas propuestas. De alguna manera, señala Sánchez, estas han sido las dos motivaciones para que el programa **De cerca** de los viernes haya ido abriendo y dando soporte a estos lenguajes.

Estas segundas residencias cumplen también ese objetivo de abordar nuevos públicos y lo hacen a través de distintos ciclos. Uno es el de *site specific*, que es una convocatoria abierta para microteatro: texto, puesta en escena y exhibición un par de viernes al mes. El a priori que tienen que trabajar siempre este tipo de propuestas es que su proyecto artístico ha que imbricarse de alguna manera el territorio. En este momento, se está generando un proyecto que nace de una inquietud conjunta que es a propósito de las cadenas globales de cuidado y las migraciones, sobre todo en las mujeres que allende los mares dejan a sus seres queridos en manos de otras cuidadoras y ellas cruzan el océano y se ponen a trabajar aquí cuidando a los pequeños, medianos y mayores españoles para enviar dinero allá. Éstas son realidades que existen en la ciudad y que son acogidas en forma de una residencia nacida de un taller laboratorio con mujeres en esta situación. En él, se ha creado una dramaturgia de sus historias de vida y, en este momento, se está abordando la fase de ensayos. Todas estas residencias tienen un apoyo económico pequeño y un apoyo en especie que es el espacio del teatro, la dotación técnica para cuando la necesitan y, a lo largo

del proceso de creación –algo a lo que se le da mucha importancia– hay una apertura a público en una especie de grupo de contraste. En este caso concreto, se invita a las mujeres que han participado en el laboratorio, las mujeres que pueden estar en las aulas más cerca o más concienciadas con estas realidades, las mujeres que no tienen ningún tipo de conciencia con esto, grupos de institutos... gentes diversas que ven un momento del proceso en el que está la creación y que luego asistirán al estreno, que será en enero de 2017, dentro del marco de los viernes, con la programación de devolución.

Ahora se está abriendo la convocatoria para otras propuestas: residencias profesionales que se devuelven con intervenciones en el teatro, con talleres u otras actividades. Todas ellas son las que les hacen ver que el público no es una masa uniforme e inalcanzable. En esta línea, María Sánchez comenta que ha sido muy importante trabajar con el colectivo del Pablo Picasso, que es el colectivo de español para migrantes. La actitud de estas personas, desde la primera vez que vinieron al teatro hasta ahora, ha evolucionado notablemente.

Éstas son las áreas de trabajo del equipo de Artes Escénicas del Ayuntamiento de Móstoles. En palabras de su responsable, “es un trabajo arduo, porque a veces se plantean unos objetivos en el despacho y se trabajan con una ilusión inmensa, y la realidad te da un bofetón. Pero hay algunas cosas que te hacen pensar que todavía es muy importante que sigamos luchando para acercar el arte a nuestra comunidad”.

Una de las luchas de la directora en la renovación del equipo es que, entre gente joven, hablan unos códigos, manejan unas herramientas y traen unas ideas que pueden dar mucho impulso. “Hay que luchar por dejarles hueco a los creadores y a las gestoras y gestores jóvenes”, concluyó.

## COLOQUIO CON EL PÚBLICO

**PÚBLICO:** Me gustaría saber, María, ¿cuánto personal de gestión está en ese programa y qué presupuesto tenéis?

**MARÍA SÁNCHEZ (MS):** Personal de gestión puramente, estamos dos personas. Una persona en administración, una en comunicación (que maqueta casi todo lo del Área de Cultura y que no toca nada de gestión). Tenemos a una joven que nos ha acompañado durante cuatro años pero que sólo podrá estar hasta enero, por el momento. No

sabemos si va a poder seguir. Esto se vuelve en contra. Vamos salvando los muebles con mucha dificultad, pero no estoy sola.

El presupuesto ahora es de 325.000 euros, con lo que hacemos todo. Incluido el festival de calle.

PÚBLICO: La observación que quiero transmitir es que me ha gustado mucho una expresión tuya que es "ecosistema", "ecología". El otro día leí que, si no firman determinados países los acuerdos de París, por mucho que nosotros hagamos, si siguen contaminando, el CO2 afectará al mundo. Digo esto porque tenemos aquí a responsables políticos y hay que decir que dependemos mucho del Ministerio, para bien y para mal. Yo siempre digo que si ahora hay mucho teatro en Albacete es gracias a PLATEA. A PLATEA y al público. Dicho esto, dependemos tanto de ello que, por favor, sean sensibles a los problemas que tenemos. No sabemos si sale PLATEA el año que viene, la Red de Teatros de Castilla la Mancha está sin convocar... y es muy difícil fidelizar públicos sin programación...

PÚBLICO: Te felicito, María, por lo que nos has contado y la gestión que llevas a cabo. Quería preguntarte: has hablado de acciones y de presentaciones *express* y no me ha quedado demasiado claro en qué consisten estas dos actividades.

MS: Denominamos *Acciones* a una especie de paraguas que recoge varias actividades concretas: encuentros con el público, conoce tu teatro... unas actividades que empiezan y terminan en un periodo muy corto. Digamos que es una división que he hecho para la ponencia. Las presentaciones *express* son acercar la temporada, la parrilla de programación, a públicos diana. Es decir, entresacamos de la programación de los viernes cuatro o cinco propuestas que nos parecen de mucho interés y les damos un tratamiento especial. Hicimos unas presentaciones, inicialmente, en el teatro y están bien, pero nos parecía que era mucha información que, además, está contenida en la página web o en la guía de espectáculos. Y queríamos ir un poco más allá. Así que elegimos públicos diana y vamos con algunas propuestas que tenemos programadas y les contamos de qué van esas propuestas a las que entendemos que son más sensibles. La presentación *express* significa que es una presentación personalizada al público al que vamos a hablar (institutos, aulas de mujer...) y que consiste en que vamos una persona del teatro, contamos las obras, mostramos imágenes o videos sugerentes y tratamos de seducirles para que vengan.

PÚBLICO: Me gustaría felicitaros porque creo que el trabajo que hacéis con el entorno es maravilloso. Pero, como presidente de la Asociación de Salas Alternativas, hay algo que se me ha quedado ahí y que me ha

dolido un poco. ¿Qué es, María, eso de que las residencias nacen de la precariedad? Me gustaría que me lo explicaras.

MS: He querido decir que me quitaron cerca de un 30% de presupuesto y no me llegaba para programar. Y, en vez de taquilla, apliqué una economía de trueque. Las residencias nacieron cuando mi presupuesto se vio seriamente dañado. Yo no quise hacer taquillas al principio, he sido producción de compañía y en vez de ofertar riesgo, decidí ofertar otro intercambio. Y nació de la precariedad, pero no de la de la gente que me lo pide, sino de la mía. Esto que quede claro. Precarios, ahora mismo, me parece que está la gente que lo pide y nosotros; yo, por lo menos. Ésta, a pesar de todo, ha sido una experiencia muy positiva. También es cierto que yo he tenido que aprender a gestionar un teatro desde lo comunitario. Yo venía de una experiencia en el teatro de base, gestionaba un centro pequeño, formación de base de artes escénicas, y cuando accedí a la dirección del Teatro Municipal y del Área completa, tenía que dar respuesta a la demanda de las programaciones de teatro y, poco a poco, he ido aprendiendo. Insisto, coincide con esa situación. Quizás sea un error grave que no se me hubiera ocurrido antes que las residencias son un recurso magnífico para mantener un teatro vivo y del que se enriquece muchísimo el programa, la población y el intercambio. Para mí, las residencias están en un lugar muy positivo. Pero no como un proyecto precario, la precaria era yo. Esto que quede clarísimo. Pero fue entonces cuando empecé a trabajar con residencias, a partir de mi precariedad; no antes.

PÚBLICO: Quería haceros una pregunta a cada una de vosotras. Felicitaros a ambas por vuestro trabajo. En el caso de Natalia, me gustaría saber: ¿cómo responde el público a vuestras fantásticas iniciativas de inclusión? Porque nosotros en Vila de Camps hemos impulsado alguna acción y hemos tenido una respuesta muy pequeña. En el caso de María, quería preguntarte algo que no me ha quedado muy claro: en un momento de tu intervención has dicho que somos mediadores, y lo comparto totalmente. Pero en otro momento has dicho que somos creadores y, para mí, eso entra en una pequeña contradicción que me gustaría que me aclararas.

NATALIA MENÉNDEZ: Es cierto que el trabajo para conseguir que personas con capacidades diferentes puedan asistir al festival es muy grande. Y la respuesta que yo imaginaba no ha sido la que tuvimos, por lo menos en la primera edición, en la que pusimos en marcha todo el programa. Yo pensé que se iban a tirar a las puertas del festival y, realmente, la respuesta fue corta. Entonces pensé que el trabajo no estaba hecho del todo. Pensé que lo que pasaba era que estaban poco informados y que es cierto que la mayoría de los festivales hasta entonces no habían mirado a capacidades diferentes y, en concreto,

Almagro. Pensé que no sólo hay que poner al servicio lo que haga falta, sino que hay que informarles a ellos. Entonces, hemos hecho todo un trabajo con distintos colectivos, asociaciones, además de la ONCE, y por eso hemos hecho esa reunión de todas las asociaciones, para que todo ese esfuerzo económico y de energía pudiera tener un resultado mayor. Y es que ése era el problema: comunicar. Hemos visto que ha ido creciendo paulatinamente. Aunque es cierto que aún pienso que el trabajo es muy grande para el resultado que tenemos, siento que tenemos que seguir trabajando en esta línea. Hablando con distintos colectivos con capacidades diferentes, la sensación es que muchos no van al teatro porque no sienten que sea un lugar cómodo en el que puedan recibir estímulos emocionales, mentales, etcétera. Creo que tenemos que hacer un trabajo para que ellos acudan. Facilitar e informar de las posibilidades que tienen de participación y disfrute.

MS: Cuando hablo de que los gestores y las gestoras somos creadores, quiero decir que pienso que tenemos una personalidad muy diversa, al menos trabajando. En el periodo en el que estamos eligiendo los proyectos que van a formar parte de la temporada, vamos construyendo, equilibrando, adjudicando qué va con qué, qué va seguido a qué, cómo monto este ciclo, con qué propuestas, esto cómo va a llegar... estoy creando. Yo reivindico que estoy creando, porque es una creación. No es una creación artística. O sí, depende. No es un hecho artístico como una coreografía, pero, de alguna manera, cuando, con una serie de elementos generas otro elemento, estás construyendo y creando algo. En esa parte creo que somos creadores y creadoras. Cuando tienes el juguete armado, cuando tienes las programaciones hechas, empieza tu trabajo de mediación. Y es con esto que hemos hecho, pensando en cómo lo derivo al territorio, de qué manera lo vuelco, cómo lo interrelaciono, cómo lo comunico... y una vez que ya ese *feedback* se produce, el paso siguiente que nosotras nos planteamos es cómo aportamos conocimiento a los que vienen al teatro y a los que no vienen, para que les resulte atractivo. Todo ese *feedback* continuo de inquietud, digamos, ese ¿y ahora qué? Llegados al punto de que el teatro está bien visto, tiene buena respuesta, nos planteamos que quizás ahora es momento de pensar no tanto en la cantidad de espectadores, sino en la calidad del espectador. Ir un poquito más allá, porque no saben lo que es un telón... todo eso es nuestra fase creativa de construir un proyecto. Es un proyecto que ofrecemos a la comunidad. ¿Cómo lo llevamos? ¿Qué metodología usamos? ¿A través de qué herramientas? Creo que es nuestra herramienta mediadora entre el hecho artístico y el territorio, la comunidad en que trabajamos. Al menos, ése es el sentido que he querido dar a las palabras cuando os las he trasladado.

[VER VÍDEO](#)



ACCIÓN  
FORMATIVA  
PLATE

LA GESTIÓN DE LOS ESPACIOS ESCÉNICOS

# PONENCIAS

El proyecto: criterios de  
planificación estratégica y de  
gestión

Marta Monfort

Jefa de Unidad de la Red de Teatros del  
Ayuntamiento de Vitoria - Gasteiz

Organizan:



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE EDUCACIÓN, CULTURA  
Y DEPORTE

inaem

INSTITUTO NACIONAL DE  
LOS ARTES ESCÉNICOS Y DE LA MÚSICA

PLATE

PROGRAMA ESTATAL  
DE ARTES ESCÉNICAS



FEDERACION ESPAÑOLA DE  
MUNICIPIOS Y PROVINCIAS

Colaboran:



Red  
de Teatros,  
Auditorios,  
Circuitos y  
Festivales  
de Voluntad pública



CONDE  
DUQUE

## EL PROYECTO: CRITERIOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y DE GESTIÓN

### Marta Monfort

Cómo generar y coordinar procesos que definan los objetivos del espacio escénico y su actividad.

El responsable del teatro como impulsor de estos procesos y encargado de traducir los objetivos en actividad concreta, atendiendo al proyecto cultural, económico, artístico y técnico del espacio.

### MARTA MONFORT

***Jefa de la Unidad de la Red de Teatros del Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz***



Licenciada en Ciencias de la Comunicación por la Universidad Complutense de Madrid, Master Postgrado en Realización de Cine y Edición Digital por la Universidad de California, Los Ángeles, comienza su profesión en el campo del Cine y las Artes Visuales.

Desde 2002 es la responsable de la Red de Teatros del Ayuntamiento de Vitoria Gasteiz, encargada de la programación y gestión de cinco teatros, que arrojan una media de 150 espectáculos de todos los formatos escénicos en la ciudad de Vitoria cada año y una media de 400 usos por medio de artistas locales en residencia, compañías y otros colectivos.

Desde esta institución, se encarga de la Dirección del Festival Internacional de Teatro de Vitoria-Gasteiz que en 2016 cumple su 41 edición.

Es además miembro de la Comisión de Teatro y Circo de la Red Española de Teatros, Auditorios y Circuitos de titularidad pública.

## EL PROYECTO: CRITERIOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y DE GESTIÓN



Marta Monfort lleva quince años al mando de la Red de Teatros de Vitoria-Gasteiz. Vitoria es la capital de una provincia en la que apenas hay población. En esta ciudad, los únicos teatros que hay son exclusivamente de titularidad municipal. La red se compone de cinco teatros: el Teatro Principal, que es el más grande, y otros cuatro teatros ubicados en casas de cultura. Durante años la ciudad tuvo un gran alcalde, José Ángel Cuerda, que consiguió que, en Vitoria, que tiene 220.000 habitantes, haya quince casas de cultura, cada una dotada con una piscina, con centros deportivos, con oportunidades culturales... y se tenía la idea, inicialmente, de dotar a cada una con un teatro. Cuando iban por el quinto, Marta Monfort dijo: "Por favor, paren". En primer lugar, porque no hay público; su público potencial es la población, los ciudadanos de la ciudad, y en ocasiones –con el Festival Internacional de Teatro- gente que viene de San Sebastián o de Bilbao... pero no más. Según la jefa de la Red de Teatros, "hacer teatros es muy fácil, pero para abrir un teatro, primero hay que tener dinero, segundo, personal para gestionarlo y manejarlo, dinero para programar... son muchas cosas". Inicialmente, cuando Monfort llegó a la red, se tenían ocho espacios, pero se decidió hacer una racionalización de equipamiento escénico entre las salas y se concentraron en cinco finalmente.

### **¿Quiénes son? ¿Cuáles son los objetivos de la programación?**

La mayoría de teatros se hacen estas preguntas, pero muchas veces no hay tiempo para implementar, actualizar y evaluar un plan de acción, un plan estratégico en relación a los objetivos, a los públicos... Es una familia que tiene que ir unida: por un lado, está la gestión, por otro la programación y a ellas va unida la gestión de audiencias y la comunicación.

La Red de Teatros de Vitoria-Gasteiz es una red de teatros municipales. Cuenta con cinco espacios. La titularidad es meramente municipal, aunque el Gobierno Vasco y la Diputación Foral de Álava son patronos. La gestión está cedida totalmente al teatro. Está, por un lado, el Teatro Principal Antzokia, un espacio muy grande, que el año que viene cumple cien años. Sólo se hizo una rehabilitación de decoración, en el año 92, pero no fue una rehabilitación estructural y, por tanto, se tienen graves carencias escénicas. No obstante, es el gran centro escénico de la ciudad. Tiene 1.000 localidades y acoge una media de 150 espectáculos diferentes al año.

Desde el departamento, se tiene muy claro que son un servicio público de la cultura. Para lo bueno y para lo malo, monopolizan la oferta en artes escénicas de la ciudad y no se prestan a la cesión o alquileres a terceros. Todo lo que pasa por el Teatro Principal pasa por el filtro artístico; esta actitud tiene que ver con la misión y los objetivos de la Red de Teatros.

Además, hay otras cuatro salas valiosas porque, al ser más pequeñas, permiten experimentar y "hacer caprichos" sin el abismo o el miedo a los grandes espacios. Cada espacio está claramente especializado. Son:

Teatro Félix Petite Antzokia

Teatro Jesús Ibáñez de Matauco Antzokia

Teatro Beñat Etxepare

Teatro Federico García Lorca

En el Teatro Principal es donde se desarrolla la mayor parte de la programación. Este teatro fue construido en el siglo XIX, aunque inaugurado en 1918. Dado su estado, lo que se debería hacer es tirar el teatro y construir uno nuevo, pero probablemente va a ser imposible porque el problema de los teatros es, primero, que haya presupuesto y un plan de rehabilitación razonable y, segundo, la gran pregunta: ¿qué haces con el público durante dos años con el teatro cerrado?

El Teatro Principal acoge programación de artes escénicas en general, estructurada en cuatro temporadas que el público ya reconoce. Trabaja un equipo más o menos estable que luego se detallará, desde

hace quince años, y es un equipo realmente implicado. Cada temporada tiene su identidad, dispone de sus ciclos y el público los conoce perfectamente. Además, el hecho de que se busque la identidad propia de cada una de las temporadas permite que el público lo vaya reconociendo y facilita mucho la labor de programación.

Es un espacio a la italiana cuidadísimo, con un anfiteatro de 260 localidades, que es bastante incómodo. A pesar de que los precios son altos, el teatro tiene una media de ocupación muy buena, del 85-90%, pero el último piso nunca se llena. Les gusta que sea un espacio accesible: "Tu teatro". Es importante hacer ver al ciudadano el valor de que este espacio es para él. Ellos siempre lo dicen.

El problema de los teatros públicos es que se tiene que trabajar con distintas corporaciones. En el caso de Vitoria, Marta Monfort lleva quince años trabajando y en el último año ha tenido tres concejales diferentes. Esta coyuntura obliga –según su punto de vista- a que una de las misiones del gestor es ser psicólogo y seductor: con el equipo, con los creadores, con el público, y también con los responsables políticos. En Vitoria, se consideran bastante privilegiados porque el teatro, dentro del Departamento de Cultura del que forma parte, es un poco "la niña bonita". Es un sitio que funciona, que se sabe que el público va, que es parte de la vida cultural y de la agenda de la ciudadanía y, por ello, los responsables políticos les tratan bastante bien. Desde el punto de vista de la concesión de presupuesto, tienen el presupuesto más grande de Cultura y, desde el punto de vista de la libertad a la hora de programar, ésta es total. En general, es muy importante hacer ver al responsable político que trabajan para los ciudadanos, para el público. Además, se tiene que vender que el teatro y la cultura mejoran la vida del ciudadano. Es muy importante hacer estas sinergias y maridajes y estar todos del mismo lado porque así se puede conocer la actividad, ver cómo responde, ver a los ciudadanos cómo forman parte de ello, y eso ayuda a que el proyecto pueda ser más estable.

Marta Monfort considera que todos los gestores y gestoras tienen los mismos problemas, las mismas debilidades en los teatros. Todos hacen lo mismo. Pero uno de los grandes problemas compartido es el envejecimiento del público. Hay una tradición muy fuerte teatral en Vitoria gracias al Festival de Teatro y gracias también al abono de la Orquesta Sinfónica de Euskadi, que se desarrolla en su teatro desde hace más de 25 años y es un público que no ha dejado de venir. Pero cuesta mucho renovar los públicos. En Vitoria, se hace a través de los cuatro pequeños espacios; y los resultados indican que se va consiguiendo.

Los espacios en la red de centros cívicos cumplen un papel muy importante en el desarrollo de futuras audiencias y, a ellos, se dedica otra parte muy importante en la gestión. Los gestores de teatros no sólo tienen que gestionar públicos, tienen que gestionar a la comunidad de artistas, tienen que generar tejido creativo. Al formar parte de un ayuntamiento, su actividad se debe circunscribir a los artistas de la ciudad. En este sentido, además de la programación y de su público, otro de los grandes valores de la Red de Teatros es, por un lado, las residencias de compañías y, por otro lado, los 500 usos anuales que hay de los teatros pequeños que son de unos colectivos muy diversos: desde las propias residencias, hasta artistas que quieren hacer ensayos, academias, centros de baile, centros de teatro, etcétera. Eso genera un tejido muy interesante. Además de estas cesiones, cada uno de estos teatros desarrolla una programación propia, una identidad específica.

### **Teatro Jesús Ibáñez de Matauco Hegoalde**

Es un teatro con 300 localidades, con un escenario muy pequeño. En él se desarrollan dos ciclos: Uno es *Flamenco del s.XXI*, que se hace con varios teatros. Consta de cinco conciertos entre enero y mayo, está totalmente asentado, con un público muy fiel y es una herramienta para el acercamiento a otros públicos a los que no hay un acceso tan fácil, como colectivos de raza gitana. No se debe olvidar que se trabaja para todos los ciudadanos. Este ciclo lleva 21 ediciones.

El otro ciclo es un programa que nació hace diez años: el ciclo de nuevos lenguajes escénicos. Se llama *JIM Aktual* porque responde a las iniciales del teatro. Es un ciclo que ha costado mucho consolidar. Los primeros años tenía una media de unas cincuenta personas y ahora ya se va llenando, lo cual es muy enriquecedor porque da cancha para ser cada vez más valientes programando.

### **Teatro Félix Petite Antzokia**

Es el espacio más moderno. Se le puso este nombre en honor al antecesor de Marta Monfort y que fue, además, el creador del Festival Internacional de Teatro. Tiene tres años y está muy bien. Tiene la peculiaridad de que está en la periferia de la ciudad. Como se comentó, estas casas de cultura fueron creadas por José Ángel Cuerda a lo largo de muchos años, como equipamientos de proximidad para los barrios. En los años de dirección de Monfort, ha comprobado que con el teatro esto no se cumple. El público del barrio no va a ver el ciclo. Va el público al que le gusta el flamenco, el humor o las nuevas dramaturgias... La proximidad en teatro no funciona, afirma.

En él se lleva a cabo un ciclo de humor y variedades (*El espectáculo en Ibaiondo*), que tiene una asistencia muy buena, del 90%, y además es sede del Departamento de Educación del Ayuntamiento, que ahora se comparte con Cultura. Ellos desarrollan programas de expresión musical,

de expresión dramática y normalmente se les cede el espacio. Tienen un jefe técnico destinado a comprobar todas las fichas técnicas, pero toda la gestión la hacen los propios usuarios y las derivan con subcontratas.

### **Teatro Beñat Etxepare**

Está ligado a una compañía residente que lleva ahí más de 23 años, Teatro Paraíso Antzerkia, y es donde se realiza el programa *Sala para niños, niñas y jóvenes Beñat Etxepare*, uno de los programas de los que más orgullosa está el Área. Desde las salas pequeñas, se gestionan las futuras audiencias para las artes escénicas y este proyecto, que cuenta además con la ayuda del INAEM, del Gobierno Vasco y del Proyecto Small Size de la Unión Europea, es pionero. En los 25 años que lleva en marcha, han pasado más de 500.000 niños y niñas por el teatro. Además, se lleva a cabo un programa de maridaje con el Teatro Principal: a estos pequeños espectadores se les lleva con la escuela, se les invita al Festival Internacional de Teatro, a talleres, etc. Este trabajo busca dejar una huella en los niños que consiga salvar la brecha de que entre los 22 y los 30 años los jóvenes dejen de ir al teatro.

Es difícil de gestionar, pero es fundamental que los espacios sean accesibles, familiares, simpáticos. Con este programa destinado al público infantil, se está haciendo una grandísima labor. Es un programa que ofrece una media de diez propuestas teatrales a lo largo del año, por el que pasan al menos unos 20.000–25.000 niños y que, además, está perfectamente estructurado desde educación infantil, primaria, secundaria, bachillerato, y trabaja más allá de que los niños y las niñas vengan al teatro, trabaja el proyecto con las familias en casa, con los profesores en el centro escolar, etcétera. Es un proyecto muy completo.

### **Teatro Federico García Lorca**

Es un teatro pequeño que está, también, en una casa de cultura en las afueras de la ciudad y, sobre todo, se destina a las residencias de los equipos artísticos. En Vitoria, hay seis compañías profesionales de teatro y hay otras tantas compañías amateur; está, además, el Conservatorio Superior de Danza del Gobierno Vasco. Cuando Marta Monfort llegó al Departamento, ya había un movimiento y una especie de tejido de artistas que querían venir a estos espacios para desarrollar sus proyectos. Normalmente hacen un convenio con ellos, se les cede el espacio y se les pone un jefe técnico que supervisa, pero, evidentemente, desde que haya que hacer trabajos de maquinaria, luces, etc., las compañías residentes tienen que contratar a los técnicos. Si hacen pases, tienen que avisar al Área. Así mismo, se les ofrece normalmente un espacio en la programación del teatro -generalmente en el Teatro Principal- pero si, por la razón que sea, la propuesta es más adecuada para otro espacio, las compañías pueden elegir.

## La Programación

Se lleva a cabo una programación estable. Mucha gente conoce el programa teatral de Vitoria sólo por el Festival Internacional de Teatro, pero se programa durante todo el año. Éste es el trabajo de un equipo de gestión en el que están seis personas que lo han ido creando, innovando y actualizando a partir de un Plan de Acción que hicieron en 2005 y que, aunque piensan que no tienen tiempo para evaluarlo, en realidad sí que van aplicando estrategias y lecturas renovadoras a partir de las pistas que da la lectura de los indicadores o los procesos de evaluación informales. Con todo esto, se han conseguido estipular temporadas y ciclos que, desde el punto de vista del equipo, son la clave del éxito de su programación: tener una identidad, tener un sello. La misión clarísima del teatro es ser la referencia de las artes escénicas de la ciudad tanto en la programación como en la creación de los colectivos de la ciudad, con una cultura variada y de calidad -con sus aciertos y sus errores, la calidad que considera el equipo de gestión de que es calidad-.

Con todo esto, hay cuatro temporadas:

**Invierno-primavera.** Es una temporada que va de febrero a junio. En enero se hacía parada técnica, pero hace tres años se probó a hacer visitas guiadas familiares, para público en general, para centros especializados y demás, y se les ocurrió hacerlas a los centros escolares. Murieron de éxito porque el primer año tuvieron 700 niños en un mes que suelen aprovechar para hacer parada técnica, mantenimiento o descansar. La iniciativa tuvo tan buena acogida que, ahora, en enero ya es estable una oferta de visitas guiadas a centros escolares por la que pasan unos 2.000 niños.

Con todo ello, la temporada empieza en febrero. Unos 65 espectáculos de teatro de todo tipo: teatro, danza contemporánea, clásica, neoclásica, música clásica, pop, jazz..., además del abono de la Orquesta Sinfónica de Euskadi, que es la orquesta vasca que hace una media de doce conciertos entre el Arriaga, Kursaal y Principal, y el Baluarte de Navarra. Es una temporada muy heterogénea.

**Verano.** Va de junio a agosto. Siempre incluye humor, el festival de jazz - que es muy importante en Vitoria- y desarrolla un ciclo de Jazz de figuras del s.XXI, y el teatro en fiestas, propio de todo teatro municipal.

**Otoño.** La temporada la constituye el Festival Internacional de Teatro. ¿Por qué se sigue llamando festival? En realidad, es una temporada (abarca ocho semanas y una media de 35-40 espectáculos). Puede seguir siendo un festival, aparte de que porque la palabra *festival* proporciona muchas cosas buenas, porque tiene una identidad propia

y unas actividades particulares que la distinguen claramente de otras temporadas.

**Diciembre-enero.** Se desarrolla la programación de Navidad, que suele ser donde “descomprimen”-tanto ellos como el público- porque durante el festival siempre se programa vanguardia e internacional, dramaturgos importantes y creación local. En Navidad, siempre se tratan propuestas de humor o musicales, etc.

### **Los ciclos son:**

- El abono de la Orquesta Sinfónica de Euskadi.

- Teatro en familia. La gestión de futuras audiencias o la alfabetización de las audiencias para las artes escénicas es una línea estratégica fundamental para este Departamento. Casi el 20% del presupuesto del teatro se dedica a programar espectáculos o actividades relacionadas con estos públicos.

- Música Gela. Básicamente, además del programa en el Beñate Etxepare con Teatro Paraíso, hay un abono habitual de teatro en familia que se ofrece en el Principal siempre los domingos a las seis de la tarde. Existe, además, una colaboración con la orquesta de Euskadi para ofrecer el programa “Música Gela” (*gela* quiere decir *clase* en euskera), que pretende alfabetizar a los públicos con la música. Teatro y orquesta han venido haciendo una labor muy didáctica entre sí, borrando sus barreras y límites para llegar a ofrecer un programa de música que realmente supusiera un acto atractivo: “Voy al teatro por primera vez. Me gusta: repito. No me gusta: no vuelvo”. Esto es fundamental. Y es el ABC que hay que aplicar en toda la programación, afirma Monfort.

- Teatro para bebés. Es un proyecto dentro del Festival Internacional y que se desarrolla con Teatro Paraíso. Ahora es una práctica extendidísima. En su caso, es un programa muy exitoso que produce experiencias muy satisfactorias a la gente, lo que forma parte de su misión. Aunque es un programa destinado a niños de la edad 1-3, finalmente van más padres que bebés. Y es bueno que se alfabeticen todos, los padres también. Después, ese público pasa al Teatro Principal, a la programación familiar, que es desde los cuatro años.

- Ciclo de grandes conciertos. Surgió de la premisa política de que, en Vitoria, la oferta de conciertos que hacía la Orquesta Sinfónica de Euskadi era insuficiente y se quería hacer un ciclo mejor. Este año se celebra la duodécima edición y supone casi el 30-40% del presupuesto de programación. El equipo de Monfort ha llegado a hacer los cálculos a sus responsables políticos para explicarles cuál era el coste por espectador de este programa, y salía una cifra muy elevada, aproximadamente 2.500 euros.

- Ciclo Flamenco s. XXI. De enero a abril.
- Ciclo *El espectáculo en Ibaiondo*. Anual.
- Ciclo JIM Aktual. Anual
- Ciclo *Por humor al arte*. Anual

Su programación es variada, hacen todo tipo de formatos y su fortaleza es identificar, ponérselo fácil al público, que les reconozcan y que, a través de los ciclos y las temporadas, tenga muy clara la identidad y se pueda imaginar qué es lo que va a ver. Todo esto parte de un trabajo en el que se plantean: ¿Para qué estamos aquí? No ¿Por qué? sino ¿Para qué?

### **Su misión es**

- Ofrecer una cultura variada y de calidad, donde todos los ciudadanos encuentren una oportunidad de acudir al teatro. Fomentar las buenas experiencias en las artes escénicas para la ciudadanía
- Ser un centro de atracción para el tejido creativo, con la generación de espacios de creación, debate y formación para los profesionales locales de las artes escénicas.
- La cultura y el teatro como necesarias, como valor, dentro de un sentir de que somos un servicio público.

### **Su visión, su sueño es**

- Ser un centro de referencia en la programación ofertada a la ciudadanía y en el servicio desde el teatro.
- Tener una proyección más allá de Vitoria y hacia el resto del País Vasco, que se consigue con el Festival Internacional de Teatro.
- Generar una red de teatros en la red de centros cívicos modélica como espacios de residencias para la creación local, que permita la investigación y el nacimiento de nuevos creadores escénicos.

### **Cifras y espectadores:**

La Red Municipal de Teatros acoge una media de 125.000 espectadores anuales y una media de ocupación del 90%, repartidos del siguiente modo:

- 18.000 asistentes a las propuestas de música clásica (musicales, abono OE, grandes conciertos) con una media del 90% de asistencia.
- 30.000 asistentes en el Festival Internacional de Teatro, con una media del 90-85% de ocupación.
- 45.000 espectadores en la programación de invierno-primavera.
- 20.000 espectadores para la programación de verano.
- 12.000 espectadores en la programación de Navidad.

Vitoria es una ciudad muy de teatro. En el Festival Internacional de Teatro, la media de ocupación es del 90% y, en el resto, la media es del 85%.

Un teatro no se puede limitar a exhibir; exige un espectador activo. Bajo esta premisa, la Red de Teatros de Vitoria ofrece otra serie de actividades que pretenden informar al público, pero también “engancharlo”, tales como:

- Encuentros con el público.
- Visitas guiadas al Teatro Principal Antzokia –adultos, familias, y centros escolares-.
- Talleres en torno al medio escénico para profesionales, amateur y público en general
- Jornadas de artes escénicas, dentro del Festival, para el sector, en áreas técnicas, pero sobre todo para que sea un escenario en el que compartir buenas prácticas.
- Gestión de grupos amateur y profesionales mediante la cesión de espacios y apoyo a la producción.

#### **Presupuesto municipal dentro del Departamento Municipal de Cultura, Educación y Deporte (2016):**

- 800.000 euros en la partida de programación (sólo para comprar espectáculos más alquileres añadidos a su exhibición).
- Reversión de taquilla para programar (1.000.000 anuales adicionales).
- 200.000 euros para subcontrataciones (taquilla, acomodación apoyo técnico).
- 12.000 euros para publicidad. Se suele indicar que esta partida debe ser el 10% del presupuesto total, pero se está lejos de cumplir esta premisa. La Red está circunscrita al cinturón municipal y al Gabinete de Alcaldía en cuanto a comunicación. Se va logrando cierta autonomía, pero va lentamente.
- 15.000 euros para inversiones. En este capítulo la labor de seducción que señala Marta Monfort no ha funcionado y pone de relevancia que, como se sigue funcionando y no baja la calidad, el público viene, por lo que no es necesario aumentar esta partida. Ésta es la autocrítica que se hace en el Departamento. Pero, por encima de esto, está el espíritu de servicio público de que, si se puede seguir ofreciendo cultura, aunque cueste mucho más, se tiene que hacer, explica la jefa de la Red de Teatros de Vitoria.
- 75.000 euros en convenios con creadores locales. Está Teatro Paraíso y otras tres estructuras artísticas. Y es algo que, dentro del Plan Estratégico que se está realizando, se quiere ordenar, porque los convenios no se han hecho de manera regulada y de concurrencia pública. No obstante, tienen las compañías con las que tienen convenio son de elevada calidad artística.

- Subvenciones: INAEM, para el Festival Internacional de Teatro; Gobierno Vasco/Cultura, para el Festival Internacional de Teatro; Circuitos y programas de apoyo o subvención: Sarea, Udal Antzoki Sarea; Circuito de danza; Red Española de Teatros, Auditorios, Festivales y Circuitos de titularidad pública; PLATEA.

En los últimos años, han conseguido “seducir” al interventor del Ayuntamiento, modificando las ordenanzas fiscales y haciendo una labor pedagógica con Hacienda, con el interventor, con los concejales. Se han conseguido paliar los grandes recortes de los últimos años. Los actuales 800.000 euros que hay para programar, hace unos años, eran 2 millones de euros. A partir de 2007-2008, bajan los presupuestos drásticamente y el equipo se niega a bajar de 150 espectáculos a 60 o empezar a bajar la calidad. Así que se convenció al Ayuntamiento de poder empezar a utilizar la taquilla. La suerte de esta Red es que, como otros espacios, se revierte mucho dinero porque las cifras de asistencia son buenas. De esta manera, no se hace venir a taquilla a las compañías, se les paga el caché, pero se hace un contrato en el que se afirma que, si el caché es de 12.000 euros más IVA, el teatro paga con la taquilla: si recaudan una cifra menor, se hace una factura al teatro por el resto y se abona desde el capítulo de programación.

Marta Monfort reconoce que en Vitoria no se ha notado la crisis: “La programación no ha bajado, el nivel de público tampoco. Esto es muy importante, porque estamos en un ecosistema lleno de amenazas y muy débil, y cualquier factor que falle puede hacer que todo se derrumbe”.

### **Organigrama:**

17 trabajadores y trabajadoras

Jefatura de Unidad y programadora (1), Marta Monfort.

Especialistas técnicos en artes escénicas (6). En su área técnica, no hay un jefe técnico. Antes de la gestión de Monfort sí lo había, y el equipo estaba absolutamente roto; decidieron que los seis tienen el mismo nivel de decisión y funciona todo perfecto.

Gestores culturales de espectáculos (3). Se encargan de la gestión de los espectáculos tanto en el Principal como en los centros cívicos, como de la gestión de las cesiones y usos a terceros.

Comunicación (1)

Gestión de Audiencias (1). Lo han conseguido desde hace un año.

Administrativos (2)

Conserjería (2)

Limpieza (5)

Subcontratas:

Taquilla, que hace una gestión integral y marketing muy interesantes.

Control de acceso y acomodación.

Apoyo a las labores técnicas (carga y descarga).

Cada vez que montan un espectáculo en el teatro, hay dos jefes técnicos y un gestor cultural. El gestor cultural hace la gestión del espectáculo y la jefatura de sala. Cuando se hace cargo de un espectáculo, lo hace todo: la gestión, sala, prensa, contratos...

Dependen de la Concejalía de Cultura y, desde hace un año, hay una Dirección de Cultura y una Jefatura de Servicio entre la Concejalía y la Red.

Todo esto contado con tanta "sencillez" viene amparado por quince años de trabajo en los que "hemos estado pensando qué hacemos, para qué estamos, qué tenemos que hacer", señala Monfort. Más que compartir su práctica del teatro, que es buena, quiere subrayar lo importante que es tener tiempo para sentarse y hacer en común un plan de acción: planificar, pensar, programar acciones. En primer lugar, porque se implica al equipo y es fundamental hacer al equipo partícipe. Además de seductores, los gestores son psicólogos: "Son diecisiete personas que, al final, todos están metidos en el teatro fines de semana, noches... con sus pequeños mundos cada uno detrás y el hecho de hacerles partícipes es una manera muy buena de tenerlos siempre un poco de tu lado, de que no baje la ilusión. Porque, aquí, si baja la ilusión se rompe la baraja", afirma.

Todo el equipo de La Red de Teatros de Vitoria participó en la elaboración del **Plan de Acción** (el personal de limpieza no, pero sí los conserjes, los técnicos...). Es importante para que todo el equipo tenga la visión del proceso global de la gestión de un espectáculo; es importante para que cada uno sepa la parte de trabajo que tiene que hacer, para que sepa que, si uno falla, está perjudicando al resto. Si un jefe de producción no manda las necesidades de personal de la compañía, cuando llega el camión a las 9 de la mañana y se bajan los técnicos y preguntan dónde está la sastra y no hay sastra pedida, se hace una faena importante. Y eso es fundamental. Hacer al equipo partícipe desde el principio permite que todos se crean que el proyecto es de todos.

Los **indicadores de evaluación** es una cuestión difícil y normalmente no hay tiempo para atender a ellos, pero, sin querer, en el día a día, se van aplicando. Del mismo modo que se hace un diagnóstico de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades sin apenas darse cuenta. El teatral es un ecosistema cambiante. Sus trabajadores han de ser muy dúctiles, capaces de adaptarse a las realidades políticas, presupuestarias, las del tejido creativo, sus públicos, sus espacios y a las de su equipo humano.

En cuanto a **criterios, estrategias** que aplica la Red para llegar a tener toda esta programación, Monfort lo divide en cuatro pasos que son el ABCD que hacen todos los programadores de espacios escénicos:

- La gestión de los espectáculos, las personas y los espacios escénicos.
- La programación.
- La gestión de audiencias.
- La comunicación.

En realidad, las cuatro áreas van unidas. Si falla una parte, falla todo. Para ella, lo más difícil es la gestión de las personas. Las decisiones de presupuesto, personal, etc. las toma Monfort, pues la Red no tiene ni gerente, ni director artístico, que sí tienen muchos espacios y que permite compartir la programación y el nivel de decisión a la hora de invertir. De ahí esa complicada mezcla de liderazgo, empatía con los trabajadores, claridad y transparencia, asumir errores, ser flexible, coparticipar, implicar... Pero hay muchos departamentos en los que no se aplica esto y se rompen. Si el equipo de la Red se rompe, no se podría hacer lo que hacen actualmente.

Según Marta Monfort, "gestionar el presupuesto es mucho más fácil, entre comillas". En el Ayuntamiento, el teatro es un servicio que recauda dinero. Algo que es muy importante hacer ver tanto a los responsables políticos como al interventor.

Otro elemento muy importante en la gestión es tener todo muy bien procedimentado: la gestión del espectáculo, los equipos de seguridad, las suspensiones de los espectáculos. Hace doce años, en una reunión de plan de gestión de la red, se acordó llevar a cabo una adecuada prevención: todos los técnicos tenían que llevar arneses, botas, cascos y, si no lo llevaban, no montaban. Como servicio público, este tipo de teatros tienen que tener en cuenta estas cuestiones. Así lo hicieron en Vitoria, y ha sido un tren duro porque les ha pasado de todo, desde estar a punto de suspender un espectáculo hasta mandar a los técnicos a comprarse botas o pedirles que se quedaran en el patio de butacas mientras los del propio teatro montaban en el escenario. Pero se trata de una labor de educación. Hoy en día, rara es la compañía que no cumple y ahora se como algo normal.

En la Red de Teatros de Vitoria se tiene todo procedimentado. La gente lo conoce, además, y está muy bien. Son varias carpetitas y, cuando viene alguien nuevo, le pasan la documentación del proceso de gestión del espectáculo: se lo lee, sabe cuál es su papel, sabe lo que hacen los demás y sabe que está en un eslabón de la cadena que, como falle, se rompe. Para Marta Monfort, ésta es una de sus fortalezas.

### **Equipo de trabajo:**

Programadora de espectáculos: Marta Monfort

Responsable del Servicio: Marta Monfort

Técnicos/as de gestión cultural: Alberto Beltrán de Guevara, Aitziber Iriondo y Marian Egido

Coordinación de gestión de audiencias y *ticketing*: Anabel Duque

Coordinador de comunicación: Julio Álvarez

Técnicos/as especialistas en artes escénicas: Mari Ángeles Rodríguez, Oskar Ruiz de Luzuriaga, Alberto Etxeberria, Pablo Sanz, Moisés San Mateos y José Antonio Ibáñez

Administrativa del Servicio: Lourdes López, Marta Parrado

Conserjes del Teatro Principal: Teresa Martín y Fernando Lapuente

Personal de limpieza: Belén, Juanjo, Amparo, Sonia y Ana Rosa.

Como se programa también en otros espacios, tienen también relación con otros muchos colectivos. Hay que tener en cuenta, cuando se trabaja en un teatro, que los eslabones de la cadena no son sólo tu equipo. Y hay que tener siempre en cuenta a estos otros agentes y tenerles bien informados. Lo que más puede debilitar al equipo o a la gestión es la falta de información o la mala información. En la Red de Teatros de Vitoria se trabaja también con:

- Oficiales de Información y Control de los centros cívicos donde se encuentran ubicados los teatros de la Red.
- Empresas de servicios: montaje, desmontaje, carga y descarga; gestión de taquilla y venta de entradas; control de acceso y acomodación.

Además de la programación, una de sus fortalezas es la gestión de la comunidad de artistas, el **apoyo a la creación**. La Red lleva a cabo residencias en los teatros y coproducciones con artistas locales. Hasta ahora, se trabajaba a través de la propuesta de la propia compañía que les planteaba un proyecto que les parecía interesante, les parecía acorde con su misión, se les proporcionaba un teatro el tiempo que necesitasen con apoyatura técnica y, además, se les contrataban uno o dos cachés.

Pero, además, se realizan otra serie de colaboraciones o programas para la generación de proyectos escénicos. Dentro del Festival, tienen dos actividades. **Programa off local**: es muy interesante y ha ido surgiendo y modificándose con los años. Empezó porque un colectivo de artistas quería hacer teatro en los espacios no convencionales. Para la gestión de audiencias, es una importante herramienta; además, permite sacar de contexto al espectador, deslumbrarle, motivarle, hasta -¿por qué no?- enfadarle. Este programa empezó a petición de los artistas, pero últimamente desde el Festival se ha ido normativizando y

regulando hasta que este año han realizado una convocatoria pública en la que ofrecen 3.000 euros por cada pieza para que cada colectivo presente una propuesta que dé lugar a una historia corta de 20 minutos para ser vista de cerca. Se ofrece durante dos fines de semana durante el Festival y es muy intenso.

El programa **enred@dos** surge también con el objetivo de conseguir nuevas audiencias y trata de que la red de teatros se “enrede” con otros espacios de la ciudad. En Vitoria sólo hay dos salas alternativas de teatro que tienen una gestión privada. En este programa, la Red se alía con estas salas, crean una pieza única y hacen flujo de públicos porque representan la obra en su sala.

Desde hace dos años, llevan a cabo otro proyecto más vinculado al sueño de la creación de un Centro Dramático Vasco. Aunque es complicado, la buena comunicación con otros espacios como el Arriaga, el Victoria Eugenia y el Principal permite un trabajo lento pero constante para buscar una línea de producción casi estable que permita generar un espectáculo al año, que compartir entre los tres teatros, para girar por éstos y por otros espacios. La primera experiencia fue “El hijo del acordeonista”, de Bernardo Atxaga. Tras tres años en barbecho el año pasado, a raíz de la Capitalidad Cultural Europea de Donostia-San Sebastián 2016, recibieron una propuesta de la Fundación para montar Antzerkigintzak Berriak (*nuevas dramaturgias*). El objetivo de este programa es impulsar a dramaturgos locales para recuperar las dramaturgias vascas. Dentro de este programa, están involucrados el Teatro Arriaga, el Victoria Eugenia, el Principal y Donostia 2016, y ya se ha hecho la primera experiencia. De 100 textos que se presentaron, se eligieron 8. Se hizo un taller y, de esos ocho, cada teatro ha elegido uno para producir.

En esta línea, a partir de 2017 -a petición de los artistas- va a haber una partida presupuestaria para coproducción. Es decir, que la Red de teatros se implique –a través de concurrencia competitiva- en un proyecto que venga de la mano de una compañía, o bien que varios artistas o creadores se unan para hacer una producción anual que se exhibirá en el Festival.

### **Criterios de programación**

¿Qué secretos hay a la hora de programar? Ya se ha visto que la gestión tiene que ser un equilibrio perfecto. A la hora de programar, hay que tener la mente muy abierta y mucho conocimiento. Afortunadamente, hoy en día se tienen infraestructuras que permiten acceder a esta información de manera muy fácil. Y, en esta labor de compartir conocimiento, el papel de las redes es fundamental. Marta Monfort alaba la labor que se hace en la Red Española de Teatros y

Auditorios de titularidad pública, donde hay una serie de comisiones artísticas que están formadas por comités de expertos. En teatro y circo, en música, y en danza y artes del movimiento; con gente que viaja, que tiene oportunidad de ver espectáculos y de hacer un Cuaderno de Espectáculos Recomendados. Unos documentos que, a los 150 teatros que están asociados a la Red, les permite compartir buenas prácticas de trabajo y compartir conocimiento de estos espectáculos. Lo mismo ocurre a nivel vasco con Sarea, la Red Vasca de Teatros, que agrupa a 62 equipamientos públicos. La realidad, en este caso, es mucho más diversa porque hay 8 ó 9 teatros grandes y el resto son teatros que son casi pequeñas casas de cultura en los pueblos. Para esa gente, que además de ser el programador del teatro es el técnico de la biblioteca, el que hace los carnavales, el que hace las fiestas... es mucho más difícil tener acceso a esa información más especializada. Tener estas fuentes de información es una ventaja. Si se tiene acceso a esta información y se tiene clara la misión, que es lo primero que hay que tener claro, es fácil programar, sentencia Monfort.

### **¿Qué hay que programar en un teatro público?**

Hay que programar de todo. No hay que descuidar esta misión:

- Identidad de las temporadas, ciclos y espacios.
- Programación variada, tanto de teatro, danza como música. Varios géneros y para públicos diversos, sin descuidar la calidad.
- Musicales, pop y humor, ¿por qué no? (cada ciudadano encuentra su hueco, hace suyo el teatro).
- La oferta familiar (fortalezas de la RMT, Beñat Etxepare, Proyecto Bebés...). La importancia de conceder un presupuesto importante a la programación para los más pequeños/as, aunque no sea rentable es una inversión de futuro como servicios públicos que somos.

### **Fuentes, redes y grupos estratégicos para conocer y diseñar la programación:**

- Redes y comisiones de teatro
- Visionado de espectáculos
- Otros festivales y centros públicos de producción (colaboración)
- La coordinación de giras entre teatros

### **Cifras de asistencia de La Red en 2015:**

- Programación del Teatro Principal Antzokia: 101.648 personas
- Programación propia en centros cívicos: 4.825 personas
- Cesiones y alquileres en centros cívicos: 58.422 personas
- Guztira/total: 164.895 personas

### **La gestión de audiencias**

Cada año cambia. Hace aproximadamente diez años, se dieron cuenta de que era fundamental esta cuestión, porque todos los teatros

tienen el mismo problema de que su público envejece y de que no lo conocen, no saben casi nada de él. A raíz de la digitalización de las herramientas de *ticketing*, se ha conseguido conocer un poco más a los públicos. Sobre la “mágica herramienta” del CRM, señala que efectivamente proporciona datos de relevancia, pero en la experiencia de la Red de Teatros de Vitoria, con esos datos en la mano han acabado preguntándose *¿Y qué hacemos ahora con esto?* Según Marta Monfort, de las 165.000 personas que vienen al teatro anualmente, en realidad se sabe que son 4.000. Es decir, 4.000 que vienen asiduamente al teatro. En el caso de esta Red, como solo tiene sólo cinco salas, el equipo puede ir y saber que más o menos el público comparte la música clásica con el teatro, saber que la gente que va al humor también va al ciclo del espectáculo en Ibaiondo porque es de gente más joven... más o menos se ve en la práctica diaria. Es fundamental mantener públicos y crear nuevos. Una de las estrategias importantes para generar audiencias es implicar a la audiencia y los creadores de la comunidad. Ambas cuestiones son fundamentales.

Muchos colectivos de la ciudad no van al teatro. Y, ¿por qué no van? Seguramente, porque ni conocen los distintos espacios. Probablemente –considera Monfort- el dinero en la mayoría de los casos no es un elemento disuasorio, porque todos los teatros tienen políticas de precios que, por dos euros, se puede ver un espectáculo. Pero la clave es la cuestión pedagógica, decir “ven, que te lo vas a pasar bien y es preciso que vengas”.

Últimamente este equipo ido trabajando en una serie de acciones para activar al espectador, para hacerle partícipe (charlas con el público, por ejemplo), pero no han resultado del todo eficaces. Se desarrollan, fundamentalmente, durante el Festival. Inicialmente los moderaba la directora, después, los artistas; actualmente, el propio público, y funciona mucho mejor. También se llevan a cabo *focus groups*, hay un grupo de embajadores, proponentes... lo fundamental es hacer partícipe al público y construir un espectador activo.

Además de los encuentros con el público, organizan visitas guiadas, algo que encanta. Duran hora y media, tanto para público adulto como familiar, y se muestra lo que el equipo del teatro hace día a día: desde que llega el camión –como se dice vulgarmente- hasta que se hace el espectáculo. Acciones como ésta generan audiencias, sin duda. Por ejemplo, se desarrollaron estas iniciativas con los centros escolares y los niños, porque hubo una época en la que bajó la asistencia de público familiar, y gracias a estas acciones se consiguió repuntar. Otra iniciativa que resulta es la organización de talleres, no solo para profesionales, sino también para el público. Así mismo, hay unos específicos para los niños y niñas, que se realizan antes o después de la función.

Para la directora de la Red de Teatros de Vitoria, es preciso convertir el teatro en una herramienta de inclusión social. Y es preciso llegar a otros colectivos a los que actualmente no se llega. En todas las ciudades es una realidad que cada vez hay más colectivos de inmigrantes, muchos de ellos en riesgo de exclusión, sin alfabetizar, y que vengan al teatro es positivo para todos. Desde Vitoria se organiza esta tarea con Bienestar Social del Ayuntamiento. Es vital que la cultura sea también un mecanismo de inclusión.

### **La comunicación**

Cuando Marta Monfort se hizo cargo del Área, los teatros tenían una pequeña revista y unas bases de datos donde les enviaban una carta; poco más. Todo esto ha cambiado poderosamente. Ahora, con la digitalización, se puede contar con las redes sociales, la web y todas estas herramientas. La red tiene web propia del teatro desde hace cuatro años. Antes estaba dentro del dominio del Ayuntamiento. Y han comprobado que es una herramienta muy valiosa; la web sí, no tanto Facebook y Twitter. Hay que hacerse visible, hay que posicionarse, pero según su experiencia, no se venden más entradas por twittear o colgar en Facebook. Estas herramientas sirven más bien para crear estados de opinión. En Facebook, cuelgan críticas, premios, comentarios... pero lo más interesante es la web, a pesar de que mucho de su público es muy mayor y muchos probablemente no manejen este tipo de herramientas. Es una entrada muy interesante, incluso para atraer a otros públicos. Su web es [www.principalantzokia.org](http://www.principalantzokia.org).

Se destina mucho tiempo a los contenidos, no solo visuales y corporativos, sino también a los contenidos de información que se dan. Lleva mucho trabajo tenerlo permanentemente actualizado, pero merece la pena.

### **El secreto para programar:**

- Conocer el máximo de propuestas escénicas, el trabajo en red con otros teatros y festivales, preguntar al público, posicionarse, comunicar, invitar a participar (a público y equipo) y, sobre todo, no descuidar la misión.
- Gozar de buena salud, mantener la cohesión del equipo de trabajo.

### **Fortalezas de la Red de Teatros**

- La consolidación del público, a pesar de la coyuntura, no ha bajado. Se ha realizado un gran esfuerzo en los precios, la creación de sinergias, los descuentos y la comunicación.

- El funcionamiento de las redes: tanto a nivel nacional como internacional, permite tener conocimiento, criterio y organizar giras para abaratar costos: Esquina Norte, Sarea, Red Nacional de Teatros y Auditorios de titularidad pública, etc.
- Las subvenciones de PLATEA, Circuito Concertado SAREA, Circuito de Danza SAREA, y subvenciones nominativas que tiene el Festival Internacional de Teatro procedentes del INAEM y del Gobierno Vasco.
- Y los ingresos de taquilla les permiten, a pesar de los recortes, que el ciudadano no perciba una disminución de la cantidad ni calidad en la oferta de artes escénicas.
- El equipo de trabajo (que con un superávit de horas sigue siendo de alto rendimiento), con procedimientos ejemplares para la gestión de espectáculos, incidencias, simulacros y planes de autoprotección.... Evidentemente, con sus mejoras a realizar, pero siendo un equipo de alto rendimiento.
- Las diversas fórmulas de contratación, que permiten contar con la recaudación de taquilla, o poner en práctica fórmulas mixtas de cesión, porcentajes etc. Esto ha permitido que se haya mantenido la calidad y cantidad de la programación y, por ende, el público asistente.
- El reconocimiento de este teatro y de su festival en los circuitos y otros festivales. Es importante la colaboración con otros festivales, instituciones y centros públicos de creación escénica. Sobre todo, el del público y la ciudadanía y el respeto y apoyo político y de los superiores jerárquicos.

### **Debilidades y amenazas**

- La reforma del Teatro Principal: se ha realizado mucha inversión en intervenciones estructurales, calculistas, y todavía falta información del espacio. En 2018 cumplirá 100 años y apenas tuvo en 1992 una reforma decorativa. Se precisaría hacer otro espacio totalmente nuevo en otro sitio. El TPA, la parcela y el propio teatro dan pocas posibilidades de crecer sin renunciar a un equipamiento cultural que es puntero y está en el centro de la ciudad. Hay espectáculos que no se pueden acoger.
- El aumento en inversiones, capítulo VI, que actualmente cuenta con 15.000 euros de saldo. Apenas llega para mejorar algo los equipamientos o para arreglar las averías de un equipo que se usa muchos días al año.
- Consolidación de los presupuestos. Las programaciones se organizan a 6/9 meses vista y es incierto programar sin saber el presupuesto del que se va a disponer. En los últimos años se han sufrido continuos recortes y esto obliga a jugar con la taquilla, lo que genera una gran incertidumbre y un considerable aumento de cargas de trabajo, al ser la gestión más complicada.
- El estudio de crecimiento y profesionalización de la plantilla y las cargas de trabajo, sobre todo en el área de los TMASC. En este sentido, se han dado muchos pasos. Se está todavía en proceso de análisis y mejora. No obstante, falta la profesionalización en algunos de los perfiles

(gestión de audiencias y marketing y comunicación). Se han adquirido conocimientos de forma autodidacta.

- La dificultad, por parte de función pública, para asistir a cursos fuera, y para disponer de una formación específica –apenas pueden hacer 1 ó 2 cursos anuales y de formación grupal- les impiden alcanzar el nivel profesional idóneo.
- Captar públicos no habituales: jóvenes, público euskaldun y otros, con el objetivo de transmitir el valor de pertenecer a un espacio cultural que es de toda la ciudadanía. Es su debilidad máxima.
- Potenciar la programación en centros cívicos, sobre todo en Félix Petite, aumentando la periodicidad de espectáculos.
- Regular los convenios y subvenciones a compañías de teatro y danza, tanto profesionales como amateurs.
- Consolidar las propuestas escénicas en euskera.
- Crear estrategias para la generación de futuros públicos en las artes escénicas (proyecto Beñat Etxepare, programación de teatro y danza ofertado a la familia –OSE Y BANDA-, visitas guiadas y otras actividades).
- Comunicación: mejorar la web, recuperar el presupuesto de comunicación y gozar de mayor independencia para tener una comunicación más directa con los públicos. Se depende del Gabinete de Alcaldía y, hasta ahora, se tenía que esperar a la agenda de la concejala para lanzar informaciones.
- Aumentar la inversión en comunicación, tanto para publicidad como para materiales. Crear una identidad gráfica para el teatro y su red. Mejorar la formación del personal en nuevas formas de comunicación: redes sociales, webs, procesos participativos en las mismas, etc.
- Desarrollo de estrategias para la cultura inclusiva como factor de integración social para colectivos en riesgo. Este es uno de los retos que aún está muy en ciernes.

### **El Festival Internacional de Teatro de Vitoria-Gasteiz**

Es el espacio en el que –según la perspectiva de la directora de esta red- se vuelcan las buenas prácticas y donde se recoge todo este cuaderno de bitácora o de procederes que se ha ido comentando.

- Es una propuesta que aúna todas las estrategias aplicadas con resultados exitosos a lo largo de 41 ediciones: una programación valiente, de calidad, contrastada, que identifica la temporada y el certamen. Se ha conseguido que haya programación internacional; este año, concretamente, once propuestas. Se traen compañías que hablan en ruso, en francés, en inglés y se sobretitula el espectáculo. A muchos programadores, esto puede darles pánico, pero, según Monfort: “Haced, arriesgad. El público es mucho más inteligente y atrevido de lo que pensamos”. Es importante que haciendo se genere.
- Atrae a públicos habituales, diversos, de otras ciudades, a la comunidad de artistas.

- Propone actividades que fomentan el debate y la creación, tanto para artistas como para espectadores (Teatro Abierto) y genera un espectador activo.
- Produce pequeñas piezas con creadores locales y otros espacios de la ciudad y estrena muchas de las propuestas en Euskadi.
- Es referente para los profesionales del sector, gracias a la celebración de talleres y jornadas en las que se forman técnicos, gestores, artistas... donde se generan interesantes sinergias.
- Goza de una buena repercusión en los medios de comunicación y las redes sociales.
- Alcanza cifras muy asentadas de entre el 85 y el 90% de ocupación.
- Es sentido como "muy de la ciudad". Se hace ver y agradece al público que, sin ellos, no hubiera sido posible. El año pasado cumplieron la cuarenta edición y decidieron crear este lema: "Ikuslea Ikusgai – El escenario es vuestro".

"Siempre tenemos que estar pensando en cómo seguir, cómo innovar, cómo arriesgar. Por eso, es fundamental hacer comunidad, cohesionar los equipos, implicar a todos y, sobre todo, agradecer al público", concluye Marta Monfort.

Para finalizar, se proyecta el video de la cuarenta edición del festival:  
[https://www.youtube.com/watch?v=P\\_cvGE\\_\\_qFw](https://www.youtube.com/watch?v=P_cvGE__qFw)

## COLOQUIO CON EL PÚBLICO

**PÚBLICO:** No es una pregunta. Te doy las gracias por lo que has expuesto. Desde mi experiencia, pienso que no deberíamos decir que tenemos poco público. Tenemos más público que otra gente, lo que pasa es que ellos reciben otras ayudas y otros tratamientos. En Albacete, son muchas más las personas que van al teatro que al Albacete Balompié (que van los mismos 6.000 todos los domingos, pero como salen en la prensa todos los días, parece que son más). Creo que tenemos que parar la lectura de las estadísticas de esta manera.

Y otra cuestión: nuestra vocación como servicio público no es tener ciudadanos que vayan a todas las obras de teatro; nuestra vocación es que cada obra pueda ser disfrutada por ciudadanos que pagan con sus impuestos el espacio y, por tanto, somos para todos y todas. Y en eso estoy de acuerdo contigo, humor y no humor, porque cada uno tenemos distintas sensibilidades y gustos.

PÚBLICO: Vengo del mundo de la música, y quería hacer una pregunta acerca de la música pop. Estos conciertos de los que hablabas se suelen hacer a través de un intermediario y, en vuestro caso, no alquiláis el espacio. ¿Qué criterios utilizáis para programar y cómo gestionáis esta cuestión? ¿En vuestra red de teatros intentáis incorporar la música de grupos noveles dentro de producciones de los espectáculos que coproducís con las compañías de Vitoria?

MARTA MONFORT (MM): Nosotros hacemos cinco o seis conciertos de música pop. Los hacemos en el espacio grande, en el Teatro Principal. Y trabajamos con un grupo de comunicación que se llama Nervión Flyn, que asume el riesgo; nosotros les cedemos el espacio y ellos hacen de intermediarios. Sobre la segunda pregunta, actualmente no lo hacemos. Es uno de nuestros retos. No tenemos presupuesto y entendemos que en los centros cívicos hay una determinada costumbre y los aforos son más bajos, por lo que tendríamos que abordarlo con nuestro presupuesto y, a día de hoy, no lo podemos hacer.

PÚBLICO: Hablabas de los sistemas de *ticketing* y CRM que, no son la panacea y requieren una atención especial... Yo, por levantar una lanza a favor de esta actividad, a la que también me dedico, quisiera decir que sí que son muy útiles porque, cuando hablamos de comunicación, cuando hablamos de participación, el análisis de los datos es lo único que, hoy en día, nos permite tomar decisiones totalmente conscientes y adecuadas. Hablas de que –y esto es común en muchos teatros- se van envejeciendo los públicos y, sin embargo, seguimos con sistemas de abono que entendemos que están dejando fuera el acceso a públicos más jóvenes. Ésta es una conclusión a la que podemos llegar a través de los datos de un *ticketing* asociado a un CRM. Mi consejo es que lo hagáis y que le pongáis una especial atención, porque los resultados pueden ser asombrosos. Requieren tiempo, dedicación y tener gente muy especializada, eso sí.

MM: No quería decir que no fueran útiles. Quería decir que te da muchas cosas buenas, pero te genera: “¿qué hago ahora con todos estos datos?” Son datos muy interesantes, pero necesitas mucho tiempo para su evaluación y para el establecimiento de estrategias a partir del análisis. Nosotros peleamos mucho por nuestro CRM y nuestra herramienta de *ticketing*, y nos costó. Hay que conocer a los públicos, y los conocemos, pero, ¿y ahora qué hacemos con esto? Yo sé que hay un determinado tipo de público que no viene al teatro y no lo sé por el CRM, lo sé porque estoy todo el día en los teatros y veo el público que viene. El CRM también me da ese dato. Quiero decir que el CRM te da un nuevo trabajo por hacer y que, sin embargo, nuestras experiencias como las acciones participativas o las invitaciones al público y a creadores a participar sí que nos han revertido algo más rico y mucho público.

PÚBLICO: Según he entendido, la creación de nuevos públicos la hacéis a través de salas alternativas –como otros hacemos-. ¿No os da un poco de yuyu que se creen efectivamente esos públicos y le den un vuelco al Teatro Principal? Porque si estás creando públicos con actividades no convencionales, cuando esa gente se forme y sea adulta, dirá: “yo quiero esto, no lo del Principal”, ¿no?

MM: Las hacemos también en el Principal, con propuestas no habituales y programación familiar. En cualquier caso, yo creo que podemos convivir todos. A nosotros, nos ha bajado mucho el número de abonados fieles. Antes teníamos en el teatro una modalidad que se llamaba la Tarjeta del Espectador, que tenían prioridad el primer día de venta, elegían localidades... y un día nos dimos cuenta de que eran 600 personas y que se estaban cargando el acceso de otros colectivos. Nos costó tres años convencer a la Concejalía, pero conseguimos quitar la Tarjeta del Espectador. Yo creo que hay que hacer un equilibrio. El público sabe perfectamente lo que va a venir a ver. Creo que si en el Principal pongo una nueva dramaturgia, seguro que la gente habitual no viene a verlo. Y no me da nada de miedo. Todo lo contrario. De hecho, el Festival que os hemos puesto como ejemplo de buenas prácticas, es esto: hay mucha vanguardia, propuestas diferentes, otros idiomas... Y el público va viniendo. El no habitual va viniendo y se mantiene el habitual. Y en Vitoria hay bastante oferta cultural, no es que sólo tengan este plan. Yo creo que hay que hacerlo.

La pregunta que os quería dejar al final de mi charla es -sobre todo para gestores o programadores-: ¿Cuánto no podéis programar de lo que os gustaría programar? Y, ¿cuáles son las barreras: económicas, políticas, espaciales, técnicas, el valor de uno mismo...? Pues yo creo que todas esas barreras hay que irlas tirando.

[VER VÍDEO](#)



ACCIÓN  
FORMATIVA  
PLATE

LA GESTIÓN DE LOS ESPACIOS ESCÉNICOS

# PONENCIAS

Cómo diseñar y llevar a cabo  
una programación diversa y de  
calidad

Gonzalo Ubani

Director Artístico del Teatro Cuyás de Las Palmas de  
Gran Canaria

Organizan:



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE EDUCACIÓN, CULTURA  
Y DEPORTE

inaem

INSTITUTO NACIONAL DE  
LOS ARTES ESCÉNICOS Y DE LA MÚSICA

PLATE

PROGRAMA ESTATAL  
DE ARTES ESCÉNICAS



FEDERACION ESPAÑOLA DE  
MUNICIPIOS Y PROVINCIAS

Colaboran:



de Teatros,  
Auditorios,  
Circuitos y  
Festivales  
de Voluntariado público



CONDE  
DUQUE

# CÓMO DISEÑAR Y LLEVAR A CABO UNA PROGRAMACIÓN DIVERSA Y DE CALIDAD

## Gonzalo Ubani

Criterios y recursos para la programación. La necesaria coordinación y colaboración con los espacios escénicos y demás instituciones culturales del entorno, cómo atender todas las demandas, programar todos los géneros, etc.

### GONZALO UBANI BAZÁN

**Director Artístico del Teatro Cuyás de Las Palmas de Gran Canaria**



#### TRAYECTORIA PROFESIONAL

**2011- Actualidad** Director artístico de la Fundación Canaria de las Artes Escénicas y de la Música de Gran Canaria.

**2004-2011** Director artístico del Teatro Cuyás.

**2001-2004** Adjunto a la dirección del Teatro Cuyás.

**1985-2001** Coordinador de la Asociación Cultural Capilla Peñaflores.

**1990-2012** Director artístico del

Festival de Música Antigua de Sajazarra -La Rioja-.

#### FORMACIÓN ACADÉMICA

- Magister Universitario en *Gestión Cultural: Música, Teatro y Danza* por la Universidad Complutense de Madrid y el Instituto Complutense de Ciencias Musicales (ICCMU). 1999.

Proyecto: *El repertorio lírico en el País Vasco. Un estudio del público de la ABAO –Asociación Bilbaína de Amigos de la Ópera-.*

- Máster en Gerencia y Dirección Hotelera por la Universidad de Deusto-Escuela de Turismo de San Sebastián. 1987.

- Técnico en Empresas y Actividades Turísticas por la Universidad de Deusto (E.U.T.G. de San Sebastián, 1985) y la Escuela Oficial de Turismo de Madrid. 1989.

- Grado Medio de Música –Canto- por el Conservatorio Superior de Música de San Sebastián. 1997.

## CÓMO DISEÑAR Y LLEVAR A CABO UNA PROGRAMACIÓN DIVERSA Y DE CALIDAD



Gonzalo Ubani se centra en la visión que le ofrece el cargo de director artístico de la Fundación Canaria de las Artes Escénicas y de la Música de Gran Canaria, perteneciente a la Consejería de Cultura de su cabildo insular.

Estructura su ponencia en el repaso de los puntos fundamentales de su día a día, que son los objetivos y fines estatutarios de la Fundación Canaria de las Artes Escénicas y de la música de Gran Canaria, enumerados en su artículo número 5.

Creada en mayo de 2011, culminando así una ansiada independencia de la Fundación Orquesta Filarmónica de Gran Canaria –entiéndase ansiada por necesaria, ya que el Cuyás, desde su apertura en 1999, demandaba un mecanismo legal autónomo que agilizase su día a día-, es una entidad que tiene entre sus objetos y fines los siguientes:

- Promocionar y desarrollar las artes escénicas.
- Facilitar el acceso de la ciudadanía, cultivando su afición e interés por ellas.
- Gestionar el Teatro Cuyás, la Sala Insular de Teatro, la Sala Josefina de la Torre y el Circuito Insular de las artes escénicas.
- Impulsar la creación y representación de dichas artes.
- Apoyar y promocionar la creación canaria.
- Favorecer el desarrollo de acciones formativas y complementarias.
- Publicar y divulgar textos relativos a su actividad, y

- Establecer relaciones de colaboración con otras entidades con tareas similares.

A esto se dedican los veintidós trabajadores de la Fundación. Detallando las actividades bajo los epígrafes enunciados:

**1.- Promocionar y desarrollar las artes escénicas.** La cultura y la educación nos convierten en ciudadanos. Personas con criterio, capaces de preguntar ¿por qué? El teatro –y cuando se dice teatro, se dice también danza, música, circo, magia... artes escénicas- es un espejo en el que nos reflejamos, vivimos otras vidas y constatamos que somos capaces de lo mejor y lo peor. De la Señá Benina de Misericordia de Benito Pérez Galdós al serial killer de Ricardo III de William Shakespeare. Pero, además, en la Fundación se piensa –y se comprueba a diario- que las preguntas y dudas que propone una buena obra teatral mejoran a una sociedad, la hacen más orgullosa y menos manejable. En suma, convierte a *La Gente* en ciudadanos.

**2.- Facilitar el acceso de la ciudadanía, cultivando su afición e interés por ellas.** Solo la calidad y la continuidad en la oferta crean públicos. Somos animales de costumbres. En estos 16 años de vida, se ha pasado de escuchar “Voy a ver X al Cuyás” a “Voy al Cuyás a ver X”. Este matiz es muy importante. El Cuyás, en poco tiempo, ha creado marca a base de facilitar en lo económico el acceso de todos los públicos. Ubani insiste en el plural: son un teatro de titularidad pública, de exhibición y no especializado, luego tienen diversos públicos, algunos multitudinarios, otros minoritarios; pero se deben a todos ellos.

Para esto, tratan continuamente de conocerlos cada vez mejor a base de estudios –tanto objetivos como subjetivos (encuestas y reuniones periódicas con líderes de opinión), tratan de conocer sus gustos, sus posibles económicos, las fechas en las que les conviene más un espectáculo u otro... No hay otra forma. Hay competidores poderosísimos –la TV, el cine, los DVDs, Internet, las redes sociales...- que obligan a buscar el trato más cercano posible con los públicos.

Para ello, desde el Teatro Cuyás se ofrece –y es casi su eslogan- lo mejor de lo posible. Sea de donde sea. No se miran matrículas a las compañías, productoras o distribuidoras que ofrecen espectáculos. La frase más deseada por un teatro es algo parecido a: “No conozco el espectáculo, ni al director, ni a los actores, pero si lo presentan, en este caso en el Cuyás, pues me fío” ...

Los peores momentos de esta larga crisis económica provocaron que la Fundación pusiera en marcha un novedoso proyecto, llamado Cuyás

Solidario, que respondía a las necesidades de financiación que numerosas ONGs hacían llegar al teatro. El programa consiste en la entrega de un número de entradas de espectáculos de la programación del teatro para que estas asociaciones consigan ingresos sin verse obligadas a arriesgarse en galas benéficas que podían convertirse en verdaderas trampas económicas. Y ha resultado todo un éxito que han compartido ya una veintena de organizaciones sin ánimo de lucro. El mecanismo es simple: tras la firma de un convenio que da visibilidad a la actividad, el Cuyás entrega en papel 200 entradas de platea (100 x cada una de las dos funciones del espectáculo seleccionado). La ONG trata de vender entre su círculo de colaboradores las entradas, devolviendo las que no, con un plazo suficiente para ponerlas a la venta. El número redondo –y una vez restado lo referente a derechos de autor y comisiones de ventas- puede suponer para la entidad benéfica unos 3.500€.

### **3.- Gestionar el Teatro Cuyás, la Sala Insular de Teatro, la Sala Josefina de la Torre y el Circuito Insular de las Artes Escénicas.**

El Teatro Cuyás es el buque insignia de esta Fundación, pero hay mucho más. Está también la Sala Josefina de la Torre, la guinda del complejo, inaugurada en 2011 y que, con sus 86 localidades, alberga encuentros, talleres, conferencias, ciclos, lecturas, proyecciones... todo lo que alinea la programación y que, en algunos casos, pasa de ser complementario a tener una vida propia que ni siquiera se imaginaba en origen.

También se gestiona la Sala Insular de Teatro, una antigua iglesia reconvertida en sala polivalente – y ese es precisamente el perfil sobre el que se trabaja en ella-, que tiene, paradójicamente, las principales fortalezas en sus debilidades. Casi exclusivamente dedicada a la exhibición de espectáculos canarios, busca su personalidad en las Residencias –con las que han llevado a cabo un importante trabajo de apoyo a la nueva producción en las islas-, en el teatro alternativo y en la oferta familiar. Mantiene también una relación estable con la Escuela de Actores de Canarias que, entre otras actividades, ensaya y exhibe sus montajes de fin de curso. En la actualidad está cerrada por obras de mejora de acústica y aire acondicionado. Se espera reanudar su actividad en febrero de 2017.

Finalmente, desde la Fundación se coordina el Circuito Insular de las Artes Escénicas de Gran Canaria, instrumento, tanto económico como de gestión, para facilitar la programación de espectáculos en los 21 municipios de la isla. Funciona con una dotación de 150.000€, de los que el 10% se utiliza para organizar cursos sobre asuntos de interés propuestos por los recintos municipales: iluminación y tramoya, gestión cultural, derechos de autor, gestión de públicos, etc.

El resto se reparte, según varios parámetros:

- 1.- Lineal. Según población.
- 2.- Programación. Según funciones seleccionadas -si están o no incluidas en el catálogo ofrecido- y si el municipio presta una especial atención a la danza.
- 3.- Parámetro de gestión e Infraestructura, que valora una adecuada ejecución presupuestaria, las funciones programadas a taquilla, la adecuación al Procedimiento Administrativo y la calidad y dotación de los espacios escénicos.
- 4.- Estadísticas previas relativas al público. Número de espectadores asistentes y media de ocupación.

Desde las oficinas de la Fundación, se centraliza la gestión, cubriendo el 80% de los cachés de las compañías grancanarias y el 50% del resto. Se unifica también la publicidad mediante una web que ayuda a que tanto compañías como municipios vuelquen y compartan información.

En su exposición, Ubani unifica los dos siguientes apartados: **4.- Impulsar la creación y representación de dichas artes y 5.- Apoyar y promocionar la creación canaria.**

En una reciente comparecencia en el Parlamento de Canarias, concretamente en una comisión titulada "Comisión de estudio para analizar la situación de la cultura en Canarias y su contribución al desarrollo de las islas desde un punto de vista socioeconómico", apuntó -y repite ahora- que asisten a una época sobresaliente de creación artística en Canarias, que alcanza lo extraordinario en el caso del teatro y la danza.

Recientemente, en una reseña de la revista *El Cultural* del diario *El Mundo*, el autor se preguntaba qué ocurre con la dramaturgia en Canarias, sorprendido por su calidad y cantidad. Hablaba concretamente del estreno de "Nada que perder", la penúltima entrega de los hermanos Quique y Yeray Bazo, en la sala Cuarta Pared de Madrid. Una obra que los coloca directamente en la élite de la nueva escritura teatral española. El director del Teatro Cuyás abre un paréntesis dirigiéndose a la audiencia: "Si alguno de ustedes aún no ha asistido a una obra suya, el CDN estrenará en mayo del 17, en su excelente ciclo Escritos en la escena, su obra "La rebelión de los hijos que nunca tuvimos". Permítanme que se la recomiende vivamente".

A los Bazo, hay que sumar a Antonio Tabares –su obra "La punta del iceberg", estrenada por la compañía tinerfeña Delirium Teatro, fue producida en otra versión por el Teatro de la Abadía de José Luis Gómez y recientemente traducida al cine, protagonizada por Maribel Verdú y Carmelo Gómez-; a Irma Correa –con un reciente encargo de obra también por parte del CDN para el 2017- y a José Padilla –uno de los pocos autores que ha repetido obra en el María Guerrero –su título es

“Haz click aquí”- y que recientemente ha dirigido a un elenco local en el Teatro del Arte de Moscú, el fundado por Stanislavsky y donde Chéjov estrenó, entre otras obras, “La gaviota”.

Este último trío (Tabares, Correa, Padilla) inauguró la temporada 15\_16 del Cuyás, con “El mar y las estrellas”, un hito del teatro canario contemporáneo.

Tras este *cuarteto a diez manos*, viene empujando una auténtica horda de nuevos autores: Ana Vanderwilde, Maikol Hernández, Victoria Oramas, Auxi Campos, Miguel Ángel Martínez, Zebensuí Felipe, Bibiana Monje, Paco Sánchez, Arantza Coello... Y, ¿quién tiene la culpa de todo esto? Pues, entre otros, el proyecto Canarias Escribe Teatro, organizado por la compañía 2RC y apoyado por el Gobierno de Canarias, la SGAE, El Teatro Cuyás y La Sala Insular de Teatro –con residencias para estrenar las obras seleccionadas-.

Y, ¿cómo se hace todo esto? Apoyando la organización de talleres de escritura teatral, foros, encuentros, muestras, lecturas dramatizadas... El coste de este proyecto es, teniendo en cuenta los resultados obtenidos y por obtener, mucho más que asumible.

La programación tanto del Cuyás como de la Sala Insular de Teatro siempre ha buscado la excelencia, contribuyendo a que el tejido teatral canario crezca. Tras unos inicios en los que abundaron las necesarias coproducciones que facilitaron el crecimiento –y, en algún caso, el nacimiento- de compañías o productoras como Profetas de Mueble Bar, 2RC Teatro, Clapso, La Luciérnaga Producciones, Delirium, Morfema Teatro, unahoramenos, La República... y también con entidades peninsulares como el Centro Dramático Nacional, el Teatro de la Abadía o la compañía de Miguel Narros, se ha pasado a facilitar estrenos como el del ya citado “El mar y las estrellas” o el próximo “Corredera”, de Miguel Ángel Martínez, mediante sistemas de colaboración económica, muy favorablemente valorados por las compañías o productoras implicadas.

La danza canaria está también viviendo un momento de gran visibilidad. Como muestra, sirva que entre 2013 y 2014, de los cuatro Premios Nacionales entregados por el Ministerio de Cultura, tres fueron canarios: Zenaida Yanowsky, Mónica Valenciano y Daniel Abreu.

En todas sus formas –contemporánea, clásica, neoclásica, flamenco...- las ahora llamadas artes del movimiento ocupan aproximadamente una quinta parte de la programación total del Cuyás, además de la colaboración anual que se tiene con las Residencias de la Sala Insular de Teatro y Masdanza, Festival Internacional de Danza Contemporánea

de Canarias, sin duda uno de los acontecimientos artísticos más importantes del Archipiélago.

Como novedad en esta línea, la SIT iniciará en 2017 relaciones con El Graner, el centro de residencias del Mercat de les Flors de Barcelona, uno de los recintos señeros de la danza contemporánea a nivel internacional. El proyecto se titula "Indicaciones artificiales", está protagonizado por Carmelo Fernández y Sonia Gómez y colaboran, además de la SIT, el Leal LAV, Laboratorio de Artes en Vivo de Tenerife y Graner, Centre de Creació del Cos y del Moviment.

#### **6.- Favorecer el desarrollo de acciones formativas y complementarias.**

Este punto es, quizá, al que más cuidado y cariño dedican. Su proyecto pedagógico TEATRAE, creado en la temporada 11-12, es su personal contribución a la formación cultural y humanista de los futuros públicos. Y ciudadanos.

Se presenta, con la antelación necesaria en estos casos, a los profesores la temporada completa de TEATRAE –formada por dos espectáculos de teatro, uno de danza y uno de música-, aliñada con charlas, cursos y todo el material pedagógico necesario para que la experiencia sea completa y satisfactoria. Se cuenta en este apartado con la muy importante colaboración de la Fundación Mapfre Guanarteme y la Fundación Obra Social La Caixa, además de con Quino Falero impartiendo cursos a profesores –que posteriormente ponen en pie obras de teatro con sus alumnos -TEATRAULA- y Gemma Quintana en la asesoría pedagógica.

A día de hoy, y para la temporada 16\_17, ya hay reserva -y con lista de espera- para 23 funciones de los cuatro espectáculos programados: "Pinocchio", de La Baldufa, "Me llamo Suleimán", de unahoramenos producciones, "Vuelos", de Aracaladanza y "Un té a la menta", de los Conciertos Escolares de La Caixa. Siempre teniendo en cuenta los aforos recomendados para cada franja de edad.

A las actividades complementarias ya mencionadas–charlas, ciclos, etc.- Ubani quiere señalar otras no menos importantes: las jornadas gastronómicas en el restaurante El Patio del Cuyás, regentado por José Rojano, uno de los mejores cocineros de Canarias, y organizadas según el origen o la temática del espectáculo en cuestión –Argentina, Cuba, Puerto Rico, Rusia...-; o la Degustación de Vinos Canarios que se lleva a cabo desde 2010 durante el mes de noviembre en el patio del teatro y que se ha convertido en un verdadero acontecimiento popular. En la última edición, que tuvo lugar el pasado viernes día 11, participaron 38 bodegas.

Tal y como dice John Tusa, ex director general del Barbican londinense, en su famoso texto “La gestión de un centro cultural. De la A a la Z”: la comida –y la bebida, añade Gonzalo Ubani- que una institución cultural ofrece al público dice algo sobre sus propios valores.

### **7.- Publicar y divulgar textos relativos a su actividad.**

El Cuyás editó en su momento un libro conmemorativo de su décimo aniversario, “El Cuyás, memoria de un espacio escénico” y, recientemente, junto con la Fundación SGAE, nació “El teatro por dentro”, dedicado a explicar a niños y jóvenes qué es el teatro, cómo se hace y de cuánta gente depende que se levante el telón. Un buen libro para crear adictos a las artes escénicas y que cubre un sorprendente vacío de propuestas de este tipo en las librerías españolas. Su autora es Gemma Quintana y la ilustradora, Cristina Ramos.

Varios recintos escénicos del Archipiélago ya se han interesado en las visitas guiadas que complementan la presentación de este libro. Hasta hoy, ya han visitado el Teatro Guimerá de Santa Cruz de Tenerife y el Teatro Circo de Marte de Santa Cruz de La Palma.

... y para acabar:

### **8.- Establecer relaciones de colaboración con otras entidades con tareas similares.**

El proyecto más visible de este apartado es el ciclo Jazz Otoño, que surgió en 2010 para evitar eventuales solapamientos de conciertos de este tipo en LPGC. El Teatro Guinguada -propiedad del Gobierno de Canarias- el Aula de Jazz y Nuevas Músicas de la ULPGC, La Fundación Teatro Auditorio –con sus dos recintos, el Teatro Pérez Galdós y el Auditorio Alfredo Kraus- y el Teatro Cuyás, proponen cinco conciertos dentro de sus respectivas programaciones, con una publicidad común que da unidad a la oferta.

Aunque otros proyectos compartidos, como las dos ediciones de “Descubriendo a...” dedicadas a W. Shakespeare y A. Chéjov –en colaboración con la ULPGC- no tuvieran la continuidad deseada, acciones en este sentido reafirman la idea de que cuantos más remen en la misma dirección, tanto mejor será para nuestros conciudadanos.

Hay, por supuesto, muchos más trabajos en común con otras entidades cercanas a la actividad de la Fundación, entre las que es de ley citar el Conservatorio de LPGC, La Escuela de Actores de Canarias, Amigos Canarios de la Zarzuela o el Aula de Cine, también de la ULPGC.

Volviendo al título de la ponencia: ¿Cómo diseñar y llevar a cabo una programación diversa y de calidad?, Ubani considera que las claves son:

- Convirtiendo el recinto teatral en un centro de encuentro y actividad continuada, variada y de calidad. La rutina es la única manera de fidelizar, y se fideliza conociendo al público. No a los espectadores, al público. A los públicos.
- Contando con unos departamentos de Prensa y de Marketing y Redes Sociales con personal cualificado y especializado, que se dedique a informar continuamente de todo lo que se lleva a cabo. Lo que no se publicita y llega al potencial espectador, no existe.
- Con un departamento técnico estable y en plantilla, en lugar de subcontratas. La experiencia les dice que la salud y el mantenimiento de los edificios y recursos técnicos mejoran claramente.
- Con una política social de precios. Descuentos, grupos... que haga que el dinero no sea un impedimento. Ni una excusa.
- Y, hablando de dinero: se necesita dinero. Todo esto se consigue con presupuestos para llevar a cabo una actividad diversa y de calidad. Se puede programar con mucho, muchísimo, poco y poquísimo dinero. Pero sin dinero es imposible. Al menos, Gonzalo Ubani no sabe cómo se hace. Además, a medio y largo plazo el mecanismo se anquilosa, el personal pierde la ilusión en el proyecto y el sector se resquebraja.

Todavía no sabemos hasta qué punto será recuperable todo esto. Desgraciadamente, y aún más en la actualidad, todos conocemos casos de recintos escénicos públicos que, tras el recorte final que supone no tener ni un euro para programar, pasan a ser teatros fantasma, donde quien quiere presentar su trabajo tiene que pagar desde que entra hasta que sale. Todo. Publicidad, gastos técnicos, un alquiler diario por la sala... Vamos, un modo privado, pero porque no queda más remedio...

Se trata, en definitiva, de dar a entender a la ciudadanía que, desde las instituciones públicas, con dinero y con gestos (recientemente en Canarias ha tenido lugar un gesto, que ha sido la bajada del IGIC cultural del 7 al 3%, pero eso no es suficiente), se da importancia real a la cultura y la educación y que se tiene en cuenta al público a la hora de programar. Por supuesto, sin olvidar la imprescindible labor de prescriptor que debe asumir una entidad cultural pública. Como ya decía Horacio y mucho más tarde los ilustrados: "instruir deleitando".

De todo esto resultan ciudadanos más cultos, más críticos y más libres.

Para acabar, un acontecimiento: el pasado viernes 17 de junio, la función del Hamlet de W. Shakespeare, dirigida por Miguel del Arco y protagonizada por Israel Elejalde, fue la número 2.000 del Teatro Cuyás,

desde que allá por mayo de 1999, el gran Paco Rabal les honrara con su presencia inaugurando el teatro remodelado. Desde entonces, más de 1.300.000 espectadores han hecho suyo un recinto que fue abierto para ellos.

“De eso se trata. Ni más ni menos”, finaliza Gonzalo Ubani.

## COLOQUIO CON EL PÚBLICO

**PÚBLICO:** Me interesa mucho que definas un poco mejor cómo es eso del Cuyás Solidario.

**GONZALO UBANI (GU):** En 2008-2009, realmente hubo una avalancha de ONGs que se quedaban sin ayudas oficiales y echaban mano de los mismos artistas –en Gran Canaria, por ejemplo, recurriendo al humorista oficial que es Manolo Vieira, un grupo de folclore como son Los Gofiones, y tres o cuatro personas más que se apuntan a un bombardeo para hacer este tipo de galas benéficas-. Estos conciertos o shows benéficos se convertían en la misma gente cambiando el nombre de la entidad que trataba de recaudar. Claro, como las ONGs no saben de esto, piensan que mil personas a 10 euros son 10.000 euros. Y no es así. Entonces, se metían en unos líos económicos en los que no recaudaban dinero, porque se traían gratis a David Bisbal pero, claro, él no cobraba pero todo el trallazo que suponía traerlo era una pasta. Porque ya que no le pagas, le tendrás que pagar un hotelazo, traer a todo su equipo. En fin, acababan siendo verdaderos desastres. Entonces se nos ocurrió, con espectáculos que no tuviéramos previsto llenar –y ahora lo hacemos incluso con los espectáculos con los que tenemos previsto llenar porque hay ONGs que están con una mano delante y otra detrás-, esto que contaba. Yo te imprimo 200 entradas de butaca, 100 de cada una de las funciones del espectáculo que viene. Te propongo media docena de espectáculos de la primera parte de la programación y tú eliges uno según tu gusto o pensando en que tu universo de personal va a preferir ir a ver a “Ricardo III” antes que ir a ver a Yllana, por poner un ejemplo absurdo. Entonces, ellos, con las entradas en papel, las venden entre su gente. Que, en vez de 200, has vendido 120, pues me devuelves 80. Yo, a precio de 20 euros, por seguir con el ejemplo, te daría 20 por 200, que serían 4.000, si hubieras vendido todas. A eso le quitamos el porcentaje de autores y el 2 ó 3% de comisiones de ventas, y ese dinero es para la ONG. Limpio. Sin ningún tipo de actividad, sin embolar al pobre Manolo Vieira que es un santo varón que hace 200 actividades benéficas a lo largo del año. Y es verdad que acaban quemados, no lo reconocen ni lo dirán jamás, pero luego no vas a pagar 20 euros por ir a ver a ese humorista o grupo

folclórico al que has visto por 10 un mes antes. Y funciona muy bien nuestro programa. Hay asociaciones que no lo hacen porque necesitan de la misma forma el dinero, pero no están articuladas de manera que puedan venderlas. Lo intentan y no repiten. Pero el caso es intentarlo.

PÚBLICO: Administrativamente, ¿cómo lo hacéis?

GU: Firmamos un convenio y es una donación. Se hace una especie de recibo de las 200 entradas por tanto dinero y se liquidan las vendidas.

PÚBLICO: Sois una fundación, ¿no?

GU: Alguna ventaja tiene que tener. Ser fundación nos permite, entre otras cosas, poder manejarnos con la taquilla. O sea, la taquilla la utilizamos. La taquilla es un tercio del presupuesto total del Cuyás. Podríamos programar solamente con el dinero que nos da el Cabildo, pero nos arriesgamos a programar con un tercio más del presupuesto total jugando con la taquilla. Y con un teatro con asistencia constante, algunos años de 81-82%.

[VER VÍDEO](#)



ACCIÓN  
FORMATIVA  
PLATE

LA GESTIÓN DE LOS ESPACIOS ESCÉNICOS

# PONENCIAS

## La comunicación del teatro y de su proyecto

Rosana Torres  
Periodista cultural

Nico García  
Jefe de Prensa de Pentación Espectáculos

Organizan:



MINISTERIO  
DE EDUCACIÓN, CULTURA  
Y DEPORTE



PLATE

PROGRAMA ESTATAL  
DE ARTES ESCÉNICAS



FEDERACION ESPAÑOLA DE  
MUNICIPIOS Y PROVINCIAS

Colaboran:



## LA COMUNICACIÓN DEL TEATRO Y DE SU PROYECTO

### Rosana Torres y Nico García

Cómo llevar a cabo una comunicación eficaz y vincular al teatro al mayor número de personas y a los públicos más específicos. Cómo desarrollar una estrategia de comunicación coherente e integrada.

#### ROSANA TORRES *Periodista cultural*



Licenciada en Ciencias de la Información por la Universidad Complutense de Madrid.

Profesora de E.G.B.

Comienza su carrera periodística en el semanario *la Guía del Ocio* de Madrid. Recién fundado el diario *El PAIS* en 1976 entra a trabajar en ese periódico en el que aún hoy escribe y donde siempre ha estado vinculada a la sección de cultura y espectáculos en la que publica todo tipo de géneros periodísticos. Está especializada en artes escénicas.

Sin dejar de escribir en *El PAIS*, a principios de la década de los ochenta, y durante

cuatro años, fue directora, guionista y presentadora de programas de TVE como *El carro de la farsa*, *Taller de Teatro* y *Candilejas*, en los que se analizaba, desde diferentes ángulos, el mundo escénico tanto en España como en el extranjero.

A principios de la década de los noventa y durante dos años, también dirigió y presentó el programa de Telemadrid *A la calle*, en el que a lo largo de una hora se informaba de la vida cultural en Madrid. Ese periodo de tiempo fue subdirectora del matinal *Pasa la vida*, de RNE1.

Galardonada en diversas ocasiones por su trabajo, recibió en 1980 el Premio Nacional de Literatura a la labor de Crítica de Literatura Infantil y Juvenil concedido por el Ministerio de Cultura, así como el premio Caché a la mejor periodista del año en 1995, el Premio Ágora Especial, y el Premio Internacional de Periodismo Cultural Paco Rabal, entre otros.

## **NICO GARCÍA**

### **Jefe de Prensa de Pentación Espectáculos**



Licenciado en Periodismo en la Universidad San Pablo CEU; Experto en Protocolo y Organización de Eventos por la Escuela Internacional de Protocolo de Madrid; y Marketing Digital, Gestión de Redes y Community Manager por la Universidad de Deusto.

En la actualidad es Jefe de Prensa en Pentación Espectáculos y en el Festival

Internacional de Teatro Clásico de Mérida.

Su carrera profesional arrancó vinculada a las discográficas: Universal Music Spain (1999) y Emi Music Spain (1999-2002). Continuó como miembro del Departamento de Prensa de la SGAE y la Fundación Autor (2002-2007).

A partir de 2007 fundó las agencias de comunicación Taller de Prensa y Publiescena, ésta última junto a Pentación Espectáculos y Focus.

Ha sido jefe de prensa del Festival Internacional de Teatro Clásico de Almagro, de los Festivales WOMAD y de Flamenco Festival Around The World entre otros muchos proyectos siempre vinculados a la música y a las Artes Escénicas.

## LA COMUNICACIÓN DEL TEATRO Y DE SU PROYECTO



ROSANA TORRES (RT): Estamos aquí porque somos dos caras de la misma moneda. El tema de comunicación siempre va a depender de dos; como también en el teatro. Es decir, no existe el teatro si no hay al menos un espectador, y no hay comunicación de la misma manera. Pues aquí es lo mismo: él pertenece al territorio de la comunicación y de dar a conocer los eventos que se traiga entre manos. Él pertenece a la parte “vendedora” y yo pertenezco a la parte “compradora”. Lo que pasa es que eso ya está hoy muy confundido, porque todos estamos globalizados en el fondo. Por ejemplo, en el caso de un periodista como yo: eres cliente, en el sentido de que yo compro los periódicos, incluido el mío; eres accionista, en mi caso, yo compré las acciones del País cuando salieron a 20 euros la acción y ahora valen 1; eres también consumidor, es decir, es un medio que leo, aunque leo también otros. Y se puede entender que soy también empresa. Lo que quiero decir es que hoy en día está también globalizado esto, lo cual puede crear confusión. Confusión de imágenes y confusión de criterios, porque de alguna forma te conviertes en juez y parte. Y eso puede ser peligroso. ¿No, Nico?

NICO GARCÍA (NG): Sí que lo puede ser. Cuando Rosana me dijo que planteásemos la conferencia, la charla, como vendedor y comprador, me pareció muy buena fórmula de cómo definir el papel en el que estamos cada uno. La gente que estamos en los departamentos de comunicación y prensa finalmente nos hemos convertido -casi sin quererlo, pero porque no nos ha quedado otro remedio- en los que marcamos la agenda de lo que tienen que hablar los medios. Esto, en

cultura, pasa así casi siempre. Hemos pasado de ser un puente entre un proyecto y un medio de comunicación a directamente elaborar los contenidos. Nosotros, en los departamentos de prensa, elaboramos las notas de prensa, suministramos material gráfico y audiovisual a los medios, hasta el punto en el que hay informativos de televisión nacionales -de los que tienen mucha audiencia y millones de espectadores- que se nutren de las imágenes que sirven directamente los departamentos de prensa. Para bien y para mal. Para bien para el departamento de prensa porque, de alguna forma, conduce a los medios y también enseña al espectador lo que quiere que se vea; y también malo porque a veces nos gustaría ver -el caso de la televisión es un ejemplo que he puesto- el enfoque que un periodista televisivo podría dar a una pieza de teatro o de cualquier otro género.

RT: Y no solo televisión, cualquier medio. Y eso se debe fundamentalmente, en las dos o tres últimas décadas, a que se está perdiendo la especialización por parte de la prensa y eso es algo realmente grave. Porque, al perder la especialización, también se pierde el criterio, los conocimientos: no sabes distinguir si te están vendiendo algo bueno o algo menos bueno, etcétera, etcétera. Con lo cual, al perder la especialización, los departamentos de Cultura cada vez son más escuetos en cuanto a personal humano. ¿Qué pasa? Que menos mal que mandan las informaciones hechas porque, si no, muchas no saldrían. No ya por falta de interés, sino por falta de medios. Es imposible que un solo periodista que está al frente de la sección de Teatro en muchos medios -y que, a lo mejor, además de Teatro también tiene que hacer Patrimonio, Libros y demás-, es imposible que cubra con un mínimo de dignidad y criterio las informaciones. En algún caso están los *freelance*. Pero eso en Teatro es más difícil porque, a lo mejor, un reportero de guerra sí puede vivir de *freelance*, ya que le van a pagar un reportaje muy bien y van fotos y texto, pero uno de Teatro no; con lo cual, no puedes estar suelto porque no te van a dejar escribir o trabajar en dos o tres medios diferentes, que es lo que te podría cubrir las espaldas para poder vivir como especializado. Pero esto es imposible en el territorio en el que estamos hablando. Antes nos preguntaba un compañero...

NG: ... está relacionado justamente con lo que dice Rosana de la falta de especialización. No sólo ocurre en los medios de comunicación -que hay una falta muy grande de especialización, cada vez más-, sino también en las propias personas que, en las compañías, los teatros o ayuntamientos se encargan de hacer la comunicación. En la mayor parte de los casos tampoco son profesionales. Por lo tanto, nos encontramos con que ni a un lado ni al otro hay gente suficientemente formada como para hacer una comunicación de calidad. Entonces, pasa lo que nos decía este compañero que está sentado entre vosotros...

RT: La pregunta que ha hecho él es que no entendía cómo, a veces, en la ciudad en la que él vive, que no es una de las cuatro grandes ciudades del Estado, de repente iba alguien, un espectáculo un actor, un cantante... y salía en todos los sitios que iba a ir a Madrid o a Barcelona y, sin embargo, no salía siquiera el nombre de esa ciudad a la que también iba. Y me ha preguntado que eso de quién era culpa. Yo creo que, de alguna manera, nos estaba echando la culpa a los medios de que no nos enterábamos. Y, claro, le he dicho que no, que la culpa la tenía él. Yo, por ejemplo, a su ciudad, sólo he ido una vez a cubrir una información porque me llamó el director del Museo Nacional del Teatro, Andrés Peláez, y me informó de un acontecimiento que iba a haber en Albacete. Me pareció interesante, me lo vendió bien, me cogí el coche y me planté ahí. Y cubrí la información. Estuve ahí un día, redacté la información y me volví. Nadie antes, ni mientras, ni después me ha informado de nada de Albacete. Con lo cual, si nos dice: "Sólo lo mandamos a los medios locales", bueno, pues ahí saldrá. Pero si llevas a Nuria Espert con un monólogo o con algo especial, cuéntalo, que le interesa a todo el mundo; o, por lo menos, procura que se diga que no sólo va a estar en Madrid y en Barcelona, sino que va a estar en otros sitios. Eso también puede ser responsabilidad del espectáculo, es cierto, pero lo que quiero decir es que mientras no haya una persona profesional al frente de un Departamento de Comunicación, las cosas no se van a dar a conocer. Vivimos en una sociedad en la que la realidad es, en parte, lo que se dice en televisión, en radio, en prensa... Porque, al final, nos enteramos a través de los diferentes medios. Ya no hablo de las diferentes redes sociales, que a mí no me gustan nada y a él (*refiriéndose a Nico García*) no mucho, tampoco.

NG: Bueno, me gustan, pero... me explico. Además, está muy relacionado con la pregunta de esta persona que nos decía que por qué se hacían sólo eco de las actividades que programaba en su ciudad los medios locales. Las redes sociales acaban siendo una burbuja dentro de una burbuja. Es decir, tus perfiles en una red social, la gente que te sigue o los amigos que compartes en un perfil se mueven en un círculo cerrado; como mucho, en el círculo de la ciudad en la que vives y, como mucho, en tu círculo profesional. Pero no en el resto. Los medios de comunicación, sin embargo, sí llegan a esa otra gente que no está en tus círculos de redes. Las redes son un gran apoyo, pero no pueden ser el eje de tu comunicación.

Una campaña de comunicación queda incompleta, para empezar, si no se hace una buena planificación de uno o dos meses mínimo; es fundamental tener una buena relación con los medios y, para eso, hace falta una persona que esté en contacto continuo y que conozca los tiempos y la forma de trabajar en los medios, quién es quién en cada sitio, una inversión en publicidad -que no tiene por qué ser una gran

campana, pero es necesaria una inversión mínima y optimizada-, la presencia en los distintos canales de venta -que cada vez llegan a más gente- y, por supuesto, un apoyo en las redes sociales. Pero sólo centrarnos en las redes sociales es como sólo quedarnos en el periódico local cuando lo que queremos es dar el salto a públicos de otras ciudades. No puedes limitarte a las redes sociales y la comunicación tiene que estar en manos de una persona que controle los tiempos y controle el trabajo en medios de comunicación.

RT: Sobre todo es que las redes sociales -todos somos conscientes- no están filtradas. Hay muchas barbaridades. Yo, en parte, estoy en contra por eso. No tengo Facebook, no voy a tenerlo nunca; no tengo Twitter, no voy a tenerlo nunca. Creo que desinforman más que informan. Y la prueba son los disparates que circulan por ahí por culpa de esto.

A nadie se le ocurriría montar un espectáculo y no llamar a un actor para protagonizarlo, y no llamar a un director para dirigirlo... bueno, pues a todo el mundo se le ocurre que la prensa la lleve alguien que tenga más tiempo, alguien que pueda en algún momento... es decir, encontrar proyectos escénicos que tengan a un profesional llevando la comunicación con la prensa es rarísimo. Hoy, donde se encuentran departamentos de comunicación es en los teatros públicos, que solo faltaría que no lo tuvieran, y aun así no siempre son profesionales -en el caso de Madrid sí, pero no siempre-. También están las productoras y empresas de espectáculos, de producción y exhibición teatral, que sí se han preocupado por tener un gabinete de prensa. Pero esto suele ser porque hay alguien que pertenece al mundo de la producción al frente, y los productores no se andan con tonterías. Es decir, si montan un espectáculo, llaman a un primer actor, y cuanto más primero mejor, y cuanto la cabecera de cartel tenga más tirón, mejor, porque saben que eso va a redundar en su beneficio. En el tema de la comunicación, un productor sabe perfectamente que si media página en un periódico te cuesta dos millones de pesetas (perdón, es que estoy un poco atrasada), por muchísimo menos vas a tener a un profesional contratado mensualmente que no solo te va a cubrir esa media página, sino que te va a generar presencia de calidad. Yo, por ejemplo, me salto mucho las publicidades, sin embargo, si veo un tema que me interesa o que debería interesarme, en seguida lo leo. Con lo cual, terminas conociendo qué se hace, por qué se hace, por quién y de todo. Con lo cual, aunque el sitio sea pequeño y no tenga posibilidad de contratar a un periodista, pues que haya alguien que aprenda, que haya alguien que se ocupe. Pero lo que no se puede hacer es montar un proyecto, un teatro o un espectáculo con pretensiones de que aquello tenga una repercusión sin poner profesionales al frente.

Y los profesionales son todos, no sólo los que se suben al escenario. Es decir, fuera del escenario también tiene que haber gente que sepa

cuáles... Siempre hay posibilidad de profesionalizarlo todo. ¿Que hay ciertas poblaciones que la persona que programa el teatro es el concejal que antes llevaba Agricultura? Pues sí, es cierto. Pero se trata de ir corrigiendo y que eso se vaya cuidando. En las redes de teatros públicos, tanto en las nacionales como autonómicas, ya es raro que no haya un profesional al frente; pues ese profesional tiene que entender que su equipo tiene que ser también profesional. Y, desde luego, comunicar es fundamental porque, si no, es que no se existe.

NG: Esta mañana, hablando con una compañera que es responsable de prensa de un teatro público de Madrid y que está sentada entre el público, me decía que hay que programar los teatros pensando en la comunicación. No había caído en tratar este punto hasta que ella me lo ha lanzado, pero es verdad. Hay que programar pensando que en la misma ciudad a la vez no coincida con otros eventos culturales que puedan hacerle sombra a lo que estamos programando. Hay que programar teniendo en cuenta que si tenemos estrellas en el elenco o si es un estreno absoluto o tiene X interés mediático, siempre haya gente disponible para hacer promoción. Si ese evento no tiene una difusión en los medios, perdemos posicionamiento por parte del propio teatro o por parte de la administración que lo esté programando. Es muy importante programar pensando en la comunicación, marcar una estrategia, marcando unos tiempos: en qué momento anunciar que un espectáculo va a visitar una ciudad o va a iniciar una gira por una comunidad autónoma... es fundamental y es algo en lo que no demasiadas veces se piensa y es, también, otro problema con el que nos encontramos los profesionales de la comunicación a la hora de poner en pie un plan con un espectáculo.

RT: Y si aun así no se ha podido prever, siempre es resoluble. Ahora, por ejemplo, en Barcelona, han coincidido cuatro montajes con texto de Josep María Benet i Jornet, al que tampoco se le monta muy a menudo en los grandes teatros, aunque en otros más pequeños sí. Pues lo que hay que hacer es convertir aquello en una aureola de únicos. Poner, en esas semanas o esos días, de moda a Benet y Jornet. Sacarle incluso del contexto de los montajes, contar quién es, lo que ha supuesto para el teatro contemporáneo, lo que ha significado para el teatro contemporáneo catalán que tiene difusión internacional en este momento. Y Benet i Jornet es un poco la base de la que ha partido todo este fenómeno. Lo que hay que tener, que esto lógicamente un profesional lo daría, son ideas para mediatizar la información. Por ejemplo: se puede convertir la información en un espectáculo. Quizás Benet i Jornet no, pero mirad La Cubana los *pollos* que montan, ya sea en la Gran Vía o en el Retiro, y al día siguiente han salido en todos los lados. Y es que ellos lo que hacen es un acto callejero a colación del espectáculo, provocan que se hable de que el teatro ha salido a la calle y que si este grupo está haciendo tal o cual. ¿Benet i Jornet? Pues,

si es preciso, se hace, con motivo de las obras de Benet i Jornet, un gran reportaje. Incluso, a lo mejor se puede hablar con él sobre el problema del Alzheimer para una persona que tiene como base de toda su vida la memoria, que es un escritor, un dramaturgo. Y, a lo mejor, no hay que hablar en ese macro reportaje de las tres obras más que en el último párrafo: decir que hay tres obras de este señor en tal sitio.

Es decir, hay que conseguir darle aureola de únicos a los proyectos que uno tiene entre manos. Y la aureola de únicos, desde luego, nunca puede ser "se estrena una obra de Benet i Jornet". Eso no tiene nada de único, eso no significa nada. Hay que hacerlo, bien por la temática de la obra, o bien por el problema que está teniendo Benet i Jornet (que lo he comentado porque es público y él lo ha comentado sin problema ninguno). Y eso es importante, lo de crear un acontecimiento. Recuerdo una vez que me llamaron Juan Margallo y Petra, que estrenaron una obra de Jorge Márquez en la Olimpia. Era una obra que a mí me gustaba. Estaba José Pedro Carrión, estaba La Maña... Margallo me llamó diciendo: "Rosana, fíjate, la obra es bonita, hemos tenido muy buenas críticas... pero no viene nadie. Por favor, sácanos algo". Y le digo: "¿Yo? Yo ya he sacado que vosotros estrenasteis. Dame tú una noticia a mí y yo la saco, pero yo no puedo dar una noticia que ni es noticia ni es nada. La he dado con el mismo titular hace dos semanas". Bueno, pues montaron un *pollo*. Se subió Mario Vedoya al campanario que no tiene la Sala Olimpia, ahora Valle Inclán, y se puso con los brazos en cruz a gritar: "Me retiro y me voy a tirar y me retiro del teatro porque no vienen a verme". Montó un *pollo*: llegaron los bomberos, ambulancias... llegó de todo y al día siguiente tuvieron una página entera, además, en el suplemento de Madrid. Encima, como Juan Margallo le dijo al jefe de prensa "No toques el tema", pues callado, no avisó de que aquello era una broma, con lo cual, los vecinos empezaron a llamar a ambulancias, bomberos, policías y de todo, y se armó una muy grande. Se les fue un poquito la mano. Tampoco es cuestión de hacer eso. Si lo hubieran controlado un poco y el jefe de prensa hubiera retenido esas llamadas, pues podía haber funcionado bien, porque realmente daba para un reportaje más serio y riguroso. Claro, con lo que salió, nos cachondeamos todos los periodistas. Pero, bueno, se habló del tema.

Por otra parte, no podemos decir que la crítica hace que la gente vaya a ver los espectáculos. Eso no es cierto. Eso, Moisés Pérez Coterillo, en la revista "El público" ya lo demostró hace muchos años, y sigue siendo así el problema. La crítica puede poner muy bien un espectáculo y no ir nadie. O ponerlo muy mal y aquello abarrotarse hasta el punto de que hay algunos productores –raros, pero los hay– que prefieren una crítica mala y grande que buena y pequeña.

NG: Lo que está claro es que hoy en día la crítica es necesaria, puesto que da prestigio a un espectáculo. El hecho de que un profesional del bagaje de Julio Bravo o Marcos Ordóñez hable de tu espectáculo, da prestigio. Quizás lo que antes hacía la crítica que era crear una corriente, eso sí que es verdad que se está generando más en las redes sociales. Las redes sociales sí que están ayudando a generar crítica.

RT: Sí, pero desinformada.

NG: No sé si a llevar gente al teatro, pero sí a generar crítica.

RT: Las redes sociales son desinformadas siempre.

NG: Hay de todo.

RT: Yo sé que hay gente que pone a parir en las redes a Nuria Espert porque hace el personaje de una mujer de 17 años. Bueno, pues a otros nos puso la carne de gallina y nos dejó anonadados. Con lo cual... no quiero decir que tenga más razón yo que esa persona, pero, en fin, los que hemos visto mucho teatro, pues algo habremos aprendido, digo yo. Y una persona con el criterio de Nacho García Garzón, es para tenerle un gran respeto... Pero es cierto que esas críticas, lo que decía Nacho, sirven para la familia teatral y para los dosieres de prensa que se mandan a los ministerios y a las concejalías para pedir giras, ayudas o demás.

Y luego hay otra cosa, claro, y es que estamos viendo todo esto desde la óptica de las ciudades grandes. En las ciudades pequeñas y otros sitios menos centralistas, la situación hay que hacerla de otra manera, pero el criterio es el mismo a la hora de captar a los medios locales. Es decir, en Almagro o en Mérida, en los festivales, los medios locales, que esos sí los conozco mucho y los leo cuando estoy, hacen una labor buenísima. Pero ¿por qué? Porque Almagro y Mérida tienen a profesionales delante de los festivales. Y, entonces, ya saben a quién hay que llamar, por qué, para qué y con qué. Porque el jefe de prensa también tiene una cierta obligación de proponer el tema. Tienen que proponerte cosas, tienen que vendértelo, porque los periodistas normalmente están a mil cosas y alguien decía: "Es que mandamos la información, mandamos el comunicado de prensa". Llegan cien comunicados de prensa diarios. Con lo cual, o es que viene Woody Allen con una obra de teatro a Madrid y el comunicado te lo lees y vas. O lo otro lo vas amontonando, porque hay un problema físico que es que el día tiene 24 horas y que más de 12 ó 15 no se pueden trabajar; y si fueran ocho ya sería maravilloso. No se le puede echar en cara al periodista. Y lo mismo al jefe de prensa. Pero, si hay un buen entendimiento, se pueden hacer mil cosas. Y un mismo espectáculo no lo vendas nunca con un comunicado de prensa porque yo no voy a

comprar lo mismo si lo voy a escribir para “La Guía del Ocio” o para “El País” o para “ABC”. Es decir, hay mil maneras de venderlo. Y dentro de mi medio que, lógicamente, es el que más conozco, no tiene nada que ver si lo voy a sacar en la sección de Madrid, o en la de Cultura, o en Babelia o SModa o en el País Semanal, o en Motor... y puedo seguir...

NG: La sección de Motor tenía antes un apartado fantástico en el que un personaje famoso enseñaba su coche.

RT: Exactamente. Y acababa diciendo: “y esta persona está con este montaje X en tal teatro”, por ejemplo. Es decir, hay mil formas. Es verdad que aquí hay muchas más posibilidades, pero también es más difícil. Dentro de los medios locales, a veces es mucho más fácil poder vender una página si te has inventado un enfoque que no es del de “Conchita Velasco hace de Juana la Loca”. Si das otro enfoque...

NG: Es lo que hablamos al principio de que, de alguna forma, los jefes de prensa nos hemos convertido en generadores de contenidos para los medios de comunicación. Yo, casualmente, he sido jefe de prensa, simultáneamente, además, de los festivales de Almagro y Mérida, durante cinco años. Y coinciden parcialmente en el tiempo, pero son en dos comunidades distintas y ambos tienen su interés para la prensa nacional. El Festival de Almagro es una muestra teatral donde uno puede ver lo mejor que se ha hecho de teatro clásico del Siglo de Oro a nivel nacional y, además, se trae una muestra de teatro internacional. Quizás ése sea el mejor gancho, la muestra internacional. La prensa local siempre va a tratar bien el festival. Es un acontecimiento cultural, probablemente el más importante que sucede en Castilla La Mancha en todo el año. Y a la prensa nacional la puedes tener de tu lado llevándola a espectáculos que no han pasado por España o, por ejemplo, haciendo experimentos como los que estaba contando Rosana, de juntar a tres de las grandes protagonistas de tres montajes que ya hayan sido estrenados a nivel nacional, pero las juntas en Madrid con motivo de que van a estar...

RT: tres... o siete me juntaste una vez a mí...

NG: Sí... es que me liabas mucho, Rosana. Imagináosla, cualquiera le decía que no. Son formas... sin embargo, en el Festival de Mérida, normalmente todos los espectáculos son estrenos absolutos; eso ya por si solo es gancho suficiente para la prensa local, regional, nacional... es decir, son distintas formas de manejar la comunicación de dos eventos que coinciden en el tiempo, que son muy parecidos, que durante un tiempo han tenido el mismo jefe de prensa y que, sin embargo, los dos salían muy bien en medios de comunicación.

RT: Claro, y es que luego que la información salga depende de muchos factores. Creo que hemos dejado clara la interrelación que tiene que haber entre el vendedor y el comprador. Pero hay muchos otros factores. Los informadores tenemos que rendir cuentas ante un jefe, por ejemplo. Bueno, yo he tenido jefes que se jactaban de no ir al teatro. No es que no fueran y se avergonzaran, que eso empieza a ocurrir ahora. No van igualmente, pero se avergüenzan. Pero yo he tenido jefes hace años que se jactaban de "Ay, el teatro, qué rollo, cómo se me va a ocurrir ir". Y, claro, llega un momento en el que tienes que liarle como sea y no fallar para llevarle al teatro; y resulta que se lo pasa bien. Y dices: "Bueno, pero tú ¿adónde ibas antes? ¿Qué ibas a ver?". Hay jefes que tienen más sensibilidad para una cosa o que la tienen para otra. O que te dan el titular antes de que el proyecto se presente y ocurra. U otros que les gustan los jóvenes de moda. Y, claro, me acuerdo de Juan Cruz, que es un jefe que he tenido bastante tiempo y que tiene el don de poder estar en tres o cuatro sitios al mismo tiempo. Pues, por ejemplo, le vendías a alguien que le decías: "Esta persona va a ser importante. Esta persona huele a teatro" ... y te lo compraba. Yo me acuerdo de la primera entrevista con Antonio Banderas, una entrevista por una cosita pequeñita que hizo de teatro con Lluís Pascual; me dio una página al día siguiente. Él no había visto a Antonio Banderas en su vida, y que iba a ser alguien se lo dijimos dos personas. Eso ahora es impensable: que tú vayas a un jefe de sección y que le digas algo así y te escuche.

NG: Es que yo creo, Rosana, que ahora, en los medios de comunicación en general, no hay nadie que tenga tiempo ni olfato como para decirle a un jefe...

RT: Claro, es que la especialización... es que es grave la pérdida de especialización. Es verdad. Además, hay más factores. Tú puedes vender una cosa y que la otra persona te la compre, pero dependerá de para qué día: si para finales o para principios de mes, o que no se te muera alguien ese día, porque te levantan la página y meten esa noticia, como es lógico. Si tú haces un reportaje sobre las nuevas tendencias escénicas y se muere Darío Fo o Paco Nieva, ¿qué vas a priorizar? Yo, como periodista, voy a levantar esa página. Y a lo mejor mañana ya es tarde. La previsión de la que hablaba Nico es fundamental. No quieras que salga lo tuyo el día del estreno o el día anterior, porque a lo mejor no sale. Y ahora sólo se interponen noticias gordas. Pero yo me acuerdo de la etapa de los atentados de ETA o momentos de accidentes aéreos... sucede algo así a las siete de la tarde y todos los jefes miraban para Cultura. Porque ya sabíamos que nuestras páginas iban abajo. Y es que, ¿qué noticias se dan en Cultura? No hay noticias en Cultura prácticamente. Si el periódico lleva una noticia nacional en Economía o en Deportes, son noticias del día y el periódico las quiere pillar y dar. En Cultura es rarísimo que tengas una

noticia porque todos tenemos, más o menos, la misma información al mismo tiempo. Y nombramientos de un nuevo ministro... fijaros la de tiempo que llevamos y ha habido elecciones y seguimos con el mismo ministro. Es que no hay derecho, no podemos sacar una noticia nunca. Entonces, hay que tener cuidado, no tanto como antes que nos afectaban muchas cosas, pero sí que hay que tener mucho cuidado con las previsiones, con el día, con el mes.

NG: Yo tengo una fórmula para, digamos, ponerte a salvo de la actualidad cuando estás frente o tienes entre las manos un proyecto muy grande que te interesa mucho comunicar –y vuelvo a poner el ejemplo del Festival de Mérida-. Independientemente del trabajo semanal que hacemos con cada estreno, en el que sí que dependemos de la actualidad y de que pueda ocurrir algo que nos levante las páginas o nos quite los minutos de televisión, si tú realizas un trabajo previo con los suplementos culturales o los suplementos dominicales, con las revistas mensuales, con los programas de televisión que ya tienen entrevistas pactadas... ahí, de alguna forma, te aseguras una repercusión y una cierta presencia mediática que está a salvo de lo que pueda ocurrir en la actualidad. Es muy difícil que un accidente aéreo levante una portada de un suplemento cultural, por no decirte que imposible. Ésa es la fórmula por la que puedes ponerte a salvo de que la actualidad te quite el protagonismo.

RT: Luego hay que utilizar también lo de los temas culturales de salir en la foto. Esto es algo que pertenece al territorio del prestigio y que les gusta mucho a los políticos utilizar. Pero a mí hay algo que se me escapa. Porque llega el Festival de Mérida, el de Almagro y van ahí corriendo a ponerse en la foto. Saben que los hechos culturales y el teatro venden, y venden prestigio, además. Pero luego, hemos estado casi un año con un gobierno en funciones y todos los días en todos los medios, sin excepción, han salido hablando todos los aspirantes a gobernar, ha habido mesas redondas, tertulias, debates... ha habido de todo y la palabra cultura no ha sido pronunciada ni por Mariano Rajoy, ni por Pedro Sánchez, ni por ninguno de los otros... la palabra cultura no se ha pronunciado. Es que ni han mencionado el asesinato del 21%. Nadie se ha apuntado, que se podían haber apuntado, porque consumidores de cultura hay muchos en la población. Y consumidores de otras cosas. La sociedad está muy desconfiada ante los gestores políticos, pero en las políticas culturales aún -quieras que no- algo se confía. Todos somos consumidores de cine, de teatro, de libros... y, si no lo somos, deberíamos serlo. Con lo cual, todos creemos que lo somos -es la teoría esta de que se compran muchos libros, pero se leen la mitad-. Pero es verdad que todos queremos ser y nos consideramos consumidores de cultura. Pues utilízalo, que tienes al 90 y tantos por ciento de la población dispuesta a decir, "pues mira, si bajan el 21%, si dan los libros gratis en la educación...". ¿Qué pasa? Es que se me escapa, porque

luego van corriendo a los estrenos, a las exposiciones... y dices, ¿por qué no lo han utilizado todos estos meses?

## COLOQUIO CON EL PÚBLICO

PÚBLICO: Dos cosas rápidas. Uno, la experiencia que yo tengo es que muchas veces los medios exigen publicidad para publicar las noticias de cultura, y muchas veces eso no depende directamente del teatro, sino de gabinetes como el de alcaldía u otras áreas. Y, después, a veces también hay problemas con el veto de determinados medios a políticos o al revés. ¿Cómo se afronta esto?

RT: La segunda parte que has planteado no se afronta. Es imposible, porque depende de señores que no tienen nada que ver con la Cultura. Como muy bien has dicho, pertenecen a la política. Por parte de los medios, que veten a alguien de la cultura, puede que se dé, pero no conozco el caso.

NG: Yo no conozco ningún caso. Sí me he encontrado con el caso de algún intérprete que no ha querido conceder entrevistas a algún medio de comunicación por algún problema que hayan tenido con anterioridad. Pero el caso a la inversa no lo conozco.

PÚBLICO: No me refiero a entrevistar al artista, sino a hacer referencias... sabéis que a veces la imagen institucional se come un poco la imagen de la programación. Los logotipos institucionales son tan grandes que no caben los otros, por decirlo de alguna manera. Y acaba pareciendo que es el político el que hace la programación, aunque muchas veces afortunadamente no es así. Pero es la imagen. Y, después, el tema de la publicidad...

RT: Eso puede que ocurra, pero eso no son medios de comunicación, son extorsionadores.

NG: Sobre el tema de cómo puede llegar a acaparar un político un acto cultural en si mismo, ahí está la doble habilidad del responsable de prensa de saber diferenciar el trabajo de la rueda de prensa institucional, que hay que hacerla, y luego hacer un trabajo personal con el proyecto cultural con cada medio. Ésa es la forma de darle la vuelta. Eso es lo que tiene que ver con la profesionalización de la comunicación. Por otro lado, lo que preguntas de la publicidad, a mí a nivel nacional con medios de comunicación generalistas jamás me ha pasado. Sí que me ha pasado con algunas revistas especializadas que viven sólo y exclusivamente de la publicidad. Y también ocurre a nivel

local que muchas veces hay cierto condicionamiento. Tú llegas como compañía invitada a un teatro gestionado por un ayuntamiento y llamas a una emisora de radio a ofrecer una entrevista y te encuentras con que el periodista dice: "Ya, pero es que tiene que haber campaña". Investigas un poco más en ese tema y averiguas que realmente hay un litigio entre esa emisora de radio y ese ayuntamiento. Esto va más allá, son problemas políticos donde un productor teatral no debe entrar.

RT: Y el político siempre va a querer sacar rédito. Y para eso hay unas ruedas de prensa institucionales y ya está.

NG: ... y luego te paseas con tu artista por las emisoras de radio y tiene cabida una y otra cosa.

RT: Bueno, a mí, Pinito del Oro no me concedió una entrevista porque decía que era roja. Y me dio una rabia... porque me hacía una ilusión enorme entrevistarla.

PÚBLICO: Rosana, me encantaría convencerte y leerte por Twitter, porque es una forma fantástica y directa de saber de la persona que escribe. Yo sería un seguidor tuyo. Y, por tanto, vería los espectáculos que tú ves de una forma inmediata, es decir, cuando tú sales del teatro, tendría tu primera impresión. Y, a Nico, siguiendo con las redes sociales, me gustaría saber qué presupuesto dedica Pentación a redes sociales, si es que la hace.

RT: ¿Tú me ves a mí mujer de 140 caracteres? Es que no creo en...

PÚBLICO: ... pero te veo mujer de titulares.

RT: No... hay que explicar las cosas. Además, no he visto ni un solo espectáculo en mi vida en el que no haya habido algo que me haya interesado y algo que me haya horrorizado. ¿Y qué vas a hacer? ¿Por dónde titulas? Es que no creo en los 140 caracteres. Es que ha hecho mucho daño el Twitter.

NG: En Pentación, tenemos desde hace casi tres años a una persona trabajando cuarenta horas semanales exclusivamente en la gestión y creación de contenido de las redes sociales y la atención a las personas que nos siguen y nos trasladan dudas. Una parte importante de la comunicación es la elaboración de contenidos de cierta calidad y de cierto nivel, no sólo en lo que se ha ido haciendo tradicionalmente de un buen dossier y unas buenas fotos, sino también en la elaboración de videos, y no solo videos para televisiones, sino también videos con duración específica para las distintas redes sociales. Eso también se hace. Y, además, hay un presupuesto por cada producción destinado

a la inversión en redes sociales. No te sabría decir cuál porque te daría un dato que no sería exacto. Pero, si quieres saberlo, puedo consultarlo con mi jefe (que está en la tercera fila) y llamo a la responsable de redes.

PÚBLICO: Muchas gracias por lo que habéis aportado, pero quería incidir en un punto que es el envejecimiento del público. Y quería preguntaros si en los medios convencionales -quizás más en los medios escritos- el lenguaje está también un tanto envejecido y la gente joven tiende directamente a no leer este tipo de publicaciones. Es verdad que en los blogs puede haber mucha información que quizás no es de gran calidad, pero creo que con el lenguaje que se está practicando en medios generalistas es muy difícil llegar a estos nuevos públicos.

RT: Es que el público no ha envejecido, han envejecidos ciertos medios. Yo creo que no. Es que estoy harta de ver a gente jovencísima en el teatro. Sin embargo, sé que yo empecé a trabajar en un periódico de gente joven para gente joven y ahora tenemos todos sesenta y pico.

PÚBLICO: La pregunta es ¿cuándo se va a producir -o si se va a producir- este relevo generacional que quizás se está pidiendo en la prensa generalista?

RT: Se está produciendo ya. Pero los que vienen tienen otros criterios. No están especializados, pero se está produciendo. Lo que pasa es que es otra manera de ejercer el oficio.

PÚBLICO: Usted ha dicho que Twitter y Facebook son dos herramientas de comunicación desinformadas, pero usted no tiene ni Facebook ni Twitter, entonces no sé cómo sabe que lo que ahí se publica es información desinformada.

RT: Porque me llega. No tengo ni Facebook ni Twitter, pero si tú me mandas tu Twitter, me llega. Y me mandan muchos. Y Facebook, directamente si me mandan, ni lo abro. No es que sea desinformada, es que es falsa, anodina, llena de ególatras... la gente dice: "Mira, mi foto subiendo en el ascensor", "mira, mi foto comiendo con mi prima", "mira, yo entrando en el teatro" ... es decir, no me interesa. Más luego hay un problema generacional. Yo me he criado en el fascismo. Yo he nacido en una dictadura franquista y he vivido hasta los veinte años en una sociedad franquista, y lo de la seguridad es algo que llevo aún aquí dentro. En el norte de África, durante la "Primavera árabe", cayó mucha gente y cayeron muchos activistas que promovieron la Primavera Árabe porque se comunicaban por Facebook. Y fueron asesinados. Lo que te quiero decir es que, si estás en Facebook, te controlan todo.

PÚBLICO: Quería felicitaros por vuestra exposición. Hemos empezado hablando de la especialización en el sector. Desde aquí quería decir que la gente joven también estamos especializados, profesionalizados y tenemos un gran problema. Cada vez que queremos ir a la puerta de un teatro como persona joven, como persona especializada en comunicación o redes, pues resulta que no habrá presupuesto, pero estas áreas al final se las encargan a alguien que lleva quince años en el teatro y le piden aprenda. Cuando nosotros estamos ahí. Y la pregunta es ¿qué vías pueden tener los teatros para que nosotros, especializados como estamos, podamos acceder a trabajar en ellos? Por otro lado, me llama mucho la atención que Pentación tenga a una persona especializada cuarenta horas en redes y me parece genial, porque creo que sí que debe ser así. Por último, yo entiendo que no te gusten u odies las redes, pero lo de la desinformación... no me lo puedo creer. Porque para las salas alternativas, por ejemplo, es la única vía para comunicarnos y promocionarnos. Y también está muy bien. Seguro que pasan las cosas que has contado, pero también pasan cosas muy bonitas.

RT: Lamentablemente tienes absolutamente razón. Es así, pero tú perteneces a la generación mejor formada que ha existido jamás. Yo no; yo pertenezco a una generación que nos hemos criado en el fascismo. Quieras que no, eso marca. Y lo que contaba antes es que, para mí, es así. Para mí, Facebook es un nido de víboras. Y Twitter, para mí, es no poder reflexionar sobre las cosas. Me pasa un poco como le pasaba a Monleón: él odiaba lo de las estrellitas en las críticas de cine. Es un mensaje claro y directo y viene muy bien. Yo, a veces, para ir al cine, miro lo de las estrellitas porque a veces no me da tiempo a leer y es un lenguaje claro y directo. Pero él lo odiaba porque él quería no un mensaje claro y directo, él quería que le explicaran las cosas. Y eso me pasa a mí. Ahora, vosotros pertenecéis a otra generación y tenéis que pelearlo.

NG: Hablabas de la dificultad que encontráis la gente joven para ver puertas abiertas en empresas del sector escénico. En el caso de Pentación, durante todo el año estoy yo de responsable de prensa; además, tengo a mi compañera que gestiona las redes, como ya he dicho; y siempre tenemos a una o dos personas en prácticas de la Facultad de Periodismo o de alguna escuela parecida. Creo que debemos de ser de las pocas empresas que realmente dan la oportunidad de trabajar luego a la gente que entra en prácticas. Te pongo un ejemplo: durante cinco meses al año, el personal del departamento se duplica porque gestionamos el Festival de Teatro Clásico de Mérida. Hay una parte que se queda en Madrid y otra que viaja. Se crea un departamento de prensa allí. Hace cinco años, entró en prácticas una chica al departamento de prensa. Desde hace

cuatro, forma parte de esta plantilla de refuerzo. Se dan oportunidades.  
Hay puertas abiertas. Pocas, pero las hay.

[VER VÍDEO](#)



ACCIÓN  
FORMATIVA  
PLATE

LA GESTIÓN DE LOS ESPACIOS ESCÉNICOS

# PONENCIAS

Cómo atraer y fidelizar nuevos públicos. Una mirada especial a la danza y al circo de creación

Marisa Pons

Responsable de Relaciones Institucionales del Teatro  
Circo Price

Xosé Paulo Rodríguez

Director del Teatro Rosalía de Castro de A Coruña y  
Presidente de la Red Española de Teatros, Auditorios,  
Circuitos y Festivales de Titularidad Pública

Andrea Quintana

Coordinadora del proyecto "Programación Expandida  
del TRC-Danza"

Moderador: Andrés Peláez, exdirector del Museo  
Nacional del Teatro

Organizan:



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE EDUCACIÓN, CULTURA  
Y DEPORTE



PLATE

PROGRAMA ESTATAL  
DE ARTES ESCÉNICAS



FEDERACION ESPAÑOLA DE  
MUNICIPIOS Y PROVINCIAS

Colaboran:



Red  
de Teatros,  
Auditorios,  
Circuitos y  
Festivales  
de Titularidad pública



CONDE  
DUQUE

## **CÓMO ATRAER Y FIDELIZAR NUEVOS PÚBLICOS. UNA MIRADA ESPECIAL A LA DANZA Y AL CIRCO DE CREACIÓN**

**Marisa Pons, Xosé Paulo Rodríguez, Andrea Quintana. Moderador: Andrés Peláez**

Cómo atraer al teatro a quienes no vienen nunca. Cómo fidelizarlos. Presentación de programas de creación de nuevos públicos y casos de éxito, con especial atención a la danza y al circo de creación.

### **MARISA PONS**

**Responsable de Relaciones Institucionales del Teatro Circo Price**



Marisa Pons trabaja para Madrid Destino desde 2011, como Responsable de Relaciones Institucionales del Teatro Circo Price. Es Licenciada en Filología Hispánica (Zaragoza, 2001) y en Bellas Artes (Barcelona, 2007). Trabaja gestionando cultura desde el año 2001. Empieza en Archivos y Bibliotecas colaborando con el Instituto Cervantes de París, Radio France International y Le Monde Diplomatique. Entre 2006 y 2011

desarrolla proyectos museográficos para las principales instituciones museísticas del país (Caixa Catalunya-La Pedrera y Fundación La Caixa en Barcelona; Patrimonio Nacional, Museo del Prado y Ministerio de Cultura en Madrid).

### **XOSÉ PAULO RODRÍGUEZ**

**Director del Teatro Rosalía de Castro de A Coruña y Presidente de la Red Española de Teatros, Auditorios, Circuitos y Festivales de Titularidad Pública**



Director del Teatro Rosalía de Castro de A Coruña Presidente de la RED Española de Teatros, Auditorios, Circuitos y Festivales de Titularidad Pública. Licenciado en Filología Hispánica por la Universidade de Santiago de Compostela (USC) y DEA en Galego-

portugués e Estudios Románicos por la UDC. Amplió su formación como Especialista en Teatro en la Escuela Superior de Música e Artes del Espectáculo de la Universidade do Porto (Portugal) y Posgrado en Gestión Cultural en la Universitat Oberta de Barcelona.

En el ámbito de la gestión ocupó el cargo de técnico de cultura en la Universidade da Coruña (UDC) y fue director y coordinador del Aula de Teatro del Campus de Lugo de la USC, así como profesor y director del Aula De Teatros da le UDC.

Desde diciembre de 2006 hasta mayo de 2011 ocupó el cargo de Director-Gerente del Auditorio de Galicia, organismo autónomo local que tiene encomendada la gestión del Área de Cultura del Concello de Santiago de Compostela e integra el Consello Municipal de Cultura como secretario y el Consello Municipal de Turismo. En mayo de 2011 tomó posesión de la plaza de Director del Teatro Rosalía de Castro de A Coruña dependiente de Instituto Municipal Coruña Espectáculos (IMCE). En la actualidad, además de su cargo en la RED, también forma parte del Consejo Estatal de las Artes Escénicas y de la Música en representación de La Red, del Comité Ejecutivo de Mercartes, de la Comisión Artística de la Rede Galega de Teatros e Auditorios (AGADIC) y la Comisión de Ballet, Danza y Artes del Movimiento de la RED Española de Teatros.

Cuenta con varias publicaciones de estudios y artículos sobre teatro.

Colabora como profesor en el curso de Experto Universitario en Xestión Cultural de la (USC).

Ha fundado su propia compañía de teatro y ha trabajado con varias compañías profesionales de teatro como actor y director.

## **ANDREA QUINTANA**

### **Coordinadora del Proyecto “Programación expandida del TRC-Danza”**



Se forma en Danza Clásica en el Conservatorio de Danza de A Coruña y en danza contemporánea en Madrid, Barcelona, Bélgica y Amsterdam. Trabaja como intérprete con compañías nacionales de danza y teatro a la par que desarrolla sus propias creaciones y colisiona en diversos proyectos de co-creación con artistas de carácter multidisciplinar. Estudia Dibujo y Escultura en la Academia de Bellas Artes de Bruselas e Ilustración en la Escuela de Artes San Telmo de Málaga. En los últimos años impulsa el proyecto *La Buena Aventura* basado en la formación a través del encuentro entre disciplinas artísticas y desde

el año 2015 acompaña el Proyecto de Programación Expandida del TRCDanza del Teatro Rosalía Castro de A Coruña.

# CÓMO ATRAER Y FIDELIZAR NUEVOS PÚBLICOS. UNA MIRADA ESPECIAL A LA DANZA Y AL CIRCO DE CREACIÓN



## Moderador: ANDRÉS PELÁEZ

Andrés Peláez presenta y da paso a las intervenciones de quienes le acompañan en la mesa.

## MARISA PONS

Como trabajadora del Teatro Circo Price, Marisa Pons quiere compartir la experiencia de estos casi diez años de existencia del espacio y las evaluaciones que se hacen desde el centro en materia de fidelización de públicos, atendiendo a la especificidad de un arte escénico que, hasta la edificación del nuevo Circo Price, ha tenido un vacío de casi cuarenta años en la ciudad. La antigua sede del Price estaba situada en el lugar en el que ahora está situado el Ministerio de Cultura. Ese primer Circo, después de casi cien años de actividad, se cerró en 1970. Para cuando, en 2007, se inauguró el nuevo Circo Price, ya habían pasado cuarenta años de ausencia en el ámbito del circo estable en la ciudad; un hueco durante el cual el circo queda reducido a la actividad nómada en carpa, que es lo que, sobre todo, pesa en el imaginario de la mayoría de los ciudadanos hoy en día.

Durante estos diez años de actividad, se han ido creando espectadores y se ha ido rompiendo con ese único imaginario decimonónico y nómada que impera en la mayoría de las memorias. Por esa razón, la primera reflexión que traslada Pons es acerca de las diferentes formas que adopta el circo hoy en día. Por un lado, está el circo de calle, por otro, el circo de escena en formato gala y, por último, el circo de escena en formato compañía. El circo de calle es más fácil de identificar puesto que lo hemos visto en la calle cuando íbamos o veníamos de algún sitio, o en los festivales, que lo han fomentado mucho y está más presente en nuestra memoria. El circo de escena en formato gala podría corresponderse a lo que clásicamente se ha hecho en carpa; y el circo de escena formato compañía es ese tipo de propuesta que las compañías más activas en este momento están defendiendo y que se adueña de estrategias del teatro y de la danza para crear dramaturgia y ofrecer un espectáculo unitario en su intención artística. Este formato rompe con la secuencia estándar de una sucesión de números de circo, uno junto a otro, amenizada y ligada por figuras normalmente cómicas que pueden responder al formato del payaso clásico. El formato compañía que trabaja una dramaturgia de principio a fin está llevando el circo por un formato más parecido al del teatro o al de la danza contemporánea. En el Price, no se hace circo de calle, puesto que es un espacio con paredes y techo que programa tanto circo de gala como compañías invitadas.

El espacio permite diferentes configuraciones y sistemas de aforamiento. Las configuraciones más habituales son en circular o 360 grados, que cierra la tras-escena con público, o no. Otra configuración posible es a la italiana: se coloca sobre la pista un patio de butacas y se convierte en un teatro a la italiana o media italiana. Se hace uso también de sistemas de aforamiento mediante lonas y patas, que ayudan a estas múltiples configuraciones. El espacio es tan versátil que ha podido acoger "cosas tan bonitas como montar la carpa de una compañía con capacidad para 150 personas dentro de su pista", cuenta Marisa Pons. En ese espectáculo, se ideó un caminito de lona para que el público entrara directamente en el iglú. Al final del mismo, se levantaba el iglú y se podía ver el espacio de butacas del Price vacío custodiando la cúpula de la carpa.

Por otro lado, los sistemas de aforamiento permiten regular el aforo. La grada tiene la opción de quedar oculta por una lona circular que emula la techumbre de los circos de carpa y que se puede anudar más arriba o más abajo para que la grada participe o no del aforo. Y, por otro lado, disponen de una lona circular que permite acotar el anillo de butacas y, de esta manera, con estas configuraciones de público y de pista, se generan aforos variables que van de las 2.200 localidades -si hacen un concierto con el público de pie en la pista-, 1.800 como aforo

máximo para espectáculos circulares y 500, cuando se va a la configuración para público frontal. Estas configuraciones se ajustan la programación del Price. El objetivo de programación es acoger el mayor tipo de circo posible, por lo que es necesario que el espacio sea muy versátil y permita ajustarse tanto a las necesidades del espectáculo como a las expectativas de venta que ese espectáculo tiene. Por ejemplo, se piensa que en el espectáculo de Navidades la configuración circular es muy adecuada porque el tipo de espectáculo se ajusta muy bien a esa disposición originaria del circo y la expectativa de venta es muy alta (el aforo de 1.700 butacas que pueden ser vendidas en su totalidad). Este espectáculo funciona muy bien y la acogida de público funciona muy bien también. Si, por ejemplo, se programa otro tipo de espectáculo, de una compañía invitada, se ha de empezar a jugar con todas estas configuraciones.

### **Ejemplos de la programación del Teatro Circo Price**

*(Estas explicaciones van ilustradas por unas fotografías que se pueden consultar en el power point de la conferencia, colgado en esta web).* Las **Navidades**, que son un clásico. Otra categoría para estos espacios circulares podría ser el abordaje de la figura del payaso, por ejemplo, **David Larible**: un payaso clásico, contemporáneo por su edad, pero clásico en sus formas; o la compañía **Rhum**, de origen catalán y que ha visitado el Price ya dos veces trayendo un nuevo concepto del payaso. Unos y otros apelan a configuraciones circulares. Sin embargo, **Siete dedos de la mano** -una compañía canadiense que es habitual del espacio- o **Circa** sólo trabajan en frontal. El circo en circular no tiene cabida en muchos espacios del mundo a los que ellos pueden optar, con lo cual, sólo trabajan en frontal y es necesario adaptar la estructura del espacio a sus necesidades.

Otro tipo de programación la proponen desde compañías que manejan códigos tan particulares como tener a un artista entre sus filas en silla de ruedas y abordar el más difícil desde ahí. Además, establecen su **apoyo al circo emergente y al circo de nueva creación** participando en festivales como "Al filo", o "Escena contemporánea" - 2011 y 2012-; y su apoyo a las **compañías locales madrileñas** se manifiesta a través de programas como "Crece" o "Miradas de circo".

En toda esta variedad de formatos y de experiencias circenses con diferentes dramaturgias y con necesidades muy variadas, aparece una cuestión que afecta muchísimo a la relación con el público, que es el dimensionado de las infraestructuras; dimensionado hecho en tiempos de salud económica. Todos sabemos lo que pesa un espacio vacío (paradójicamente pesa más que un espacio lleno). Con un espacio tan grande como el del Price es necesario ajustar todo para que, si hay un espacio de venta y se está programando a compañías locales que acaban de empezar en el desarrollo de sus trabajos, que llevan cuatro

o cinco años de desarrollo –que eso es muy poco en circo- y que están abriéndose a nuevos lenguajes, realmente manejarse con 1700 butacas es perder la batalla antes de haberla empezado. Por esa razón, el Price ha estructurado un programa de públicos que se ha ido desarrollando mediante el sistema *mágico* del ensayo-error y que aún estas dinámicas, explica Pons.

Sobre el área de **comunicación**, no hay que confundir comunicación con publicidad; hay que organizar un paquete informativo, digamos. Y en el circo es especialmente necesario puesto que hay que vencer todo ese desconocimiento de qué es el Circo Price, que es un circo estable, que está en Madrid en un edificio cimentado, que no muestra solamente el circo clásico con el que la mayoría de la gente les identifica por la tradición que esa imagen arrastra... Y, una vez que se comunica que no se programa exclusivamente ese circo, se ha de explicar en qué consiste otro modelo de circo. Lo cierto es que, o se viene a ver, o es harto complicado de explicar. Por lo tanto, la comunicación intenta vehicular mediante reportaje, mediante redaccionales en las revistas de artes escénicas, esas perlititas de información que ayudan a entender qué se exhibe en el Price.

**Los talleres anuales del circo de verano.** El circo, realmente, es una experiencia vital, corporal... y los chavales que aprenden circo en el Price son espectadores a futuro y están aprendiendo lo que es el circo con su propia actividad. **Visitas guiadas:** el circo se abre constantemente a colectivos que piden conocer las instalaciones. **Encuentros con artistas:** al hilo de programas como “Al Filo” o “Escena Contemporánea”, se desarrollan con mucha riqueza y se espera que se puedan retomar en próximas convocatorias similares.

**Las alianzas con otras instituciones.** Las alianzas con el sector son fundamentales. La necesidad de un Museo del Circo. Ver cómo los diferentes museos relacionados con las artes escénicas (el del Traje y el de Almagro, fundamentalmente) se pueden hacer depositarios del legado que los artistas de circo clásico están empezando a dejar tras su muerte. Es urgente tomar medidas sobre este tema, porque se habla de una generación de artistas muy mayor, que fallece y cuyos trajes, trapecios, premios recogidos por todo el mundo... -hay realmente verdaderas figuras del circo mundial en nuestra ciudad y en nuestro país- están guardados debajo de una cama sin que nadie lo pueda conocer ni visitar. Y un discurso expositivo en torno al circo es urgente también para poder vencer ese desconocimiento y poder cumplir con la misión de dar la mano entre tradición y modernidad, entre circo clásico y contemporáneo. Al final, están hundiendo sus raíces en el mismo imaginario, pero, como ciudadanos y como espectadores, a menudo cuesta entenderlo y cuesta verlo.

Aparte de esa alianza fundamental, trazan alianzas con las escuelas de circo que hay en Madrid, que no son escuelas nacionales, pero algún día lo serán. Es otro tema pendiente en esta materia. Son Carampa, son Eucima, son también otras escuelas con otros estudiantes que no trabajan circo, pero trabajan otras disciplinas artísticas y que son potencialmente sus aliados. Tienen una red de alianzas bastante fuerte con ellos.

Las **alianzas con el sector** también son fundamentales porque estamos hablando de una identidad que construyen entre todos y desde que están trabajando mano a mano con los artistas locales, hará como cuatro años, van notando un incremento de su repercusión en el ámbito local muy fuerte y ellos están fortaleciéndose también en sus prácticas por la colaboración con el Price y la posibilidad de trabajar en ese espacio.

Como **indicadores y evaluadores**, evidentemente, la taquilla es un evaluador fundamental para medir su aceptación. El Price cuenta ya con su propia plataforma de venta de entradas *on line*, es una herramienta fundamental. Hasta hace un año, las localidades se vendían a través de entradas.com (todos los espacios de titularidad municipal gestionados por Madrid Destino vendían con plataforma externas). Ahora, Madrid Destino ha creado una propia que permite conocer mejor a los espectadores, saber si repiten, y que capacita para responder a las preguntas capitales: saber si el público de gala lo es también de compañía, si el público que va a los conciertos –que es una línea fundamental de trabajo en la sostenibilidad económica, pero también en la captación de públicos- viene también al circo; es decir, si se está pudiendo hacer ese trasvase de los conciertos al circo.

La **política de precios** es de absoluta accesibilidad. En el Price se pueden ver espectáculos de compañías que vienen de Australia con doce miembros y se quedan tres semanas alojados con las dietas cubiertas, con el caché del espectáculo -que no es barato- pagado. Son compañías que pueden trabajar en cualquier lugar del mundo porque son el *top ten* del circo internacional y tenerles aquí es muy caro. Las entradas para sus espectáculos rondan entre los 18 y 20 euros. Esta política de precios responde a dos razones. Una es que, como espacio público, el Price quiere ser accesible al mayor conjunto de espectadores posible; y la otra es que se intenta guardar coherencia con la relación calidad-precio. Se está trayendo la máxima calidad, pero es una calidad desconocida. Volvemos al problema de ese abismo entre el clásico y el contemporáneo. Y ese desconocimiento hace que se tenga vender la calidad como si no fuera la máxima. Esta política de precios, por supuesto, tiene que ver también con un programa público.

Marisa Pons señala, para terminar, unas **conclusiones** muy optimistas. “Todos sabemos que no atravesamos el mejor momento y que venimos de una época muy dura, pero, para empezar, la primera conclusión es que el circo de escena es un arte muy plural y cambiante. Tendemos a pensar que el circo es una cosa que ya sabemos la que es (ese circo de carpa que ya todos conocemos), pero el circo realmente tiene mucha versatilidad y es candidato a muchos públicos diferentes”. Esto conecta también con la necesidad de replantearse la etiqueta del “para todos los públicos” o del “para público familiar” porque realmente se programa para público familiar en gran medida, pero no necesariamente es un espectáculo exclusivamente para niños con el que los padres tienen que transigir para hacer algo con sus hijos.

Otra conclusión optimista es que existe una demanda creciente de circo en la ciudad. Para el Circo Price, ésta es una garantía de continuidad. Lo que quiere decir es que, si el Price dejara de programar circo, se reclamaría. Igual que se reclamó en su día que existiera un espacio escénico dedicado al circo y que se edificara de la nada. La primera relación del Price con el público empieza en ese momento, en el que se edificaron de la nada, sin tradición reciente a sus espaldas. Y, en este momento, la relación creciente con el público demuestra que, si se deja de programar circo, se va a reclamar.

Otra conclusión es que la relación con el público mejora cuando se hace de forma conjunta con instituciones y con sector. Hay que poner en relación a los creadores con el público y al público con la creación. La relación con el público incide de forma directa en esta construcción de identidad circense que estamos haciendo entre todos. “El punto optimista es que tenemos a favor un arte escénico muy potente, que es muy prometedor y que está dando frutos poco a poco, conforme se va conociendo en este trabajo de divulgación que estamos haciendo. Tenemos a nuestro favor una cosa muy bonita, que es el circo”, concluye Marisa Pons.

## **XOSÉ PAULO RODRÍGEZ**

Andrea Quintana, junto con Caterina Varela, son las coordinadoras del Proyecto de Programación Expandida que acompaña al programa TRC Danza. El Teatro Rosalía Castro es un teatro de titularidad municipal, un teatro público con vocación de servicio público y que estructura su programación en ciclos. Uno de los ciclos que ha nacido con la llegada de Xosé Paulo Rodríguez al teatro (desde el 1 de mayo de 2011) es el TRC Danza. Es una modesta línea de programación de danza, fundamentalmente de danza contemporánea, que nutre sus contenidos de diversas fuentes, entre ellas, en numerosas ocasiones del

circuito estatal Danza Escena, la Red Galega de Teatros y Auditorios, la programación directa, la contratación directa y buscando siempre dar apoyo a los creadores y servir de plataforma para estrenos, nuevos espectáculos o residencias de creación. Al mismo tiempo, esta estructura programática alberga festivales -incluso no profesionales-, como el FITEUC de danza (Festival Internacional de Teatro y Danza de la Universidad de A Coruña). El próximo año habrá también otros ciclos que albergará esta estructura. Es una programación que ha permitido dar un paso más y arrancar un proyecto de mediación con respecto a la programación de danza.

El foco se coloca en el público y en el contenido. “Uno está acostumbrado a la frustración de programador, porque, cuando uno programa, se frustra muchas veces y, cuando uno se arriesga a programar danza contemporánea -incluso a veces danza de propuestas de más riesgo-, es evidente que el fracaso está más asegurado que el éxito”, afirma Rodríguez. Haciendo de este problema una oportunidad, el Rosalía Castro ha arrancado pidiendo auxilio a la Asociación de Compañías de Danza de Galicia para mediar, para salvar a la danza y para normalizar la programación de la danza contemporánea. Después, a partir del colectivo Misa de Domingas, que estaba trabajando desde la colectividad de artistas, se puso en pie un proyecto de programación expandida que formula fundamentalmente acciones dirigidas a colectivos o comunidades de la ciudad o del área de influencia, vinculadas directamente a la danza o a las artes vivas. Se trata de acciones dirigidas a comunidades o colectivos no vinculados directamente a estas áreas. Son acciones dirigidas específicamente a través del encargo de pretextos y de la contextualización de las obras presentadas y, sobre todo, planteadas a personas con inquietudes o interesadas en el pensamiento contemporáneo. Y, por último, acciones dirigidas a la población en general, tocando a colectivos de todo tipo. Xosé Paulo Rodríguez, da entonces paso a Andrea Quintana.

## **ANDREA QUINTANA**

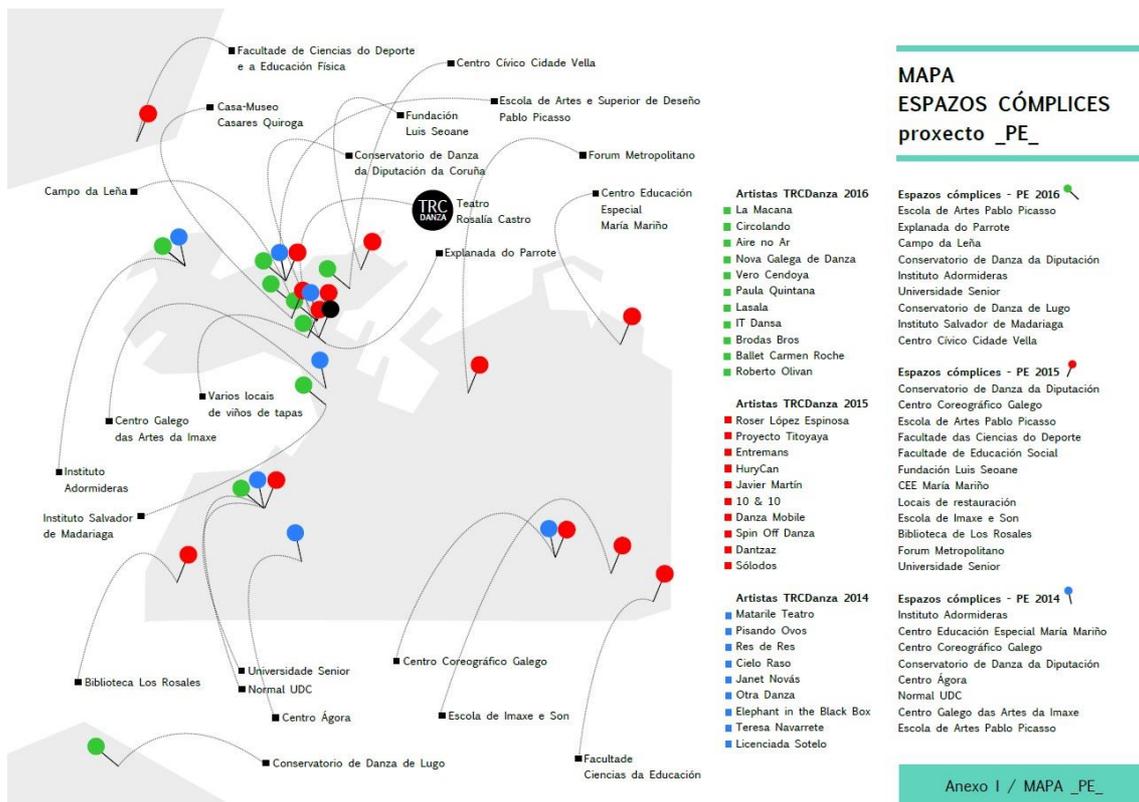
Este proyecto es la consecuencia directa de un proceso de pensamiento que se vivió en Galicia en los últimos años. A partir del año 2014, surgen estos encuentros denominados “Misa de Domingas” en un guiño a la cita semanal del domingo a las 12, donde diferentes perfiles relacionados con las artes vivas se juntaban para hablar de cuáles eran las urgencias que abordar en el territorio. En esos encuentros, Natalia Balseiro propuso una curatoría colectiva para los contenidos del Mov-s, y fue en la Illa de San Simón donde se empezaron a construir las primeras líneas de lo que sería la Programación Expandida bajo un documento colectivo. Ahí se forjaron las bases teóricas de la

Programación Expandida que son hoy el corazón del proyecto que coordinan Caterina Varela y Andrea Quintana. El hecho de que Xosé Paulo Rodríguez estuviera en ese momento buscando un proyecto para la creación de públicos hizo posible una constelación maravillosa para que un proyecto que se estaba teorizando pudiera llevarse a la realidad de forma piloto. ¿Qué sobrevuela a toda esta contextualización? Por un lado, esa comunidad de diferentes perfiles híbridos y, entre ellos, de la diferente comunidad de artistas que tratan de dar respuesta a la aridez que se encontraban muchas veces en cuanto a políticas culturales. Y, por otro lado, ese director que está preocupado por incluir también la voz de esa comunidad artística en la construcción de sus proyectos. Gracias a la confianza y a esa voluntad de construir juntas y juntos, y desde diferentes voces, se puede estar hoy analizando este proyecto.

Quintana explica las capas de afectación o los grupos de personas con las que trabajan en el Proyecto de Programación Expandida. El primer motor de arranque -y ese mapa que les permite hacer todo ese programa- son los artistas invitados al ciclo. Se les pone en relación con distintas comunidades, porque un artista tiene muchas más potencias que las de solamente ir a bailar y volverse a su ciudad, según su punto de vista. Las responsables de este proyecto lo entienden -y entienden el teatro- como un espacio que acoge a todos los que llegan. Por eso, toda la construcción del programa se hace con un diálogo de doble dirección.

La siguiente capa de afectación serían los artistas locales. No sería ético ni responsable trabajar en un proyecto como éste sin tener en cuenta todo el ecosistema que le rodea y todas esas personas que están empujando día a día la cultura en A Coruña. Por eso, los artistas locales son el eje de algunas de las líneas de este proyecto. Además, según afirma Andrea Quintana, un proyecto como éste debe sumar en la visibilización de los artistas locales.

La siguiente capa de acción son las comunidades de ámbito artístico, social y educativo con las que se relacionan. Los espacios donde suceden esas acciones y los cómplices -como les gusta llamarles-, que son esas personas que abren las puertas a poder hacer todas esas prácticas con esas comunidades y a que sucedan cosas que en esos lugares antes no se habían imaginado.



Como se puede apreciar en el gráfico, este proyecto trabaja con la idea clara de la expansión, de salir del teatro, de largarse, de tocar al que está cerca, de seducir al que está lejos, de invitar desde el salir. A lo largo de estos tres años, se ha trabajado con colegios, con universidades, con centros cívicos, con bibliotecas, con conservatorios, con otros teatros, con museos... y también se ha tratado de abordar la ciudad en su totalidad intentando llegar a los barrios más periféricos.

Y la siguiente capa, y última de afectación, sería la de la audiencia, el público. Es interesante tener un público que sienta que forma parte del teatro y que sienta ese lugar como un espacio cercano y familiar. Cuando arrancó el proyecto, se puso en marcha una estrategia de humanización: tratar de ponerle rostro y voz a todos esos artistas que iban al ciclo. ¿Cómo hacerlo? A través de un video invitación. Cuando el artista llega a la ciudad, él mismo invita a ver el espectáculo, hace una invitación directa al público para ir a ver el espectáculo. Eso se concluye con un coloquio final en el que el público directamente ya puede interactuar con el artista. Otra de las maneras de humanizar este espacio es poniendo en valor la figura del programador y de quien cura el programa. Así pues, con el director del Teatro Rosalía Castro también se hace un video al inicio de la temporada en el que explica el programa que ha curado y es él quien está en cada una de las funciones mediando ese coloquio con el público y los artistas.

¿Cómo se tejen conexiones con cada una de estas piezas? A través de lo que llaman las líneas de acción.

**La primera línea de acción es la de la visibilización**, tanto del programa de funciones como de las actividades del proyecto. El proyecto llegó a un teatro con una carencia clara de herramientas de comunicación y difusión, por lo que año tras año se ha ido sumando en esta vía para conseguir una mejor visibilización.

Hoy por hoy, este grupo de trabajo diseña y mantiene una página web propia ([pe-trcdanza.gal](http://pe-trcdanza.gal)), se ocupa del Facebook (la forma donde se puede interactuar de manera más directa con las personas que puedan estar interesadas en el proyecto), se hacen campañas de *mailing* para cada uno de los artistas invitados, se diseñan los elementos gráficos específicos para cada actividad, se graban, editan y publican videos con cada artista y colaborador del proyecto y se mantiene una fluida relación con los medios de comunicación.

**La segunda línea de acción es la de generar archivo, diálogo y pensamiento en torno a las artes del movimiento**, para lo que se publican una serie de contenidos bajo el título de **Pre-textos**, que pretenden contextualizar de una manera específica a cada uno de los artistas invitados, con el foco puesto en determinada potencia de su obra. Para estas publicaciones, que varían en formato (texto, conversaciones grabadas en audio, textos escritos en abierto), se lanza una invitación a personas de diferente perfil, de dentro y de fuera del territorio, intentando incluir la voz tanto del crítico, del periodista como de directoras, poetas... Estos pretextos tienen formato escrito, pero también audio... en una búsqueda permanentemente de nuevas maneras de comunicarse.

**La última gran línea de acción es la de las acciones expandidas** que, bajo la premisa de "**afectar desde el cuerpo**", construye el grueso del proyecto. Se trata de atravesar los muros del teatro y acercarlo tanto a profesionales como a personas que antes no han tenido relación con la danza. Son una serie de prácticas de relación que se construyen con los artistas invitados al programa, los espacios, las comunidades y las personas colaboradoras de la ciudad, para acompañar cada una de las funciones. Estas acciones toman forma de clases, conferencias, instalaciones... diferentes dispositivos en los que se busca acercar otros modos de entender el trabajo de cada uno de los artistas. Por ejemplo, se han realizado clases para profesionales, para familias... conferencias en universidades, escuelas de arte... se ha acercado la mirada de un iluminador a una escuela de imagen y sonido, se ha abierto un archivo de una compañía de larga trayectoria en el CEGAI (Centro Galego de Artes da Imaxe), ahora va a tener lugar un taller de producción, se ha

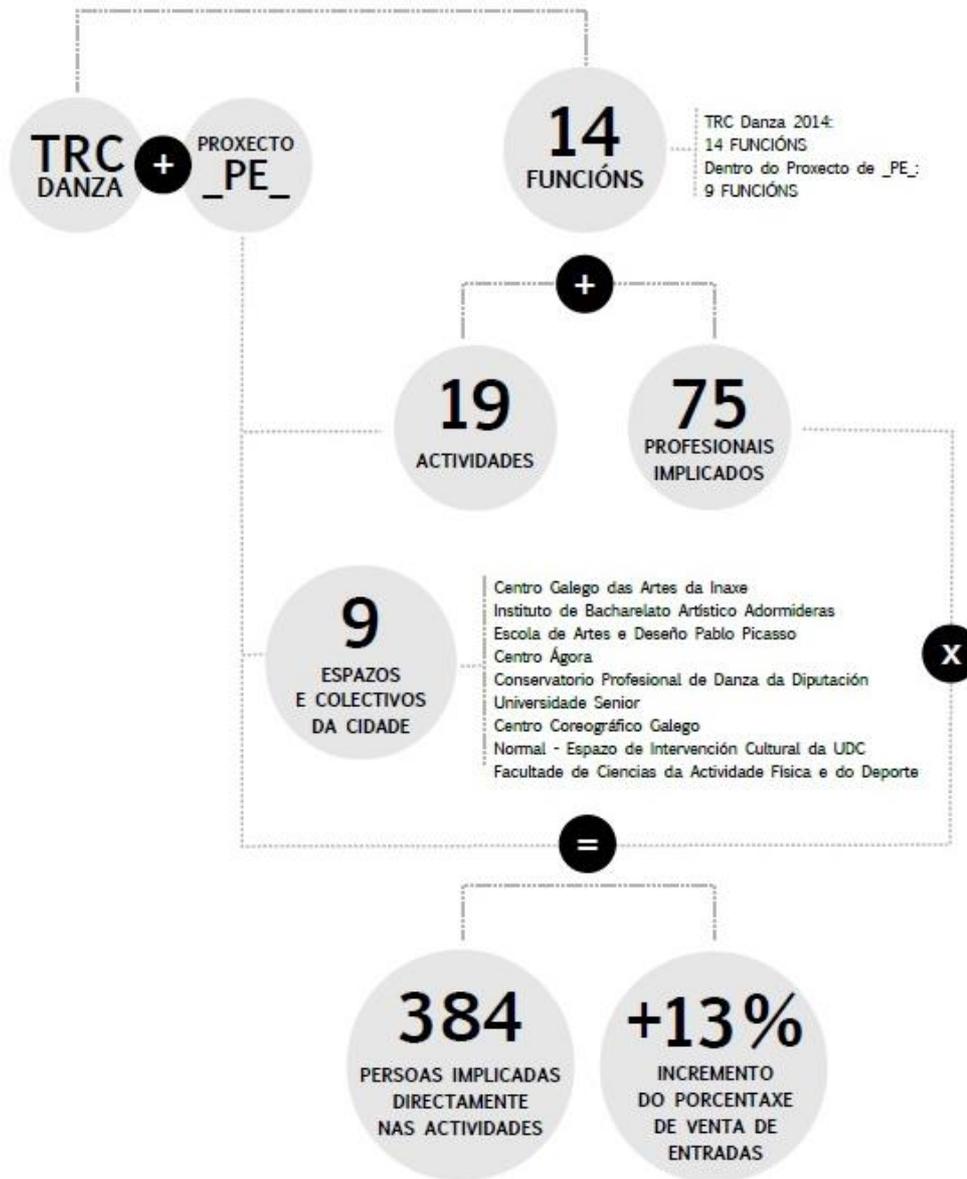
hecho una videoinstalación con un artista... En la página web, se pueden ver todas las acciones expandidas propuestas.

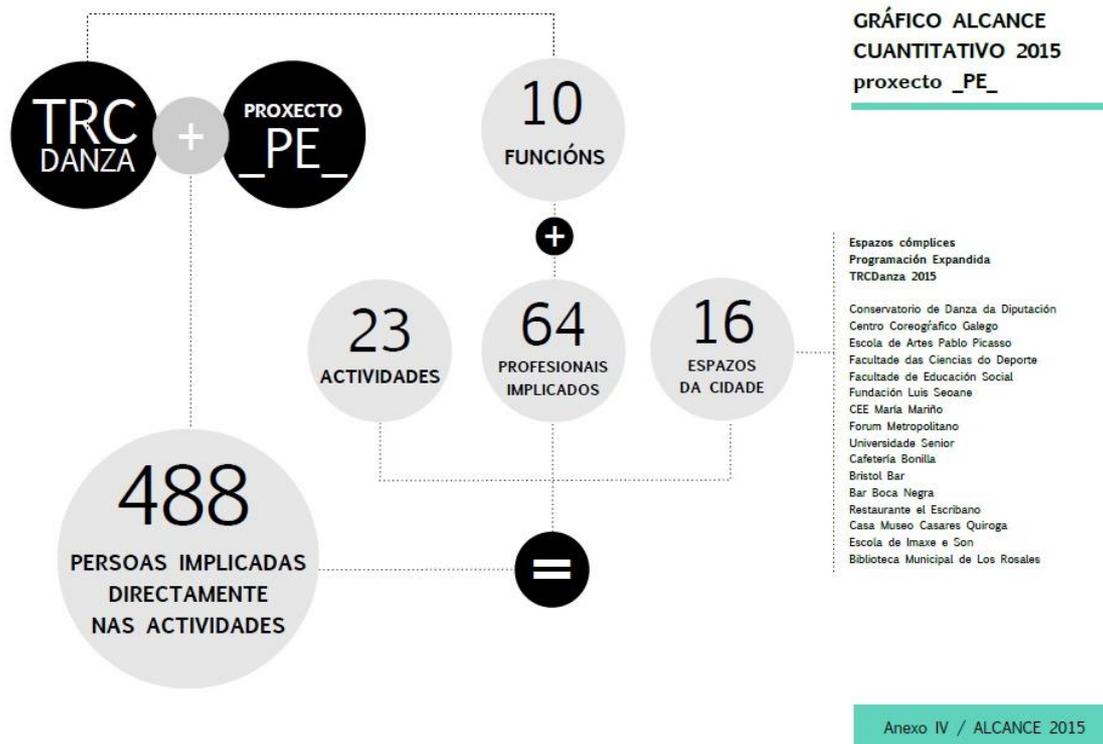
Dentro de estas acciones expandidas, pasados tres años, el equipo se dio cuenta de que estaba afectando de manera puntual a esas comunidades. Cada vez que venía un artista, se relacionaba una sola vez con una comunidad concreta. Esta reflexión llevó a la idea de que era necesario incidir de forma un poco más profunda, cogiendo de la mano de manera más intensa y acompañando a esa comunidad. Por eso, este año se han abierto unas líneas en continuidad, donde se han seleccionado a tres comunidades ya sensibles y se han propuesto cuatro sesiones de trabajo con diferentes artistas locales bajo temáticas propuestas.

Con la Escuela de Artes y Oficios, se ha hecho una práctica de transdisciplinariedad; en un instituto con bachillerato artístico se han hecho unas prácticas sobre movimiento y dibujo; y en la Universidad Senior, se ha abierto un taller sobre historia de la danza. Y una de las acciones expandidas que acompañaba esa línea en continuidad es, por ejemplo, una visita al teatro.

¿Cómo se mide el alcance del proyecto? Si bien un proyecto como este no se puede medir a corto plazo, sí se pueden compartir algunas cifras que arrojan luz sobre la incidencia que un proyecto como éste puede tener.

**GRÁFICO ALCANCE  
CUANTITATIVO 2014  
proxecto \_PE\_**





En los gráficos se pueden ver las catorce funciones que se llevaron a cabo el primer año. Se realizaron 19 actividades, hubo 75 personas que estaban relacionadas, y 384 que se relacionaron directamente con este proyecto; hubo un incremento de público del 13%. En un segundo año, aparece esa cifra que quizás es la que más conmueve y gusta al equipo, que es la de personas que se pueden relacionar de forma cercana con un proyecto como este.

Andrea Quintana afirma que, si bien ella y su compañera son unas recién llegadas a un contexto como éste y que probablemente muchas cosas de las expuestas resuenen por conocidas o practicadas, también sabe que con un proyecto como éste no pueden ofrecer una píldora mágica que solucione el problema de los públicos. Sobre todo, porque un proyecto así se tendría que traducir a las necesidades de cada territorio de forma concreta. Y lanza las siguientes preguntas: ¿Cuánto de todo este concepto de programación expandida podríamos incluir y aplicar a cada uno de nuestros proyectos y cómo podríamos integrar y normalizar estas prácticas de desbordamiento? ¿Un teatro en 2016 ha de preocuparse sólo por abrir y cerrar telón o las competencias han de ampliarse para acoger un volumen de prácticas que no sólo sean de exhibición? ¿Estamos relacionándonos de manera adecuada con la comunidad artística de nuestra comunidad y cuánto de coautoría podríamos impulsar en la creación de proyectos posibles? Concluye afirmando que no puede dejar de intentar convencernos de esta

inclusión y de invitar a encontrar a esos y esas cómplices que nos puedan ayudar a gestar ese proyecto que necesitamos. Y sin miedo a la prueba-error y a asumir un riesgo, porque gracias a ello un proyecto piloto como éste llega a su tercer año, pasa de la teoría a la acción, y de la acción al análisis.

## COLOQUIO CON EL PÚBLICO

**PÚBLICO:** Soy codirectora artística de la compañía Teatro en Vilo y creo que soy de las pocas representantes de compañías que hay en este evento hoy porque es un evento especialmente dirigido a los gestores de los espacios de exhibición. Simplemente quería hacer la observación de que me parece que es muy relevante que las compañías formen parte de esta conversación, de la conversación de cómo crear públicos. Y existe muchas veces una barrera que no entiendo entre programadores y compañías, y la conversación es casi nula. Incluso cuando te programan, prácticamente no los encuentras. Y ellos quizás no te encuentran a ti, quizás por la mediación de los distribuidores. Lo que querría transmitir es que entiendo que todas las compañías estamos dispuestas a colaborar en este acercamiento de los públicos.

**XOSE PAULO RODRIGUEZ (XPR):** En principio, este proyecto que os hemos contado, de Programación Expandida, nace con el propósito de que más público venga al teatro. Luego, por el camino, hemos descubierto que no era lo importante. Hay otros elementos que nos nutren y nos satisfacen mucho más y hemos de pensar que, a lo largo de una temporada, hemos tocado directa o tangencialmente a más de 500 personas que han tenido una práctica directa con la danza contemporánea. Algunos de ellos han venido al teatro luego y otros no. Pero nos da igual.

**PÚBLICO:** Los gestores culturales, los directores de teatros, no somos llenadores de teatros, somos generadores de procesos. Pasado mañana tengo en el Teatro Circo de Albacete un espectáculo de Danza Escena, danza maravillosamente contemporánea. Vamos a tener creo que aproximadamente 200 espectadores. Para mi ayuntamiento es un fracaso. Pero no porque haya poco público, sino porque nos cuesta dinero. ¿Alguna vez se va a tener la sensibilidad de que en danza y circo hay que promover, educar al personal, a tratar las ayudas públicas en función de las proporciones de población o no?

**XPR:** Es de justicia que diga que el proyecto de Programación Expandida se financia en un 25% por AGADIC, que es la Agencia

Galega de Industrias Culturales de la Xunta de Galicia, y el resto por el IMCE (Instituto Municipal Coruña Espectáculos).

[VER VÍDEO](#)



ACCIÓN  
FORMATIVA  
PLATE

LA GESTIÓN DE LOS ESPACIOS ESCÉNICOS

# PONENCIAS

La participación social en el proyecto del teatro: cómo implicar al público en la propuesta y en la gestión del teatro y en la realización de proyectos

Francesc Casadesús  
Director del Mercat de les Flors (Barcelona)

Organizan:



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE EDUCACIÓN, CULTURA  
Y DEPORTE



PLATE

PROGRAMA ESTATAL  
DE ARTES ESCÉNICAS



FEDERACION ESPAÑOLA DE  
MUNICIPIOS Y PROVINCIAS

Colaboran:



de Teatros,  
Auditorios,  
Circuitos y  
Festivales  
de Voluntad pública



CONDE  
DUQUE

# LA PARTICIPACIÓN SOCIAL EN EL PROYECTO DEL TEATRO: CÓMO IMPLICAR AL PÚBLICO EN LA PROPUESTA Y EN LA GESTIÓN DEL TEATRO Y EN LA REALIZACIÓN DE PROYECTOS

## Francesc Casadesús

De la asistencia del público a la propuesta y la participación en la gestión del teatro y en la realización de proyectos.

### FRANCESC CASADESÚS

*Director del Mercat de les Flors (Barcelona)*



Ha tenido experiencias de trabajo con diversas artes contemporáneas, el teatro, la música, las artes visuales o el circo, pero la danza en especial ha sido su principal motivación para el acercamiento a la cultura.

Es licenciado en Psicopedagogía y máster en gestión cultural por la Universidad de Barcelona y en Estudios de danza por la School for New Dance Development de Amsterdam.

En una primera etapa centró en el cuerpo su labor como artista, trabajando con grupos como Sémola teatro, Zotal, Esteve Grasset o Iago Pericot entre otros, siempre en una línea

de investigación. Después de un continuado trabajo pedagógico como profesor de danza en el Institut del Teatre de la ciudad de Vic, se decanta hacia la gestión cultural aprovechando su experiencia en el ámbito artístico.

Ha trabajado también en la empresa privada Degira en la producción y distribución de espectáculos, en la gerencia y dirección del Instituto de Cultura de Vic y como programador del Teatro Atlàntida. Se incorpora en 2003 en el MACBA Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona al equipo de Manuel Borja, ejerciendo como jefe de marketing y comunicación.

Desde el 2005 hasta la actualidad es director del Mercat de les Flors en Barcelona liderando el proyecto de Casa de la Danza.

#### **Información adicional**

- “Chevalier des Arts et des Lettres” honor atorgat pel Ministeri de Cultura de França (2013)
- Premi Nacional de Cultura de la Generalitat de Catalunya (2008)
- Medalla de Oro al Mérito en las Bellas Artes 2015, otorgado por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte

## LA PARTICIPACIÓN SOCIAL EN EL PROYECTO DEL TEATRO: CÓMO IMPLICAR AL PÚBLICO EN LA PROPUESTA Y EN LA GESTIÓN DEL TEATRO Y EN LA REALIZACIÓN DE PROYECTOS



El objetivo de esta ponencia es trazar una panorámica de las líneas de trabajo que desarrolla el Mercat de les Flors en su vinculació con el público y la comunidad a través de la descripción de varios de sus proyectos y acciones. El grueso del trabajo en esta área lo desarrolla una sola persona, Judit, en colaboración con el director. Para algunos de los proyectos, se cuenta también con apoyos externos puntuales. Parte de las ideas que se relatan son –en palabras de Casadesús– fácilmente trasladables a cualquier otro teatro o proyecto, aunque el contexto sea diferente.

### **El espacio vacío, Peter Brook**

“Un espacio vacío puede ser un escenario. Un hombre camina en este espacio vacío mientras alguien le mira... con eso basta para que empiece un acto teatral”. Esta frase se encuentra en la entrada del teatro. A partir de esta sencillez, comienza el acto teatral. Muchas veces nos complicamos con grandes equipamientos, pero, en realidad, se debe buscar la esencia de lo que se quiere contar; lo elemental es desde donde debemos partir.

El Mercat es un edificio antiguo creado para la Exposición Universal del año 29 en Barcelona. Desde que Francesc Casadesús llegó al teatro, su primer trabajo fue repensar el espacio para el proyecto que iba a

liderar. Partiendo de un espacio dedicado a la programación de teatro, música, danza, etc., el nuevo equipo quería crear uno centrado en programar esencialmente danza. La idea fundamental es siempre definir cuál es el proyecto. En el caso del Mercat, fue importante encontrar la definición de “Casa de danza”, que ha ayudado tanto a encontrar el espacio como el público, además de generar una identidad dentro de los equipamientos de Barcelona, que es una ciudad compleja con muchos teatros y variada oferta cultural. Definirlo como “casa de danza” fue un hallazgo que dio muy buenos resultados. Se trata de concepto que, además, se ha trabajado en red. El trabajo en red es el trabajo que surge a partir de compartir ideas y experiencias con otros. En Europa, el Mercat participa en una red llamada Red de Casas de Danza. Esta red, integrada por alrededor de sesenta teatros, está trabajando ahora intensamente para llegar a nuevos públicos.

### **1- Acciones vinculadas a la Escuela del Espectador**

Se trata de todo lo que se pueda hacer para acompañar a nuestro espectador a que conozca más lo que hace el teatro o los contenidos que se programan en él. Existen escuelas muy potentes como, por ejemplo, la escuela argentina que tiene ya una escuela del espectador desde hace muchísimos años. Empoderar al espectador significa darle poder, conocimiento, información, hacer que conozca; en realidad, hacer que el espectador sepa más cosas de lo que el teatro hace para que las disfrute más, tengan más impacto o, de alguna forma, le llegue más profundamente.

En este marco, uno de los proyectos que El Mercat desarrolla es **La Danza no da Miedo**. Se trata de un proyecto realizado con una empresa externa: Toni Jodar. Consiste en una pequeña conferencia de explicación de la danza, de una media hora de duración. En ella, explica la historia de la danza a partir de sus movimientos y su cuerpo. Éste es un proyecto que surgió como adaptación de uno ya existente y que aún se realiza en las bibliotecas públicas de Barcelona. Toni Jodar acude a la biblioteca y se crea una especie de grupo de lectura; puede ser para novelas, obras de teatro... La gente se reúne, lee la obra de teatro y después van a ver el espectáculo. En el caso del Mercat, se hace para la danza, explicando la danza en las bibliotecas. Cada año participan entre diez y quince bibliotecas. El éxito o fracaso de esta acción depende mucho de la persona de la biblioteca implicada en el proyecto.

El segundo ejemplo es **Media Hora Antes**. La gente acude al teatro media hora antes del espectáculo a ver una pequeña introducción de lo que va a disfrutar. Un conductor, que suele ser una empresa externa, realiza una introducción acompañado de un invitado que varía en función del espectáculo. Por ejemplo, si hay un espectáculo de

flamenco, se invita a alguien del flamenco de la ciudad: un profesor de flamenco, una academia, un bailarín... para que haga esta pequeña introducción. Esta persona viene a ver el espectáculo antes, habla con el artista y hace esta introducción, pero desde un tono mucho más agradable, mucho más cercano y conociendo además detalles de la ciudad. Probablemente ahí radica la clave del éxito. De esta manera también se consigue implicar a agentes locales, lo que redundará en una rotación de personas que van pasando por el teatro. En otra línea, María Pagés, en el momento en el que acudió al teatro, dio al público una clase de flamenco antes de su actuación. Todo ello hace que se cree una red de gente alrededor del teatro que va multiplicando el público.

También se llevan a cabo **post-funciones**, generalmente los viernes, consistentes en debates en la escena donde, después del espectáculo, se puede charlar con los artistas. Lo normal es que se cierre el telón, salga el regidor con una silla y depende del público el quedarse o marcharse, aunque generalmente la gente se queda.

Un tercer ejemplo: **Los Embajadores**. Este formato ha sido, quizás, uno de los proyectos más exitosos. Consiste en buscar gente que quiera montar grupos para ver espectáculos (fans, gente muy apegada al proyecto...) y se les pregunta si quieren ser embajadores. Se les da un pasaporte de embajador, se hacen presentaciones previas sólo para ellos, charlas con el equipo para conocer el programa antes de lanzarlo al público, etcétera. A veces, estos embajadores son profesores de escuelas de danza o únicamente fans que se dedican a algo totalmente distinto. Ellos montan grupos, traen al teatro a gente nueva, renovando así al público. Una de las embajadoras ha creado un blog llamado "Proyecto: Ver danza", y va colgando lo que hace. Hizo un pequeño análisis que decía cómo era el público.

**Charlas y conferencias.** Al haber diferentes tipos de espectadores, se ha tenido que crear un espacio para ampliar el contenido del punto anteriormente citado "La Escuela del Espectador". Así, tenemos los **Encuentros con creadores**. Se trata de citas cara a cara, espectador y artista, sin que el teatro esté de intermediario. Dos o tres veces al año se organizan visitas a los estudios, los sitios donde se crean los espectáculos. La idea de acercarse al artista de la forma que sea es esencial. La comida también es una parte fundamental. En el Mercat, se hizo un proyecto llamado "Mesa para Diez" que consistía en que, después de la obra, se ponía una mesa para diez personas que intercambiaban sus impresiones con los artistas. De esta manera, se creaba un acercamiento mucho más directo artista-espectador. En esta mesa para diez, muchas veces se daba información sobre el contexto del artista, él contaba los libros que le gustaban, las películas que había visto, etcétera.

## 2 - Acciones vinculadas a programas educativos

La palabra que define este proyecto es: aprender. En el Mercat se está llevando a cabo un festival para bebés de 0 a 5 años. Es un festival en red llamado **El Más Pequeño de Todos / El Més Petit de Tots**, que se está realizando en diez ciudades. Lo coordina un agente de Sabadell que se llama La Sala. Se trata de diez ciudades que hacen el festival en las mismas fechas y, además, compartiendo gastos. Los artistas están alojados durante estas dos-tres semanas en el mismo lugar y viajan de una ciudad a otra. Se comparten gastos, se realiza marketing y publicidad conjunta, se buscan patrocinadores conjuntos... Se trata de ciudades que están a un máximo de dos horas de distancia. Es un festival que tiene propuestas escénicas distintas: música, teatro, danza... Cada uno escoge las que le son más adecuadas, siempre buscando la calidad del encuentro. Son propuestas con un máximo de 100 niños. Además, se tienen que tener en cuenta determinados detalles que antes no se pensarían como cambiadores, espacio para los cochecitos... Y, en el caso del Mercat, las entradas se venden muy rápidamente. Con esta incitativa se consigue una percepción de espacio abierto y mayor visibilidad.

Otro proyecto destinado a este segmento de edad se realiza en las guarderías: una sola bailarina va directamente a las guarderías a hacer su espectáculo; también está funcionando muy bien. Trabajar junto a los profesores, creando un grupo de trabajo y logrando así una mayor implicación en el proyecto es lo que hace que tenga éxito. O sea, los mismos profesores están en los ensayos, se implican en la producción y ayudan a mejorar esa producción para que sea útil y práctica para ellos. Ha resultado ser un formato muy ligero que funciona durante todo el año, a partir de este grupo de profesores que se implican en el proceso de creación.

La siguiente edad que se trabaja desde el Mercat es de 6 a 12 años, a través de proyectos destinados a Primaria. Primaria fue el primer proyecto que se realizó, además de ser el más sencillo ya que hay más ofertas de espectáculos. Todos los años se repite este proyecto, consiguiendo así una estabilidad en la programación de carácter anual. En Primaria, normalmente se llega cada año a unos 15.000 niños, más o menos, programando y produciendo espectáculos para esa edad. Directamente, siempre hay una producción propia y hay dos o tres producciones en las que se invita al resto de España, de Europa... En cualquier caso, es un programa estable con coloquios, actividades con los profesores...

En el Mercat también se dispone de un grupo de trabajo donde los profesores se reúnen y ayudan a crear materiales educativos. Uno de los éxitos de este grupo es la **Maleta Pedagógica**. Una maleta usada por los

centros de recursos educativos, de recursos pedagógicos, que es enviada a las diferentes escuelas. La maleta está organizada en función de la edad con la que se quiere trabajar, los contenidos, etc. Esta maleta va a estar disponible *on line*, gracias al apoyo de La Caixa, y es completamente gratuita. La Caixa también tiene un programa que se llama “CaixaEscena”, que sirve para enseñar teatro a Secundaria, mediante herramientas, ejercicios, vídeos, ejemplos... Dentro de poco saldrá otro programa para trabajar danza-movimiento en Primaria. La idea es crear recursos y materiales para que los profesores los utilicen. Por ejemplo, también se han realizado DVDs “Araca La Danza”, “Just Margarite”, etcétera, que son materiales, espectáculos en vídeo, con recursos educativos para que los padres trabajen en casa con sus hijos.

En lo referente a Secundaria, existen muchas ofertas educativas y propuestas de espectáculos. El Mercat comenzó con un proyecto llamado **Grada Joven**, que consiste en hacer los mismos espectáculos que se hacen para adultos, pero para jóvenes, en horario de instituto. A veces, en vez de sólo el espectáculo, hay una conversación previa o, mediante pausas, se va explicando, de tal manera que se adapta con tiempo y espacio a preguntas, debates... Para este público, ya se había hecho con anterioridad un proyecto basado en el cine. Se presentaban películas y se hacían debates posteriores. Pero una vez que en Barcelona abrieron la filmoteca, ellos continuaron con el proyecto.

Otro proyecto es **Top-danza**. Es una creación coreográfica con jóvenes de diferentes institutos. Alrededor de unos 200 jóvenes participan en la creación de un espectáculo. Son alumnos de instituto y también de una escuela de música. Se crea un espectáculo con ellos, siempre con la dirección de un coreógrafo profesional elegido por concurso y que posteriormente trabaja con un equipo de pedagogos del Institut del Teatre que le ayudan a trabajar con los maestros. La pieza tiene una duración de una hora aproximadamente y en ella bailan jóvenes de entre 12 y 16 años. Se suele hacer un mínimo de dos o tres funciones.

Este proyecto se ha ido extendiendo a otras ciudades de Cataluña. El mismo coreógrafo lo hace con jóvenes de la ciudad y, al año siguiente, lo hace con jóvenes de otras ciudades. Este año serán 15 ciudades las que participen. El mismo coreógrafo hará 15 coreografías con 15 grupos de 200 niños de 15 ciudades distintas. Lo único que tiene que aportar la ciudad en cuestión es un grupo local, un monitor local (que pueden ser uno, dos, tres monitores) y la técnica del día de la función. Estas coreografías están teniendo una buena acogida. Por ejemplo, en Mataró se están mezclando institutos de diferentes barrios. Y hay ejemplos como Granollers, que este año va a acoger a 5 grupos, debido al crecimiento del proyecto y de las ciudades de alrededor que quieren participar

Una de las líneas más importantes de trabajo del Mercat ha sido y sigue siendo trabajar con profesores. Este año han pasado por todos estos proyectos casi 700 profesores, más o menos. Además, cada año hacemos también un curso de formación a profesores que, además, tiene reconocimiento público de la Generalitat de Catalunya, les da créditos. En este curso se intenta que el profesor trabaje directamente con el creador. Cada año participan una media de cincuenta personas.

Otro factor a tener en cuenta es el *on line* y la web. Desde el Mercat, se trabaja mucho esta área mediante, por ejemplo, un *blog* donde hay muchos artículos, *links*, vídeos, textos... para que trabajen los profesores o incluso los espectadores. También se cuelgan retratos coreográficos en donde los coreógrafos explican su manera de trabajar.

### **3- Las acciones vinculadas al programa social**

Es muy importante que los teatros públicos como el Mercat cuenten con una línea de proyecto social en lo que hacen. Cada vez es más importante que esta línea de acciones tenga que ver con facilitar el acceso al teatro de las personas que tienen diferentes dificultades. Por tanto, ¿cómo pensar esta línea de acceso desde puntos de vista distintos? Se trata de pensar en que todo el mundo pueda acceder a la programación. El proyecto más ambicioso es **Apropa Cultura**. Comenzó con el Auditorio del Teatro Lliure y con el Mercat. Ahora mismo, cuenta con más de 40 teatros, a los que se les han ido añadiendo incluso museos, ópera, etc. Consiste en dar un 2% de las entradas a colectivos en riesgo de exclusión social, a un precio más barato, normalmente entre 3 y 5 euros.

El público en riesgo de exclusión que abordamos es el de la discapacidad intelectual, personas que vienen de la prostitución, de cárceles, de la tercera edad... Este 2% de entradas se sitúan en las mismas filas que las entradas normales, porque la idea es acceder en condiciones normales, que no haya una barrera de precio. Se guardan las entradas y se entregan a una oficina que tiene contacto con las asociaciones del sector a las cuáles ofrecerá la oferta del trimestre y, en función de cada sector, se escoge un espectáculo u otro. Puede ser la ópera, puede ser un museo, puede ser un espectáculo de música, de danza... pero lo que se consigue es que estas asociaciones que normalmente no participarían en nuestras actividades, vayan al teatro, además de hacer ver al público del teatro una sociedad distinta, personas que no se encontraría en una platea en otra situación.

En cualquier caso, estamos hablando de **acceso**, acceso en cuanto al precio. El Mercat ha trabajado mucho también para que el acceso sea total. El teatro es totalmente accesible: los camerinos, la platea... se

puede llegar a cualquier sitio en silla de ruedas, por ejemplo. Conseguir soluciones para que el teatro sea totalmente accesible ha sido un proceso largo. Ha habido proyectos muy bonitos como, por ejemplo, una Sesión Magistral de Israel Galván se invitó a seis personas en silla de ruedas a quienes les enseñó a bailar flamenco. Para el artista también fue muy bonito tener que explicar el flamenco a personas que tenían movilidad reducida. En el caso de María Pagés, se hizo un taller con gente de Apropa con discapacidad intelectual.

El teatro también se ha implicado en la producción de **proyectos comunitarios**, algo que forma parte del alma social del teatro. Por ejemplo, el proyecto de Luca Silvestrini, en el que 180 personas estaban en el escenario, de edades comprendidas entre los 5 y los 85 años, en una creación conjunta. No sólo se busca la originalidad sino también la excelencia artística, la calidad. Es preferible hacer menos proyectos, que sean igual una vez al año, pero que tengan un impacto real y fuerte. En todo caso, cada año el Mercat produce uno o dos espectáculos que tienen que ver con esto. Se han hecho proyectos de este tipo con Lista Ciarroni, con personas ciegas; Hofesh Schechter, en colaboración con el Festival Temporada Alta, que era con gente no-profesional y con un grupo de música; con Sebastián García Ferro, que se llamaba +45 y es un proyecto que ahora está circulando por España. Son unos talleres para gente de más de 45 años, o de 60–65, entre otros.

En esta línea, a veces también se hacen proyectos acogiendo festivales de la ciudad: de artes escénicas y salud mental, por ejemplo. Es decir que, a veces, simplemente, se cede el teatro para que pasen cosas, que también es importante tener esta sensibilidad a asociaciones, o a entidades de la ciudad que están trabajando en este sentido.

El último factor a tratar es el precio, ya que muchas veces en el precio está el acceso. Y tener categorías de precios para gente distinta como, por ejemplo, conseguir un descuento especial para los vecinos del barrio. El Ayuntamiento no lo aprobaba alegando que se discriminaba a los otros barrios; al final se consiguió que los vecinos tengan un 15% de descuento en todos los espectáculos.

#### **4- Acciones vinculadas a la participación**

¿Cómo podíamos implicar a la gente en lo que hace el Mercat de les Flors? Ésta es, quizás, una de las líneas que menos ha funcionado, no ha sido tan exitosa como otras. En el Mercat se hizo un proyecto donde la gente escogía la programación, las compañías podían proponer espectáculos... Desde el teatro se hizo una selección previa y después la gente votaba con qué querían que se abriera la temporada. Eran dos semanas de programación solamente escogida por votación de la gente, algo que a las compañías no les sentó muy bien ya que se tenía

la sensación de competición.

Otra idea que no funcionó muy bien fue intentar que el público colgara en la web sus recuerdos del teatro o de las obras; la participación del público fue muy escasa.

Otro proyecto fue proponer a gente famosa que viniera a pinchar los diez temas con los que bailan como, por ejemplo, fue el caso de Isabel Coixet. El problema era que al final acababa siendo una fiesta privada para ella y sus amigos y familiares, por lo que no resultó ser una idea muy buena ya que no atrajo público nuevo.

El caso **Morning Gloryville**, se abría el teatro a las 6 de la mañana, ofreciendo bebida orgánica, actividades como yoga... El problema fue que se atraía fundamentalmente a público de 18 años, generalmente procedentes de becas Erasmus, y al final con esta iniciativa no se consiguieron nuevos públicos -que era el objetivo fundamental- con lo que se acabó cancelando el proyecto, aunque las estadísticas de asistencia mejoraron considerablemente.

En cuanto a ideas de decoración interna, los baños del Teatro estaban muy anticuados por lo que, en vez de reformar, se pidió a un grupo de graffiteros que pintaran en los lavabos. Este grupo tiene bastantes seguidores tanto en Facebook como en Twitter, algo que ha traído al teatro una gran afluencia de público joven. Ellos acuden a hacerse fotos en los baños y en los espejos, así que se ha añadido un *hashtag* que usan en sus publicaciones, por lo que ha terminado siendo publicidad para la temporada del teatro.

Otro proyecto: **Territorios de libertad**. Se ha realizado un vídeo colaborativo donde se le pedía al público que dibujara lo que les sugería el vídeo del movimiento de una bailarina.

La empresa Teknecultura y un buen amigo del teatro que trabaja en ella, Pepe Zapata, hicieron un estudio del público que acudía a las instalaciones, teniendo en cuenta el nivel de fidelidad, qué espectáculos les gustan, cuánto dinero paga... Tener ese conocimiento de tu público, al final, es lo que te permite inventar ideas. Por su parte, Víctor, del Teatro de Zaragoza, tiene una clasificación del público definiéndolo en tres grupos: sólido, líquido y gaseoso. Esta denominación trata de pensar estrategias para transformar o convencer al público.

## **5- Acciones vinculadas a procesos creativos**

Desde el Mercat también se gestiona un espacio que se llama **El Graner**, un centro de creación donde hay artistas en residencia, que están

trabajando y creando durante todo el año. Esto ofrece otras oportunidades que, quizás, como teatro físicamente no se tiene únicamente programando. Es, de entrada, otro tiempo. Todos los fines de semana, en El Graner, o cada quince días, se hace danza en familia. Los artistas que están trabajando los domingos por la mañana hacen sesiones de baile para que pueda acudir toda la familia.

Hay también una escuela asociada. Esto también ha sido gracias a una ayuda de un banco: La Fundación La Pedrera. Se llama **Proyecto Escuela Tándem**. Es una asociación con una escuela para hacer un proyecto con los profesores y con todos sus alumnos, que lleva ya tres años. A unos y otros se acude en busca de ayuda en algunas ocasiones. Por ejemplo, el Mercat tuvo la participación de una compañía vasca en el teatro que tenía un espectáculo que no funcionaba, con lo que se invitó a todos los padres y niños de la escuela para que fueran a ver el ensayo y dieran posteriormente, su opinión. Fue una acción que funcionó e hizo que la obra remontara.

**En Residencia** consiste en introducir a un artista en residencia en un instituto de Secundaria. Un artista que va todos los lunes a trabajar a un instituto para tratar con una clase concreta todas las materias. Lo promociona el Ayuntamiento y se hace con artistas de diferentes disciplinas: fotógrafos, artistas visuales, músicos, teatro y danza. Y, cada año, se escoge a un artista para que trabaje con una clase. Son institutos distintos de barrios diferentes y funciona muy bien.

*La Partida*, **Vero Cendoya**. Es un proyecto que se hizo con danza y fútbol, que se ensayó en el patio de una escuela Tándem y se implicó en la fiesta del barrio donde se estaba haciendo este proceso.

**Backàbac**, Àngels Margarit. Es un proyecto que tiene que ver con música de Bach y las matemáticas. Está trabajado por profesores de matemáticas para ver cómo pueden traducir a movimiento la música de Bach. Se trabaja a partir de las fórmulas que hacen la música para crear una coreografía, que es el espectáculo final que se va a estrenar. Se trata de implicar a personas que saben en este proceso creativo del artista para darle *feedback* e información para que él vaya mejorando lo que hace.

**Programación expandida**. Se trata de atraer al público mediante diferentes técnicas, con el objetivo de implicar a la gente de tu entorno para que participe en lo que tú haces. Por ejemplo, el "Festival Salmon" que tiene más que ver con nueva creación, aunque es siempre más complicado atraer público a proyectos de nueva creación.

Para terminar, cinco conceptos clave:

**1 – Empoderar.** Son las acciones que tienen que ver con la Escuela del Espectador.

**2 – Aprender.** Son los aspectos que tienen que ver con el mundo educativo o trabajar con maestros, profesores...

**3 – Acceder.** Todo el proyecto social y todo lo que tiene que ver con facilitar el acceso a lo que se hace.

**4 – Implicar.** Las acciones participativas, búsqueda de que la gente se implique.

**5- Crear.** Inventar, ya que no hay nada escrito y cada uno tiene que encontrar las fórmulas que le sirvan a sí mismo.

## COLOQUIO CON EL PÚBLICO

**PÚBLICO:** Vengo del Teatro Gayarre de Pamplona. Muy brevemente: todo esto que haces -sabes que te admiramos todos desde hace muchos años- es fascinante. ¿Nos puedes dar unas pinceladas sobre el presupuesto de estos proyectos, logística, recursos humanos...? ¿Cómo en tu casa, en el Mercat, tenéis el equipo distribuido en estas tareas o no? Has mencionado alguna empresa externa que te lleva la gestión de algunos programas... Cuéntanos un poquito...

**FRANCESCA CASADESÚS (FC):** Lo digo brevemente porque es bastante fácil. En principio... es sólo una persona, Judit. Ella está en el equipo de programación (no está en marketing, no está en otro sitio) está trabajando en el equipo de programación; por lo tanto, cuando hacemos la programación, la persona que tiene que inventar estos proyectos está en la mesa. Evidentemente, tengo otro equipo de gente: está Valerie, está Teresa, está... hay un equipo de comunicación en el teatro... pero tampoco es tan grande, no te creas... Nosotros, en total, incluidos todos los técnicos, somos 30 personas. Los técnicos ya son 12, o sea que tampoco hay mucha gente más. Y digamos que para públicos es una persona y media: Judit y Montse. Montse lleva los programas educativos a media jornada, porque la otra media viene pagada por proyectos, por estos proyectos de La Caixa y demás que hemos hablado.

Sobre la otra cuestión, sí que tengo mi fórmula presupuestaria. Normalmente, yo dedico un entre un 15 y un 20% del presupuesto de programación a todos estos programas. Cada programa tiene su mundo. A veces hay programas que tienen su financiación externa,

algunos los hacemos conjuntamente (por ejemplo, los festivales que os he contado son en red...). Cada programa tiene sus particularidades. De hecho, yo lo tengo publicado en la web, tengo publicados todos los programas con lo que cuesta cada uno y el presupuesto que tienen. En general, más o menos, es el 20% del total de la programación. Si quieres cantidades, dedico 150.000€ a estos programas en su conjunto. Y algunos los gestionan empresas externas. Evidentemente, busco recursos constantemente, pero también te diré que es más fácil encontrar recursos para esto que para otras cosas. El Proyecto Tándem viene pagado por un banco, el otro viene pagado por un banco, el ayuntamiento me dio no sé qué, La Caixa no sé cuántos... o sea, que para esto encuentro más dinero que para otras cosas.

[VER VÍDEO](#)



ACCIÓN  
FORMATIVA  
PLATE

LA GESTIÓN DE LOS ESPACIOS ESCÉNICOS

# PONENCIAS

## Teatros públicos y privados: de la coexistencia a la colaboración

**Carlos Morán**

Director del Serantes Kultur Aretoa y Coordinador de Formación y Conocimiento de la Red Española de Teatros, Auditorios, Circuitos y Festivales de Titularidad Pública

**Jesús Cimarro**

Presidente de FAETEDA (Federación Estatal de Asociaciones de Empresas de Teatro y Danza)

**Jacobo Pallarés**

Presidente de la Red de Teatros Alternativos y Codirector de Espacio Inestable

Moderador: Andrés Peláez, exdirector del Museo Nacional del Teatro

Organizan:



MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE



PLATE

PROGRAMA ESTATAL DE ARTES ESCÉNICAS



FEDERACION ESPAÑOLA DE MUNICIPIOS Y PROVINCIAS

Colaboran:



## TEATROS PÚBLICOS Y PRIVADOS: DE LA COEXISTENCIA A LA COLABORACIÓN

**Carlos Morán, Jesús Cimarro y Jacobo Pallarés Burriel.**  
**Moderador: Andrés Peláez**

Allá donde coexisten salas públicas y privadas, ¿cabe proponer fórmulas que refuercen a unas y otras y enriquezcan la propuesta cultural de la ciudad? Un diálogo desde la reflexión y la experiencia de empresarios privados y gestores de teatros públicos, los diferentes criterios porque se rige, en su caso, la actividad de unos y otros. Áreas de colaboración y de mejora.

### **CARLOS MORÁN**

***Director del Serantes Kultur Aretoa***



Es licenciado en Sociología por la Universidad de Deusto. Posee el título de Postgrado en Gestión y Políticas Culturales otorgado por la Universidad de Barcelona y cursó el Master en Ocio y Gestión Cultural del Instituto de Ocio de la Universidad de Deusto.

Ha asistido a más de cincuenta congresos, seminarios y talleres sobre diversos campos de la gestión cultural, la seguridad y

prevención de riesgos laborales en espacios escénicos, la propiedad intelectual, el marketing cultural, etc.

Ha trabajado como Sociólogo para la Diputación Foral de Bizkaia y varias empresas. Desde 1987, es funcionario de cultura en el Ayuntamiento de Santurtzi. En la actualidad es Director de su Organismo Autónomo de Cultura y gestiona, entre otros equipamientos, el Teatro Serantes Kultur Aretoa.

Ha sido ponente en diversos cursos y seminarios y desde 1989 a 2007 organizó los Encuentros Profesionales del Teatro Vasco.

Ha sido miembro de la Comisión Ejecutiva para la creación de la Red Española de Teatros Públicos y de su primera Junta Directiva. Así mismo, ha sido miembro del Comité Ejecutivo de la Red Vasca de Teatros (SAREA) y Fue fundador de la Asociación de Técnicos Culturales de Euskadi

Actualmente es Coordinador de la Comisión de Formación y Conocimiento de la Red Española de Teatros, Auditorios, Circuitos y Festivales de Titularidad Pública.

## **JESÚS CIMARRO**

### **Presidente de FAETEDA (Federación Estatal de Asociaciones de Empresas de Teatro y Danza) España**



Empresario y productor teatral, Jesús F. Cimarro (Ermua, Vizcaya, 1965) en la actualidad ocupa el cargo de Presidente de la Asociación de Productores y Teatros de Madrid y es, a su vez, Presidente de la Federación Estatal de Asociaciones de Empresas Productoras de Teatro y Danza de España. Miembro de la Federación Europea de Empresarios de Espectáculos, Vicepresidente primero y departamento económico de la Academia de las Artes Escénicas de España. Desde el año 1988 es

presidente de la productora y distribidora teatral Pentación Espectáculos S.A. (Madrid). Master en Gestión Cultural por la Universidad Complutense de Madrid.

Cofundador en 1980 del primer Taller Municipal de Teatro de Euskadi, desde 1983 a 1986 fue presidente de Teatro Geroa S.C. (Vizcaya). A lo largo de su dilatada carrera ha producido y distribuido más de ciento cincuenta y seis espectáculos teatrales, muchos de ellos destacados títulos de éxito de público y crítica.

Colaborador del diario El Correo Español-El Pueblo Vasco durante cuatro años, continúa hoy su labor como articulista y colaborador de diversas publicaciones de carácter teatral. Ha impartido numerosos cursos de producción y distribución teatral. Profesor de producción en el Centro de Nuevos Creadores de Madrid, desde 1999. Miembro del Consejo Regional de Cultura de la Comunidad de Madrid y Miembro del Consejo de Teatro del Ministerio de Cultura.

Director Artístico del Teatro Muñoz-Seca de Madrid Año 2003.

Autor del libro Producción, Gestión y Distribución del Teatro en España.

Premio Max 2005 al Mejor Empresario Privado de Teatro.

Premio Honorífico Palma de Alicante al Mejor Productor de la XXI Muestra de Teatro Español de Autores Contemporáneos Año 2013.

Premio CIT 2015 (Centro de Iniciativas Turísticas de Mérida) por su labor como Director del Festival Internacional de Teatro Clásico de Mérida.

Director del Teatro Bellas Artes de Madrid desde el año 2005.

Director Gerente del Teatro La Latina de Madrid desde el año 2010.

Director del Festival Internacional de Teatro Clásico de Mérida años 2012, 2013, 2014, 2015, 2016.

## **JACOBO PALLARÉS BURRIEL**

**Presidente de la Red de Teatros Alternativos y Codirector de Espacio Inestable**



### **Actividad profesional**

- Gestión y dirección artística de la sala de teatro espacio inestable y la compañía Teatro de lo Inestable desde 1997 hasta 2014. A partir de 2014 codirección, con Maribel Bayona y Rafael Palomares, del Proyecto Inestable (Teatro de lo Inestable, Espacio Inestable, Inestables por la Educación, Gestora Inestable y red escénica).
- Presidente de la Red de Teatros Alternativos desde 2014.
- Miembro del Consejo Estatal de la Cultura como representante de la Red de Teatros Alternativos desde 2014
- Co-gestión de la revista teatral Acotaciones en la Caja Negra-Red Escénica, ISSN1695-9485 desde 2000-2011 (25 números en total)
- Dirección de la revista Acotaciones en la Caja Negra-Red Escénica con ISSN 2386-6152 a partir de 2011 (25 números en total)
- Dirección del proyecto europeo "Islotes en Red" (2011-2013) dentro del programa Cultura 2007-2013: proyectos de cooperación línea 1.2.1
- Dirección del Meeting de Otoño de la IETMValencia 2016. Miembro de la comisión artística de la programación de los 23 espectáculos para el Meeting, miembro de la comisión de contenidos

### **Estudios y formación**

- 2010: Máster en gestión cultural: artes escénicas, danza y música por la Universitat de València
- 2007: Licenciado en Filología Hispánica por la Universitat de València

## TEATROS PÚBLICOS Y PRIVADOS: DE LA COEXISTENCIA A LA COLABORACIÓN



### CARLOS MORÁN

Recordar que la mayoría de los espacios de exhibición de artes escénicas en nuestro país, alrededor de 800, se encuentran en manos de las diferentes administraciones públicas es un lugar común. Siendo ello cierto, no es menos verdad que en los últimos años han ido surgiendo nuevos espacios de titularidad privada; en la mayoría de las ocasiones, como salas alternativas que, unidas a los teatros privados tradicionales -ubicados fundamentalmente en Madrid y Barcelona-, constituyen un conjunto de recintos teatrales muy importante.

Todo apunta a que esa red puede incrementarse a lo largo de los próximos años, determinando una cierta recomposición del ecosistema teatral. Se diversifica la topología de los operadores y se añade complejidad al modelo. Ello, entre otras consecuencias, pone sobre la mesa toda la problemática de las relaciones entre los espacios públicos y privados, incluida la posibilidad de que se establezcan entre ellos relaciones de colaboración.

Por ahora, esa deseable colaboración, cuando existe, surge más por el ejercicio de la práctica y las decisiones voluntarias de los intervinientes que por el cumplimiento de una norma de desarrollo competencial, porque ésta, como es sabido, brilla por su ausencia. Por tanto, parece

lógico pensar que la colaboración cuando se dé, será lo que en cada caso concreto deseen los operadores implicados y coexistentes en un determinado territorio. Pero conviene recordar que otro tanto puede afirmarse respecto a las relaciones entre los propios espacios públicos y la que puedan mantener teatros privados entre sí. En definitiva, sin un marco normativo que pueda orientar el “deber ser” de las relaciones entre los espacios de exhibición de artes escénicas, la relación colaborativa que pueda surgir entre éstos obliga a entrar en un terreno cuyo epicentro lo ocupan sus propias voluntades, que serán compartidas o enfrentadas tanto por el concurso de factores objetivos como subjetivos.

La coexistencia de espacios públicos y privados es deseable y lo es aún más su colaboración, porque ello redundará en una mejor prestación del servicio público representado por las artes escénicas; concepto éste sobre el que debe sustentarse todo el edificio del modelo teatral de nuestro país. Sin embargo, no podemos perder de vista el hecho de que hay demasiado “libre albedrío” en su estructuración; algo impensable en otros ámbitos. Esto sucede por razones más o menos identificables acaecidas a lo largo de los últimos años.

### **La coexistencia de los teatros públicos y privados en los últimos años**

Desde hace cuatro décadas, la convivencia de los espacios teatrales públicos y privados en nuestro país ha sido un terreno conflictivo tanto en términos prácticos como discursivos, cobrando, en determinados momentos, una gran centralidad en los debates del sector.

En la década de los años setenta del pasado siglo, fue una constante la crítica al llamado teatro comercial de iniciativa privada, el modelo predominante en aquellos años. Acusado de mercantilista y de escaso o nulo interés artístico, se especulaba con su sustitución por la deseada intervención del estado, sobre todo en la producción, pero también en la exhibición. Se suponía que ello corregiría la baja calidad de la programación privada. Ya entonces, y siguiendo el discurso que al respecto se desarrollaba en Europa, se definía el teatro como un servicio público. Quizás por ello, coincidiendo con la recuperación de la democracia, comienza a producirse una tímida intervención pública en el sector que, en los ochenta y a partir de los primeros gobiernos socialistas, produce un salto cualitativo en la presencia del sector público en las artes escénicas, tanto por su volumen como por la diversidad de campos en los que interviene. El impacto más destacable de esta etapa fue el surgimiento de una densa red de espacios de exhibición de titularidad pública que se extenderá por todo el país. Así, para la década de los noventa, la predominancia de lo público en la propiedad y gestión de espacios teatrales era clara.

Sin embargo, ese reclamado e intenso desembarco de la Administración en el terreno de la generación y gestión de espacios teatrales se hizo sin un modelo claro de intervención, sin reparto competencial ni definición de objetivos. En consecuencia, se producirá una suerte de aluvión de experiencias diversas en las que los únicos elementos coincidentes serán: la existencia de un edificio teatral de titularidad pública y una programación más o menos intensa.

En la mayoría de los casos, el análisis de las necesidades que en el terreno de las infraestructuras escénicas podía haber en el territorio concreto al que se pretendía servir y la definición de un proyecto teatral para el mismo o la concreción de su misión se sustanciaban por el ejercicio de la práctica antes que por la reflexión y desarrollo de un proyecto. En definitiva, con frecuencia, la propia presencia del equipamiento y la realización de actividades teatrales en su interior eran las razones de peso para explicar su existencia.

Quizás por esta debilidad original (posiblemente irresoluble en aquel momento, dado el pasado del que se venía, de la falta de experiencia administrativa en este campo y del escaso capital humano disponible para ocuparse con solvencia de estas tareas) no se lograron colmar las esperanzas puestas en el modelo. De esta manera, cuando la intervención de la Administración anteriormente exigida por los profesionales de las artes escénicas se encontraba en su apogeo, se alzaron voces exigiéndole un papel subsidiario en este campo. Según el parecer de algunos, la experiencia acumulada hasta ese momento había demostrado la incapacidad de la administración para solventar los problemas de la exhibición teatral en nuestro país.

A finales de los años noventa será un argumento recurrente otorgarle a la Administración una función correctora del "mercado". Su intervención, desde este punto de vista, sólo debería hacerse presente cuando los intereses estratégicos del sector no pudieran ser satisfechos por la iniciativa privada.

Coincide este tiempo con la mayor presencia de las salas alternativas que, desde los años ochenta, iban surgiendo en diversas ciudades del país. Así mismo, coincide con una revitalización del teatro comercial, dirigido ahora por nuevos profesionales con un estilo de gestión diferente al de los tradicionales empresarios de paredes.

En la primera década del presente siglo, el discurso crítico hacia la gestión pública de los espacios llegará a afirmar que la presencia de lo público en este ámbito, sencillamente, debería desaparecer por su total incapacidad para operar eficaz y eficientemente en la gestión de los mismos. En los momentos más crudos de la crisis económica, se llegará a especular con la entrega de los recintos a la iniciativa privada.

En definitiva, en apenas cuarenta años y como si de un péndulo se tratara, los debates han viajado desde un punto de vista inicial en el que se reclamaba la presencia pública en la exhibición escénica, hasta el punto de vista contrario. En ambos casos y paradójicamente, esgrimiéndose el mismo argumento de la eficacia.

En este terreno, como en tantos otros, no ha dejado de plantearse una discusión ideológica de fondo que, en general sobre la cultura y en particular sobre las artes escénicas y la gestión de los espacios de exhibición, enfrenta modelos neoliberales a concepciones socialdemócratas. Por ello, el punto de vista sobre la presencia de lo público y lo privado en la gestión de los recintos teatrales no ha parado de modificarse en las últimas décadas y las justificaciones y críticas que en cada momento se han dado para cada uno de los modelos estratégicos conocidos también se han ido modificando al compás de los cambios en los discursos ideológicos dominantes.

Una consecuencia práctica de este viaje ha sido que el panorama se ha diversificado y todo apunta a que se va a diversificar aún más. Así, será cada vez más habitual la convivencia en un mismo territorio de espacios de titularidad pública y privada en estado puro con recintos de titularidad pública, pero gestión privada y con espacios privados totalmente subsidiados por la administración pública; todo ello amparado en una importante diversidad de fórmulas jurídicas.

Por tanto, la coexistencia, entendida ésta como la convivencia en un territorio común de varios modelos de gestión, es y será cada vez más usual. Sin embargo, la coexistencia podrá ser o no pacífica, porque sin un marco legislativo que defina las bases para operar es difícil establecer una normativa entre lo público y lo privado y, para que llegue al punto de la colaboración, será necesario un gran esfuerzo por parte de todas las partes implicadas.

### **La consideración de las artes escénicas como servicio público: punto de encuentro para la colaboración público-privada**

Las artes escénicas son un espacio fundamental en el desarrollo de la creación del ser humano; una creación que contribuye por su efecto espejo al auto reconocimiento e interpretación de la sociedad en sus conflictos. Es un espacio en el que se recrean valores universales. Es también un espacio de desarrollo comunitario. En su seno se genera negocio, se crea empleo, se provoca el encuentro social y muchas otras cosas; todas ellas fundamentales para el progreso de una sociedad sana y cohesionada. Se suele decir, por ello que se trata de un servicio de interés público.

El teatro genera beneficios no solo a los usuarios que lo consumen, sino al conjunto de los miembros de la comunidad, hagan o no uso efectivo de él.

La naturaleza de un servicio de interés público viene determinada por la relevancia de las necesidades que cubre y no tanto por la naturaleza jurídica de quien presta el servicio. De hecho, son muchas entidades privadas, con o sin ánimo de lucro, las que prestan diferentes servicios con este marchamo, tal y como nos enseñan otros ámbitos del llamado Estado del Bienestar, véase una vez más el caso de la educación.

En definitiva, el servicio representado por un espacio escénico para el conjunto de la ciudadanía en un territorio tiene un indudable interés público, préstelo quien lo preste.

Desde ese punto de vista, no existen razones que impidan la colaboración entre entidades gestoras de espacios escénicos en razón de su naturaleza jurídica porque existe ese mínimo común sobre el que puede sustentarse la colaboración de todos los sectores. Sin embargo, esto por sí solo no es suficiente para garantizar la colaboración entre los recintos. Hay otros factores en juego a tener en cuenta.

La programación concurrente de los espacios escénicos, ya sea efectuada ésta por un operador de la Administración, por una empresa o por una entidad del llamado tercer sector, a pesar de ser siempre de interés público, *per se* no supone un trabajo consciente en la consecución de ese fin. Además, para que pueda desarrollarse en el marco de una relación colaborativa entre diversos operadores, se exige una definición conjunta de objetivos y una acción volitiva coordinada para su logro.

### **Las dificultades para la colaboración**

En el mundo de las artes escénicas existen algunos obstáculos para la colaboración público-privada que, observados objetivamente, tienen poco fundamento real, o carecen de la entidad que se les otorga; son prejuicios.

Estos prejuicios en la práctica representan impedimentos relevantes para lograr el entendimiento y la colaboración entre los gestores de espacios de diferente titularidad porque, tal y como indican Berger y Lukmann, la definición social de la realidad es real en sus consecuencias, independientemente de lo acertado de la definición.

Se trata de líneas argumentales y preconceptos que enfrentan a los operadores público-privados de manera radical impidiendo cualquier tipo de colaboración. Así ocurre, por ejemplo, cuando se confunde lo

público con lo administrativo, negándosele al operador privado por parte del teatro público la legitimación de su actividad como servicio de interés general. Se trata de una visión reduccionista expresada desde algunos ámbitos administrativos por la que, más allá de la coexistencia pacífica, no se abren puertas a la colaboración con el sector privado.

Cabe mencionar otro ejemplo de un lugar común esgrimido, esta vez, desde el sector privado: Cuando existe iniciativa social, se dice, debe desaparecer la pública porque una menor intervención del estado supone un mayor desarrollo democrático. En los casos extremos, se pide sencillamente que este ámbito, como tantos otros, se ordene por el puro concurso de la oferta y la demanda.

Sin llegar a estas posturas extremas, existe otro tipo de diferencias básicas que, según en qué contextos, generan dificultades para una efectiva colaboración de los espacios con diferente titularidad, sobre todo cuando se esgrimen no tanto como para señalar un problema a resolver, sino como una virtud o un defecto (según el lado desde el que se mire) de cada uno de los "bandos".

El ánimo de lucro, por ejemplo, en opinión de muchos, no puede tener un carácter deslegitimador, pero en la práctica sitúa a los espacios privados y públicos en una tesitura distinta.

Desde la gestión pública, se suele ver la libertad de acción del sector privado como una ventaja competitiva que no permite juzgar correctamente su gestión. Así, por ejemplo, dirán que la atención a los requerimientos del tejido social, o el encorsetado y garantista entorno contractual administrativo limitan su capacidad de acción y que, además, no pueden acceder a los productos artísticos en los mismos términos que los espacios privados. Por ello, ponen en duda la pretendida mayor eficacia de lo privado en la gestión. Por su parte, los recintos privados tienden a juzgar injustificado, según ellos, el derroche de recursos practicado por el sector público.

Son argumentos para un debate de trincheras cargado de planteamientos ideológicos que, al final, conducen la discusión hacia los modelos de política teatral en nuestro país, pero más allá de estos y otros argumentos de enfrentamiento por las esencias, hay dificultades para la colaboración más prosaica. Éstas se relacionan con la inevitable competencia que, por razones prácticas y objetivas, afrontan todos los espacios que concurren en un mismo territorio.

A veces se produce por la búsqueda de la centralidad mediática, a veces por el acceso al producto de mayor interés, en ocasiones por el acceso al mecenazgo y subvenciones y siempre y en general, por el

público.

Durante los últimos treinta años, se ha trabajado en un modelo de difusión de las artes escénicas sustentado en el supuesto de que la oferta podría generar por sí misma demanda. Los hechos demuestran que no es así.

En fin, cabría añadir que también pueden intervenir facilitando o entorpeciendo la colaboración factores como las filias y fobias muy presentes en el ámbito de las artes escénicas, porque en éstas se produce una interacción muy intensa sustentada en una frecuente relación cara a cara. Es algo muy característico de este ámbito profesional y, a veces, ese encuentro deviene en desencuentro cercenando cualquier posibilidad de colaboración.

### **Lo que puede facilitar la colaboración**

La colaboración en el entorno de las artes escénicas, cuando se da, suele ser consecuencia de la **empatía** entre las personas o los proyectos. A veces, fruto de las circunstancias o cuando la percepción de amenazas compartidas invita al encuentro, incluso los incentivos económicos pueden ayudar; pero, en general, a pesar de que en las artes escénicas se reclama su concurso más que en otros entornos, no es algo que se produzca habitualmente.

No se puede achacar esa falta de cooperación entre los operadores a la inexistencia de una cultura colaborativa. De hecho, es algo familiar, como demuestra el tejido asociativo presente en todos sus ámbitos.

Debemos hacer un esfuerzo para asentar la relación tanto del sector público como del privado en la **empatía** y en la **confianza**. Hemos mejorado, y espacios como Mercartes dan lugar a otro tono de relaciones mucho más cercanas y fructíferas.

### **¿Para qué colaborar?**

Lógicamente, la respuesta a esa pregunta sólo pueden darla los propios operadores y, obviamente, en cada caso obedecerá a aquello que beneficie a las partes concurrentes; por tanto, siempre será algo concreto y singular fruto de las necesidades compartidas y las voluntades organizadas.

Así, por ejemplo, el diálogo y la colaboración son el mejor camino para alcanzar un razonable entendimiento que evite la sobresaturación en la oferta teatral.

La colaboración quizás pueda servir para establecer una estructura de

programación sostenible en un territorio o facilitar las economías de escala para, por ejemplo, llevar a cabo campañas de marketing.

Las alianzas pueden ayudar al posicionamiento de los espacios en el entorno de la oferta de ocio, generando una marca complementaria a la específica de cada uno de ellos, potenciando al mismo tiempo desde lo común la singularidad de cada uno de los proyectos. Además, las alianzas pueden facilitar la captación de recursos, sobre todo si la colaboración se sustancia en proyectos concretos desarrollados conjuntamente por todos los recintos. La suma multiplica y, a menudo, en un territorio dado, sólo desde la colaboración se podrán abordar proyectos de gran envergadura.

La colaboración puede surgir del convencimiento de que es más fácil defender lo propio compartiendo la defensa del otro, porque las agresiones a cualquier recinto son agresiones al conjunto de la profesión que tarde o temprano dañarán a todos.

En fin, se puede colaborar incluso compitiendo si los términos de dicha competencia se han explicitado y obedecen, por ejemplo, a un objetivo compartido de desarrollo de audiencias. Éste puede tener como corolario la fijación de terrenos de especialización y exclusividad para la intervención de cada espacio.

Y lo ideal sería que los recintos concurrentes en un determinado territorio apostaran por compaginar sus proyectos desde una segmentación de públicos compartida y un reparto de tareas de programación y de desarrollo de audiencias cuyo objetivo final sería que obrara como vaso comunicante entre los espectadores de todos los espacios.

En todo caso, siempre es bueno recordar con los clásicos que: “Concordia res crescum discordia maximae dilabuntur”

## **JESÚS CIMARRO**

Desde que, a principios de los años 80, el gobierno del socialista Felipe González decidiera apostar por la rehabilitación de los teatros y auditorios de toda España y la construcción de nuevos contenedores escénicos a través del convenio que firmó el Ministerio de Obras Públicas –hoy en día Fomento– y el Ministerio de Cultura, en el mapa de exhibición teatral en España, en ése momento, surgió la polémica.

### **Preguntas y dudas**

En estos momentos, hace falta preguntarse muchas cosas y hace falta dudar sobre todo lo que se ha hecho.

**“¿Quiénes deberían ser los artífices de la programación escénica para los ciudadanos?”**, se planteó en aquel momento. ¿Las administraciones públicas o el sector profesional? Ésa fue una dicotomía clara. En aquellos años se apostó por el modelo de teatro público. Sin embargo, la crisis económica ha difuminado el predominio de lo público y ha promovido distintos modelos: mixtos, privados... desarrollando las ofertas de concurrencia pública en espacios públicos para la gestión privada, sea uno u otro el modelo, que permita fomentar la actividad, estimular la industria cultural y favorecer el mantenimiento y la captación de nuevos públicos.

Lo que es cierto es que, hoy por hoy, las artes escénicas necesitan del apoyo del dinero público, bien sea a través de subvenciones, mecenazgos -que todavía están sin desarrollar-, créditos blandos, políticas de exenciones fiscales o reducción del famoso IVA cultural. O cualquier otra de las fórmulas que evite el estancamiento de la producción y exhibición escénica en nuestro país. Es decir, sigue siendo imprescindible la colaboración de lo público y lo privado.

Los mercados no permiten el sostenimiento de la débil industria teatral, que requiere permanentemente de un apoyo en la contratación mediante cachés, aunque ha aparecido en los últimos años el trabajo a taquilla, que es práctica en muchos espacios, pero en otros no funciona. El Estado sigue tutelando la actividad escénica como si les confiara a los profesionales del sector la capacidad para desarrollar su industria sin el apoyo económico de la iniciativa pública.

**¿En función de qué criterios el Estado Liberal -el de la economía de libre mercado- interviene en el re-equilibrio de la vida escénica española?**

Quizás, la respuesta más escuchada sea que las artes escénicas forman parte de nuestro patrimonio cultural. Ello le permite intervenir y apoyar, lo que es lícito y deseable -no se está cuestionando, se expresan cuestiones que tienen que estar ahí para poder reflexionar-. Sin embargo, esta respuesta permite, en ocasiones, a los responsables públicos apoderarse del concepto “cultura o cultural”, delimitando las bases de lo que debe ser apoyado o no apoyado. Un ejemplo: hoy en día se están llevando a cabo numerosas experiencias de colaboración entre el teatro público y privado a través de coproducciones con el Centro Dramático Nacional, el Teatro Español o centros públicos autonómicos.

**¿Cuál es la frontera que debe delimitar lo que debe ser coproducido por el teatro público?**

Los casos extremos son aceptados por todos, pero, ¿dónde situamos la

frontera entre lo que es un producto cultural y no lo es? Si el Centro Dramático Nacional coprodujera, por ejemplo, un musical de los denominados "comerciales" sería puesto en tela de juicio por todos, pero, ¿todos los musicales son comerciales? ¿Dónde reside la barrera? ¿Qué es comercial y qué es cultura? ¿Quién y en función de qué criterios lo decide? ¿Quién decide lo que carece de riesgo artístico? ¿Quién? ¿Por el hecho de llevar un reparto de actores conocidos o televisivos, el producto ya no es artístico ni cultural? ¿No es obligación de los poderes públicos gastar el dinero de los contribuyentes con racionalidad y buscando el interés de la mayoría? ¿No es lícito desde el teatro público o desde el teatro de iniciativa privada con el apoyo del dinero público? Cabe preguntarse si los concejales de cultura de los diferentes municipios, aquí representados por los directores de sus teatros, no desean ver los teatros llenos. Tal vez, haya quien piense en una tarea educativa, ¿qué quieren los ayuntamientos? ¿Qué tipo de teatro tienen? Difícil coexistencia de lo público y lo privado.

Las compañías buscan desarrollar su creatividad, trabajar, sobrevivir... Es decir, tener bolos y que sus actores y sus técnicos puedan pagar sus hipotecas, defender el fruto de su trabajo... Es más fácil defender un discurso épico sobre la función social y educativa del teatro, pero, ¿quién lo sostiene económicamente?

Todos los participantes de Platea aman el teatro, defienden la libertad creadora y quieren desarrollar la creatividad de los artistas e impulsar la incipiente industria escénica. Lo difícil es encontrar los caminos acertados por donde deben tirar. Son necesarios foros y encuentros para debatir, para expresar nuestras dudas, para preguntarnos cuáles son esos nuevos caminos y los nuevos retos, aceptando que los otros pueden tener más razón que nosotros. Hay que creer en el teatro de iniciativa privada y en el teatro de iniciativa pública. Debería abrirse más a lo privado, que, es en definitiva, la sociedad civil. El dinero público debería creer en la iniciativa privada, evitar su competencia y favorecer experiencias como la que se están viviendo en muchos modelos que están funcionando de colaboración público-privada. Experiencia de gestión privada de espacios de titularidad pública mediante modelos de concursos que exijan el riesgo a la industria privada y eviten, a la vez, el riesgo del intrusismo de las empresas de la construcción o alejadas de las artes escénicas. Si hay que externalizar algo, que sea una empresa del mundo de la cultura la que lo gestione, no constructoras que rompan el ecosistema y el equilibrio que tenemos en estos momentos. A los teatros públicos y privados les une más que lo que les separa; y les deberían unir aún más espacios comunes de creación y de discusión que habitualmente les separan, generalmente por un equivocado análisis de los aciertos y errores del sector. Hace falta hablar mucho más.

Mención necesaria antes de culminar esta exposición a la paradoja actual derivada del nombramiento del Gobierno de la semana pasada. Es relevante e ilustrativo que en la nueva formación del Gobierno se haya prescindido, de nuevo, de un Ministerio de Cultura. Mientras que, a la vez, se crea un Ministerio para la Agenda Digital Europea, que es la que, en parte, hace un azote para el sector desde el silencio y la ignorancia: la modificación de las frecuencias o ausencia de las adecuadas para el uso - una cosa muy puntual - de los micrófonos inalámbricos en giras y en representaciones que afecta a lo público y a lo privado. Y a las unidades de producción, porque van a cambiar todas las licencias y esto no va a servir, se va a tener que cambiar absolutamente todo porque las grandes empresas de comunicación se las van a quedar. Y ahí un ministerio como el de Cultura debería intervenir para que no ningunearan el terreno. Por eso, se tiene que reivindicar un Ministerio de Cultura y que el Gobierno tenga claro que Cultura no es un gasto, es una inversión.

Hay que coexistir, colaborar y trabajar conjuntamente. En nuestro país, el 80% de la exhibición se realiza en espacios de titularidad pública. Y el 80% de la producción nacional es de iniciativa privada. Todo viene por cómo se estructuró España a principios de los años 80.

### **¿Hay que vivir aislados?**

Evidentemente, es necesario tender puentes, romper barreras y olvidar antiguos prejuicios entre unos y otros; hay que entenderse. ¿Qué nos hace comunes? La distribución teatral. Productores y teatros públicos comparten intereses: la exhibición de los espectáculos en espacios públicos. El entendimiento es necesario: las coproducciones y la exhibición entre la empresa privada y los teatros públicos. Esta colaboración es actualmente necesaria e imprescindible, tanto para la difusión de los creadores como para el desarrollo de la industria. No sólo sale beneficiada la empresa privada, sino que el teatro público dispone, así, de recursos para exhibir sus producciones durante más tiempo. Es necesario que haya mucha más circulación.

**El Festival de Mérida** es un modelo que hay que buscar. Es un festival público gestionado por la iniciativa privada donde, si existe beneficio, vuelve a las arcas públicas. Un modelo que hay que empezar a trabajar. Además, cuando se utiliza un dinero público y genera superávit, tiene que volver a lo público para que el resto de la ciudadanía lo disfrute. Los recursos públicos hay que invertirlos otra vez. Esto es un tema que a veces no se entiende, pero que es fácil de explicar. ¿De dónde viene la financiación de las artes escénicas para una compañía desde el sector privado? De los préstamos, de los fondos personales, del capital, de los fondos públicos y de las ayudas.

Para concluir, hay que mencionar el estudio realizado para la Academia de las Artes Escénicas bajo el título de *Análisis de la situación de Las Artes Escénicas en España*, en el que diseñamos la revisión del modelo de desarrollo del sector y unas propuestas de reorientación del mismo. Entre otras:

- **La creación de políticas públicas centradas en el fomento de la demanda.** Centrado, sobre todo, en prácticas, en políticas educativas, en comunicación, en la financiación reintegrable de proyectos con viabilidad económica frente a los modelos de gestión supeditados al procedimiento administrativo de los teatros públicos.

- **Aplicación de modelos de gestión eficientes basados en la explotación intensiva**

- **Fomento del mecenazgo y patrocinio como fuente de financiación**

- **Reorientación de las plataformas asociativas hacia la generación de estrategias e iniciativas conjuntas.** Es decir, colaboración absoluta entre la Red Nacional de Teatros Públicos y FAETEDA y la Red de Teatros Alternativos.

Si no superamos los prejuicios y recelos acumulados durante años, difícilmente caminaremos juntos para una colaboración que, hoy por hoy, es obligada para todos.

## JACOBO PALLARÉS

Hay que empezar a tomar y a abrir otros caminos que nos hagan ver desde otra óptica distinta, diferente y crítica. Durante muchos años, se ha trabajado en las relaciones cuerpo a cuerpo, en la dirección que ha favorecido exclusivamente a los que tienen las mismas características, gremios. Se ha trabajado protegiéndonos, creándonos ayudas corporativistas, relaciones público-privadas leales, circuitos estancos y toda una serie de cuestiones más propias de la construcción -que pudo ser en los años 80 y parte de los 90- que del afianzamiento y crecimiento que creo que debería ser a partir de 2000. A veces se ha trabajado de espaldas a la sociedad, como sector encerrado en sí mismo, endogámico y encorsetado. Y entendamos que esta razón nos ha puesto de espaldas al público, tanto para ir al teatro, como a la hora de reivindicaciones tan básicas como la subida del IVA y el “No a los recortes”. No se ha conseguido establecer lazos de unión con la sociedad de manera general. No es un sector necesario, como son los sectores de la educación y la sanidad. Las grandes palabras de que “la cultura es necesaria” se las lleva el viento y se contesta que “todo el mundo puede hacer cultura, porque la cultura estará siempre. Si se cierran los teatros, sólo lo notarían las colas del paro, pero no la

sociedad”.

Ante tal situación, que viene de lejos, pero se ve acrecentada por una precariedad galopante en el sector privado y por otras necesidades nacidas de una manera distinta de ver las artes escénicas, toca pensamiento, planes a largo plazo y decisiones radicales. Es el momento en el que no hay que perder de vista que la cultura es parte de una sociedad. La cultura es de todos, hecha por todos y con todos. Hay que recordar que los trabajadores de los teatros son canalizadores, dinamizadores, vertebradores, creadores trabajando para dotar de matices críticos, de recursos, de pensamientos a la sociedad. Y afirma Pallarés: “No somos los receptores de las políticas culturales, son ellos; ellos, que somos nosotros también”. Hay que tenerlo claro en estos momentos en los que se pueden arriesgar las formas, ser valientes y radicalizar las posiciones. Construir o destruir, sabiendo cuál es la misión, sin miedo. Es el momento de trabajar unidos, todos, para ser más incisivos. Toca ser permeable y espiral.

### **La Red de Teatros Alternativos**

La Red de Teatros Alternativos que aquí se presenta, pero que no se representa, entendiendo esta idea simplemente desde la diversidad desde el lugar que ocupa cada uno. Cada uno se representa a sí mismo. Se presenta como red, en este momento, con unos ideales, pensamientos y políticas propias. La Red de Teatros Alternativos está creando un programa expandido a largo plazo con el fin de intentar estabilizar y dotar de estímulos, rutas, infraestructuras y herramientas a la creación basada en los nuevos lenguajes escénicos, creación emergente, de vanguardia y periférica.

La Red de Teatros Alternativos y sus socios llevan desempeñando un papel crucial en la potenciación, visibilización y dinamización de la creación contemporánea española desde hace varias décadas. Se ha hecho bien y mal, a partes iguales. Estamos en un momento de encrucijadas en el que toca decidir y apostar por un trabajo común, público, sostenible y dinámico. La Red de Teatros Alternativos así lo entiende y piensa que es el momento de articularse desde otro lugar, a largo plazo y desde la idea de plataforma, trabajar para los otros. Una red tiene distintos nodos. En este caso, esos nodos son los socios que realizan una labor social en sus territorios. Desde ese lugar se quiere construir desde la idea de una plataforma y oficializar el trabajo que se hace con, para y desde los otros, que ya no son otros, sino que son los compañeros de viaje.

### **Los creadores**

Trabajar cara a cara con los creadores. Trabajar con los creadores potenciando sus capacidades, dotándolos de herramientas, estímulos, rutas sostenibles... ubicándoles en la realidad de un territorio y haciéndoles partícipes en la creación y desarrollo de las audiencias, sean nuevas o viejas.

La misión de este proyecto será apoyar la nueva creación basada en el trabajo con los nuevos lenguajes escénicos y colocando el foco en el proceso creativo, no sólo en la exhibición. Al colocar el foco en el proceso creativo, se quiere potenciar la metodología de trabajo, el tránsito, las herramientas, los caminos utilizados y descartados, las referencias cruciales. Al trabajar de manera intensa y registrar el trabajo durante el tránsito, se puede conseguir establecer mecanismos de apoyo al creador en sus distintas fases para fortalecer los momentos clave.

### **El nuevo programa de la Red**

El nuevo programa que piensa La Red se estructurará a lo largo de 3 años, con el fin de crear un caldo de cultivo en el que se teorizará desde la práctica sobre las distintas maneras de enfrentarse a la creación. Se establecerán líneas de trabajo sólidas, viables, permeables, sostenibles, perdurables, orgánicas, con los creadores y los multiplicadores, que son las salas.

Cada año será una evolución del anterior hasta llegar al cierre, en 2019, y poder construir un lugar sólido para la creación; unas herramientas modernas, testadas y multiplicadoras; unas estructuras flexibles a la vez que sólidas y dinámicas. A lo largo de todo el proyecto, se trabajarán conceptos clave y transversales: desarrollo de audiencias, audiencias participativas, investigación, testeo, herramientas sobre lo cuantitativo y lo cualitativo, hasta llegar al impacto social de los proyectos.

En la actualidad, la mayoría de las salas privadas han dado un paso adelante, un paso que las sitúa, ya no como meros exhibidores y centros de acogida de espectáculos, sino como centros de creación y apoyo a las nuevas dramaturgias y a los nuevos creadores del panorama escénico estatal, así como espacios para seguir manteniendo el apoyo a creadores de recorrido. Es justamente en este momento en el que se hace más necesaria la creación de un nuevo programa de apoyo a estos creadores, dejando ya de una vez por todas el antiguo modelo centrado única y exclusivamente en las giras y en la exhibición.

El nuevo programa que desde aquí se propone tiene que ser uno en el que se apueste por la investigación, las residencias, los *workshops*, la innovación, la puesta en escena y el contacto directo con el

espectador, que tendría que dejar de ser un espectador pasivo para convertirse en un espectador activo y en contacto directo con la creación.

### **El objetivo**

A partir de la idea de este trabajo, que articulará cada uno de los nodos de La Red de espacios privados, se puede construir de alguna manera una espiral que rompa la tendencia del aislamiento, de los círculos cerrados y endogámicos, que genere contaminación, encuentro. Esta espiral es la que presento como posibilidad de intersección y permeabilidad entre los teatros públicos y los privados y cualquier otro espacio cultural, como concepto inicial para estructurar posibles relaciones.

Existen en el Estado diferentes circuitos de artes escénicas, programas o casi circuitos, como es PLATEA y como es el circuito de La Red de Teatros Alternativos; uno con un presupuesto mínimo de circunstancia, con unos tiempos de reflexión supeditados a las ayudas públicas; y otro con otras estructuras de libertad y supeditación desconocidas.

### **El Circuito de La Red**

Estos son los 3 últimos circuitos de La Red de Teatros Alternativos en 2014, 15 y 16 (*remite a presentación en power point colgada en esta web*). Al ver los últimos circuitos, se puede entender la labor fundamental que realizan las salas de La Red con las compañías. Se presentan compañías de casi todas las comunidades del Estado, cerca de 400 propuestas de teatro, circo y danza contemporáneas. De las casi 400 propuestas anuales presentadas al circuito, 20 son seleccionadas. Esta selección tiene una metodología "democrática" o "transparente". Cada sala, de las 44 salas que componen La Red, emite los votos después de visionar los 400 vídeos de los espectáculos. Al final, la selección descubre 20 propuestas de artes escénicas contemporáneas: la mitad de las propuestas son de teatro y circo, la otra mitad de danza contemporánea: parte de ellas es de teatro para la infancia y la juventud, y parte de danza para la infancia y la juventud. Las 20 propuestas seleccionadas realizan casi 200 funciones en un año, atravesando casi todas las comunidades del Estado: en 2014 fueron 196; 189 en 2015, y 197 serán en 2016. Todo un éxito en cuanto a la gestión de la movilidad de la creación contemporánea y la vertebración de la misma en el territorio nacional. Más de 60 creadores nacionales entre intérpretes, creadores, técnicos... pueden mostrar sus trabajos fuera de su comunidad. Esto es posible gracias al INAEM y gracias a las salas de La Red. Pero ahora hay un cambio radical que supondrá dificultades de aceptación, de articulación y de implementación. Ante una nueva época, se provoca un cambio en el foco por mucho que

mantengamos la movilidad. El foco estará en el creador y su proceso, y en el espectador: su participación y entendimiento. El mayor cambio debe pasar por romper la inercia del círculo y convertirse en espiral, y trabajar con otros circuitos y agentes, con otras salas y con otros mecanismos de trabajo.

La mayoría de las compañías que se presentan al circuito de La Red pueden formar parte del catálogo de PLATEA, pero, al parecer, se trabaja con independencia. Es verdad que unos espectáculos son de pequeño o mediano formato, que puede ser el nuestro, y PLATEA puede ser para medianos y grandes, pero hay que ser consciente de que muchas compañías que están en el circuito de La Red están en PLATEA. Preguntas:

¿Por qué ante esta conciencia no se es realista y se trabaja cara a cara? ¿Por qué no se trabaja cara a cara sabiendo que hay como espirales, como intersecciones, como encuentros? ¿Por qué no se establecen vías de trabajo y aproximaciones? ¿Por qué no se dice que estamos todos mal de público, en lo que se refiere a la creación contemporánea, y que estaría bien que pudiéramos cambiar la tendencia y cuando estuviéramos a punto de abrir las puertas de los teatros tuviéramos claro que vamos a tener espectadores y no sacáramos la cabeza mirando a ver si viene un espectador desde detrás de la esquina? Que la espiral pase por lo contemporáneo, por el proceso creativo, por el apoyo al creador a partir de estímulos varios, por la creación de audiencias particular y general. ¿Tan distintos somos? ¿No es el momento en que La Red de Teatros Alternativos se remueve y piense en Europa para articularse y unirse espiralmente y radicalmente en un circuito europeo en el que la creación contemporánea española pueda tener un trabajo de ida y vuelta con el resto de territorios?

La Red, ahora mismo, está pensando en enlazar, incluso, con continentes como América del Sur, África, Asia... un pensamiento a largo plazo. La Red estaría dispuesta a realizar un trabajo abierto con otras salas, otros circuitos, entendiéndose y configurándose como un proyecto libre. Ya se ha hecho con la IETM en Valencia, proyecto que ha supuesto un esfuerzo alto de trabajo con distintas asociaciones y administraciones, implicando y promoviendo, y que se cree que ha sido un éxito. Poner esta vez el foco en el proceso creativo, en el creador, en el espectador con otros modos modernos e innovadores y el trabajo con otros circuitos, es interesante y necesario; toca ser permeable, espiral y radical.

## COLOQUIO CON EL PÚBLICO

PÚBLICO: El grado de civilización de una sociedad se mide por el lugar que en él ocupan las mujeres y también por la cantidad de fondos que se dedican a la cultura. Cuando jugamos con la rentabilidad: la pública, la privada... ¿contemplan todos lo económico, lo político y lo social? - Lo político en el sentido de hacer avanzar la sociedad-. ¿Qué empresa privada va a montar un teatro en un municipio de menos de 20.000 habitantes? ¿Por qué estaría obligada?

JESÚS CIMARRO (JC): Yo creo en la rentabilidad social, cultural y económica. Es un servicio público, lo haga quién lo haga. La rentabilidad depende de donde estés. Cuando se gestionan ambos lugares, las perspectivas cambian completamente.

CARLOS MORÁN (CM): Los poderes públicos, como tú bien dices, deben garantizar el sistema. Y, además, lo deberían garantizar con un sistema regulado, normativo... un compendio de leyes que aclarara cosas como: ahí donde interviene lo público o no interviene lo privado, o sí, o cómo interviene, etc. Pero debe garantizarlo. Yo sostengo que es un servicio público que se puede prestar desde iniciativa pública o privada; luego se prestará mejor o peor, pero eso es el concurso de la acción real. Los poderes públicos lo que están todavía por garantizar es que el teatro, la exhibición teatral, la producción y la circulación de los espectáculos, que es un bien de necesidad cultural para el desarrollo de un país cohesionado y normal y normalizado y de nuestro entorno socio-político de la Europa desarrollada... debe ser algo que garanticen los poderes públicos. Y eso lo dice todo el mundo: la Unión Europea, los holandeses cuando les vas a ver, los franceses, y toda la gente que lleva algunos años con una práctica muy correcta y muy imitable que hacer. Y en el modelo holandés -que yo creo que es el más parecido y el más interesante a la hora de tenerlo como horizonte a copiar- convive con total normalidad lo público y lo privado y prestan un servicio en cuanto a la calidad, excepcional en ambos ámbitos.

Ahora, si todos manejamos la miseria, si nos movemos en una incertidumbre total... Es decir, no puede ser que me llamaran ayer y me dijeran que tenía 70.000€ menos. Eso es una precariedad absoluta y ya no te cuento las salas privadas... es que no puede ser. La Administración, las autonomías... lo que deben garantizar en conjunto, en nuestro país, es que el teatro tenga los recursos, los contextos legales y normativos necesarios para que se preste un servicio como Dios manda. A nadie se le ocurre que en educación se fuese como estamos yendo en teatro. ¿Os imagináis un país con un sistema educativo en el que se estuvieran peleando las escuelas públicas y privadas?

PÚBLICO: Estoy de acuerdo en que es injustificable que no exista un Ministerio de Cultura y no hay que justificar su existencia, tendrían que

motivar su no-existencia. En todo caso, no equivoquemos el tiro y cuando hablamos de que habría que quitar de otros lados, igual no es de la implantación de la administración electrónica de donde hay que quitar, porque la 39/15 está en activo y se activó en octubre del 2016 y se acabará de activar en el 2017 y, como decía Martes y 13, no les va a dar tiempo. Igual podríamos focalizar, sobre todo, en público, en otros departamentos como, se me ocurre a bote pronto, el Ministerio que lleva la señora de Cospedal.

JC: Evidentemente, no hay que recortar de la Agenda Digital, ni mucho menos. Una de las cosas que yo creo que de aquí debería salir es “defender la profesión”. La función del sector es conseguir recuperar los fondos públicos que teníamos en el año 2008; recuperar todo lo que la Administración y el Estado, concretamente las autonomías y los municipios, han quitado al mundo de la cultura, porque malvivir de las miserias es muy difícil y crear un sector como el cultural sin economía es muy complicado.

PÚBLICO: Lo público debería estar en la producción y creación de nuevos valores. El dinero de lo público tendría que servir para educar, para tener nuevos creadores y tenemos que, primero, poder educar para, luego, tener nuevo público. ¿Los ciudadanos de Albacete no pagan impuestos? ¿Y no nos gusta el teatro? ¿Y no nos gusta la danza? ¿Por qué un ciudadano de Albacete tiene que pagar más –y paga mucho más– por ver teatro, por ver danza, por ver circo? Ver una obra de teatro que en Madrid vale 18€, nosotros tenemos que pagar 36€. ¿A eso cómo se atiende si no hay dinero público? ¿Podemos pensar en los ciudadanos? ¿Por qué un ciudadano de Madrid puede ir a ver el Ballet Nacional y uno de Albacete, para poder verlo, tiene que soltar el dinero de sus impuestos en su ciudad? ¿Para eso tiene que haber dinero público?

JACOBO PALLARÉS (JP): Estoy de acuerdo con tus intervenciones. Estamos ante un Gobierno muy centralista en todos los sentidos. La excusa siempre es que “es más barato hacerlo aquí, en Madrid”. Yo, que soy de Valencia, también lo he vivido en mi red: nos tenemos que reunir en Madrid y ningún miembro de la junta directiva es de aquí.

JC: A veces criticamos demasiado la centralización y yo creo que vivimos en uno de los países más descentralizados de toda Europa. Hay países más centralizados como Francia o Alemania. Otra cosa es que sus estructuras teatrales estén más asentadas y tengan más recursos. Nos faltan 40 años para poder llegar a eso. Y no sólo hay que echar la culpa al centralismo o al Ministerio de Cultura, porque gracias al programa PLATEA se han mantenido muchísimas programaciones. La administración autonómica y regional es la que tiene que volver a recuperar esos presupuestos que ha dejado en otros lugares por la crisis.

PÚBLICO: Me gustaría preguntar a Jesús Cimarro sobre el conflicto de intereses, ¿cómo garantizamos que esa empresa, la privada que gestiona un servicio público, atiende a los intereses generales y cómo gestionamos ese posible conflicto de intereses? Aprovechando el foro creado de municipios y provincias, ¿pensáis que deberíamos crear un marco de competencias culturales, municipales y autonómicas de diputaciones? Tenemos una diversidad de situaciones enorme que obedece a voluntades políticas y casi personales, porque no está muy claro el marco legal de competencias de la cultura en general y, en particular, de las artes escénicas a nivel municipal.

JC: Si hay un concurso público, tiene que estar reflejado todo esto que has explicado en las bases y cada año fiscalizarlo y dar cuentas. ¿Qué es lo que hay que hacer cuando se administran dineros públicos y no sólo cuando lo hace la iniciativa privada sino también cuando lo hace la propia Administración? Tiene que cumplir cuentas, porque hay muchísimos casos donde no se da. Y por eso estamos en la situación que estamos. Es muy difícil ese equilibrio, pero, sobre todo, lo tienen que hacer profesionales de la gestión y no constructoras. ¿A que a nadie se le ocurriría que mi empresa se presentase a construir el AVE o una nueva carretera? ¿Y por qué al revés sí? Hay que regular, porque si no, se quedarán cuatro grandes constructoras gestionándolo todo y no españolas: los alemanes y los chinos.

ANDRÉS PELÁEZ: Es momento de concluir. “Toda ciudad es ciudad por la cultura que genera y la obligación que tiene de generar cultura”.

[VER VÍDEO](#)



ACCIÓN  
FORMATIVA  
PLATE

LA GESTIÓN DE LOS ESPACIOS ESCÉNICOS

# PONENCIAS

La dimensión creativa y  
democrática de la igualdad en  
las artes escénicas

Margarita Borja

Vicepresidenta Primera de Clásicas y Modernas,  
asociación para la igualdad de género en la cultura

Organizan:



MINISTERIO  
DE EDUCACIÓN, CULTURA  
Y DEPORTE



PLATE

PROGRAMA ESTATAL  
DE ARTES ESCÉNICAS



FEDERACION ESPAÑOLA DE  
MUNICIPIOS Y PROVINCIAS

Colaboran:



# LA DIMENSIÓN CREATIVA Y DEMOCRÁTICA

## Margarita Borja

Seguían los datos que ofrece el propio Ministerio de Educación, Cultura y Deporte sobre la ocupación en el sector cultural, la de las mujeres es muy inferior a la media del resto de sectores de la economía y viene retrocediendo en los últimos años. El cumplimiento efectivo de la Ley 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres y, especialmente, de su artículo 26, serán objeto de esta ponencia. Cómo funcionan, qué ventajas aportan, qué proyectos permiten acometer, etc.

### MARGARITA BORJA

**Vicepresidenta primera de Clásicas y Modernas, asociación para la igualdad de género en la cultura**



Es poeta, autora y directora escénica de trayectoria internacional, con más de diez obras de teatro y performance; algunas de ellas de creación multidisciplinar, estrenadas y publicadas en diversos soportes, traducidas en algunos casos y con giras realizadas en España, Iberoamérica, Europa y

EE.UU. Entre ellas:

- (2007) *Clara Campoamor y los debates del voto femenino en 1931*, Madrid. Premio Ana Tutor 2008.
- (2005-2008) *Olimpia o la pasión de existir+ la opereta de la cruel Louise*, en coautoría con Diana Raznovich
- (2003-06) *Oratorio del cubo*.
- (2000-03) *Las Flores del yodo*, Festival Intern. de mujeres poetas. Barcelona
- (1998) *Toda la Humanidad habla de Troya + Hécuba, nómos y música de las ciudadanas* y (1995) *Almas y Jardines*

Impulsó en 1996 y coordinó hasta 2013 el *Encuentro de Mujeres de Iberoamérica en las artes escénicas en el FIT de Cádiz*, (19 libros de actas publicados).

Dirigió en 2007 en Barcelona el Festival *Piezas Conectadas* de la red internacional de creadoras escénicas Magdalena Project.

La LOIHM de marzo 2007 incluyó como art. 26 la Alegación al Anteproyecto: *La igualdad en el ámbito de la creación y producción artística e intelectual* impulsada por ella en complicidad con otras escritoras, dramaturgas y juristas.

Cofunda en 2009 y es la actual vicepresidenta primera de *Clásicas y Modernas, asociación para la igualdad de género en la cultura*, desde la que impulsa el movimiento europeo por la igualdad en la cultura con las *Plataformas H/F por la igualdad en las artes* en Francia.

Últimas publicaciones: (2011) *Olimpia de Gouges o la pasión de existir*: obra de teatro y ensayos de VV.AA. (2013) *Oratorio del Cubo*, poemas ed. bilingüe castellano-galega. (2012) *el Pájaro senegalés* en *Enésima Hoja*, antología de Cuadernos del Laberinto.

La Revista ALEC (2011) ha recogido su poética escénica.

## LA DIMENSIÓN CREATIVA Y DEMOCRÁTICA DE LA IGUALDAD EN LAS ARTES ESCÉNICAS



La ponencia arranca con la lectura del Artículo 26 de la Ley Orgánica 3/2007 de 22 de marzo para la igualdad efectiva de hombres y mujeres: *“La igualdad en el ámbito de la creación y producción artística e intelectual.”*

1. Las autoridades públicas, en el ámbito de sus competencias, velarán por hacer efectivo el principio de Igualdad de Trato y de Oportunidades entre mujeres y hombres en todo lo concerniente a la creación y producción artística e intelectual y a la difusión de la misma.
2. Los distintos organismos, agencias, entes y demás estructuras de las administraciones públicas que de modo directo o indirecto configuren el sistema de gestión cultural, desarrollarán las siguientes actuaciones:
  - a) Adoptar iniciativas destinadas a favorecer la promoción específica de las mujeres en la cultura y a combatir su discriminación estructural y o difusa.
  - b) Políticas activas de ayuda a la creación o producción artística actual de autoría femenina, traducida en incentivos de naturaleza económica con el objeto de crear las condiciones para que se produzca una efectiva igualdad de oportunidades.

c) Promover la presencia equilibrada de mujeres y hombres en la oferta artística y cultural pública.

d) Que se respete y se garantice la representación equilibrada en los distintos órganos consultivos, científicos y de decisión existentes en el organigrama artístico y cultural.

e) Adoptar medidas de acción positiva a la creación y producción artística e intelectual de las mujeres propiciando el intercambio cultural, intelectual y artístico tanto nacional como internacional y la suscripción de convenios con los organismos competentes.

f) En general, y al amparo del Artículo 11 de la presente ley, todas las acciones positivas necesarias para corregir las situaciones de desigualdad en la producción y creación intelectual, artística y cultural de las mujeres.

En el propio Centro Conde Duque, anfitrión de estas Jornadas, se podía disfrutar esos días de una exposición sobre la I Guerra Mundial, la Gran Guerra. Una muestra “en la que hay una ausencia total del protagonismo femenino en esa contienda”, señala Margarita Borja. Este vacío le inspira arrancar la conferencia con una cita que María Lejárraga publicó en un libro titulado “Feminismo, feminidad y españolismo”. María Lejárraga es la más internacional de todas las autoras que ha habido en los principios de nuestro siglo, aunque oculta, subsumida, en la firma general de Gregorio Martínez Sierra. Sin embargo, esta mujer fue mentora, autora intelectual y creativa de gran parte de la obra del dramaturgo modernista.

En aquel libro se propuso hacer una entrevista a una serie de intelectuales y escritores españoles, y también trajo un artículo publicado en Inglaterra, en el “Ladys Journal”, que inicialmente era un periódico de moda y que fue evolucionando en este periodo hacia un periódico político y feminista. De este diario, rescató y tradujo un artículo que publicó en este libro. El artículo es de H.G. Wells y se llama “La mujer y la guerra”. A continuación, un fragmento:

“En las dos guerras mundiales, las mujeres demostraron su heroica y eficaz entrega a la sociedad colaborando en la defensa de ciudades y naciones y defendiendo una Europa libre. La perversa acusación de la irrelevancia de lo femenino entró transitoriamente en fase de sordina. Los inmensos esfuerzos de capacitación que realizaron francesas e inglesas para intentar ocupar cuantos lugares profesionales habían sido dejados vacantes por los que engrosaron ejércitos o murieron o se incapacitaron en campos de batalla constituyó una verdadera gesta. De manera sincera, H.G. Wells lo observaba de este modo: *Discutir el efecto de esta guerra en las relaciones mutuas entre hombres y mujeres*

*es entrar en el análisis de un proceso secular. Hay ciertas materias sobre las cuáles se forma un proceso perenne, que está muy por encima de los dramáticos procesos de la historia: las guerras, el movimiento de los pueblos y de las razas, los cambios económicos... pueden acelerarlas o demorarlas, pero no pueden detener el pensamiento incesante, el crecimiento y el perfeccionamiento de las ideas sobre las relaciones fundamentales de los seres humanos. Lo que no todo el mundo supo ver, porque no estaba tan en la superficie, fue el tremendo desenvolvimiento del sentimiento de solidaridad entre las mujeres. Todas se habían unido por una causa común con capacidad sin precedentes y con desprecio a toda barrera social, también sin precedentes. Las mujeres se estaban acostumbrando a ideales de acción mucho más altos".*

En ese mismo libro, entre otras muy interesantes aportaciones de hombres y mujeres, se destaca nada más que la de uno de los diputados de la II República, que dice lo siguiente: "El feminismo tiene un enemigo que es la costumbre". Y luego se corrige a sí mismo y dice: "¿Qué voy a decir la costumbre?! Es la inercia". Eso de lo que habla la ley, de la parte difusa de la discriminación de las mujeres que está implícita en todo -y en la cultura hay que analizarlo de una manera muy pormenorizada-, tiene mucho que ver con la inercia. Venimos de unas inercias patriarcales que es muy difícil cuestionarse, porque las inercias son muy difíciles de rehabilitar. Pero ahora es un momento en el que es indispensable hacerlo.

En el proyecto "Mujeres y hombres en la industria cultural", que dirige Fátima Arranz en la UCM, se averigua en uno de los primeros trabajos de campo que "el 98% de los responsables institucionales se pronuncia a favor de la igualdad en nuestro país. Pero sólo el 18% ha dispuesto un plan de Igualdad en el área investigada". Un dato alarmante que evidencia el incumplimiento sistemático de la LOIEMH.

Esta reflexión llevó a Clásicas y Modernas a pensar que el primer paso que había que dar para hacer avanzar las Temporadas de Igualdad y tratar de implantarlas era una especie de coloquio tú a tú con responsables públicos que tienen la gestión directa de todo aquello, pensando que, efectivamente, están de acuerdo con la Ley de Igualdad, pero la incumplen. Seguramente, por la fuerza de la inercia.

Por su parte, la jurista Pilar Pardo, en su exhaustivo estudio que abarca las legislaciones y medidas de aplicación de la LOIEMH a nivel nacional y en las comunidades autónomas, demuestra que se ha producido una "retirada silenciosa de la ley de Igualdad" a partir de 2009. Entre las causas de esta situación, señala tibieza para emprender el objetivo a nivel nacional a partir de la crisis y la ineficacia de normativas "cosméticas" adoptadas por las comunidades autónomas, carentes de

verdaderos planes de aplicación, de obligatoriedad presupuestaria y calendarios de evaluación para los que se requiera la inclusión de personas expertas en género para llevar adecuadamente a cabo el proceso. Sólo el Gobierno Vasco ha tomado medidas transversales en todos los ámbitos de la política cultural.

En la presentación de resultados de la segunda parte de este proyecto, dedicada a las artes visuales y la edición literaria, que tuvo lugar en la Biblioteca Nacional hace unos meses, esta experta en políticas públicas y género lanzó preguntas fundamentales:

**¿A qué tenemos miedo en la cooperación entre las políticas culturales y las políticas de igualdad de género?** Las políticas culturales llevan décadas protegiendo la diversidad cultural para evitar la uniformidad que condenaría a la humanidad a un empobrecimiento colectivo en su forma de expresar creativamente el mundo que debemos compartir.

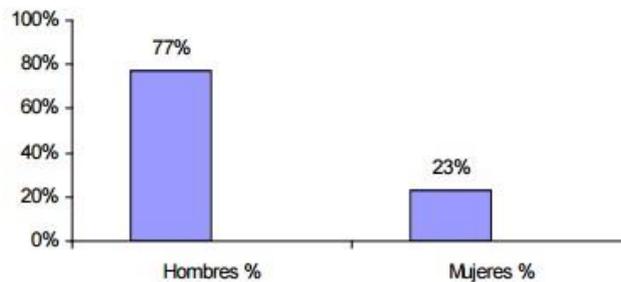
**¿Por qué no se han aplicado hasta la fecha estrategias conjuntas para el avance en la igualdad de género y el fomento de la diversidad cultural? ¿No refuerzan ambas sus objetivos y así se reitera en diferentes normas sancionadas por los estados, entre ellas la Ley de Igualdad en España?**

Una constatación en datos ha llevado a Amelia Valcárcel a ponderar la entidad del avance cuantitativo y cualitativo conseguido por las estudiantes en las últimas décadas: “Desde el curso 1990-91, la mayoría de licenciados universitarios españoles son mujeres, también en las carreras de humanidades y en los masters. Estamos ante un cambio antropológico sin precedentes cuyas consecuencias no conocemos aún, pues nunca las mujeres fueron el grupo mayoritario”.

Este estado real de la cuestión (porque esto empieza a detectarse en el 90-91 y sigue creciendo) nos lleva a pensar en la gran injusticia que se está cometiendo con el enorme esfuerzo de capacitación de las mujeres españolas. Lo que se espera de esta reunión es que tenga la capacidad de entusiasmar, que Lorca decía que era la “gloria permanente”, para que no haya un H.G. Wells que reconozca ese enorme esfuerzo de capacitación de las mujeres, sino muchísimas y muchísimos más.

Es conveniente añadir también que, en el estudio de la asociación MAV, que es la asociación de las Mujeres en las Artes Visuales, sobre el sistema del arte en España, se afirma que las mujeres constituyen la base de las pirámides profesionales del sistema de las artes, pero, en las cimas, la presencia femenina disminuye: 15% de mujeres; 85 de hombres.

**Estrenos de obras de teatro en España 2014.**  
**Autoría + dramaturgia**  
(se ha incluido sólo una vez cuando coincidía en ambas la misma persona)



Los datos sobre las artes escénicas todavía no los tenemos porque, por desgracia, hacen falta aún muchísimos datos sobre esta área. Se ha creado una vicepresidencia tercera en la asociación Clásicas y Modernas precisamente para dedicarla a la investigación y se están haciendo ya trabajos muy interesantes. El Centro de Documentación Teatral, dependiente del Ministerio de Cultura, incumple la Ley de Igualdad y no desagrega los datos por razón de género, con lo cual, una asociación cultural sin ánimo de lucro, con una enorme voluntad y una entrega de tiempo inmensa, está haciendo ese trabajo, pero se sabe que es circunstancial. Ahora se está realizando porque es necesaria una toma de conciencia real y duradera. La situación de las mujeres merece una toma de conciencia colectiva mucho más importante que la que está teniendo.

De ese estudio que ha hecho Pilar Pastor y que se proporciona entre los materiales asociados a estas Jornadas, se extraen algunos datos tomados del Informe del Colectivo Barraquianos de Tragycom: “La evolución de la presencia de las autoras españolas en los estrenos en España durante 20 años, entre el 95 y 2015, arroja este dato: el 23% son mujeres; el 77% son hombres”. Este estudio lo llevó a cabo Clarisa Bilbao. ¿Qué quiere decir esto? Que muchísimas de las autoras y directoras de esta profesión se han ido quedando paulatinamente atrás ante los obstáculos de cualquier avance. Por ejemplo, en el caso personal de la conferenciante, avanzar y tener éxito y reconocimiento no ha supuesto una posibilidad de avance real después, sino todo lo contrario. Seguramente por esta situación de la discriminación “difusa”, de la discriminación “tácita” o de la discriminación “inercial”. Por eso, es importante aportar argumentos intelectuales. Y también desde el punto de vista de la igualdad y de la discriminación de las mujeres en el campo de la gestión cultural hay que introducir esos elementos.

Continuando con los datos:

Estrenos de las mujeres en España del 2013 y el 2014. En creación, 78%

hombres; 22% mujeres. En dramaturgia, 70% hombres, 30% mujeres. En versión y adaptación, 80% hombres y 20% mujeres. Todo ello, sobre un total de 977 estrenos.

En coreografía, hay una comparación entre España y Francia: en España, el 52% son hombres y el 48% mujeres. Aquí surge el interrogante de que el gran número de compañías de mujeres en todo el ámbito de lo flamenco seguramente puede aumentar este dato. En comparación, en Francia en coreografía, únicamente el 39% son mujeres.

A continuación, se exponen las cifras del Centro Dramático Nacional (CDN) durante la temporada 2013–2014, para luego pasar a la siguiente, cuando ya han firmado la Carta de Igualdad. En esa primera etapa, el CDN había programado a 10 autoras frente a 38 autores, lo que representa un 21% y un 79% respectivamente y a 4 dramaturgas frente a 10 dramaturgos, lo que representa un 29%\* y un 71%. Estos datos fueron aportados con mucha sinceridad y valentía en el encuentro “¿Es una quimera la igualdad en las artes?” que hizo Clásicas y Modernas junto con la fundación SGAE, CIMA, la Secretaría de Igualdad de la Unión de Actores y Actrices y una gran colaboración de la SACD francesa, que es la sociedad de autores, compositores y dramaturgos gala. Acudieron, de hecho, a este encuentro internacional en la Sala Berlanga, su presidenta y otros cargos de relevancia.

En 2016-2017, después de que el CDN firmara la Carta de Igualdad, en dirección, sobre 32 producciones de las que hay datos para su análisis, se observa un 33% de mujeres y un 68% de hombres\*\*. En autoría, 32% de autoras y 68% de autores. En dramaturgia, 50% mujeres y 50% hombres. El avance es totalmente significativo y, como lo que se propone en la Carta de Igualdad es un plan en tres años que se puede aplicar de manera libre y progresiva, es un avance muy considerable y estamos realmente muy contentas con esta situación.

\*Veiga, Isabel y Díaz, Encarna: Informe de Igualdad en las artes escénicas: análisis de la programación y equipos directivos del CDN. Temporada 2013-14. [www.clasicasymodernas.org](http://www.clasicasymodernas.org)

\*\* No suma 100 por redondear las cifras sin decimales. Son 32,50% y 67,50%

La asociación entiende la paridad desde el 40%-60%. ¿Por qué razón? En primer lugar, porque en la I Cumbre de Mujeres en el Poder, en Atenas en el año 92, lo que se estipuló como sistema paritario fue el 40%-60%. Después, los gobiernos, por ejemplo, francés y español adoptaron el 50%, pero aquí se cree que, en el ámbito de la cultura, puede ocurrir que en una determinada época haya una generación de más talento entre los hombres y puede que haya otra generación de

más talento entre las mujeres. Ese 40-60 puede ser también más interesante en el sentido de poder asumir que en un momento determinado las mujeres pueden ocupar el 60% y que no por eso va a ser ninguna hecatombe. Y es que las mujeres son mayoría en el conocimiento y en las universidades. Esta situación no se ha dado nunca antes y es muy probable que, si llegan a un 60% de posibilidad, aporten a la sociedad muchas cosas interesantes en la gestión, en el diseño de las políticas públicas y en el ámbito creativo.

Esto permite empezar a hablar de lo que sería un ideal colaborativo del que se desprende lo que H. G. Wells plantea en su cita y que lleva también a pensar que tenemos en la historia de la cultura ejemplos de una importancia extraordinaria en relación a prácticas colaborativas; por ejemplo, el de John Stuart Mill con su mujer Kate Millet. Pero también existe el ejemplo de Simone de Beauvoir con Lacan, que es el contrario, el negativo. Simone de Beauvoir le da a Lacan su último borrador del "Segundo Sexo" porque tienen intercambios de reflexión entre ellos y son colegas y Lacan se lo devuelve disculpándose porque no ha tenido tiempo para leerlo y le dice que en otra ocasión lo leerá. Muy poco después, Lacan saca su teoría del Superyo. Éste es uno de los actos retrógrados de mayor deshonestidad intelectual que el movimiento feminista ha recibido. Es un momento en el que, en Francia, Marie Curie había tenido que pasar por la vergüenza de que la Academia Sueca no le permitiera a compartir el discurso de recepción del Nobel con su marido y también la esperanza y el enorme reconocimiento de su marido Pierre Curie, que empezó su discurso diciendo: "Hemos trabajado mucho tiempo juntos, todo lo hemos hecho juntos, pero quien midió el radio fue Marie Curie". Quiero decir con esto que había ya ejemplos de hombres y mujeres que trabajaban juntos y que daban resultados extraordinarios. Y eso ¿por qué lo ignora Lacan?

### **¿Qué son las Temporadas Igualdad MH?**

Es una iniciativa de Clásicas y Modernas dirigida a las estructuras de producción y difusión de artes escénicas y encaminada a alcanzar un equilibrio paritario entre mujeres y hombres en los ámbitos de producción y difusión, gobernanza y comunicación. En los materiales anexos se encuentra también la Carta de Igualdad y demás contenidos vinculados a esta cuestión. Esto es una colaboración como sociedad civil que hacemos nosotras con las estructuras y administraciones públicas.

Antes de la firma de la carta, lo primero que se pide es que cada institución haga un auto análisis que tiene que estar desagregado por sexos. Con ello, se pide que reflexionen sobre su beneficio para aplicar esa Carta de Igualdad. Es preciso decir que, en la mayoría de casos, ese documento ayuda a estas instituciones a poder cumplir la Carta de

Igualdad. Para realizar este trabajo, Clásicas y Modernas se ha beneficiado mucho del vínculo con el Movimiento HF, que lleva aplicando esto en Francia desde hace cinco años. Las cartas que han sido firmadas son muchas. Ayer se hizo oficial que el Mercat de les Flors ha firmado; firmaron el Centro Dramático Nacional, el Centro Cultural Conde Duque y el Festival Internacional de Almagro; después, la Federación de Sociedades Musicales de la Comunidad Valenciana - que agrupa a más de 40 asociaciones que están trabajando muchísimo-, el Festival Sagunto a Escena, el Teatro Nacional de Cataluña, el Festival FITO de Ourense... está a punto de firmar el MIM de Sueca y el MIT de Rivadabia. Para principios de 2017, estarán implicados el Teatro Carreño de Asturias y hay algunos más.

Hay diversos puntos de la geografía trabajando sobre las Temporadas de Igualdad. Los más activos son Madrid, Valencia, Aragón, Barcelona, Andalucía y Galicia. Por otro lado, Murcia tiene un grupo de investigación que está moviendo la cuestión ahí y, por otro, hay un ayuntamiento en Cartagena que ha aplicado esto a todo su ámbito cultural, como también lo ha hecho Segovia. Y Cádiz acaba de firmar también para la totalidad de sus festivales y de sus espacios municipales, aunque sean de gestión público-privada. El Festival Internacional de Teatro Iberoamericano de Cádiz, que lleva cuatro años aplicando la paridad de manera pionera, es un ejemplo extraordinario de cooperación entre el Encuentro de Mujeres de Iberoamérica que se fundó hace 22 años en el marco del FIT y el propio FIT. Verdaderamente, es muy alentador lo que ha sucedido en ese marco: se han publicado 10 libros de actas que recogen muchas ponencias, reflexiones y que son ya libros de estudio, mucho más en toda América Latina que en nuestro país. Además, está el Festival de Cádiz en Danza y muy pronto va a entrar el de Música, que está ahora en proceso de reestructuración. Y también entrarán los tres teatros: el Falla, la Lechera y la Tía Norica. Ha sido una noticia maravillosa para Clásicas y Modernas y, además, un fruto de la colaboración, como en el caso de Segovia, de la Concejalía de Igualdad con la de Cultura, que eso siempre da muy buen resultado.

Ahora se hablará de los Estados Generales por la Igualdad MG en Francia y de la intervención de Clásicas y Modernas, que hubo en la Reunión Internacional, dentro de estas jornadas que tenían que ver con la evaluación de todo el proceso de los cinco años de vida de la organización en Francia. El balance es muy halagüeño para los ciento y pico teatros y auditorios que han ido firmando estas cartas de igualdad, pero, en el conjunto total de todo el país, bajan las cifras y no es tan positivo. Quienes han firmado las cartas de igualdad están en cifras ya que rozan el 40 ó 50%. Pero, en los otros, puede haber solamente un 2%. Esto hace que el porcentaje general ofrezca una cifra muy alarmante. Por ello, se pidió a la representante del Ministerio de Cultura, que además es la responsable de Igualdad en el interior del Ministerio de

Cultura, que tomara iniciativas potentes y rápidas porque esto no era sostenible. Por parte de Clásicas y Modernas se pidió que, ya que los dos países tienen leyes de igualdad, sería absolutamente coherente que en todos los convenios internacionales que hay entre ambos a nivel cultural aparezca la necesidad de cumplir con la Ley de Igualdad, igual que aparece la necesidad de cumplir con las obligaciones fiscales de cada país. Son leyes. Todo el mundo secundó la iniciativa y esperamos que se cumpla.

Los Estados Generales en la Igualdad y la Cultura aportaron cuestiones muy interesantes como, por ejemplo, si hay todavía un incumplimiento de la ley en algunos sitios. Desde la sociedad de autores y compositores, desde la SACD, se lanzó la idea de que se comprometiera a un incremento anual del 5%. Haciendo el cálculo de lo que faltaba, afirmaban que en tres años se podría llegar a una situación mucho más nivelada.

Pedimos, desde luego, vuestro apoyo y que os impliquéis. Estos son los datos:

[www.clasicasymodernas.org](http://www.clasicasymodernas.org)

secreatriatecnca@clasicasymodernas.org

En la web se puede encontrar el dossier de “¿Es una quimera la igualdad en las artes?” que fue un encuentro repleto de anécdotas como la que a continuación se relata:

Una alumna, en el Conservatorio de Malmö (Suecia), se atreve a poner sobre la mesa que a ella no la han educado en formación teatral igual que sus compañeros varones. Y pone el siguiente ejemplo: ella reconoce que había interiorizado todos los papeles secundarios que le habían ofrecido para entrenar en todas las improvisaciones. Y se había dado cuenta de que, en las improvisaciones, ella había integrado que hablaba poco y se retiraba rápido de escena. Había normalizado que nadie le hubiese dado para poder experimentar el monólogo de Tiresias, que necesita una longitud de presencia en escena muy prolongada, que necesita una interacción con otros personajes en el escenario, que necesita sostener la interacción con el público... y que eso era una carencia fundamental en su formación. La Academia de Malmö se alarmó muchísimo y a una coreógrafa experta en género le pidieron que fuera a investigar si esto era medible. Ella fue con un cronómetro y pidió que nadie supiera qué estaba midiendo en esas clases de improvisación. Y, efectivamente, los hombres hablaban todo el tiempo y las mujeres hablaban muy poquito y salían muy rápido. Hoy, las tres academias nacionales suecas tienen incorporadas medidas muy importantes que pasan porque las mujeres, durante su formación, vivan la experiencia de transitar por los papeles de los hombres y que los

hombres pasen por la experiencia de vivir los de las mujeres. Y a veces se da la experiencia extraordinaria de que los estudiantes entran en crisis porque empiezan a entender la sumisión que han sufrido las mujeres porque si se ven ellos en esos papeles, se desorientan.

## COLOQUIO CON EL PÚBLICO

PÚBLICO: Gracias por vuestra labor. Es un ejemplo muy concreto: hablando de Cádiz, ¿cómo podemos aplicar esta carta al festival de carnavales de Cádiz, en donde el 95% de los que escriben son hombres y los que actúan también. ¿Cómo romper esta tradición?

MARGARITA BORJA (MB): Ya está en ello el grupo de Andalucía. Como hay esta fantástica colaboración entre las concejalías de Igualdad y de Cultura, son cosas que irán viniendo poco a poco. Es lento, pero es fundamental ir dedicándole mucho tesón para que no se pierda.

PÚBLICO: Hoy me ha llegado el *repór* del IETM que celebramos en Valencia hace dos semanas, sobre una de las relatoras de género. Era una persona que hacía un recorrido por el encuentro y luego nos hacía un *repór* a partir del concepto de género. Todavía están en bruto los datos, y no sé si deberíamos estar contentos. Te los digo así, en bruto, para que me ayudes a saber si deberíamos estar satisfechos. Y una cosa curiosa que ocurrió: en la organización, de veinte personas que hemos sido, quince eran mujeres. De los moderadores, de 68, 33 eran mujeres y 35 hombres. En la programación, la mayoría eran creadores. De los asistentes a los teatros, un 46% eran mujeres. Lo curioso fue que en una de las sesiones que se titulaba "Esto es un mundo de hombres", de las 70 personas que acudieron, 65 eran mujeres, 5 hombres y uno se salió a mitad. Lo dice en el *repór*.

MB: Yo creo que lo que vale aquí es la autoevaluación. Porque yo no he estado en ese festival, no tengo más que una percepción numérica, y solo lo cuantitativo no me sirve; me serviría cruzado con lo cualitativo, haber vivido esa experiencia y haber visto en qué línea estaban esos discursos, a qué se corresponden esas proporcionalidades con lo que luego se argumentaba. Sí que puedo decirte que, en Clásicas y Modernas, nuestro grupo de Valencia, se resintió mucho cuando salió el primer festival que organizó Salvador Bolta, porque consideramos que era un festival de hombres. Había únicamente un espectáculo, de Marta Pazos, y luego había un infantil de una mujer, y una cantante. Estereotipos puros. Cierto es que había actrices como me señalan desde el público, pero estoy hablando de creadoras.

PÚBLICO: Yo estoy totalmente de acuerdo en la paridad y la practico en mi empresa, hay 50% de mujeres y 50% de hombres. En Mérida, en el equipo de gestión hay un 75% de mujeres. Pero en el tema de la creación, es muy complicado. Te pongo un ejemplo. Yo voy a hacer "Las troyanas", todo son mujeres. ¿Qué hago? ¿Pongo el 50% de hombres? Produzco obras que a veces solo son mujeres y dirigidas por mujeres. ¿Qué hago, paridad? Es que es muy complicado el tema de las programaciones.

MB: Si hablamos de que en "Las troyanas" todo son mujeres, tendríamos que compararlo con la cantidad de obras que hay en todas las carteleras de todas partes donde el sujeto narrativo es varón. Y toda la repercusión que esto tiene para las carreras de las actrices, porque resulta que las actrices -y siento mucho que no esté aquí Berta Ojea, que tiene todos estos datos que han trabajado a fondo en el Sindicato de Actores y Actrices-, viven un drama en muchos casos. Hay una franja de edad de casi 20 años en la que tienen una precariedad laboral brutal. Si tú le unes a eso que el colectivo mujeres, en este momento en los datos generales del país, en todo lo que va de la crisis, la precariedad laboral es un 26% superior en el caso de las mujeres, dime tú cómo vamos a hablar del ejemplo de "Las troyanas".

PÚBLICO: Lo que estoy diciendo y nos lo han explicado en los distintos lugares, evidentemente, es que hay que llegar y eso no lo va a negar nadie. Pero, hablando de creación, es complicado. Porque igual yo este año dedico todo a mujeres, ¿qué pasa? que se quejarían los hombres. Es que es muy difícil en el ámbito artístico.

MB: Vuelvo al 40-60. Si es que no pedimos el 100 por cien. Y los hombres lo habéis tenido. No pedimos eso. Estamos pidiendo un 60-40.

PÚBLICO: Si partimos de la premisa de que estoy de acuerdo, pero en la creación, cuando tú haces una programación, es muy complicado baremar si de repente tienes un espectáculo de solo mujeres, ¿qué haces? Es que es muy difícil en la parte artística. Evidentemente que hay que llegar al 50 – 50. Creo que no deberíamos llegar al tema de cuotas. Que, si de repente una programación tiene todo mujeres, pues tiene todo mujeres.

MB: ¿No hemos hablado de la necesidad de expertos? ¿Por qué para esas programaciones no hay expertas en el ámbito de la creación que entiendan de cuestiones de género?

PÚBLICO: Tendría que haberlas.

MB: Tendría que haberlas porque quizás hay un espectáculo al que tú no le ves la importancia, pero una experta en género sí que se la ve.

¿Sabes por qué? El director del FIT, los diez primeros años del Encuentro de Mujeres observaba en la distancia, hasta que llegó un momento en que empezó a leer todos los libros de actas que nosotras hacíamos (porque, lógicamente, mientras estaba ocurriendo el encuentro y él estaba en la gestión del festival, era absolutamente imposible que asistiera). Cuando hicimos el encuentro de la SGAE en el 2013, como estaba libre, estuvo todos los días y en todas las ponencias. Y, a partir de ahí, empezó a programar absolutamente paritario. ¿Por qué? Porque se le abrió la mirada de otra manera. Y entonces empezó a ir a todos los países que visita a interesarse por las creaciones de las mujeres. ¿Sabes lo que pasó hace dos días en la presentación de la Liga de Mujeres en las Artes Escénicas en la Sala Berlanga? La Liga de Mujeres sale poco tiempo después de que nosotras empezáramos con la Ley de Igualdad. Está relacionada con la Women League internacional de Norteamérica y vuelvo a Wells –entérense de que hace mucho tiempo que estamos unidas por ideales más altos-. Cuando la lanzaron, se quedaron alucinadas porque en quince días había 2.000 mujeres que se habían apuntado. Y ahora son 6.000. En ese encuentro de la Women League, la energía colectiva para unirse y hacer producciones propias unas y otras, de esta generación que está entre los 25 y los 40 años y en la que hay unos talentos creativos extraordinarios, no es nada difícil buscar. Están todas ahí. Pero están en el Teatro del Barrio, se van a estrenar en Argentina, en Bogotá, en no sé dónde... porque aquí saben que tienen muchas puertas cerradas. Y yo me acerqué a una de las promotoras de la Liga de Mujeres aquí y le dije: vamos a tener que trabajar tres veces más porque todo este talento y este entusiasmo no puede frustrarse y, si no hay teatro para acoger con otra mirada los proyectos que presentáis, vamos a fracasar y no podemos permitirnos que esta generación no tenga oportunidades. Entonces, puede tener su 40% de oportunidades o su 60% de oportunidades, ahí dependerá de su talento, de la acogida del público... pero hace falta... abran las puertas, por favor.

La Carta de Igualdad son tres años, podemos ofrecer talleres de formación desde nuestra asociación. Los hemos ofrecido incluso al Ministerio. El CDN dijo que quería los talleres y estamos a la espera de que el Ministerio lo apruebe. Son muy interesantes. No se pueden ustedes imaginar en la parte de comunicación al público la cantidad de cosas que hay que revisar desde el punto de vista del género para que, quien reciba una presentación de un trabajo creativo de una mujer, que entienda que está asistiendo a algo que tiene un valor innovador que cuenta tanto como cualquier otro valor y que tiene un valor narrativo que tiene que ver con la experiencia propia y que no se está contando. Anoche fui al Teatro del Barrio a ver un estreno de la última socia que ha entrado en la asociación, Noelia Adánez. Es un pequeño monólogo sobre Emilia Pardo Bazán. Y les recomiendo que lo vean, porque habla de algo que no está contado. De Emilia Pardo

Bazán y su momento de decir “me corresponde un sillón en el Ateneo”. Y esta historia no está contada, no está en el acervo de la cultura española. Está en la memoria del feminismo, porque llevamos muchas generaciones rescatando a nuestras mujeres. Pero es que ya tiene que pasar al ámbito público. Simplemente eso es lo importante.

[VER VÍDEO](#)



ACCIÓN  
FORMATIVA  
PLATE

LA GESTIÓN DE LOS ESPACIOS ESCÉNICOS

# PONENCIAS

## La evaluación continua de la actividad del teatro

Mireia Sabaté

Directora de la Oficina de Difusión Artística de la  
Diputación de Barcelona (ODA)

Pep Tugues

Director del Teatre-Auditori de Sant Cugat

Organizan:



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE EDUCACIÓN, CULTURA  
Y DEPORTE



PLATE

PROGRAMA ESTATAL  
DE ARTES ESCÉNICAS



FEDERACION ESPAÑOLA DE  
MUNICIPIOS Y PROVINCIAS

Colaboran:



de Teatros,  
Auditorios,  
Circuitos y  
Festivales  
de Voluntad pública



CONDE  
DUQUE

# LA EVALUACIÓN CONTINUA DE LA ACTIVIDAD DEL TEATRO

## Mireia Sabaté y Pep Tugues

Cómo hacer un seguimiento que permita valorar y mejorar continuamente la actividad del teatro. La evaluación ligada al diseño del proyecto y a su desarrollo, como elemento necesario para la toma de decisiones. Herramientas para la evaluación. Algunas experiencias.

### MIREIA SABATÉ

**Directora de la Oficina de Difusión Artística de la Diputación de Barcelona (ODA)**



Mireia Sabaté Grau: es Diplomada en Dirección de Empresas y Actividades Turísticas, y Postgraduada en Gestión de Actividades Turísticas. Entre los años 1993 y el 2008 gestionó el albergue e instalaciones deportivas en el organismo autónomo "Flor de Maig" de la Diputación de Barcelona. En el año 2001, Mireia fue la responsable del diseño y puesta en marcha del Centro de Formación perteneciente al mismo organismo, el cual dirigió hasta el año 2008. Al finalizar este periodo obtuvo el puesto de Directora de la Oficina de Difusión Artística (ODA) en el Departamento de Cultura de la Diputación de Barcelona, cargo que sigue ostentando en la actualidad. La ODA, con un

equipo de 12 personas, tiene como objetivo apoyar las políticas locales para la difusión y promoción de las artes escénicas, la música, la danza y las artes visuales. La ODA promueve proyectos en cooperación con los municipios de la provincia de Barcelona, que incluyen programaciones escolares, programaciones estables y/o festivales de artes escénicas. La ODA también desarrolla un programa de artes visuales para dar soporte a las políticas locales de arte contemporáneo mediante programas específicos.

## **PEP TUGUES**

### ***Director del Teatre-Auditori de Sant Cugat***



PEP TUGUES es Director del Teatre-Auditori Sant Cugat desde junio de 2005. Anteriormente formó parte del equipo de Comunicación y Marketing, y fue coordinador del Plan de Cultura de Sant Cugat. Licenciado en Filosofía y Letras y estudios en Comunicación en la UAB, ha colaborado como periodista

especializado en artes escénicas en AVUI DIUMENGE, TeatreBCN, El Temps y La Vanguardia, entre otros. Nacido en Agramunt (Lleida) en febrero de 1966, siempre ha trabajado con interés y mucha energía para el espectáculo en vivo y la comunicación con los públicos. Actualmente, como director de un espacio municipal de referencia en Catalunya, y también en España, asume la tarea de satisfacer el espectador, además de coordinar y motivar el equipo humano del Teatre-Auditori Sant Cugat.

## LA EVALUACIÓN CONTINUA DE LA ACTIVIDAD DEL TEATRO



### MIREIA SABATÉ

El título de la ponencia es “Lo que no se puede medir, no se puede evaluar y lo que no se puede evaluar, no se puede mejorar”.

#### **La estructura de la Diputación de Barcelona**

La Diputación de Barcelona tiene, en estos momentos, 5 áreas. El área de Cultura, Educación y Deporte -en la que está Mireia Sabaté-, que tiene dos gerencias: la Gerencia de Bibliotecas, que asesora y da soporte en la creación y desarrollo de los servicios bibliotecarios como son: la lectura pública, la colección, el fomento de la lectura y la evaluación, y que lidera La Red de Bibliotecas Municipales de Provincias, con más de 200 bibliotecas y 9 bibliobuses. Y, después, está la Gerencia de los Servicios de Cultura que, a su vez, está dividida en 3 oficinas: la Oficina de Estudios y Recursos Culturales, especializada en la formación, información y asesoramiento sobre materias y políticas culturales; la Oficina de Patrimonio Cultural, especializada sobre todo en la promoción y cooperación del Patrimonio Cultural; y la Oficina de Cultura -que es la que dirige Sabaté-, especializada en dar soporte a las políticas locales de difusión y promoción de las artes escénicas y visuales.

La misión de esta última es, sobre todo, garantizar el acceso de la

ciudadanía a programaciones artísticas de calidad en igualdad de condiciones. Y los objetivos son:

- Impulsar circuitos de difusión artística para las programaciones municipales.
- Prestar apoyo técnico y también económico para las programaciones de teatro, música, danza y artes visuales.
- Crear y formar públicos para el teatro, la música, la danza y las artes visuales.
- Ofrecer un conjunto de servicios dirigidos a los responsables de la difusión, la creación y la producción artística en los espacios escénicos.

Todo ello, mediante una serie de programas:

- El Circuito de la Red de Espacios Escénicos Municipales.
- Público y Entorno Social. Consiste en crear público para las artes escénicas y educar en la sensibilidad artística y, sobre todo, ofrecer herramientas a los espacios escénicos para sus estrategias de creación y fidelización de públicos.
- Escolares. Hace 20 años que se trabaja en esta materia, que sólo es posible por el trabajo de los departamentos de Cultura y Educación.
- Artes Visuales. Pretende, sobre todo, acercar y explicar el arte contemporáneo a la ciudadanía. Se hace a través de itinerancias de arte contemporáneo.
- Soporte Económico, a los festivales y proyectos artísticos singulares de difusión de artes escénicas en vivo que lideran los municipios de la provincia de Barcelona.
- Formación de Técnicos Municipales.

Hoy en día, se tiene muy presente la utilidad del uso de las nuevas tecnologías en la gestión de los espacios municipales (como el uso de las redes sociales, el marketing relacional, o los sistemas de venta de entradas o de gestión de audiencias), pero estos recursos no se pueden utilizar de manera espontánea o sin planificar. La Oficina de Difusión Artística de la Diputación de Barcelona ha potenciado la utilización de estos recursos como resultado de procesos de análisis cuantitativos de varios indicadores asociados a la gestión de los espacios escénicos. Después del estudio detallado de comparación intermunicipal de estos indicadores a lo largo de los años, la Oficina de Difusión Artística ha llegado a conclusiones que han derivado en diferentes acciones de apoyo a los espacios escénicos municipales. Entre ellas, destacan la potenciación del uso de nuevas tecnologías para la venta de entradas, el análisis y diseño del plan de audiencias, la financiación de proyectos de comunicación, creación y formación de públicos, así como el diseño de la formación de los diferentes perfiles profesionales de los espacios escénicos.

## **Antecedentes**

La experiencia de la Diputación de Barcelona en la incorporación de los indicadores como elemento clave en la mejora de la prestación de servicios en la gestión local se remonta al año 1983, con la aparición del Servicio de Información Económica Municipal (SIEM), instrumento aplicado en el ámbito de las finanzas locales, que se centra en temas presupuestarios, de fiscalidad y de endeudamiento. El informe SIEM es un servicio dirigido a los ayuntamientos de la provincia de Barcelona, que supone la elaboración de un informe económico y financiero que compara indicadores presupuestarios y financieros de cada ayuntamiento con los valores medios del grupo de ayuntamientos de características socio-económicas similares.

En el año 1998, se impulsó una nueva línea de trabajo enfocada a la obtención de información comparada en la gestión de servicios, que dio lugar a la edición anual del estudio de Indicadores de Gestión de Servicios Municipales (IGSM), a partir de encuestas contestadas por municipios mayores de 10.000 habitantes. Este estudio ofrecía a los municipios participantes una evolución de sus indicadores de gestión de servicios de forma comparada con la media del conjunto de municipios participantes. Mediante las comparaciones, se establecía una medida de nivel de provisión y de calidad en la prestación de servicios municipales.

Sin embargo, el estudio IGSM adolecía de la falta de participación de los responsables de los servicios municipales, que ni participaban en la definición de los indicadores (eran creados unilateralmente por los servicios centrales Diputación de Barcelona), ni eran el punto de contacto para la recogida de datos y posterior remisión de información (la vía de comunicación era a través de los interventores municipales). Adicionalmente, cabe mencionar que en el estudio IGSM tampoco participaban otras áreas de la Diputación de Barcelona, que ya tenían un contacto con los responsables de los servicios locales, desaprovechando el conocimiento específico de dichas áreas y la posibilidad de fortalecer la transversalidad interna.

## **Los Círculos de Comparación Intermunicipal**

El año 2001, se pusieron en marcha los Círculos de Comparación Intermunicipal de Servicios Municipales (CCI) dirigidos a los responsables de los servicios locales de municipios con una población de más de 10.000 habitantes.

Los CCI son una práctica que va más allá de la obtención de información sobre indicadores locales de gestión, ya que introduce el valor añadido de la participación activa de los responsables de los servicios locales en los procesos de definición y validación de los indicadores, con el fin de comparación entre municipios.

Los CCI se configuran como un método de trabajo, con periodicidad

anual, en el ámbito de la prestación y gestión de los servicios municipales, para alcanzar los siguientes objetivos:

- Medir, comparar y evaluar resultados mediante unos indicadores comunes consensuados.
- Formar un grupo de trabajo para intercambiar experiencias.
- Impulsar la mejora de los servicios.

Los compromisos que adquieren los municipios participantes son:

- Facilitar la información necesaria para hacer una comparación intermunicipal de los servicios locales analizados.
- Permitir que todos los participantes del Círculo puedan ver los datos facilitados.
- Participar en la sesión de evaluación de los resultados y de presentación de propuestas de mejora internas para cada municipio.

En este sentido, es importante destacar que los datos que se publican para su divulgación son exclusivamente las medias del conjunto de participantes, nunca los datos concretos de cada municipio.

Los CCI ayudan a:

- Hacer un diagnóstico de la situación actual.
- Revisar y marcar objetivos.
- Dar información a la hora de tomar decisiones.
- Mejorar los estándares de calidad de los servicios.
- Planificar y presupuestar servicios, así como a evaluar la implementación de los mismos.

Finalmente, los resultados que se obtienen son:

- 1.El aprendizaje de una metodología específica del trabajo.
- 2.La información accesible *on line* a través del Portal de Información Económica y de Servicios Locales, el cual permite -de manera muy ágil e intuitiva- su tratamiento y visualización tanto por la representatividad y solidez de la información, como por la usabilidad y facilidad de navegación. Ésta genera:
  - Un cuadro resumen de indicadores del servicio para cada municipio, asimilable a un Cuadro de Mando Integral.
  - Un tratamiento detallado de la información que proporciona cada indicador (gráfica comparativa de evolución, medianas de los últimos cinco años, etc...)
  - Un tratamiento detallado de una serie de variables, datos presupuestarios y los indicadores transversales.
  - Un informe comparativo de todos los municipios, donde constan los resultados de todos los indicadores tratados.
  - Un análisis estratégico de la situación actual del servicio municipal analizado (informe de puntos fuertes –

oportunidades de mejora).

3. El conocimiento de diferentes experiencias de éxito de otros municipios.
4. Un informe final que incorpora todos los datos, los indicadores y los procesos de mejora de todos los municipios participantes y unas conclusiones generales del servicio.

Actualmente, los servicios analizados en los CCI son:

□ Policía local, gestión y tratamiento de residuos, limpieza viaria, bibliotecas, teatros municipales, cultura, museos, guarderías, escuelas de música, deportes, servicios sociales, mercados municipales, ferias locales, servicios locales de empleo, oficinas municipales de información al consumidor, seguridad alimentaria, alumbrado público, servicios de mediación ciudadana, verde urbano.

El lema o *leitmotiv* que los define: “Lo que no se puede medir no se puede evaluar y lo que no se puede evaluar no se puede mejorar”

En el primer Círculo, participaron 12 municipios; en el año 2008, se incorporaron 14 municipios más y, a partir del año 2009, se completó el grupo de trabajo hasta sumar 30 municipios. Todos los municipios del CCI de Espacios Escénicos tienen una población superior a los 10.000 habitantes.

La metodología de los CCI se desarrolla en cinco fases que se retroalimentan de manera sucesiva:

1. Diseño: consiste en la definición de la misión y los objetivos estratégicos del servicio a analizar, así como el establecimiento y definición de los indicadores (y de los datos necesarios para su cálculo) mediante el consenso de los técnicos municipales responsables.

2. Los indicadores se estructuran en un formato similar al de los Cuadros de Mando Integral, con cuatro dimensiones de meta (encargo político, usuario-cliente, valores organizativos y recursos humanos, economía) que permiten estructurar y conocer la realidad de los servicios públicos locales que se prestan a los ciudadanos.

3. Medida: consiste en la recogida de datos, y la validación conceptual y estadística de los mismos.

4. Evaluación: consiste en la elaboración de un análisis estratégico para cada municipio, en el que se destacan los valores más significativos de los indicadores, identificando los puntos fuertes y las oportunidades de mejora a partir de la comparación entre municipios.

5. Mejora: consiste en el análisis detallado de una oportunidad de mejora para buscar las causas e identificar las acciones para mejorar en el futuro, o bien de un punto fuerte para identificar buenas prácticas.

Este análisis se realiza en una jornada presencial de trabajo con un grupo de técnicos municipales, en el que se favorece su participación e intercambio de experiencias a través de dinámicas de grupo. Se utilizan diferentes metodologías a seguir en el taller, como pueden ser las oportunidades de mejora, las buenas prácticas o el análisis de la evolución del servicio a partir de los indicadores del Cuadro Resumen de Indicadores.

6. Comunicación e Implementación: consiste en la publicación de un informe final que recoge el trabajo realizado y su comunicación en una jornada de clausura. Una vez hecha la comunicación, corresponde a cada municipio llevar a cabo su acción de mejora.

### **Los Círculos de Comparación Intermunicipal en los Espacios Escénicos Municipales**

El año 2007, se pusieron en marcha los CCI de Espacios Escénicos. Inicialmente, participaron 12 responsables de espacios escénicos de la provincia de Barcelona, técnicos de la Diputación de Barcelona (responsables del proyecto CCI y técnicos de la Oficina de Difusión Artística) y una consultora externa. Se reunieron durante diferentes sesiones de trabajo para determinar la misión del CCI de los espacios escénicos, en las cuáles acabaron definiendo a los espacios escénicos como "centros de difusión, exhibición y promoción de las artes en vivo que ofrecen espectáculos de forma estable a los ciudadanos del propio municipio y de su área de influencia, que cuentan con los recursos suficientes para acoger una programación profesional y donde, además, pueden realizarse actos destinados a otros usos sociales". Más concretamente, la definición de la tipología de equipamientos que habían de configurar el objeto de trabajo del Círculo se estableció en los siguientes términos:

- La gestión del espacio escénico por parte del ayuntamiento o entidad local.
- Disponer de los recursos técnicos suficientes para hacer espectáculos profesionales de artes en vivo.
- Programar como mínimo 8 funciones de espectáculos profesionales a lo largo del año, de promedio en los últimos tres años.
- Tener una persona dedicada a la programación de espectáculos de forma estable.
- Estar dotados de los recursos económicos suficientes para programar actividades profesionales.

### **La fase de diseño**

El CCI de Espacios Escénicos se ha mantenido con el mismo contenido de indicadores, estructurados en una parrilla de 71 indicadores distribuidos en cuatro dimensiones (aparte de los indicadores de

entorno):

- Encargo político
- Usuario – cliente
- Valores organizativos - Recursos humanos
- Economía

Los indicadores de la *Dimensión Encargo Político* hacen referencia al grado de consecución de los objetivos finales del servicio y de su calidad. Contienen información sobre la dotación de equipamientos, la intensidad de la actividad realizada y la tipología de espectáculos / actos ofrecidos. Quedan clasificados en seis bloques:

1. Proporcionar una buena oferta de equipamientos.
2. Ofrecer una intensa programación municipal de artes en vivo.
3. Ofrecer una programación municipal de artes en vivo diversa.
4. Ofrecer una programación municipal de artes en vivo para todos los públicos.
5. Ser un centro de referencia de la oferta de artes en vivo del municipio.
6. Ofrecer una intensa oferta de actos culturales y sociales.

El bloque de indicadores *Usuario-cliente* informa sobre el uso que los usuarios / clientes hacen del servicio y su satisfacción con el mismo, clasificados en los cuatro apartados:

1. Fomentar la asistencia a los espacios escénicos municipales.
2. Fomentar el acceso y la participación de los usuarios.
3. Fomentar la asistencia a todo tipo de espectáculos.
4. Fomentar la asistencia de todo tipo de público.

A título de ejemplo, alguno de los indicadores que calculamos: El 71% de ocupación es la media de los 30 municipios que evaluamos.

Los indicadores de la dimensión *Valores organizativos - Recursos humanos* están relacionados con el modelo organizativo y de gestión de los espacios escénicos, así como con los recursos humanos (como retribuciones, formación, antigüedad de los trabajadores). Estos indicadores están agrupados en los cuatro bloques:

1. Gestionar el servicio con las diversas formas de gestión.
2. Disponer de una dotación adecuada de recursos humanos.
3. Promover un clima laboral positivo para los trabajadores.
4. Mejorar las habilidades de los trabajadores.

A título de ejemplo: El 91% de los espacios escénicos tienen una gestión directa por parte de ayuntamientos, organismos autónomos o empresa municipal y sólo el resto tiene una gestión indirecta que corresponde a las concesiones.

El bloque de los indicadores relativos a la *Dimensión económica* hace referencia al uso de los recursos que se requieren para prestar el

servicio, a sus costes asociados y a las fuentes de financiación del servicio. En concreto, estos indicadores se clasifican en cuatro grandes bloques:

1. Disponer de los recursos adecuados.
2. Financiar adecuadamente el servicio.
3. Gestionar adecuadamente los recursos.
4. Gestionar adecuadamente los ingresos propios.

A título de ejemplo: El 33% de los ingresos -de media- que tienen los teatros que participan en el círculo provienen de tasas y precios públicos.

A lo largo de las nueve ediciones del CCI de Espacios Escénicos, se han llegado a diferentes conclusiones que han ayudado a tomar decisiones con el fin de que las organizaciones sean más sostenibles. A modo de ejemplo:

Conclusión 1: La incorporación de las nuevas tecnologías en la gestión cultural es una oportunidad que debe ayudar a implementar y rentabilizar socialmente el esfuerzo que en materia cultural despliegan los municipios. Introducir los avances tecnológicos para ampliar público y aumentar la demanda de los productos culturales.

La implementación de sistemas basados en aplicaciones con nuevas tecnologías ayuda a superar los retos que hoy comparten la mayoría de los municipios, ayuda a comunicarse con los ciudadanos y acerca los servicios y las políticas públicas con una prestación de servicio de mayor calidad y más eficiente.

Desarrollar sistemas de interacción con el público, integrarse en las nuevas formas de comunicación digital y poder hacer una explotación y análisis del público. La utilización de las redes sociales, marketing directo con el público potencial, establecer nuevas relaciones con los ciudadanos que vayan más allá de la gestión de la venta de entradas.

Acción 1: En los años 2012 y 2013, la Diputación de Barcelona, a través de la Oficina de Difusión Artística, ayudó a los municipios a financiar la adquisición, alquiler o actualización de un sistema de venta de entradas y la gestión de audiencias de los espacios escénicos municipales. La finalidad perseguida es el desarrollo de estrategias de marketing con el fin de que los espacios escénicos municipales dispusieran de canales de venta no presenciales propios y de los datos de los espectadores. Mejorar la gestión global de la venta de entradas, facilitar a los espectadores la compra de entradas de los espectáculos, desarrollar estrategias de marketing del espacio escénico municipal y segmentar el público para ofrecer a los espectadores un trato personalizado para fidelizar y hacer crecer las audiencias.

Conclusión 2: Generar sinergias -entre iguales y entre diferentes- beneficiosas para ambos. La oportunidad de transformar la política de

oferta en política de demanda, promover la participación, la colaboración y, sobre todo, el fortalecimiento de la cultura como elemento dinamizador de la ciudadanía y renovador de la sociedad.

Acción 2: En los años 2014 y 2015, la Diputación de Barcelona, a través de la Oficina de Difusión Artística, ayudó a los municipios otorgando subvenciones a los proyectos organizados y financiados por los entes locales, en materia de comunicación, creación y formación de públicos de las artes escénicas y musicales y a los programas educativos, sociales y comunitarios relacionados con las artes en vivo.

Conclusión 3: Segmentar, personalizar, individualizar y tratar a cada uno de los espectadores con la exquisita pero diferente atención que merecen. La oportunidad de mantener un diálogo más continuado con los usuarios a través de vías de comunicación fáciles, ágiles y de doble dirección.

Acción 3: En el año 2016, la Diputación de Barcelona, a través de la Oficina de Difusión Artística, ha contratado el servicio de consultoría y asistencia de los trabajos de análisis y diseño de un plan de audiencias para algunos de los equipamientos escénicos que han utilizado sistemas de *ticketing* y, por tanto, tienen datos de sus audiencias.

Conclusión 4: Adecuar los perfiles profesionales de las personas y las plantillas a las diversas y nuevas tareas específicas de los espacios escénicos, lo que implica procesos de formación.

Acción 4: Desde la Oficina de Difusión Artística, se proponen diferentes jornadas de formación dirigidas a los diferentes perfiles de técnicos que trabajan en un espacio escénico: técnicos de gestión, técnicos de comunicación, técnicos de iluminación, técnicos de sonido, técnicos de escenario, entre otros.

## **Conclusión**

La evaluación tiene sentido si se incorpora en el proceso de trabajo y si la información es útil. La evaluación ayuda a tomar decisiones y, en consecuencia, a mejorar el servicio.

Los indicadores tienen que ir ligados a los objetivos y tienen que ser consensuados.

Este proyecto que se lleva a cabo desde la Diputación se ha podido consensuar con los espacios escénicos; dentro de una organización propia, se puede consensuar con el equipo.

Los análisis de indicadores ayudan, sobre todo, a observar tendencias y, muchas veces, a sistematizar lo que ya se intuye.

El análisis de indicadores indica las necesidades y oportunidades. Y también determina la eficacia o el éxito de una actividad.

## PEP TUGUES

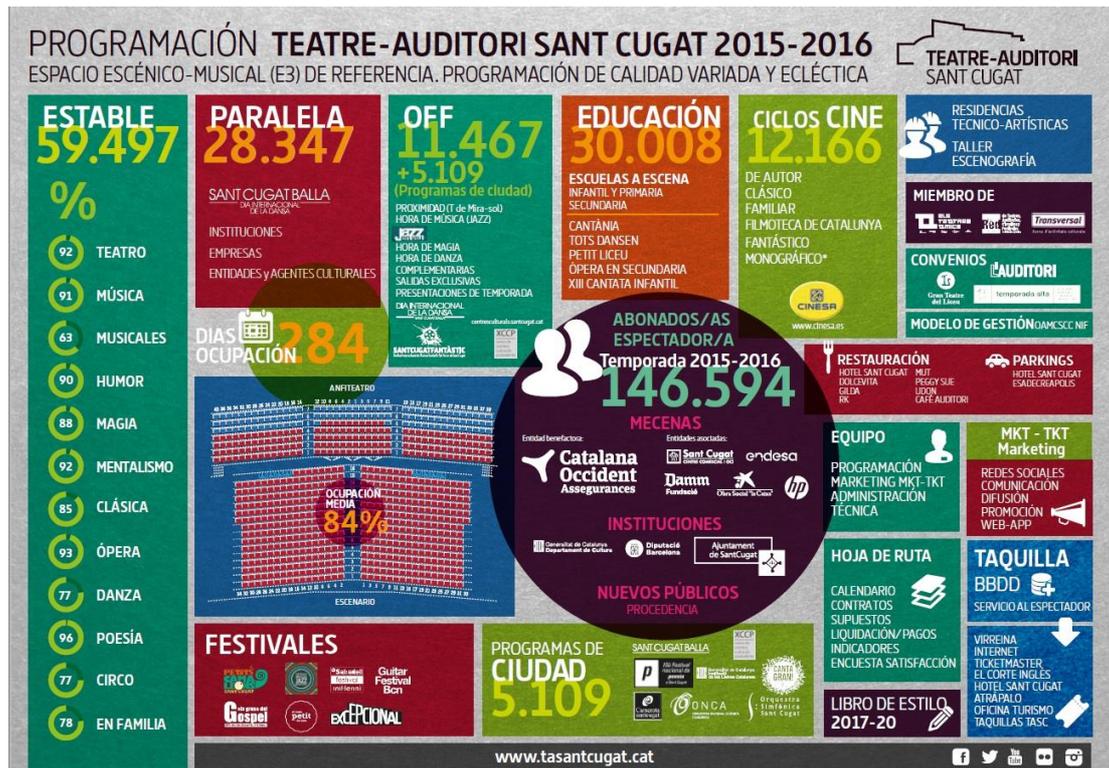
Cada uno tiene que tener su propia autoevaluación y tendrá que tener una nueva mirada con los datos. Los datos son como el aire, están ahí y se respiran. Con ese aire, se pueden hacer muchísimas cosas, tener muchísima información, se puede tener el consenso y pueden ser útiles, pero deben dejarse en manos de profesionales. No todo el mundo es capaz de utilizar correctamente los datos.

En esta conferencia se explicará el Teatro–Auditorio de Sant Cugat y su experiencia, porque el objetivo es que sirva a alguien y que sea recíproco. Hay que ir poco a poco, construyendo juntos. Ahora es un momento de una nueva mirada ante los espacios escénicos.

Partiendo de la base de que todos los espacios escénicos tendrían que ser profesionales y tener un departamento de comunicación y otro de *ticketing*, hay que conocer los datos de la taquilla. No todo el mundo sirve para estar en estos cargos; es muy importante escoger bien y que la persona que se encargue tenga la actitud y el temperamento adecuados para hacerlo. No todo el mundo puede estar en taquilla porque hay que saber vender bien las entradas, aconsejar al espectador y que éste quede satisfecho.

Al final, el “boca-oreja” es lo que consigue llenar más los teatros. Es lo más cercano hoy en día. Lo más parecido al “boca-oreja” son las redes sociales.

Como ha dicho Cesc Casadesús “los números no lo son todo”. Éstos son la evaluación; se trabaja no por la nota sino por el conocimiento. En este caso, se trabaja para la programación y no sólo para llenar los espacios y para que la taquilla sea suculenta (aunque si así es, mucho mejor).



Todos los números y programas de Sant Cugat están en esta imagen. Si no está en esta hoja, no existe. Por lo tanto, ahí está todo. Este año, han pasado por el teatro 146.594 personas. Si se les invita a todas en un solo día al campo del Barça, ¿qué pasaría? ¿Cuál sería la imagen aérea? La primera reacción fue: "pues quedará gente fuera": No. Algunas han repetido, por lo tanto, si se les invita a todos, el mismo día será un tercio del campo del Barça. Por esta razón, los datos son importantes. Cuando se hace la rueda de prensa y se comunica que han pasado 146.594 personas, se miente. No todas han sido de pago: unas sí, otras de promoción, otras han sido de teatro, otras de música, unas han repetido...

La empresa TeknéCultura, dedicada a analizar los datos y liderada por Pepe Zapata, es quien hace el análisis de espectadores de este espacio. Y TeknéCultura ha sido quien, por ejemplo, ha informado a este teatro de que su espectador va, como media, 2,74 veces al teatro. Y eso, ¿de qué sirve? Se utiliza para analizar a esas personas y saber, por ejemplo, que no llenarían el campo del Barça. Se ha podido analizar que, al tener un 2% de espectadores que dan su edad, se puede hacer un algoritmo y tener así, de manera muy fiable, la edad media del espectador que pasa por este espacio, que es de 37,7 años. Y, como decía Mireia, si no se compara, no se sabrá si es bueno o malo. Si se puede comparar ese dato, se obtendrá información, que ayudará a corroborar la intuición.

## Las redes sociales

Es muy importante tener los datos de las redes sociales. Tienen que estar vivas. Si no se hacen una media de tweets, mensajes, información... aceptable, entonces la red puede no estar siendo del todo útil y efectiva. Cada red tiene su propio lenguaje. No se comunica igual por Instagram que por Facebook. Por lo tanto, es muy importante que esté a cargo de profesionales y, sobre todo, si es una institución pública. Esperemos que pueda llegar el día en que haya profesionales que se dediquen las 24 horas del día a las redes sociales.

¿Las Redes Sociales venden más entradas? No hay respuesta, pero seguro que no hacen daño. Seguro que dan buena imagen, ayudan y alguna entrada deben vender. Cuando la gente le da un *like* o un *retweet*, se establece un vínculo con ese enlace. Lo importante también es tener una web que contenga toda la información. A partir de ahí, se entraría con las redes sociales.

Hay que poner el valor los datos, pero también la programación y el equipo humano. Los gestores de espacios públicos tienen la responsabilidad de hacer grandes programaciones. Aunque no sean lo más importante, hay momentos en los que es necesario, como una rueda de prensa o un consejo general, poder dar a conocer aquello que se hace en el espacio que se está gestionando. Pero, ¿cómo se explica cómo funciona el espacio si no se tienen datos? Éstos ayudan más a explicarse. Los datos tienen que estar al servicio de la información al espectador y que el espectador vaya al espacio. Los datos son un medio y no un fin.

“Mayéutica socrática”. Sócrates decía que el conocimiento está dentro de cada uno y que el filósofo te ayuda a sacar ese conocimiento de tu interior. Sucede lo mismo con los datos: éstos tienen mucho conocimiento y hay que, con el tiempo, extraerlos y saberlos utilizar. Son como un cubo de Rubik: tienen muchas caras y se podría comprobar que con los mismos datos se puede hundir o alzar un espacio escénico.

El equipo del Auditori de Sant Cugat se marca el objetivo de presentar diez palabras/objetivos y que los niños de 10 años lo entiendan. Ahora mismo, hay 25 objetivos. Cada objetivo tiene una página y los niños no lo entienden. Se propone, a partir de diez imágenes, hacer un recorrido por otras tantas ideas que simbolizan la relación de un espacio escénico con la recogida y valoración de datos.



1. Los datos son unos caminos difíciles y tortuosos que a menudo conducen a bellos destinos.

Los datos son unos caminos difíciles y tortuosos que dan trabajo, desengaño... pero que conducen a bellas destinaciones.

Las palabras vagas de “tengo muy buena programación y siempre tengo el teatro lleno” no son válidas para valorar un trabajo de programación. Si es así, se tiene que justificar y poder demostrar. ¿Qué tipo de espectador tiene el teatro? ¿Cuántos espectáculos? ¿Cómo se llena el teatro? ¿Cuánto tanto por ciento tiene de ocupación por géneros? ¿Qué géneros se hacen? Cómo se llena el teatro es la gran virtud de un programador.

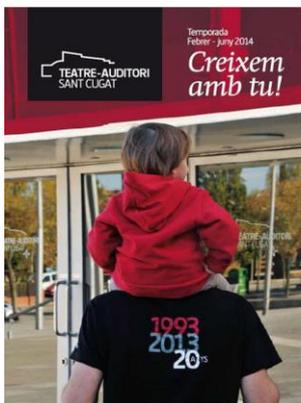


El Monasterio del siglo XI es este y el Monasterio del s. XXI es el Teatro–Auditorio de Sant Cugat. Por lo tanto, hay dos monasterios uno religioso y el otro laico.

Para programar bien el espacio escénico y musical, hay que conocer en profundidad la ciudad donde se encuentra.

Para programar bien el espacio escénico y musical, hay que conocer en profundidad la ciudad donde se encuentra.

Los programadores tienen que conocer muy bien cómo es su ciudad. ¿Hay más hombres o más mujeres? ¿Las mujeres van más al teatro o los hombres? ¿Qué capacidad intelectual tienen? ¿Utilizan el ordenador? ¿Pueden comprar por Internet? ¿Van a las bibliotecas? ¿Qué población hay en la ciudad en cuestión? Es una obligación conocerla. Si no se conoce, no se está haciendo bien.



3. La recogida de datos, su interpretación y la toma de decisiones nunca da resultados inmediatos. Es una siembra para recoger después más tarde.

La recogida de datos, su interpretación y la toma de decisiones nunca da resultados inmediatos. Es una siembra para recoger más tarde.

En Sant Cugat, hay una población muy importante de media de familias. La media es una familia de 4 miembros. Nacen 1.000 niños

anualmente en Sant Cugat y mueren 700 personas. Por lo tanto, la población va creciendo. Durante toda la crisis, ha estado creciendo con una media de 1.100 personas anuales, por lo tanto, en ese momento había 90.000 habitantes. Hace 25 años, cuando se inauguró el teatro, Sant Cugat tenía 32.000 habitantes. Eso se tiene que conocer. Una familia, cuando llega a Sant Cugat, lo primero que hace es conocer dónde está la farmacia, el colegio de los niños y el transporte. En las artes escénicas, es en el tercer o cuarto año cuando se interesan por el teatro; se interesan antes por conocer dónde está el cine que el teatro. Son simplemente datos. Cuando hay una familia que llega por

primera vez a la ciudad, el teatro procura que se le conozca desde el primer momento: haciendo visitas guiadas, grupos de bienvenidas... Poniéndose al servicio para darse a conocer.

Si cada año los 90.000 habitantes fueran al teatro, se tendría que programar más, un 3,2% más, para que todo el mundo pudiera ir una vez al teatro. Entonces, lo que se descubrió con estos datos es que es una pequeña parte de la población la que acude al teatro.



Es importante conocer al espectador. Los datos, las estadísticas, a menudo no recogen la complejidad de la taquilla, aunque ayudan a explicarla.

Un partido Barça-Madrid obtiene una información estadística que supera con creces la que se puede obtener y conocer en las artes escénicas. La complicidad en la taquilla ayuda a explicar los datos. Eso, en un principio, tendría que ayudar a programar mejor.

Por otro lado, hay que ir con cuidado al dar los datos a la prensa porque te pueden hundir el espacio.



Sin olvidar que se trabaja para el público. Ellos indican si la programación va en buena dirección.

Hay que fidelizar al público y buscar público nuevo, y son los datos los encargados de ayudar a tomar decisiones. ¿Qué programación interesa más al público? Hay que saberlo; entonces, hay que preguntárselo. El público no tiene que programar porque para eso ya está el teatro. Cesc ha puesto el ejemplo de qué pasa cuando al público le preguntas demasiado: hay que ofrecerles la programación y si el público quiere, asistirá.



Construir fuegos artificiales hace que la programación adquiera un carácter festivo pero no se siembra. Se pueden hacer castillos de fuego con los datos, si se siembra bien la cosecha, pero hay que reconocer

que éstos no dan alegrías inmediatas. No se puede pretender cambiar la dirección de los datos en poco tiempo; en todo caso, se pueden virar. Hay que darse un plazo estratégico.



La investigación, el conocimiento, el entorno, la valoración propia, la comunidad... todo eso ayudará a hacer una buena programación.



La importancia de la comunicación interna para tener una magnífica comunicación externa, y llenar los espacios de público y programación coherente.

buna comunicación interna comunicación externa.

Los datos se utilizan para informar al equipo. Es bueno tener datos sobre lo que pasa en cada espacio. Una muy



hará que se tenga una mejor Tener un buen equipo, motivado, sonriente y bien comunicado no tiene nada que ver con los datos. Eso ayuda. Los datos dan información, pero, en el fondo, las relaciones internas son las que hacen que el equipo esté motivado.



La comparación de datos con otros espacios escénicos puede ayudar a comprender mejor el espacio y el trabajo.

Hay cinco teatros en Cataluña que se asociaron: Granollers, Vic, Viladegrans, Manresa, Vilafranca y Sant Cugat. Esa relación permite una serie de estudios para comparar datos. Al comparar equipamientos muy parecidos, los datos pueden dar información. Permiten poder realizar un plan

estratégico para que, en los próximos años, se pueda virar o cambiar esa tendencia: ¿Cómo podría hacerse para tener más o menos mujeres u hombres en un teatro? Por ejemplo. De momento, en Sant Cugat, quien compra más entradas en taquilla son las mujeres. Por Internet, hay diferentes interpretaciones; cuando más se compra en Sant Cugat son los lunes. Cuando se compra más en taquilla son los jueves. Entonces, se estableció un horario más amplio de taquilla los jueves, por ejemplo. Y si la persona de taquilla no está conforme, ahí están los datos que permiten convencer con pruebas al equipo.



Un espacio escénico lo hacemos entre todos.

El espacio escénico se hace entre todos. Los datos son una pequeña anécdota, quien realmente hace que el espacio tenga vida son el público, el equipo y los artistas.



Hay que distinguir entre las entradas editadas que se hacen en una temporada, los usuarios que se tienen y los clientes. Es decir, entre las entradas que se editan en ese programa, de éstas, cuántos usuarios se tienen y, de los que van al teatro, cuántos compraron la entrada.

Hay que tener en cuenta cómo se consiguen los datos. El algoritmo que hay que hacer es tener los 9.688 clientes que dan esos 30.000 usuarios que hacen la media de que 2 veces al año la gente vaya a este teatro.

El teatro de Sant-Cugat tiene muchos datos, mucho aire, que llega por muchos frentes: Koobin, La Diputació de Barcelona, la ADETECA, de taquilla, TeknéCultura, etc. En realidad, lo que hay que hacer es unificar: tener un solo estudio o fórmula para conseguir los datos para poder analizarlos mejor. Hay que encontrar el sistema con los profesionales que trabajan con ellos para que lo pongan fácil: que el espectador tenga fácil acceder al teatro y que el director o el gestor tenga fácil analizar los datos. Y que, por lo tanto, le llegue con claridad al programador para que éste pueda tomar decisiones.

### 10 ideas en 10 tweets:

- “Si gestionamos espacios escénicos, tenemos que tener datos para analizar”.
- “Los datos corroboran la certeza de las sensaciones y las intuiciones de los programadores”.
- “La segmentación es posible y efectiva gracias a la información. Por tanto, es una buena inversión invertir tiempo para tener información”.
- “El servicio de venta de entradas es fundamental para la recogida de datos”.
- “El análisis y sus conclusiones nos ayudan a decidir mejor y a programar más eficientemente, aunque no tenemos que olvidar nuestro corazón”.
- “Para ello, necesitamos buenos profesionales, tiempo para analizar y tiempo para aplicarlo”.
- “No hay soluciones estadísticas inmediatas y muchas de ellas estarán a expensas de la programación”.
- “Conocer nuestros públicos hará que tengamos público y, con el tiempo, buenos espectadores, que pueden convertirse en clientes e, incluso, en fans y embajadores”.
- “El público / cliente siempre tiene la razón y puede abandonarte fríamente. Tenemos que seducirlo con una comunicación informativa”.
- “El mayor y más efectivo sistema de promoción inventado hasta hoy es el boca-oreja (importancia de las redes sociales). La comunicación, la difusión y los datos refuerzan este sistema”

## COLOQUIO CON EL PÚBLICO

PÚBLICO: ¿Qué es el libro de estilo?

PEP TUGUES (PT): El libro de estilo lo enviamos a todas las compañías que son programadas en Sant Cugat. Es un contrato con alma. En él se encuentran, por ejemplo: cómo llega la compañía a nuestro teatro, qué opciones tiene de alojamiento, dónde está nuestro teatro, a qué hora le podemos recibir... El libro de estilo marca las pautas para que las compañías puedan establecer con nosotros un vínculo y una mejor relación con éstas. Hacemos hincapié en una cálida bienvenida a las compañías. Y, normalmente, nos ha dado muy buenos resultados. Blanca Li tiene un libro muy interesante sobre cómo recibir a las compañías.

PÚBLICO: Yo vengo de Soria y mi teatro tiene 500 butacas. El 45% de los espectadores que compran entradas en mi teatro son menores de 30 años. ¿Os parecen bien esos datos?

PEP Y MIREIA: Sí

PÚBLICO: Hace 10 años, el Gobierno de la Comunidad dijo: “En Soria, hemos invertido y hemos duplicado los kilómetros de autovía de la provincia”. ¿Os parece buen dato?

PT: En principio, sí.

PÚBLICO: Como la población en Soria es muy vieja, los que compran las entradas para los padres o los abuelos son los chicos. El segundo dato es que, en Soria había 12 kilómetros de autovía y ese año se hicieron otros 12.

PT: Los datos que doy al Consejo General, o a la prensa o al equipo no son los mismos. Deberían ser los mismos, pero, según cómo des los datos, puedes dar una sensación eufórica o de fracaso objetivable. Nuestro trabajo es objetivar los datos, no el triunfo o el fracaso, saber lo que va bien y lo que mal. Finalmente, son los datos los que nos ayudan a corroborar esa información.

[VER VÍDEO](#)



ACCIÓN  
FORMATIVA  
PLATE

LA GESTIÓN DE LOS ESPACIOS ESCÉNICOS

# PONENCIAS

## El trabajo en red

**Nieves Beloqui**

Técnico de Cultura del Ayuntamiento de Noáin  
(Valle de Elorz)

**Núria Bultà**

Delegada de la oficina de ICEC (Instituto Catalán de  
las Empresas Culturales), sede de Bruselas

Organizan:



MINISTERIO  
DE EDUCACIÓN, CULTURA  
Y DEPORTE



PLATE

PROGRAMA ESTATAL  
DE ARTES ESCÉNICAS



FEDERACION ESPAÑOLA DE  
MUNICIPIOS Y PROVINCIAS

Colaboran:



## EL TRABAJO EN RED: LAS REDES DE TEATROS

### Núria Bultà y Nieves Beloqui

#### NÚRIA BULTÀ

**Delegada de la oficina del Instituto Catalán de las Empresas Culturales (ICEC), sede Bruselas**



Doctora en Económicas por la Universidad de Barcelona (2001), Máster en Gestión Cultural por la Universidad de Barcelona (1992), Profesora del Departamento de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Pompeu Fabra (1991-1997) y Delegada en Bruselas del Instituto Catalán de las Empresas Culturales / ICEC (desde 1997).

Tesis doctoral basada en el poder de la cultura y su transformación en acción cultural (2001) y libro publicado en Edicions 62, La cultura catalana, entre el sagrat i el

profà (1996).

Entre 1989 y 1997 mi vida profesional estuvo centrada en la docencia. Al mismo tiempo, mi interés por la cultura europea, recaló en la publicación de varios artículos en revistas especializadas que analizaban la vulnerabilidad de la cultura europea, las iniciativas en cooperación cultural o las bases para una política cultural europea.

En 1997, me trasladé a Bruselas. Y desde entonces me dedico a la gestión y la acción cultural desde un punto de vista internacional. Como delegada del ICEC en Bruselas, además de promocionar a las empresas culturales y creativas catalanas en el ámbito del Benelux, me he dedicado al estudio de las políticas y programas de financiación de las instituciones europeas en el sector de la cultura.

Las redes culturales, los lobbies europeos en el ámbito cultural, las instituciones culturales internacionales, los agentes culturales sectoriales (de la danza, la música, el libro, el circo, las artes escénicas en general), han sido siempre la base de mi acción profesional. Y ello también ha derivado en la participación en algunos proyectos de cooperación cultural apoyados financieramente por la Comisión Europea desde su programa Cultura, en la actualidad Europa Creativa.

## **NIEVES BELOQUI**

**Técnico de Cultura del Ayuntamiento de Noáin (Valle de Elorz)**



Técnica Municipal de Cultura del Ayuntamiento de Noáin (Valle de Elorz)-Navarra

**Gestora del Centro Cultural de Noáin**

**Miembro de la Comisión Técnica de la Red de Teatros de Navarra**

Licenciada en Filosofía y Letras por la Universidad de Zaragoza, Postgraduada en Gestión Cultural por la Universidad de Zaragoza y especialista en Gestión Cultural en el Ámbito Local por la UPNA.

Ha trabajado en diversos municipios como gestora cultural, en la actualidad y desde 1994 es Técnica de Cultura y Gestora del Centro Cultural del Ayuntamiento de Noáin (Valle de Elorz). Espacio perteneciente a la Red de Teatros de Navarra desde su creación, participando en la Mesa Técnica de Trabajo para creación de dicha Red de Teatros. Actualmente es miembro de la Comisión Técnica de la Red de Teatros de Navarra.

Es miembro, de la Asociación Profesional de Gestores Culturales de Navarra (la primera Asociación de Gestores Culturales de todo el estado) desde su creación en 1990, vocal en varias Juntas y Presidenta de la misma entre 2006 y 2009, vocal de la Federación Estatal de Gestores Culturales en ese mismo periodo y miembro del Consejo Navarro de Cultura entre 2012 y 2015.

## EL TRABAJO EN RED: LAS REDES DE TEATROS



### NÚRIA BULTÀ

Se ha hablado mucho en estas jornadas de lo que es una red nacional: la Red de Teatros o la Red de Teatros Alternativos, y lo que intenta esta ponencia es traspasar esa frontera; ir a la zona de cielo gris de Bruselas, para convencer de que las redes culturales ya existentes tienen que abrirse a las redes culturales europeas.

Se hablará de una serie de redes cuyos *links* se indicarán, ya que vale la pena saber lo que hacen. También se explicará cómo interpreta la Comisión Europea qué tiene que ser una red cultural europea, desde su programa de financiación Europa Creativa.

El interés de Núria Bultà por Europa se debe a que hace 22 años que está trabajando en Bruselas, siempre en la promoción internacional del sector cultural y creativo catalán, con lo cual ya ha vivido cinco gobiernos. El Instituto Catalán de las Empresas Culturales siempre ha apostado por apoyar la internacionalización cultural y creativa, de ahí la razón por la que hay oficinas en París, en Berlín, en Londres y en Bruselas. Desde estas oficinas, en las que se trabaja durante todo el año, se acercan al territorio y recogen toda la información que se proporciona al sector conforme sus agentes la van solicitando.

Por ejemplo, el sector de las artes escénicas, de teatro de calle, solicita a su oficina (que está en Bruselas y se ocupa de Bélgica, Holanda y

Luxemburgo) informar de cuáles son los festivales que pueden ser más abiertos a la programación de su trabajo, cuáles son los teatros que pueden solicitar intercambios con teatros en Cataluña, cuáles son los profesionales que estarán abiertos a saber el interés por el mismo trabajo que tiene el sector en Cataluña.

Además de ayudar informando de cómo va el mismo sector en estos territorios, se apoya a participar en las ferias profesionales: ferias de danza, de música, de artes escénicas... aquellas que pide el sector. Lo que se hace es alquilar un *stand* y el sector lo utiliza para hacer su negocio: para intercambiar información, intentar vender... luego, también, desde el Área de Mercados del Instituto Catalán de las Empresas Culturales (que es al que pertenecen estas oficinas de promoción internacional además de la sede en Barcelona, que es el gran núcleo de promoción internacional) se establecen unas líneas de subvención al proyecto de internacionalización de la empresa. La empresa cultural presenta una línea para poder internacionalizarse, pasa a una comisión y se le subvenciona. Así mismo, hay unos mercados estratégicos en Cataluña que, tanto desde Barcelona como desde las oficinas europeas, se intenta que los profesionales extranjeros vayan a estos mercados estratégicos, que no son sólo de artes escénicas –uno es infantil, otro es de circo, otro de artes de calle, uno de música...- y se les invita. Bultà relata que se reían del President Pujol del que decían “este hombre siempre va con la maleta a vender por el mundo”. Una herencia buena –sólo esa, a lo mejor-, afirma ella, es que se va a vender por el mundo e intentar que compren. Se intenta que el sector esté un poco más acompañado, más informado y se le facilite la internacionalización.

Las redes culturales. Esa segunda parte de interés de la oficina de Bruselas es estar cerca de las instituciones europeas. Estar cerca de lo que “se cuece” en Europa.

**¿Qué se entiende por una red cultural?** Se trata de grupos estructurados de organizaciones culturales de diferentes países. No se trata de “amigos de”; una red es estructurada, tiene un presidente, una secretaría, un grupo de estudios, unos vocales que aportan sabiduría, se compone de organizaciones culturales de diferentes países. Y organizaciones entendido en un sentido amplio: pueden ser administraciones públicas, teatros, organizaciones privadas, otras redes. Por ejemplo, se ha nombrado muchísimo la palabra IETM que es International Network for Contemporary Performing Arts, antes conocida como Informal European Theatre Meeting. Ésta es una red estructurada que recoge otras organizaciones culturales; por ejemplo, la Red de Teatros Alternativos o la Red de Teatros. Pero no solamente otras redes, sino también teatros, empresas, distintas administraciones públicas...y cada uno utiliza la red en función de sus intereses. En función de

encontrar homólogos o de establecer intercambios, copiar nuevos modelos de gestión, etc.

Existen redes profesionales de todos los ámbitos del sector cultural: de la música, de las artes escénicas, la formación... Otra interesante red de las artes escénicas es la European Dance Network, que es la red de las casas de la danza que Cesc Casadesús impulsó hace tiempo, a raíz de la aprobación de la Comisión Europea de un proyecto de cooperación el cual él había liderado y, fruto de ese trabajo, se ha llegado a crear una red de la danza muy interesante. Aquéllos que se dedican al movimiento, pueden integrarse en esta red y conocer a otras personas que tienen los mismos intereses.

### **Pertenecer a una red cultural significa:**

- Asegurar la profesionalización del sector. No es una feria profesional, es una organización estructurada que se dirige a los profesionales. No se va a vender, se va a encontrar homólogos y ver cómo tratan los compañeros preocupaciones comunes.
- Estar al día de los cambios e inquietudes del sector. Por ejemplo, estar al día de las encrucijadas, de qué pasa con la ley de propiedad intelectual, cómo lo tratan otros países, el rol del creador...
- Influir en las decisiones de los *Policy makers* (locales, regionales y europeas). Influir, si te dejan, porque a nivel nacional, las redes que existen han hablado hasta la extenuación sobre el IVA cultural y, de momento, nadie ha conseguido que se haya hecho nada. Pero, en principio, las redes tienen que ayudar a que los responsables de las políticas culturales acaben legislando favorablemente, haciendo caso de lo que se les propone.
- Buscar relaciones profesionales. A nivel de teatros que sean del mismo tamaño, a nivel de la programación de intereses compartidos, es en este tipo de redes internacionales donde se puede encontrar.
- Facilitar sinergias.
- Experimentar con nuevos modelos empresariales y de gestión.

### **Actividades de las redes culturales**

- Hacer de lobby: solicitar más financiación (no ya para la red europea, sino cómo solicitar más financiación para el que es un socio local), más dedicación, más programas culturales.
- Influir en la política de las instituciones gubernamentales y no gubernamentales. Y aquí el ejemplo de Jesús Cimarro de: ¿cómo se va a permitir que constructoras se presenten a concursos públicos? Pues una vía es intentar que la administración tenga como interlocutor una red profesional, que tenga más fuerza esta red. Otro ejemplo, el mismo Jesús Cimarro comentaba que ahora hay un Ministerio de Agenda Digital y, ¿de qué se ocupa? De la ley de propiedad intelectual. Bueno, pues ahora hay dos frentes, hay que luchar con el Ministerio de

Educación, Cultura y Deporte y con el Ministerio de Energía, Turismo y Agenda Digital, porque a muchos les afecta la ley de propiedad intelectual. Las redes están también para eso, para estar al día también a nivel europeo y luego trasladarlo a nivel nacional y hablar con los responsables políticos con fundamento, con números y con todas esas bases que te da participar en esas redes europeas. O, sencillamente, no moverse de dónde se trabaja porque igual no se puede trasladar, pero participar activamente informando de la preocupación.

- Fortalecer el acceso a nuevas oportunidades profesionales.
- Fortalecer la competitividad.
- Promover la innovación.

### **Problemas de las redes**

- Dependencia de la financiación del sector público. Por ejemplo, la Comisión Europea financiaba hasta el 2014 muchas más redes. Pero, como descienden las aportaciones de los estados miembros, ha bajado el presupuesto. Entonces, ahora lo que hace es la misma financiación, pero a menos redes. Y no hay que desaparecer por el hecho de que no haya financiación, sino que hay que buscar alternativas como red.
- Renovación generacional. Muchas continúan teniendo el mismo presidente.
- Captación de nuevos miembros.
- Poca flexibilidad.
- Temor a la experimentación de nuevos modelos empresariales y de gestión.

### **¿Qué nos dice el Programa Europa Creativa sobre redes culturales?**

Dice que son importantes porque son un instrumento que permite operar transnacionalmente.

Tener un enfoque profesional (*business to business*):

- Desarrollo de acciones de formación y captación.
- Cooperación internacional.
- Estrategias a largo plazo.
- Impulsar intercambios y asociaciones.
- Oportunidades profesionales.
- Intercambio de conocimientos.
- Recopilación de datos cualitativos.
- Desarrollo de nuevas tecnologías.

### **Si una red europea quiere tener financiación europea, necesita:**

- Estar activa en el sector cultural y creativo. Mínimo dos años de personalidad jurídica. Quieren apoyar a redes que ya son profesionales.

- Formadas por un mínimo de 15 organizaciones establecidas en 10 países diferentes. Como ha cambiado el presupuesto, está poniendo un poco más difícil acceder a subvención como red.
- Presupuesto máximo de 250.000 al año.
- La comisión europea financia el 50.
- Convocatoria abierta hasta el 25 de noviembre.

### **Los criterios en los que se basa la Comisión Europea para la concesión de presupuesto a una Red:**

- Que la red contribuya a los objetivos y prioridades de la Comisión Europea. Que sea sostenible, que establezca diálogo intercultural, que tenga en cuenta el tema de los refugiados... Cosas que año a año van actualizándose; no están escritas pero que hay que saber.
- Conocer el objetivo del proyecto principal de la red. ¿Esto qué quiere decir? Que la Comisión Europea se pregunta si es pertinente el objetivo de la red.
- Saber cuál es la estrategia de la red, tanto en comunicación como en difusión, porque si no se comunica, no se van a tener más socios, no se va a poder trabajar a nivel internacional. Solamente comunicando, otros agentes que no sepan del teatro en cuestión, van a poder formar parte de la red.

### **Ejemplos de actividades específicas de las redes culturales:**

- Intercambio de información a través de reuniones, conferencias, talleres, etc.
- Intercambio multilateral entre profesionales, artistas, responsables de políticas culturales, etc.
- Mejorar la obtención de datos.
- Divulgar el conocimiento accesible y reutilizable.

### **Ejemplos de redes culturales de artes escénicas en Europa:**

#### **IETM: INTERNATIONAL NETWORK FOR CONTEMPORARY PERFORMING ARTS (Informal European Theatre Meeting)**

Red Europea de artes escénicas que incentiva el trabajo en grupo, la comunicación, el intercambio dinámico de información. Organizan diversos encuentros en toda Europa.

#### **CIRCOSTRADA: EUROPEAN NETWORK CIRCUS AND STREET ARTS**

Tiene por objetivo desarrollar y estructurar los ámbitos del circo y de las artes de calle en el ámbito internacional.

#### **EFA: EUROPEAN FESTIVALS ASSOCIATION**

Representa a más de cien festivales europeos y su misión es favorecer la cooperación y coproducción entre sus miembros.

**EDN: EUROPEAN DANCE NETWORK**

Red europea de cooperación entre casas de danza.

**TEH: TRANS EUROPE HALLES**

Red europea de organizaciones culturales multidisciplinares.

**ON THE MOVE**

Red que fomenta y facilita la movilidad transfronteriza.

**Res Artis: WORLDWIDE NETWORK OF ARTIST RESIDENCES**

Actividades e intercambios a escala internacional para promover la organización de residencias de artistas.

**FACE: FRESH ARTS COALITION EUROPE**

Organización de reuniones de profesionales en el ámbito cultural.

**EFFE : EUROPE FOR FESTIVALS, FESTIVALS FOR EUROPE**

Plataforma que reúne a todos los festivales culturales europeos.

**ETC: EUROPEAN THEATRE CONVENTION**

Intercambio de ideas, artistas y producciones para mejorar el conocimiento intercultural europeo.

**PEJA: PÉPINIÈRES EUROPÉENNES POUR JEUNES ARTISTES**

Movilidad de los artistas jóvenes en su trayectoria profesional de las artes de la escena.

**UTE: UNION DES THÉÂTRES DE L'EUROPE**

Alianza de teatros europeos que trabaja en el ámbito artístico, político y social.

**IN-SITU: EUROPEAN PLATFORM FOR ARTISTIC CREATION IN PUBLIC SPACE**

Plataforma que promueve el arte en el espacio público y ayuda a los artistas de este ámbito.

**EUNIC: EUROPEAN NATIONAL INSTITUTES OF CULTURE**

Relaciones culturales en el ámbito internacional.

**ENCC: EUROPEAN NETWORK OF CULTURAL CENTRES**

Red de federaciones nacionales de centros culturales.

**ERRIN: EUROPEAN REGIONS RESEARCH AND INNOVATION NETWORK**

Red que promueve el intercambio de conocimientos entre sus miembros. Su interés está centrado en la investigación y la innovación.

## **ENCATC: EUROPEAN NETWORK ON CULTURAL MANAGEMENT AND CULTURAL POLICY EDUCATION**

Red que promueve la gestión cultural y la educación política cultural.

Enlaces de interés:

### **CONVOCATORIA DE PROPUESTAS APOYO A REDES / DG EACEA**

EACEA 39/2016: APOYO A REDES EUROPEAS

### **CREATIVE EUROPE NETWORK**

REDES DEL PROGRAMA EUROPA CREATIVA

### **IFACCA**

*International Federation of Arts Councils and Culture Agencies*

REPORT 49. INTERNATIONAL CULTURE NETWORKS

## **NIEVES BELOQUI**

Esta ponencia tratará de explicar un modelo modesto de trabajo en red en espacios escénicos navarros de titularidad municipal con aforo, todos ellos, de en torno a 300 butacas. Navarra es una comunidad uniprovincial que el 1 de enero del presente año contaba con 640.339 habitantes y 272 municipios. Casi 200.000 de esos 640.339 habitantes se concentran en su capital, Pamplona. El siguiente municipio más grande cuenta sólo con 35.000 habitantes. Le siguen únicamente tres municipios que rondan los 20.000 habitantes; 13 que se sitúan entre los 8.000 y los 10.000 habitantes; y son 41 los que se sitúan entre los 6.000 y los 2.000 habitantes, con amplio predominio de los cercanos a 2.000 habitantes. Los 214 municipios restantes son pequeños núcleos de población. Una realidad muy diferente a la que se puede encontrar en Madrid o Barcelona, con municipios cuyas áreas metropolitanas superan en población incluso a Pamplona.

Navarra crea, en 2013, la Red de Teatros de Navarra, una asociación integrada por 33 municipios y en la que Pamplona no está. Son ayuntamientos de esos 400.000 habitantes que tienen el resto de poblaciones fuera de la capital. Haciendo una estadística básica, correspondería a un espacio escénico por cada 13.000 habitantes. Los requisitos para formar parte de esta red es tener un equipamiento escénico que tenga unos estándares de calidad para la exhibición de los espectáculos de artes profesionales, tanto desde el punto de vista de los artistas que están en el escenario, como unos estándares de calidad para el público. Deben tener un técnico de sala que atienda cada uno de los eventos que sucedan allí, deben tener un gestor

profesional a cargo de la programación y la gestión de ese espacio y deben tener un presupuesto que garantice una programación estable de artes escénicas profesionales.

Indicar que 10 de estos 33 espacios fueron construidos en la década de los 90 al 2000 y los 23 restantes se han construido entre el año 2000 hasta la actualidad. La mayoría son fruto de la burbuja inmobiliaria que ha tenido tan tristes consecuencias para la cultura. Esta red se crea en 2013 y la peculiaridad es que no depende orgánicamente del Gobierno de Navarra, sino que es una asociación de ayuntamientos que surgió auspiciada desde la Federación Navarra de Municipios y Concejos. Esta red no programa. Los que programan son los municipios. Esta red lo que hace es dotar a sus asociados de herramientas de gestión (página web, herramientas de *ticketing*), difunde la programación que se realiza en estos espacios escénicos –siempre hablando de programación profesional, porque en estos espacios se programa profesional y no profesional-, forma al personal que está en estos equipamientos en todas las áreas de intervención: desde personal de primera línea a técnicos de sala; está trabajando el tema de públicos, contratación de suministros comunes, representación de sus asociados en foros como este o en la Red Española y búsqueda de subvenciones y patrocinios.

Estos 33 equipamientos que forman parte de la Red de Navarra, por supuesto, no han sido fruto de ninguna planificación ni de ningún estudio estratégico del territorio, fueron decisiones aisladas de cada ayuntamiento y no siempre con criterios “adecuados”. Y, una reflexión: este florecimiento de espacios escénicos en esta provincia no ha llegado, salvo alguna pequeña excepción, a tener el perverso efecto de “continentes sin contenido”; y esto se debe, desde el punto de vista de Beloqui, a tres cuestiones fundamentales que tienen mucho que ver con el **trabajo en red o trabajo colaborativo**:

En primer lugar, en 1990 nació en Navarra la primera **Asociación Profesional de Gestores Culturales**, decana del estado y que ha sido muy activa. Aglutinó a todos los profesionales que estaban trabajando entonces bajo epígrafes variados (animador sociocultural, coordinador cultural, dinamizador sociocultural...) en varios municipios de Navarra. Esta asociación ha trabajado mucho a lo largo de estos 25 años en la formación, cualificación, coordinación y asesoramiento de estos profesionales y se ha ido abriendo a otros profesionales de la gestión que también trabajan en el territorio desde el ámbito privado y semipúblico.

Cuando estos espacios aterrizaron en el territorio, por decisiones políticas generalmente, en muchos de ellos se contó con estos profesionales que ya estaban operando en el territorio y generando actividad cultural desde demanda y oferta en artes escénicas y trabajo con el tejido cultural local. Y sirvieron para ordenar, para estructurar la demanda que estaba desordenada, para generar o sacar a la luz demandas latentes y se convirtieron en equipamientos que, al intervenir los concededores del territorio, se han convertido en equipamientos de proximidad en los que, además de tener un teatro, suelen estar constituidos también por la biblioteca pública, salas multiusos, una sala de exposiciones... En muchos de ellos está, incluso, el club juvenil, la ludoteca o el club de jubilados en algún caso. Esto hace que sean espacios vivos y que se conviertan en la "sala de estar" de nuestros pueblos.

A esto hay que añadir un elemento que ha fomentado que, además de las sinergias propias que se generan en cada municipio con el tejido cultural local, se generen otros proyectos de colaboración intermunicipal o trabajo en red, ya que el Departamento de Cultura del Gobierno de Navarra, desde 1992 y hasta la fecha, todos los años ha promovido y dotado de recursos económicos una **Convocatoria de ayudas a programas culturales mancomunados**. La existencia de esta convocatoria ha hecho que los municipios hayan buscado *partners*, alianzas y complicidades para un trabajo en red.

Estas confluencias que se han dado crean un ecosistema particular han hecho de Navarra un territorio fértil para el trabajo en red. Dentro de este panorama, han surgido muchos proyectos colaborativos de trabajo en red de música folk, pop, teatro de calle... siempre son iniciativas municipales. Siempre son los ayuntamientos o los gestores los que, por proximidad geográfica a veces, otras por afinidad personal, otras por afinidad en la forma de programar o en el tipo de municipio, han ido creando este tipo de redes.

Un proyecto concreto en el que Nieves Beloqui participa se llama Butaca 3 Beaulkia. Es un proyecto intermunicipal para las artes escénicas. Tres municipios forman parte de él: Alsasua, Valle de Aranguren y Noáin (Valle de Elorz) y surge por la conciencia de los tres profesionales que trabajan ahí de los beneficios económicos, organizativos y profesionales del trabajo en red. La espoleta que hace darle más forma es, por supuesto, la crisis en la que los escasos recursos que se tienen les obligan a generar trabajo en red que permita rentabilizar mejor lo poco que tienen. La población de los tres ayuntamientos que lo componen está entre 5.000 y 10.000 habitantes. La distancia es de entre 6 y 50 kilómetros. Los tres tienen un espacio escénico con aforo que va de 165 a 300 butacas, un nivel de gasto similar en artes escénicas profesionales y una programación estable

para público adulto y público familiar. En los tres hay una coincidencia en cuanto a los intereses artísticos y de calidad que quieren ofrecer a su público. Los tres tienen un tejido cultural local desarrollado y activo y, además, se da la coincidencia de que los tres programan en fechas consecutivas.

Esta relación se da a través de un convenio firmado al amparo de la ley 30/1992 de 26 de noviembre del Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y el Procedimiento Común y su forma de trabajar es que durante todo el año comparten información de todo lo que les va llegando sobre propuestas culturales y artísticas, muchas de ellas vistas acudiendo a ferias, visionando videos, reuniéndose con compañías o atendiendo a la información que mandan los artistas, incluso recibiendo información de personas de referencia. Se juntan para consensuar toda esa información, localizar lo que les interesa comúnmente a todos, qué fechas y qué acciones quieren trabajar, aprovechando que vienen esas compañías con el mismo público. Posteriormente, contactan con las compañías y hacen una propuesta para negociar la gira: cachés, raider, contratos, etc... Se gestiona con las compañías qué acciones pueden ser de interés con el sector local, y gestionan, también conjuntamente, los recursos.

El abordaje de esta alianza abarca desde la formación del personal de primera línea (son espacios pequeños, pero siempre hay una persona que atiende taquilla). A todos ellos les han transmitido qué es este proyecto, que es un proyecto en red, colaborativo, que tiene un nombre y que así hay que transmitirlo al público que adquiere sus entradas. Comparten los equipos porque tienen unos equipos técnicos limitados y, a veces, los requerimientos de las compañías en gira son mayores que lo que tienen. En esos casos, los comparten y los giran o, a veces, los tienen que alquilar o implementar y entonces realizan conjuntamente ese alquiler, de forma que rentabilizan mejor los recursos. Gestionan un patrocinio con dos hoteles, una cadena que tiene una relación calidad precio muy buena y que, además, están equidistantes de los tres espacios y tiene un espacio para que aparquen las compañías con sus equipos y sin riesgo. Y también gestionan conjuntamente la difusión tanto en sus redes, en sus agendas, como en los medios públicos. Todo esto se regula y se recoge en ese convenio que se hace anualmente y que dice qué ayuntamiento es el que va a coordinar cada año, porque es rotativo.

Hay también un compromiso por parte de los tres ayuntamientos de trabajar con honestidad con las compañías, por lo que establecen un compromiso con las compañías de realizar el pago –que luego PLATEA también lo hizo- como máximo en 30 días. Están pagando generalmente en quince días, ya que se detectó que muchas

compañías tienen un problema de solvencia porque las administraciones públicas no pagan en los plazos que corresponde.

Los resultados de estos cinco años (desde 2011): han hecho más de cincuenta funciones. El ahorro que ha supuesto generar estas giras con las compañías ha sido de entre el 12 y el 25% de lo que hubiera supuesto individualmente. Un montante que no ha sido un ahorro, sino que ha servido para invertir, en un momento en el que los presupuestos no crecían, sino que decrecían, para mantener más programación de mayor calidad.

Se puede comprobar que este público está satisfecho con lo que se le ofrece: reconoce el trabajo en red, identifica el proyecto, incluso sucede que los públicos se derivan de un espacio a otro, porque cuando se llena un centro, se les envía a otro. O, que cuando alguien ha ido al centro y le ha gustado lo que ha visto, lo recomienda para que los días siguientes vayan a verlo a los otros teatros. Se han mantenido o crecido los públicos en unos años en los que los públicos estaban bajando dramáticamente. El gran resultado es que las compañías agradecen la forma de trabajar. Es fácil; sólo es cuestión de coordinarse. Se establece una relación de confianza con ellos, de manera que, cuando generan un nuevo proyecto, se dirigen a estos teatros ya con la propuesta de cómo organizarlo para esta red.

En este contexto, desde su primera edición, el Programa PLATEA se convierte en una oportunidad para incrementar esta línea de trabajo en red, ya que desde los espacios escénicos se valoran muy positivamente las siguientes cuestiones:

- El acceso a un catálogo de propuestas escénicas de todo el estado, ordenado, exhaustivo y con la información necesaria (técnica, artística y económica) que permite una selección previa de los espectáculos.
- La posibilidad de incrementar la cantidad y calidad de las propuestas escénicas que se venía desarrollando hasta la fecha.
- El especial apoyo que el programa presta a la danza, que favorece asumir riesgos en la programación para facilitar un mayor acercamiento del público a esta disciplina artística y a propuestas más contemporáneas.

Cuatro espacios escénicos de la Red de Teatros de Navarra han participado en los tres años de existencia del Programa PLATEA con 20 representaciones en su primera edición de 2014, 22 representaciones en la edición de 2015 y 18 en esta última edición, con espectáculos de danza, teatro clásico, circo, teatro para la infancia y la juventud, etc.

La particularidad de Navarra ha sido que estos 4 municipios se han coordinado para proponer giras a las compañías seleccionadas del catálogo de PLATEA, sumando incluso a municipios que, por su aforo, no podían participar en este programa. De esta forma, han llegado a gestionar varias giras de compañías incluso, en algún caso, de 4 días consecutivos en Navarra (jueves, viernes, sábado y domingo), siguiendo la misma línea de trabajo explicada anteriormente. La satisfacción de las compañías con esta forma de trabajar ha sido altamente valorada. La valoración por parte de esta red también ha sido muy positiva, ya que se ha podido hacer un plan de comunicación común generando un interés y expectativas en el público de cada municipio que han vinculado el Programa PLATEA como un programa caracterizado por un sello de calidad y notoriedad en las propuestas escénicas que se ofertaban en el mismo. Varios premios Max, figuras como El Brujo, Daniel Doña, Pep Bou, Cesc Gelabert, etc. han pisado estos escenarios y han sido disfrutadas por el público de cada uno de los pueblos.

La ponente aprovecha el foro para lanzar una crítica a los cambios introducidos desde la segunda edición del Programa PLATEA, que han limitado tanto el caché en relación al aforo (en este caso, todos los menores de 400 butacas no pueden acceder a cachés superiores a 6.000 euros), así como la imposibilidad de poder negociar el caché inicial planteado por las compañías en el catálogo. Para todos es fácil comprender que, cuando una compañía sube su caché a un catálogo como el de PLATEA, que va a ser visto por todos los ayuntamientos de España y no sabe de dónde le van a llamar, suben un caché aproximado. Pero si a esa compañía se le llama y se le dice: “Mira, vas a subir a 400 kilómetros de tu territorio, pero vas a hacer tres, cuatro bolos consecutivos”, ajustarían sus cachés y su disponibilidad a trabajar con propuestas de este tipo aumentarían considerablemente. Ganan ellos que trabajan más y ganan los teatros que se pueden permitir traer más propuestas. A partir de este análisis, Nieves Beloqui pide la revisión de estas condiciones puesto que, en el caso de Navarra, “esta medida cercena radicalmente el interés de trabajar en red”.

Trabajar en red es recomendable. Es fácil, pero hay una premisa que se tiene que dar fundamental y es que, para trabajar en red, hay que querer trabajar en red. Porque, aunque es fácil trabajar en red, hay que ceder: igual no se programa a la compañía que más gusta, pero los demás opinan distinto, o hay que ceder en fechas... hay que generar consensos. Hay que mantener siempre una comunicación fluida y sin reservas. No hay que temer a la copia. Está todo inventado. Lo contrario, si funciona, copiadlo. Hay que estar dispuesto a compartir las claves de los éxitos individuales, hay que ser sincero con los fracasos, sin mortificarse, pero hay que hacerlo. Para trabajar en red, hay que comprometerse y aportar para poder recibir. En Navarra también hay que venir llorados a las sesiones de trabajo porque, si no, somos muy

llorones y se convierte en una terapia colectiva. Tenemos pocos recursos y el tiempo es uno. Hay que difundir lo que hacemos y hay que celebrar. En Navarra hemos llegado a una conclusión que creo que es común a otros muchos y es que somos pequeños y nos necesitamos. A continuación, un vídeo para terminar, ya que ilustra muy bien lo que es el trabajo en red en momentos hostiles como los actuales:

<https://www.youtube.com/watch?v=e2xNXr4oox8>

## COLOQUIO CON EL PÚBLICO

PÚBLICO: A Nuria quisiera mostrarle mi extrañeza porque no ha nombrado una de las redes más importantes de Europa que es PER, la Liga de Empresarios de Europa, que agrupa a 28 países de la Unión, a más de 7.000 empresas, a más de 45 asociaciones. FAETEDA, que es la federación que yo represento, lleva más 19 años dentro de PER y estamos en la Junta Directiva. En ella, están también la Asociación de Orquestas de España y ARTE, la Asociación de Representantes Técnicos del Espectáculo. Y estamos trabajando muy intensamente como *lobby* con la Unión Europea. Un dato importante es que la propia Unión Europea nos solicitó a España como modelo de diálogo social. Y estuvimos en Dubrovnik explicando la experiencia española del diálogo social para los nuevos países que se incorporaban a la Unión Europea.

NÚRIA BULTÀ (NB): Me parece muy bien el apunte y en la próxima ponencia de este estilo la pongo. La tengo en el listado más amplio. Quería también aportar, a raíz de tu intervención, que la Comisión Europea solicita a estas redes la opinión. Ahora, por ejemplo, están pensando en el programa 2020 para adelante. Pues han solicitado a esta red de la que os hablaba antes de música, cuál es su opinión porque quieren hacer una línea similar a la existente para el audiovisual con MEDIA, solo para música. Establecer el diálogo con la red, el diálogo social, es uno de los buenos ejemplos que creo que la Comisión Europea lleva hasta el final. Como no tiene una política cultural propia, no puede tenerla, es subsidiaria, utiliza a los agentes sociales. Gracias por la anotación.

PÚBLICO: Nieves, mi pregunta es para ti. Veo que hay tantísimos espacios a la italiana y no veo espacios multifuncionales. Y a mí me parece que eso atenta contra la libertad de creación en estos momentos. Y me imagino que tendréis que rechazar muchos proyectos que son de investigación, de laboratorio, donde la concepción del

espacio forma parte de la creación del espectáculo, que no tiene que ver con el espacio a la italiana.

NIEVES BELOQUI (NB): Te cuento. Dentro de esos espacios que hemos visto, algunos de ellos tienen las gradas retráctiles y permiten otro tipo de opciones. Me encantaría haberme visto en la situación de tener que rechazar propuestas de ese tipo, pero, como he comentado al principio, nosotros somos municipios muy pequeños, hacemos una programación generalista, somos proyectos de proximidad y, generalmente, este tipo de propuestas que tú comentas en Navarra se dan en otro tipo de espacios. Pero, aún y todo, sí que se dan propuestas en las que se experimenta y creo que somos un sector muy abierto a otras fórmulas. A veces se utiliza sólo el escenario, a veces la sala de exposiciones... pero claro, cuando estás trabajando en un municipio como el mío, de 8.000 habitantes y te debes en el 80% de tu programación a tus vecinos, propuestas de este tipo –primero- no te llegan muchas y –segundo- si te llegan algunas, las ubicas dentro de lo que se puede. Cuando yo empecé a trabajar, las casas de cultura eran de un tipo. Estaban llenas de salitas, porque entonces había mucho tejido... estoy hablando de los 80. Luego, de repente necesitamos otros espacios escénicos. La cultura es viva y está en permanente transformación. Es que no somos como el fútbol, no siempre se sigue en el mismo campo.

PÚBLICO: Una pregunta para la micro red, que sois tres que programáis, porque me ha parecido muy buen ejemplo de buenas prácticas en municipios pequeños. Me ha parecido muy importante cuando has dicho que es importante compartir y ser generoso, porque sólo desde la generosidad pueden trabajar las redes. La pregunta es ¿toda la programación que hacéis es compartida o hay una parte compartida y, después, cada uno tiene sus particularidades?

NB: El programa que os he contado de Butaca 3 es una parte de la programación de todos los espacios. La parte en la que hemos llegado a un consenso y en la que se da esta circunstancia de que nos dirigimos a un público joven y adulto y familiar y que programamos consecutivamente en viernes, sábado y domingo. Pero luego, aparte de eso, cada uno tiene sus propias particularidades e, incluso, estamos en otros proyectos mancomunados en los que nos juntamos para cuestiones de calle u otras alianzas. Ésta tiene una forma más regulada mediante un convenio -porque pedimos una subvención al Gobierno de Navarra-, pero luego hay otras que son más informales. No es necesario. Lo importante es querer trabajar en red. No tiene que venirte ningún departamento a decirte “Vamos a crear una red”. No. Si quieres trabajar en red, saca tu teléfono, ventila tu despacho, convierte el ordenador en una puerta al mundo e invéntate lo que quieras y

búscate un socio que tenga la misma ilusión que tú. Creo que ésa es la clave.

CARLOS FERNÁNDEZ-PEINADO (CF): Quiero aprovechar para presentaros a Patxi Larrañaga, que es el que ha llevado toda la coordinación de ayuntamientos del programa Platea (*aplauzo unánime*). Y, como decía ayer, forma parte de ese equipo del INAEM que tanto esfuerzo ha puesto. También Juan, que ha coordinado PLATEA estos últimos años (*aplauzo unánime*), Alicia Contreras, de la Subdirección de Teatro. Quería presentar a Patxi porque va a hacer un comentario.

PATXI LARRAÑAGA: He tenido relación con el 95% de los presentes, bien por vía telefónica o postal. Nieves, me ha encantado la intervención. Supongo que la han agradecido mucho los pequeños que calculo que serán la mitad de los que están aquí. Pero tengo que hacer una corrección. Porque, aunque has citado correctamente el punto de la limitación de caché con respecto al aforo, esto ha supuesto muchísima confusión porque no es fácil de entender cuando se lee. Y es que el caché siempre se puede negociar a la baja. PLATEA permite negociar el caché a la baja, pero negociar el caché a la baja no te permite saltarte la limitación de aforo y caché. Esto es, si tú tienes una limitación de caché de 6.000, aunque negocies con un caché que tenía 7.000 que te van a cobrar 5000, PLATEA no te permite programarlo.

NB: A eso me refería.

PATXI LARRAÑAGA: Eso sí. Pero si tú negocias un caché que era de 5.000 a 4.500, PLATEA encantada, porque todo el mundo gana.

CF: Y, respecto a la limitación del caché según el aforo, tiene la siguiente explicación: PLATEA está pensado como un sistema que fomente un poco la generación de taquilla, no como subvención. Entonces, la idea es que haya una tendencia a que se pueda cubrir el caché con la taquilla, pero en un aforo pequeño, por una limitación física, es muy difícil cubrir un caché alto. De ahí viene esa limitación.

[VER VÍDEO](#)



ACCIÓN  
FORMATIVA  
PLATEA

LA GESTIÓN DE LOS ESPACIOS ESCÉNICOS

# PONENCIAS

El programa PLATEA: apoyo a la programación de los espacios escénicos locales.

Juan Melgar  
Vocal Asesor del INAEM

Organizan:



MINISTERIO  
DE EDUCACIÓN, CULTURA  
Y DEPORTE



PLATEA

PROGRAMA ESTATAL  
DE ARTES ESCÉNICAS



FEDERACION ESPAÑOLA DE  
MUNICIPIOS Y PROVINCIAS

Colaboran:



## EL PROGRAMA PLATEA: APOYO A LA PROGRAMACIÓN DE LOS ESPACIOS ESCÉNICOS LOCALES. RUEGOS Y PREGUNTAS.

**JUAN MELGAR**

*Vocal asesor del INAEM*



Hay que reconocer el trabajo del INAEM ya que es importante saber que hay más de treinta personas dedicadas a sacar este programa adelante. Ninguna de ellas trabaja exclusivamente en el programa PLATEA, sino que todos han visto cómo sus funciones se veían incrementadas mientras que no se podía ampliar el personal. Antes, al contrario, ha habido jubilaciones, bajas etcétera. Pese a los intentos del secretario general por reforzar el programa, se ha ido sacando adelante con las personas que hay, añadiéndolo al trabajo que ya había en el INAEM. Sobre todo, es preciso reconocer el trabajo de Patxi y también a todos los demás profesionales del INAEM.

En estas tres ediciones, lo más significativo del programa es lo matizado que está y cómo intenta tener en cuenta muchos aspectos y abrirse lo más posible a la multiplicidad de manifestaciones artísticas. Así, se pueden encontrar actividades de infancia, o para adultos, pero también espectáculos de 0 a 99 años. Actividades que son de sala y en espacios abiertos o no convencionales.... Cosas variadas que, dentro del racionamiento administrativo, hay que intentar llevar a un cauce. Sobre todo, a partir de esta tercera edición, se ha hecho un esfuerzo de simplificación enfocado básicamente a que a través de la aplicación informática todos, las tres partes (el gestor del INAEM, el gestor de la

entidad local, el gestor de la compañía) puedan estar informados a tiempo real de cuál es la situación del expediente administrativo, de la actuación, y sepan a quién le toca mover ficha. Todos están familiarizados con la aplicación, que dice quiénes son los dos interlocutores concretos, con su teléfono, y en qué situación se encuentra el expediente. Todo esto se ha ido produciendo en un contexto de cambio, no siempre para mejor. Por ejemplo, se ha introducido la intervención previa, que ha complicado un poco la gestión económica, ahora con las facturas electrónicas, todo el tema de administración digital... o sea, que en un contexto de cambio y de incertidumbre en cierta medida.

Hilando con esto de la incertidumbre, hay que preguntarse, ¿qué va a pasar con PLATEA en el 2017? La verdad es que no se sabe. Por una parte, por el año en Gobierno en funciones, tiene que nombrarse el Ministro, de ahí al Secretario de Estado, al Dirección General... Y, por otra parte, no hay presupuesto. Ni siquiera existe un anteproyecto de Presupuestos Generales del Estado. Por lo tanto, no tenía mucho sentido empezar a andar sin saber si se va a alguna parte o no. Dicho esto, lo que imaginamos y por lo que se apuesta, es porque vaya a haber una cuarta edición. Sí que se sabe que, de haberla, no va a poder empezar en abril porque, según los cálculos, desde el INAEM se necesitan cinco meses desde que se dé luz verde al programa hasta que se pueda dar la primera actuación. Esto significa va a haber menos tiempo para las actuaciones y, por otra parte, al final del año está el límite presupuestario. En cuanto al número de representaciones, tampoco se sabe, ya que no hay asignación presupuestaria.

En estos cinco meses en el INAEM, primero se pasa por formalizar el programa a través del protocolo de colaboración con la FEMP. En este sentido, es bueno este retraso para plantear algunas eventuales mejoras de las que han salido, por ejemplo, en estas Jornadas, o todo lo que puede salir en la Comisión de Seguimiento. Es una cosa bastante menor, pero es la guía y habrá que pensar cómo se plantea, qué se quiere cambiar y qué no. Formalizado ya el tema jurídico, se entra primero a ver quiénes son y luego a ver qué hacen. Quiénes son tiene dos patas: entidades locales y compañías. En cuanto a las entidades locales, los cálculos de Patxi es que, en dos meses, dos meses y medio, se puede hacer todo el procedimiento de adhesión o renovación de las entidades locales. Esto pasa por un plazo para que se presente la solicitud de adhesión o renovación. Revisar que se cumplen todos los requisitos, subsanar posibles fallos. Y ya publicar el listado definitivo de entidades locales adheridas al programa. En cuanto a las compañías, es un poco más complicado porque está mucho más disgregado, no se tiene a una organización como la FEMP que aglutine a todas las compañías para los distintos géneros; están los interlocutores del tejido asociativo, pero es más difícil llegar a todo. En ese sentido, no cambiará

mucho el procedimiento respecto a este año. Hay que tratar de ser los más abiertos posibles y se abrirá un plazo para que las compañías puedan manifestar su voluntad de participar: proponer un espectáculo, contactar con las compañías que hayan tenido algún problema en esto y demás. Reunir a la Comisión de Valoración de los diferentes sectores y aprobar un catálogo de espectáculos.

Cuando ya se tiene el “quienes somos” –y en eso se puede tardar dos meses y medio- luego se pasa a las actuaciones. En esta parte, también se calculan otros dos meses y medio para que las entidades locales presenten una primera propuesta de programación, se revisen, se digan cuáles son los fallos que tienen, los subsanen, se reúna la comisión que aprueba definitivamente la programación y se publique. Y, aparte, se necesita un tiempo desde ese momento en que se publican las actuaciones hasta la primera actuación, para poder gestionar las actuaciones previas: los dos contratos (compañía – INAEM, compañía – entidad local).

La única recomendación sería que el programa debería ir a menos complejidad y no a más. Porque el momento más peliagudo para el INAEM es el de la revisión de las programaciones. Es el momento en el que tienen que tener en cuenta distribución de géneros, número de actuaciones, proporción, porcentaje de autofinanciación en el año anterior para calcular el número de funciones que puede tener cada entidad local, la limitación del caché con el aforo y todo esto casarlo dentro de un presupuesto con el tema de la extrapeninsularidad. Lo cual es bastante complejo.

Por último, una cuestión práctica muy sencilla y es que, ya que se está acabando la tercera edición, desde el Departamento de Contabilidad comentan que sería bueno que se presenten las facturas este año por la cuestión de que se impute al año al que es la factura. Así que, simplemente, animar a los teatros a que estén muy pendientes y a que sean lo más rápidos posibles en la liquidación de las actuaciones.

## COLOQUIO CON EL PÚBLICO

PÚBLICO: Estoy convencido de que mañana, en el Consejo de Ministros, se decidirá el nuevo secretario de Estado y se agilizarán las cosas. Me ha preocupado mucho esta afirmación de que en abril no se va a poder hacer, así que igual hay que acortar plazos por todas las partes y hay que arrimar el hombro por todas las partes para que se inicie la cuarta edición de PLATEA en el mes de abril. Creo que es importantísimo agilizar y que, si hay que utilizar presiones políticas para reforzar, que ya

lo hemos dicho en la Comisión de Seguimiento, hagámoslo. Y si hay que destinar un dinero del programa PLATEA para el equipo que coordina y que trabaja, se destine, aunque se queje quien se queje. Porque lo que no se puede permitir es que el equipo del INAEM trabaje hasta la extenuación y no haya refuerzos con un programa que está creciendo, que está funcionando y que está empezando a dar resultados. Desde la presidencia de FAETEDA, y hablaré con el presidente de La Red si está por aquí, trabajemos conjuntamente y, si tenemos que reunirnos con el ministro para que se ponga cuanto antes esto, pues lo hagamos. Y tenéis aquí la colaboración más absoluta para poner en marcha el programa. Porque hay muchísimas compañías, muchísimos teatros que tienen en cuenta esa programación.

JUAN MELGAR (JM): Creo que sería buenísimo que nos apoyarais en eso de reforzar el personal y, como digo, son cinco meses, así que, si tuviéramos luz verde a primeros de diciembre, solo nos retrasaríamos un mes.

PÚBLICO: ¿No se pueden acortar los plazos de la gestión?

JM: Yo creo que no se puede, en realidad, si no reducimos los plazos de presentar las programaciones, subsanaciones, revisión y demás.

PÚBLICO: Saco una lanza de parte de Nieves. Somos poblaciones pequeñas, yo soy de Bolaños. Dos cuestiones que comentar; una es la del caché. Son sugerencias que se pueden modificar, no tiene ningún sentido que, si modificando el caché gana la compañía, gana el INAEM y gana el ayuntamiento, ¿por qué se dice que no? No lo entiendo. Si un caché vale 9.000 y la compañía quiere bajarlo a 6.000, todo el mundo gana, no entiendo la barrera. Segunda cuestión, porcentajes para la renovación de PLATEA. Una población de 12.000 habitantes, por mucho público que yo quiera tener, jamás podré competir con una ciudad de 80.000, de 100.000. Mis 100 espectadores seguro que son muchísimos más que los 500 de las ciudades grandes si lo valoramos porcentualmente en base a la población. Creo que eso tampoco es justo. Por favor, esas dos cuestiones, en relación a poblaciones pequeñas, tenedlas en cuenta.

JM: Yo puedo responder a la segunda cuestión y es que la proporción se hace entre los cachés contratados y los espectadores, por lo tanto, puedes tener 100, no se trata de la población que tenga el municipio, sino cuál es la relación entre sus cachés y sus asistentes. Lo que se valora no es el número de espectadores...

PATXI LARRAÑAGA (PL): Me gustaría decir un par de cosas. Primero, créeme que el valedor de los teatros pequeños soy yo. Estoy realmente obsesionado. Tengo que decirte dos cosas. La primera del caché y el

aforo, te voy a responder con más libertad que de la que goza el secretario general. La limitación de caché y aforo también vino a corregir abusos, porque hemos tenido muchos casos en los que municipios con un teatro muy pequeño y con una afluencia de público muy pequeña pedían sistemáticamente los espectáculos más caros del catálogo con un resultado desastroso y con quejas de las compañías, que se habían ido con los baúles de la Piquer a no se sabe dónde y tenían 27 espectadores. Se generaba una diferencia de caché brutal y la compañía perdía dinero. Todo el mundo perdía. El prestigio del programador local, la compañía y el estado. Hubo que poner un límite. Quizás es un límite opinable, y estoy seguro de que se reflexionará con lo que estáis aportando. Con respecto a lo que dices de municipios pequeños, yo estoy radicalmente en contra, y las pruebas están en PLATEA. Tenemos municipios muy pequeños que funcionan mejor que municipios muy grandes. Y, además, los motivos sociológicos son clarísimos. Y es que, a lo mejor, en un municipio de 8.000 personas no hay nada más que hacer el viernes, mientras que en Getafe hay diez mil cosas que hacer; o sea que la regla de tres no es tan clara como la que propones. E, insisto, tenemos municipios pequeños en PLATEA que tienen resultados muchísimo mejores que municipios mucho más grandes. Después, igualmente, estamos tomando nota de todo lo que decís y lo valoraremos.

PÚBLICO: A nadie se nos escapa el contexto, es evidente la situación, la falta de gobierno, etcétera, pero yo creo que el programa PLATEA en estos tiempos ha venido a ayudar mucho a muchos teatros. Yo no estoy autorizado, porque no represento a la Red Española, pero por lo que hablo con mis compañeros de La Red, este programa es algo muy interesante para el sostenimiento del medio teatral; por eso creo que es lícito pedir un sobreesfuerzo para intentar que sea abril o, en su defecto, que se reconsidere lo de la primera edición y se recupere el verano. Ya sé que hay razones que apuntan a que eso no se hiciera, pero creo que es importante que se haga todo lo posible para que no haya un detrimento de la aportación y del dinero que está en juego. Es un dinero que entra en la cadena de valor, que viene muy bien a todo el sistema y, en estos momentos, es fundamental. Por tanto, en la medida en que se pueda y con mucha humildad os solicitaría un esfuerzo para que se impulse.

JM: Nada que comentar. No puedo estar más de acuerdo. Lo que pasa es que no depende de nosotros, ni la dotación del programa, ni el momento en que se dé luz verde para que se inicie, si ocurre, que tampoco lo tenemos garantizado.

CARLOS FERNÁNDEZ-PEINADO (CF): Nuestra voluntad es que el programa continúe y que mantenga su presupuesto, pero el presupuesto, ya se ha dicho, está sin elaborar.

PÚBLICO: Aparte de agradecer la colaboración de PLATEA con el desarrollo de la actividad escénica, pedir dos aclaraciones: una, consultar si la financiación del programa tiene alguna orientación vinculada a porcentajes cada vez menores. Siempre va a haber motivos para que se pueda hacer propuestas menores y, si se empieza con un 50-50, con un 60-40, se puede ir a la inversa, llegar al 40-60. Es decir, primar el esfuerzo en los propios teatros y las corporaciones locales en detrimento del esfuerzo del INAEM. Reivindico que ustedes pidan un aumento claro de la partida presupuestaria para que este programa no solo se afiance, sino que se amplíe. Y la otra cuestión es que se supone que las compañías no incrementan los costes de sus cachés cuando aparece PLATEA, se supone, y lo lógico sería que bajaran.

JM: Si estoy entendiendo bien, lo que propones es que, si el INAEM garantiza el 65, que garantice menos del caché, el 50, por ejemplo. Bueno, pues es una propuesta... ¿o que si tenemos la intención de ir variando ese porcentaje? ... es una cuestión que se puede ir valorando y es lo que se decidirá en la Comisión de Seguimiento...

PL: Yo he entendido que si tenemos alguna intención de ir disminuyendo nuestra aportación en los porcentajes...

JM: Creo que es un tema abierto, que no está decidido y que tiene contraindicaciones ambas cosas, bajar, subirlo, dejarlo igual... A uno les afecta de una manera y a otros de otra.

PÚBLICO: Tengamos conciencia de lo que decimos. Todas las aportaciones siempre son positivas y hay una comisión que está trabajando nuevamente en el seguimiento y evidentemente tanto la Red de Teatros como FAETEDA, como la Asociación de Danza, como la FEMP, como el Ministerio están porque este proyecto que ha costado tanto que funcione siga destinando, si es posible, más recursos económicos. Y esto lo voy a decir: igual que el IVA, que la Administración destine muchos más recursos. Me parece complicado plantear cambios en este momento porque la burocracia es tan grande que van a hacer que no podamos sacar el programa adelante y tendría que salir de aquí la sensación de que el programa PLATEA va a salir. Yo, extraoficialmente, tengo la información de que dentro de los presupuestos va a estar. Claro que la tengo, porque me he preocupado, como federación, de tenerla. Porque están en juego más de 900 funciones, más de 200 ó 300 espectáculos, que es mucho trabajo de muchísimas compañías de muchos profesionales, de miles y miles de familias que están trabajando en una situación muy complicada. Entonces, mi obligación como representante de esas compañías es que

este programa salga adelante. Así que insisto y reitero que se haga lo más rápido posible y ajustando plazos.

JM: Yo creo que, viendo los datos globales, el reparto de porcentajes está funcionando bien durante los dos últimos años, no en el primero. Porque, de media, al final las compañías siempre recuperan a el 98% del caché, lo que significa que la gran mayoría recuperan todo y que, en gran medida, también los teatros no tienen que aportar ese 18% comodín dado que muchas veces la taquilla es suficiente; porque el porcentaje de taquilla con el caché es suficiente para eso. Lo que es PLATEA, siempre aporta casi el 65% de media, o sea que esos porcentajes de financiación están bien diseñados para que todas las partes tengan un resultado satisfactorio siempre y cuando se haga un esfuerzo para que el teatro cumpla esa parte de taquilla y no tenga que poner el 18% de comodín. Por lo tanto, ahí no veo un problema. A lo mejor, lo de los cachés, el aforo y demás quizás eso sí que es algo en lo que se puede ver, analizar vuestras propuestas; pero yo, concretamente en el reparto del porcentaje de financiación, no veo que sea algo especialmente polémico. Y, por supuesto, comparto lo que dice Jesús de que, cuantos menos cambios, mejor para poder arrancar cuanto antes. Respecto a la voluntad de mantener el programa, por supuesto, está clara. Ojalá se pueda mantener también la dotación presupuestaria. Y ya que dices lo del IVA, no sé si va a subir o bajar el IVA, es verdad que tendría un impacto muy positivo para el programa porque liberaría recursos para más funciones. De hecho, hemos hecho los cálculos. Depende, porque hay muchos teatros que no tienen IVA en las entradas, y como la aportación de PLATEA es sobre la taquilla neta, si el IVA fuera menor, PLATEA tendría que poner menos en esa función y, por tanto, liberaría recursos.

PL: Yo quiero decir algo sobre lo que ha apuntado el compañero de Baracaldo antes, que le agradezco que lo haya dicho porque estaría bien que las leyendas que circulan sobre PLATEA se dijeran abiertamente para poder aclarar las cuestiones. Y ésta es muy buena, la de los cachés. Somos conscientes de que hay una ligera sobrevaloración de los cachés en el catálogo de PLATEA. Lo somos, pero no es del tamaño que he oído alguna vez. ¿Por qué? Pues, simplemente, porque nuestros recursos son limitados y nosotros podemos controlar los cachés, pero no conocemos todos los cachés del mercado libre. Por otro lado, todo el mundo sabe que fluctúan ampliamente por otras circunstancias. No solo es PLATEA o no PLATEA. Insisto, los cachés de catálogo son máximos. Si estáis al tanto de los precios del mercado, que se supone que es vuestra obligación, y veis un caché de PLATEA que está por encima, estáis en vuestro perfecto derecho de decirle a la compañía que se ha pasado y que por eso no va a vuestro teatro. Es más, os agradecería mucho que nos tuvierais al corriente cuanto antes.

JM: Como ha dicho Nieves antes, es un caché para todo el estado, entonces es ajustándolo a la baja cuando lo...

CF: Me gustaría hacer dos aclaraciones. La primera, la que ha dicho Patxi de que se incluyen ahí costes de transporte y son estándar. Esto permite contemplar un caché no digo que hinchado, pero como se busca que valga para toda la península, por no hablar del tema de la extrapeninsularidad, que se incorpora a la aportación de PLATEA completamente... Eso conecta con otra cosa que quería comentar. Primero, querría agradecer todos los comentarios sobre lo beneficioso que ha sido el programa PLATEA y agradecer las críticas, por supuesto. Hay una cuestión que a mí me interesa mucho, que es la irradiación. Gracias a que PLATEA tiene un caché estándar, una compañía se puede situar en un determinado punto geográfico y eso ayuda a que otros municipios cercanos puedan tener un caché más bajo de esa compañía y aprovechen para hacer varios bolos. Entonces, esa medida que no está en PLATEA, sí que ayuda a ver el impacto en esa irradiación. O en la misma plaza, hacer bolos a continuación. Porque puede ser uno de PLATEA y, al día siguiente, ir a taquilla o con otro caché más reducido... Ya, por último, aparte del futuro de PLATEA, creo que sería muy interesante -ahora que han pasado tres años-, hacer una evaluación en profundidad; una evaluación sistemática cualitativa y cuantitativa del impacto del programa, no sólo económico sino en términos de programación, de alcanzar zonas geográficas, de impacto social... y eso también lo vamos a llevar a cabo porque, cuando un programa cumple tres años, ya es momento de hacer evaluación. Estamos pensando que podría ser la Agencia Estatal de Evaluación, el propio Ministerio... pero lo queremos hacer y queremos contar con la participación de todos, porque habrá los correspondientes cuestionarios, entrevistas, etcétera.

PÚBLICO: Yo vengo del ayuntamiento de Jaca, de una población de 13.000 habitantes en el Pirineo y, en primer lugar, yo querría felicitar a la FEMP y al INAEM porque, en nuestro caso, a una población tan pequeña, nos ha permitido ampliar nuestra programación entre ocho y nueve actuaciones al año y eso tiene mucha importancia. El programa está muy bien valorado y la marca PLATEA ya suena. Se trata de una ciudad que es turística, tiene 13.000 habitantes, pero en Semana Santa, Navidad y sobre todo en el verano llegamos a los 50.000 ó 60.000 habitantes. Los espectáculos que podemos programar con PLATEA nos dan, de alguna manera, un marchamo de calidad en nuestra programación. Contribuye a la imagen turística y hacemos de la cultura un recurso turístico. ¿Qué pasa? Que el primer año sí que pude programar en verano y yo estaba encantada de la vida. ¿Qué ocurrió? Que el segundo año no pude porque no se nos permitió por la normativa, que acepto. Pero bueno, me gustaría plantear la posibilidad de que en determinados casos se pudieran plantear estas

singularidades por las características propias de cada espacio, dado que esto contribuiría a la autofinanciación. Por otro lado, a mí me perjudica de alguna manera, salvo que lo entienda mal, que, al tener 500 butacas en mi auditorio, los porcentajes de ocupación en temporada baja son un poquito bajos. A lo mejor, comparándolos con una sala de Madrid son muy buenos, pero mirándolo aisladamente, ahora no puedo sacar una nota tan buena. Y la verdad es que profesionalmente me está fastidiando un poco. Esto sería en el apartado de ruegos. Y en el apartado de preguntas, para no marear a Patxi, yo querría saber, cuando se valore nuestra solicitud se nos va a tener en cuenta –según lo he entendido– por un lado, el grado de autofinanciación y, por otro lado, también el número de actuaciones. Y aquí me estoy perdiendo un poco año tras año. Tenía entendido que cada año teníamos que programar más.

PL: Lo que pide PLATEA es que el año de entrada en PLATEA haya un aumento lo más similar posible al número de funciones de PLATEA. Y, luego, que se sostenga si uno sigue en el programa. También tengo que decir que el porcentaje de ocupación no se mide, lo que se mide es el de autofinanciación. Y a mí me gustaría señalar que esto no es por una obsesión económica nuestra, ni por la intención de aplicar ningún modelo, sino que, después de pensarlo mucho, nos pareció que era el parámetro que mejor reflejaba el realismo del programador. Quiero decir que un programador, que se ha hecho con su lugar y su territorio y tiene una asistencia decente y sabe programar con arreglo a sus proporciones, tiene unos porcentajes de autofinanciación estupendos. Pero no es que estemos ahí mirando el céntimo, lo estamos tomando como parámetro de juicio global.

Lo que decías del verano. Esto es algo que se preguntaba Jesús, que es esta famosa pregunta de dónde acaba la cultura y empieza lo comercial; se parece un poco. PLATEA nace con la vocación de salvar las temporadas de las entidades locales, la programación estable de temporada que estaba haciendo aguas con motivo de la crisis económica. Por eso, excluye de entrada los festivales y la programación de carácter extraordinario. Entonces, entendemos que cada municipio es un mundo y que habrá que encontrar parámetros acordes para todo el mundo. Por ejemplo, otra cuestión que a lo mejor está alguien a punto de suscitar al respecto de la autofinanciación, uno de los municipios catalanes, no me acuerdo ahora de cuál, me decía: "A mí, la autofinanciación me destroza porque aprovecho PLATEA para traer espectáculos de mayor riesgo. Yo tengo una autofinanciación estupenda, pero como en PLATEA me tiro al agua, pues en vez de venirme 280 me vienen 130". Y sabemos que eso pasa, pero es imposible afinar más una normativa común para todos con 153 municipios haciendo cosas distintas. Y es que tenemos el caso contrario, porque hay municipios que aprovechan PLATEA para llevar el gran

relumbrón de la tele que, si no, no pueden llevar, y ahí llena el teatro. Además, me dice el secretario general que el programa específico para cubrir programaciones de riesgo no es PLATEA, que está más destinado a una temporada estable, por así decir. Tenemos otros programas en el Ministerio para la programación más arriesgada.

PÚBLICO: Yo vengo de Girona. Agradecer, en primer lugar, estas Jornadas que están siendo muy útiles. En este primer año en PLATEA, hemos hecho lo que hemos podido, Patxi, la comunicación, los resultados están ahí, una mediana de unos 180, pero vamos a remontar en el último, seguro. Pero ahí estamos y con voluntad de dar continuidad a PLATEA. A mí me ha dado la impresión de que estamos todos en un frente común con el secretario general. Me ha dado la sensación de que estamos todos en el mismo barco. Pues vamos a dar todos soporte a PLATEA, ¿por qué no? Demos soporte por carta firmada y pidámosle al nuevo ministro que renueve PLATEA. Somos todos parte y la primera misión que tenemos que tener todos claro es salvar a PLATEA.

PL: Yo voy a decir algo que no es ni un juicio de valor ni una opinión y espero, por tanto, que luego mi secretario general no me tire de las orejas. A la hora de defender vuestros intereses, estáis en una situación infinitamente mejor que la de un ciudadano cualquiera, porque vuestros jefes directos son políticos y esos políticos militan en partidos políticos, que son los que realizan los Presupuestos Generales del Estado. Esto es una obviedad.

PÚBLICO: Los responsables políticos están contentísimos con PLATEA porque la calidad que llega a los municipios es impresionante. Entonces, si tú le pides a mi alcalde una carta a favor de PLATEA, aunque sea Esquerra Republicana, pues va a decir que sí, porque la calidad que llega a los municipios no la podríamos asumir directamente desde los espacios. Entonces, yo creo que es una función de los que estamos aquí dar soporte. Otro planteamiento: teníamos una obra que estaba dentro de un festival, que es Temporada Alta y que hubiera tenido mucha más aceptación apoyado por PLATEA, pero nos hemos tenido que resignar con 160, sé que es una cuestión que forma parte de la normativa PLATEA, pero quizás es interesante hacer confluir estos festivales en esta espiral de la que nos hablaban hoy la gente de los teatros alternativos.

PL: Yo recomendaría al coordinador y al secretario general que alargaran el periodo a verano, si los presentes se comprometieran a no dar gato por liebre y colar las funciones en festivales. ¿Por qué lo digo? Porque ha ocurrido y por eso tuvimos que acotar lo del verano. Y aunque la normativa impedía programar en festivales, ha habido funciones de PLATEA que se han programado en contextos de festivales. Si todos tenemos una postura en que esto es así, pues bien.

PÚBLICO: Soy del Ayuntamiento de Vigo. Nosotros llevamos desde la primera edición de PLATEA con unos resultados bastante positivos -por lo menos consideramos nosotros-. Yo me sumo a todas las felicitaciones al equipo de los trabajadores del INAEM. Me gustaría plantear que, a mí, ya me parece bastante tardío empezar a programar en abril; me parece una barbaridad. Teniendo en cuenta la peculiaridad -y creo que todos entendemos lo que ha pasado debido a la situación política y todos entendemos lo que requiere la aprobación de presupuestos porque trabajamos con presupuestos municipales-, pero sí que creo que, a lo mejor, hay algún modo de que todas aquellas cuestiones que no tienen que ver con los presupuestos como, a lo mejor, empezar a sacar ya la convocatoria para que se vayan anotando las compañías o para solicitar la continuación o adhesión... creo que todo lo que podamos adelantar... no sé si en la práctica se puede hacer, si podemos ir ganando un mes, quince días... aunque no tengáis los datos de la dotación presupuestaria.

CF: Es lo que se ha hecho los otros dos años anteriores. En cuanto estaba aprobado el Proyecto de Ley de Presupuestos, en septiembre, ya teníamos el dinero y ya sabíamos lo que podíamos hacer. Pero, claro, la dotación presupuestaria... no es tanto la dotación presupuestaria como posibles cambios en el funcionamiento del programa. Eso tiene que ir en el protocolo con la FEMP; luego tienen que firmar los ayuntamientos un documento que es jurídicamente vinculante, que sé que les compromete a cumplir esas condiciones; luego la tramitación de la interventora... esos posibles cambios es lo que nos impide ir adelantando trabajo. No puedes pedir a los ayuntamientos o teatros que se adhieran a un programa del que no se saben las normas de funcionamiento que va a tener. Lo que se me ocurre es adelantar plazos, acortar los plazos que tengan los distintos agentes para la adhesión o para ... pero ahí hay que contar con que cada administración tiene su idiosincrasia y cada ayuntamiento tiene sus problemas, unos tienen que pasarlos por Pleno, en otros tiene que emitir un informe el interventor de que no tiene deudas... pero sí es cierto que, en diálogo con FEMP, que al final es la entidad que aglutina a las entidades locales, veremos la viabilidad de acortar esos plazos para que pueda sacarse todo adelante más rápido. Y lo mismo con las compañías.

PÚBLICO: MI intervención es puramente reiterativa, pero hablo desde Baleares, que somos una comunidad periférica, con unas particularidades específicas y queríamos dar nuestra opinión. En primer lugar, felicitar a las entidades que hace tres años pusieron en marcha el programa PLATEA. No les quepa duda de que el programa ha sido la piedra angular de las programaciones de los espacios escénicos que están en el programa en Baleares. Aparte de la cuestión de los cachés, está la cuestión de la insularidad, que hace que los costes de

desplazamiento de carga y artistas sean elevadísimos, y que PLATEA los asuma es una ayuda fundamental. Así pues, confiamos en que este programa pueda continuar muchos años y no sólo que continúe, sino que la aportación no se vea mermada, no sea menor. Tenemos que aplaudir que la tramitación sea tan ágil. Es maravilloso que una administración pueda funcionar a través de una aplicación informática y de correo electrónico. Estamos moviendo cinco millones de euros así, cuando otras administraciones funcionan como en el siglo XIX. Felicidades también por ello. Y, para finalizar, querría añadir un aspecto de evaluación y es que estaría bien que en la propia aplicación pudiera haber un elemento de evaluación, que los teatros pudiéramos evaluar a la compañía, al espectáculo y que las compañías puedan evaluar a los teatros o al INAEM. Finalmente, mi última aportación es agradecer la organización de estas jornadas que me han parecido excelentes, pero me ha pedido un compañero -que se tenía que ir- que dijera que se debería dejar un poco más de espacio para la intervención de los asistentes.

JM: Muy interesante esto de la evaluación. Fácil y útil.

PL: Yo tengo que decir que la gran protagonista de la gestión digital no está aquí y es Mabel, una informática que trabaja con nosotros y que realmente está todo el día encima de la aplicación y que ha hecho maravillas. También quiero aprovechar para pedir disculpas porque es verdad que a veces tengo diecisiete llamadas seguidas y para el último estoy un poco tenso. Al que me pillaba tenso, discúlpame.

PÚBLICO: Yo quería contribuir desde otro lugar. Puesto que hablamos de evaluación, para nosotras, puesto que llevamos adelante el programa de las Temporadas de Igualdad, nos sería de muchísima ayuda si desde el INAEM se nos podría facilitar una evaluación desagregada por sexos de lo que es la circulación de espectáculos en esta temporada pasada y en la presente. Porque sería la manera comparativa de ver si lo que hayamos podido conseguir, si es que hemos conseguido mover algunos corazones, surte frutos. Hablamos de las compañías, de si son creaciones de mujeres... los baremos de evaluación los podemos hablar más adelante porque son los que manejamos con CDN y otros teatros. Este sería un paso muy importante para la aplicación de la Ley de Igualdad por iniciativa del propio INAEM. Necesitamos que el INAEM tome iniciativas con respecto a la Ley de Igualdad.

JM: Nosotros tenemos una matriz de datos grandísima, lo que no hay es recursos para analizarlos.

CF: Como se hace una evaluación, ésta debe incluir el enfoque de género sí o sí porque es transversal e ineludible, igual que otros, el

educativo, la implicación social. El resultado de la evaluación será público.

JM: En la página web están los datos de 2015, de género no hablan, pero sí de infancia y otras áreas...

JUANA ESCUDERO: Yo creo que no caben mejores conclusiones que esta conversación de todos con los responsables del programa por parte del INAEM. Personalmente, en nombre de la FEMP -y creo que, de parte de todos los espacios escénicos de titularidad local, formemos o no formemos parte de PLATEA- quiero daros las gracias por este ejercicio absoluto de transparencia y diálogo. Os aseguro que en las Comisiones de Seguimiento se valorarán todas y cada una de las aportaciones.

CARLOS FERNÁNDEZ-PEINADO: Para cerrar el encuentro, me gustaría dar las gracias a la FEMP y quiero que transmitas este agradecimiento al secretario general, Juan Ávila, y al presidente, el alcalde de Vigo, Abel Caballero. Respecto a PLATEA, no es caer en un tópico, pero es un trabajo de equipo. Aquí estáis muchos de los gestores que hacéis posible este programa también, entonces, la felicitación es mutua y recíproca, porque las compañías hacen también un gran trabajo y hemos convertido esa aplicación informática en un punto de unión de las artes escénicas a través de PLATEA. Respecto a las Jornadas, agradecer a Conde Duque su acogida. Creo que ha sido muy productivo el encuentro porque, más allá de PLATEA, la gestión de un espacio escénico es un auténtico reto, un auténtico gran proyecto que debe hacer que la cultura esté en todos y cada uno de los momentos de la vida de una comunidad y, sobre todo, en las entidades locales que sois las que participáis activamente en ella. Para terminar, quiero agradecer al equipo de organización, a Almudena y a todas las personas que han trabajado con ella. Gracias por haber venido y seguimos trabajando.

[VER VÍDEO](#)



ACCIÓN  
FORMATIVA  
PLATEA

LA GESTIÓN DE LOS ESPACIOS ESCÉNICOS

# CONCLUSIONES

Organizan:



MINISTERIO  
DE EDUCACIÓN, CULTURA  
Y DEPORTE



PLATEA

PROGRAMA ESTATAL  
DE ARTES ESCÉNICAS



FEDERACION ESPAÑOLA DE  
MUNICIPIOS Y PROVINCIAS

Colaboran:



## CONCLUSIONES

Ponentes y asistentes recalcaron en sus distintas intervenciones la importancia que ha tenido el programa **PLATEA** como reactivador de la actividad teatral durante los últimos tres años en nuestro territorio, dado el azote recibido por el sector a raíz de la crisis.



PLATEA, en sus tres años de vida, ha propiciado la exhibición de 3.000 espectáculos en todas las comunidades autónomas y ha contado con el apoyo de 600.000 espectadores. Su objetivo, como señalaba su máximo responsable, Carlos Fernández-Peinado, ha sido el de “revertir la situación que estaba desmembrando el tejido, situándose como canal intermedio entre compañías y ayuntamientos, y propiciando el uso de unas infraestructuras públicas que corrían el riesgo de quedar en desuso”.

Ante la generalizada preocupación de los asistentes a las Jornadas por la continuidad en 2017 de PLATEA (al no haber sido aprobados los Presupuestos Generales del Estado en la fecha de celebración de las Jornadas, el programa no había sido presentado aún en su cuarta edición), los responsables del INAEM transmitieron su máxima confianza en la continuidad de esta línea de apoyo y en el mantenimiento de su dotación presupuestaria. Sin embargo, han de llevarse a cabo una serie de acciones administrativas (aprobación de presupuestos, confirmación o renovación de cargos, convocatoria, etc), que atrasarán su puesta en marcha hasta –previsiblemente– abril de 2017. El público asistente lanza

una serie de ideas para la aceleración del procedimiento, cuya viabilidad será analizada por este equipo.

### **Un encuentro para reivindicar la profesionalidad**

Más allá de su voluntad dinamizadora de la actividad teatral, PLATEA aborda, con estas Jornadas, otro de los objetivos del programa, que es el de propiciar el encuentro entre gestores, programadores, compañías y demás profesionales de las artes escénicas. Una necesidad –la de generar espacios para el encuentro y el intercambio de conocimiento y experiencias- valorada reiteradamente por todos los agentes. Encuentros como este propician no solo el aprendizaje y desarrollo profesional de los asistentes, sino también salir de la soledad en la que muchas veces un gestor o compañía se sienten ante un contexto precarizado, y la confirmación de que estamos unidos en retos comunes y oportunidades compartidas.

### **Un teatro más allá de la exhibición**

Los diversos ejemplos de gestión y programación comunicados en las Jornadas nos hablan de una evolución en la figura del gestor del espacio escénico, y del propio espacio en sí. Avanza la idea de un teatro que va más allá de su papel como mero expendedor de contenidos, para constituirse como un espacio de interacción con la comunidad, de escucha de su entorno y de dinamizador de la vida social de los ciudadanos. Se amplía, así también, la figura del gestor visto como programador, para entenderse ahora como mediador entre el discurso artístico y la población sobre la que incide.

Vemos como crece una perspectiva “ecológica” del trabajo de gestión de un espacio escénico. Un modelo de dirección que trasciende lo meramente artístico y presupuestario y que se configura como irradiador de acciones de calado en la comunidad, en estado de escucha, y para el que la “prueba-error” se sitúa como principal herramienta a la hora de contrastar lo diseñado “en el despacho” con la realidad de sus públicos.

Gestor, también, como psicólogo y seductor. Se impone un liderazgo abierto, empático, responsable, que seduzca y entienda a su equipo, a la comunidad de artistas, al público y a sus responsables políticos. Se abre, así, una importante línea de acción en la que la gestión escénica debe implicarse: la creación. La dinamización –y generación- del tejido creativo del área de influencia del teatro se revela como una necesidad más a la que prestar atención, que se materializa en el diseño de programas de coproducción, residencias artísticas...

## Retos comunes

La situación actual lanza una serie de retos compartidos por todo el sector y para los que se diseñan diferentes estrategias de abordaje:

- Reivindicación y defensa de la **profesionalidad**. Fomento de la formación continuada, implicación en redes y asociaciones, rigor en la contratación.
- **Públicos**. Envejecimiento del público: *elaboración* de programas específicos para públicos infantiles y jóvenes. *Accesibilidad*: programas específicos para colectivos concretos, ruptura de barreras arquitectónicas y de comunicación (bucle magnético, braille, sobretitulado, etc), políticas de precios. *Ampliación de públicos*: actividades paralelas (ensayos abiertos, charlas...), programas de participación (producciones de teatro comunitario, concursos, programaciones, embajadores, talleres...). Conocimiento del público (encuestas, programas de CMR...).
- **Vínculos y trabajo en red**. *Colaboración con instituciones* con finalidades comunes (ONCE, asociaciones gremiales colindantes al edificio, bibliotecas, academias, asociaciones de todo tipo...), voluntariado. *Redes nacionales e internacionales* (oportunidades compartidas, profesionalización, grupos de presión ante medidas políticas, festivales, universidad...), interesantes herramientas también para el ahorro en gastos de exhibición (redes formales e informales) que permitan llevar espectáculos de alto caché a otros territorios no capitalinos.
- Implicación con el **mundo educativo**. Acciones de *exhibición* concretas (programas escolares, muestras amateur de estudiantes –infantil, institutos, universidades-) ... Programas de *formación del profesorado*. Programas de *creación* en los centros educativos.
- **Apropiación del espacio por parte de la ciudadanía**. Visitas guiadas, escuela del espectador, cesiones para actividades no teatrales...
- **Renovación de equipos de gestión**. Apostar por los jóvenes, cuya formación es excepcional y su manejo de determinadas herramientas, como las digitales o redes sociales, está totalmente integrada en su día a día.
- **Comunicación**. *Profesionalización* de las personas encargadas de comunicar la actividad. *Relaciones estables y de calidad* con los medios. *Inversión*. *Opciones diferenciadas* (comunicar la programación directamente en los espacios de los entornos-diana). Atender a las *especificidades* de cada medio (redes, prensa...). Necesidad de la *planificación* y de una *visión estratégica* (vinculada a la dirección del proyecto o espacio). Nuevas estrategias: salir del teatro para invitar a entrar, implicar a los creadores en la relación con los públicos...
- **Aplicación de la Ley Orgánica de Igualdad efectiva de hombres y mujeres**.

Muchos de los modelos de trabajo analizados durante en el cuento señalan la importancia de conocer acciones y programas desarrollados por compañeras y compañeros en otros espacios para, posteriormente, realizar un trabajo de *traducción* al contexto propio, para diseñar proyectos que aporten soluciones a la problemática y retos concretos de cada territorio. En este sentido, la programación expandida a través de acciones paralelas y perpendiculares a la programación de exhibición habitual del espacio, es la vía más eficaz para el desarrollo de vínculos duraderos con la ciudadanía y para acercar el teatro a quienes no se sienten aún interpelados por el proyecto. La revisión de las ponencias de estas Jornadas da muestra de un amplio, variado y muy original conjunto de acciones desarrolladas en todo el territorio español. Junto a estas acciones paralelas, algunos ponentes señalaron, también, una serie de herramientas o acciones genéricas que deberían tener en cuenta los gestores de todos los espacios:

#### *De programación*

- Generar una programación estable.
- Identificación clara de programaciones y temporadas con identidad propia por sus contenidos específicos (infantil, generalista, musical, experimental...)
- Definir (a través de sus actividades y programación) una identidad clara de cada espacio.
- Crear espacio para todos los gustos y públicos (humor, flamenco, grandes conciertos...)

#### *De gestión:*

- Diseñar y ejecutar un plan de acción estratégico. Definir la misión y visión del proyecto, así como las acciones derivadas y líneas estratégicas que seguir para cumplir los objetivos definidos.
- Diseñar y dar espacio a la evaluación: para detectar éxitos, localizar errores y corregir; para estar al día en el contraste de nuestras ideas con la realidad.
- Pensar y generar otras fórmulas de financiación: cohabitación de la financiación a través de presupuesto para programación e ingresos de taquilla, intercambios en especie, patrocinios, vínculos con otros centros para coproducción o exhibición...
- Desarrollar la capacidad de adaptación a entornos cambiantes (presupuesto y responsables políticos que se revisan periódicamente –en el caso de los teatros de titularidad pública-) nos obligan a ser flexibles y a seguir reinventándonos.
- Implicación de todo el equipo del teatro en la gestión del mismo. Relaciones de confianza y corresponsabilidad. Estabilidad del equipo. Formación continua.