

*al público*  
**ABIERTO**

*número 3*



**ABIERTO AL PÚBLICO** es una iniciativa de LA RED, Red Española de Teatros, Auditorios, Circuitos y Festivales de Titularidad Pública, creada especialmente para atender el firme interés de los asociados por la fidelización y el desarrollo de audiencias. La creciente oferta de ocio y cultura ante la que se encuentra el ciudadano actual hace inevitable que los teatros busquen nuevas formas de relacionarse con el público. Desde sus inicios, tanto a través de *Escenium* como de la Escuela de Verano de Almagro, La Red ha mantenido abierto el debate y la reflexión sobre la necesidad de los teatros de adaptar sus estrategias de promoción y comunicación al ritmo de la sociedad actual.

## ÍNDICE

- 04 | **Presentación.**
- 06 | **La programación como elemento básico de la gestión de públicos.**
- 26 | **Comunicación online, ticketing y marketing relacional.**
- 40 | **Formación de público infantil y juvenil.**
- 56 | **El espacio escénico en su entorno social: Participación ciudadana.**
- 66 | **Anexo.**

■ **Edita** LA RED, Red Española de Teatros, Auditorios, Circuitos y Festivales de Titularidad Pública  
■ **Dirección del proyecto** Irene Pardo Molina  
■ **Coordinación** Isabel Pérez, Pilar Royo  
■ **Redacción** Emilia Marcos, José Antonio de Luis ([www.atodaplana.es](http://www.atodaplana.es))  
■ **Fotografías** Lessy, Javier Naval, Gerardo Sanz

**La Red, Red Española de Teatros, Auditorios, Circuitos y Festivales de Titularidad Pública 2011**  
C/ Hileras, 4 · Planta 5ª · Oficina 7 · 28013 · Madrid · T: 915489560 · [redteatros@redescena.net](mailto:redteatros@redescena.net) · [www.redescena.net](http://www.redescena.net)

■ **Diseño gráfico e ilustraciones** Cadigrafía, publicidad y comunicación  
■ **Imprime** Fotocromía Industrias Gráficas ■ **Depósito legal**  
■ **ISSN** 1889-5131  
© de los artículos, La Red · © de las fotografías, sus autores

# Presentación

Esta tercera edición de ABIERTO AL PÚBLICO ensaya nuevo planteamiento y nueva estructura para ofrecer conceptos, argumentos y herramientas clave en la gestión de públicos. En esta ocasión, el contenido de las páginas que siguen es el fruto de la puesta en común de ideas entre gestores culturales seleccionados y distribuidos en cuatro mesas de debate que han versado sobre sendos temas de relieve en el tema que nos ocupa: “La programación como elemento básico de la gestión de públicos”, “Comunicación on line y marketing relacional”, “Formación de público infantil y juvenil” y “Participación ciudadana”.

Con objeto de ofrecer un documento riguroso, práctico y competente, la composición de las mesas de debate se ha guiado por una serie de criterios técnicos, tratando en todo momento de:

- Contar para cada tema de debate con profesionales cuyos conocimientos específicos en cada materia vienen avalados por sus actuales responsabilidades o trayectoria profesional.
- Integrar en cada una de las mesas a gestores culturales cuyos ámbitos de trabajo presentan entre sí notables diferencias en varios aspectos: dotación presupuestaria, estructura organizativa, demografía de las poblaciones en que se ubican, trayectoria histórica... De este modo, el debate se ve enriquecido por múltiples perspectivas.
- Facilitar un encuentro en el que los participantes han podido confrontar sus posturas y planteamientos respecto a los temas correspondientes,

de manera que las propuestas que han salido de cada una de las mesas surgen de una dialéctica que ha generado tanto consensos como divergencias. A nuestro modo de ver, este método contribuye a poner en común un manual de buenas prácticas susceptible de ser aplicado en cualquier contexto.

Estamos convencidos de que encontraréis útiles los Manuales de buenas prácticas con que concluye cada capítulo. Pero consideramos igualmente provechosos los interrogantes, la apertura de nuevos temas de debate y las llamadas de atención a problemáticas aún no resueltas (y sobre las que se debe seguir trabajando) que han surgido en estos diálogos.

Así, la combinación de propuestas concretas para la gestión de públicos y de las demandas e inquietudes que se vislumbran en esta publicación sirve para enriquecer nuestros protocolos de gestión y nuestra capacitación profesional.

En el transcurso de las cuatro mesas de debate -en las que participaron perfiles distintos de programadores/gestores culturales/responsables de comunicación especializados en artes escénicas-, se pudo comprobar la recurrencia, por parte de los profesionales, a determinados argumentos, valores y motivaciones, con independencia del tema que se trataba en cada caso. De la experiencia obtenida en estos cuatro encuentros, podemos extraer estos lugares comunes:

- La firme convicción en que la labor del gestor/programador cumple una función tanto social

como cultural y que, por tanto, debe enfocar sus decisiones desde la responsabilidad ante la sociedad y la consideración de que las artes escénicas son un bien en sí mismo.

- La necesidad de ahondar en un enfoque didáctico, como premisa ineludible para hacer la cultura accesible a todos y contribuir al desarrollo de las artes escénicas.
- La necesidad de conjugar el compromiso con la creación artística y los intereses del público.
- La conveniencia de perfeccionar herramientas de gestión que facilitan la labor del gestor cultural y potencian el rendimiento del proceso de toma de decisiones, tales como el marketing relacional, la gestión de redes sociales, los protocolos de coordinación de distintos departamentos, etc.

Pero, sobre todo, estos encuentros -en los que han participado profesionales procedentes de entidades muy diversas en su funcionamiento, dotación presupuestaria, contexto social...- han refrendado la validez de propuestas que se vienen reiterando desde hace tiempo y que resultan transcendentales en el presente y el porvenir de las artes escénicas de España.

Así, se ha plasmado un consenso unánime sobre la necesidad de que las artes escénicas estén imbricadas en los programas educativos, como ya ocurre en algunos países de nuestro entorno, y de hacer ver a la sociedad en su conjunto que la gestión de los espacios escénicos debe medirse principalmente en términos de rentabilidad

social. Porque, al fin y al cabo, los responsables de los espacios desempeñan una función decisiva en la garantía de un derecho básico: el acceso a la cultura.

En definitiva, en esta edición de ABIERTO AL PÚBLICO, la prospección y puesta en común de herramientas de gestión de públicos en temas específicos ha caminado en paralelo a la reclamación de medidas de gran envergadura que contribuyan a afianzar el papel en la sociedad de las artes escénicas y el de los propios gestores/programadores. Creemos que esta doble vertiente hace de esta publicación una herramienta doblemente enriquecedora.

mesa de debate 1

# LA PROGRAMACIÓN COMO ELEMENTO BÁSICO DE LA GESTIÓN DE PÚBLICOS

**ISABEL PÉREZ** • Coordinadora de la mesa de debate

Jefa de Departamento del Circuito de Espacios Escénicos Andaluces (Agencia Andaluza de Instituciones Culturales de la Junta de Andalucía) desde 2007. Forma parte de la Junta Directiva de La Red Española de Teatros, Auditorios, Circuitos y Festivales de Titularidad Pública.

**ARANTZA ARRAZOLA BEASKOETXEA**

Coordinadora y programadora del espacio San Agustín Kultur Gunea de Durango (Bizkaia), perteneciente a la Red de Teatros Vascos SAREA. Diplomada en Económicas por la Universidad del País Vasco. Cinco años en la empresa de producción y distribución teatral Julio Perugorria Producciones, S.L.

**JOSEFA SUÁREZ HERNÁNDEZ**

Profesional de las artes escénicas desde 1983. Actriz, productora, directora y profesora de teatro. Programadora del Auditorio Municipal de El Sauzal. Pertenece al Consejo Rector del Centro Superior de Arte Dramático, Escuela de Actores de Canarias.

**MARGARIDA TROGUET i TAGUL**

Máster en Gestión Cultural. Directora del Teatre Municipal de l'Escorxador de Lleida.

**MIGUEL A. VARELA**

Director del Teatro Municipal Bergidum de Ponferrada desde su apertura, en 1996. Ha formado parte de la Junta Directiva de la Red Española de Teatros, participando como tal en la elaboración del Plan General del Teatro.

**PEPE CAMACHO**

Profesional del espectáculo desde 1976. Inicialmente actor, director y profesor teatral; se dedica a la gestión cultural desde 1993. Fue director técnico del Festival Castillo de Niebla y en la actualidad programa el Teatro Municipal Felipe Godínez y el Festival Luna de Verano de Moguer.

Isabel Pérez



Arantza Arrazola



Josefa Suárez Hernández



Margarida Troget i Tagul



Miguel A. Varela



Pepe Camacho

La primera herramienta para la gestión de públicos que tenemos en nuestras manos es nuestra labor como programadores. El diseño de una programación estable es el elemento que, de forma más decisiva, va a marcar nuestra relación con el público, la imagen que proyecta nuestro espacio, nuestras señas de identidad...

Pero, además, programar significa tomar decisiones, marcarse objetivos, adoptar un compromiso con la creación artística y con el público al que nos dirigimos. Y, por supuesto, gestionar presupuestos y administrar la relación con la entidad de la que depende el espacio. Como profesionales encargados de diseñar una programación artística, nuestra triple responsabilidad (ante el espectador, ante el artista y ante la Administración) hace que precisamente esta mesa de debate haya sido la que más ha reflexionado sobre el estatus y capacitación profesional del gestor (e incluso, por momentos, ha conjurado alguna que otra crisis de identidad).

Con todos estos antecedentes, hemos afrontado este capítulo sobre *La programación como elemento...* con el propósito de aunar experiencias, confrontar reflexiones y, finalmente, generar un protocolo de trabajo lo más útil posible para todos los programadores, con independencia de sus circunstancias. Lo hemos hecho siguiendo una estructura argumental en tres fases:

- Identificar objetivos comunes.
- Identificar variables (o condicionantes) a las que está sujeta la labor del gestor/programador.
- Identificar herramientas comunes que sirvan para mejorar la capacidad de gestión.

## ***Programar significa tomar decisiones, marcar objetivos y adoptar un compromiso con la creación artística y con el público.***

### ■ 1

#### **Trabajar siempre en el marco de un proyecto artístico**

A estas alturas no vamos a preguntarnos quiénes somos ni por qué estamos aquí. Sin embargo, a la vista de los argumentos y las opiniones recabadas entre los gestores, conviene repasar algunas certezas y reafirmarnos en nuestros objetivos y responsabilidades como programadores. Programar es casi la esencia de lo que somos. No somos gestores de una casa de cultura ni de una biblioteca (aunque hay casos de profesionales que aglutinan todas estas funciones a la vez). Gestionamos un espacio escénico, es decir, gestionamos unos presupuestos con los que diseñamos una propuesta artística para ofrecer al público, y lo hacemos con un planteamiento inicial y también con unos objetivos.

De ahí que uno de los primeros consensos que hemos hallado es la necesidad de adoptar una postura de partida para afrontar esta responsabilidad: la necesidad de trabajar sobre un proyecto bien definido.

Disponer de un proyecto significa poner negro sobre blanco todos los puntos de nuestra gestión: dotación presupuestaria, objetivos que nos marcamos, protocolos de gestión, criterios artísticos... Fijar unos objetivos nos ofrece un respaldo a la hora de justificar a posteriori nuestra gestión. Y esto es válido sea cual sea nuestro estatus profesional: funcionario de un ayuntamiento, profesional contratado por una

empresa o fundación... “La programación tiene que ser una partitura. Está en relación con el proyecto, un proyecto escrito, redactado por el gestor y avalado por el político” (Miguel A. Varela).

Obviamente, en este punto surge la cuestión irresoluta de la relación entre el técnico o gestor y la administración (el responsable político ante el que hemos de responder). Esta relación tiene particularidades y cada gestor goza de un nivel de autonomía mayor o menor dependiendo de sus circunstancias. Desde aquí no podemos ofrecer una respuesta conjunta a la manera de afrontar esta circunstancia, pero sí un protocolo de actuación que sirve al técnico cultural para administrarla: es conveniente trabajar en todo momento sobre un documento escrito (proyecto) en el que se establecen los objetivos de tu espacio escénico.

“En Durango los políticos aceptaron una misión, visión y valores que debía tener el espacio en la que se primaba la programación estable con calidad artística e interés cultural, con la obligación de programar unos 50 espectáculos de diversa índole al año y un presupuesto más bien reducido, y esto marca las pautas de tu espacio” (Arantza Arrazola).

## *Disponer de un proyecto es poner blanco sobre negro todos los puntos clave de nuestra gestión.*

Bien, lo ideal es que fuera el gestor quien tuviera la potestad de proponer un proyecto, de forma que la gestión de la programación no incurriera en contradicciones o imposibles: un proyecto circunscrito en todo caso por “un plan estratégico cultural” diseñado por la administración. Consideramos imprescindible que los gestores tengan la facultad de elaborar un proyecto concreto sobre artes escénicas que luego refrenden los políticos.



## En definitiva

Gran parte del trabajo del gestor “consiste en explicar lo que hacemos tanto al público/ciudadano como a la administración/político” (Miguel A. Varela). Pues bien, de cara a la administración, la redacción de un proyecto se convierte en el marco referencial en el que podemos ofrecer esas explicaciones.

Y, por contra, no disponer de él supone que el gestor se puede encontrar *desarmado* cuando se le es requerida alguna explicación por cierta actuación, ya que no existe una referencia, un documento al que apelar.

La Administración es la encargada de marcar las pautas y el marco general de su política cultural. A partir de ese punto, el gestor cultural debería tener autonomía para plasmar, dentro de las líneas marcadas por dicha política, un proyecto artístico y de gestión propio, del que se puede hacer responsable.

## ■ 2

### Definiendo el proyecto: entorno social, participación ciudadana y condicionantes físicos

A la hora de definir un proyecto, cabe identificar, en primer lugar, estos cuatro factores:

- Existencia de un plan estratégico definido por la Administración para la que trabajamos y en el que se detallan líneas generales de actuación.
- Conocimiento del entorno social en el que desempeñamos nuestra labor, e implicación en el mismo.
- Valoración de los recursos (humanos y económicos) de los que dispondremos.
- Condicionantes que influyen directamente en la programación, tales como el espacio físico (el edificio que alberga el teatro).

El objetivo es que, a partir de estos presupuestos, el gestor se proponga llevar a cabo su apuesta personal y profesional. Un plan estratégico (en caso de existir, que es lo deseable) nos marca de entrada unas líneas de actuación



(p.e., que en una comunidad bilingüe se establezca como prioridad dar cabida a creaciones en ambos idiomas).

Conocer el entorno social, por su parte, será fundamental para diseñar horarios de programación, temporadas o ciclos, etc. “Al fin y al cabo trabajamos para una comunidad y tenemos que saber tomarle el pulso” (Miguel A. Varela). “No sólo lo que quiere, sino también qué punto de apoyo tendremos para ofrecer a esa comunidad un proyecto por el que apostamos” (Pepe Camacho). Se trata en todo caso de conciliar lo que creemos que demanda el público con lo que el gestor, legítimamente, cree que puede beneficiar o enriquecer a ese público.

Por otro lado, el programador tendrá un margen de maniobra distinto si su espacio es el único equipamiento de referencia en una localidad o si se encuentra en competencia con otros. Miguel A. Varela expuso un modelo de gestión que se corresponde con el primer caso: “En el caso de un teatro que es el único espacio de referencia en la localidad, tienes que programar para todos los públicos. ¿Cómo llegas a todos esos públicos sin perder cierta identidad? Mi estrategia ha sido estructurar la programación en ciclos, cada uno de los cuales lleva su nombre, su marca, su estilo”.

El planteamiento es diametralmente opuesto cuando se gestiona un espacio que no es único en su ámbito geográfico inmediato: “En mi caso, en una localidad con varios teatros, privados y públicos, no tendría sentido diseñar la programación dirigiéndote a todo el público. Tienes que apostar por una programación concreta, dirigida a un público concreto. En este caso es más fácil crearte una imagen determinada, una marca, porque el espacio adquiere una personalidad propia por el tipo de propuestas que hace” (Margarida Troguet).

En ambos casos encontramos un mismo resultado: la creación de imagen o marca a través de la programación. Esa imagen que proyectamos al público es un factor vital para captar, de entrada, su atención, paso previo para contar con su afluencia. Troguet y Varela ejemplifican dos casos distintos con un mismo objetivo:





*Diseñar un programa artístico no debe entrar en contradicción con la atención a públicos diversos, con demandas diversas.*

12

- **Creación de diversas marcas e identidades** a través del diseño de ciclos que se dirigen a un tipo de público específico: público familiar, público que busca creaciones no convencionales, etc. La fórmula es idónea para teatros que deben atender a una población amplia y heterogénea. El teatro tiene múltiples personalidades, genera diversas identidades.
- **Creación de una marca específica asociada al espacio.** La programación apuesta por definir una línea concreta, para atender a un público específico (con independencia de que se pueda dar cabida ocasionalmente a otras fórmulas). La necesidad de que el espacio proyecte una personalidad concreta a través de la programación obedece a la existencia de varios espacios en un ámbito geográfico reducido, de forma que no se compite ofreciendo lo mismo, sino convirtiéndose en alternativa. El espacio busca tener una personalidad propia, inequívoca.

Vamos a cerrar este apartado examinando dos factores que entran en juego en este primer paso de definición del proyecto: de qué herramientas disponemos para conocer el entorno social y cómo influye el espacio físico en el margen de maniobra del programador.

## 2.1

### Imprescindible trabajar desde el conocimiento del entorno social

Respecto al primer punto, resulta complicado establecer una metodología unívoca. ¿Qué instrumentos tenemos a nuestra disposición para un conocimiento exhaustivo del entorno social, entendiendo éste como una amalgama de tradición cultural, tejido económico y social, usos y costumbres... de una población? “Si soy nuevo en una ciudad, mi método es la entrevista con las asociaciones y entidades sociales: academias de danza y música, el sector de la enseñanza, grupos de teatro, intentando recabar inquietudes y mostrándoles a la vez mis intenciones...” (Miguel A. Varela). La entrevista cualitativa es un método útil para el programador. Cabe decir que forma parte de su trabajo convertirse en una persona accesible, con alto grado de sociabilidad y del manejo de las relaciones públicas. Arantza Arrazola ejemplifica un método deseable para cualquier gestor que desee tener éxito en su trabajo: “Lo primero que hice al llegar al Teatro San Agustín de Durango fue enviar una carta oficial para presentar el espacio (y acompañarla de llamadas de teléfono) a asociaciones, entidades, grupos... Ahí explicaba el proyecto, que, en mi caso, pone al mismo nivel tanto su función como teatro como su utilidad como espacio público de proximidad”.

Esta acción nos va ayudar a situar nuestro espacio en la órbita social del entorno. En este momento es cuando definimos de cara a la sociedad qué lugar queremos ocupar con nuestro espacio y la dualidad de funciones del mismo: ofrecer una propuesta artística y ser un espacio de proximidad. En este último punto, y ateniéndonos a los argumentos esgrimidos en la mesa, es conveniente marcar ciertos límites, o un cupo desinado a actividades no relacionadas directamente con la creación artística profesional. Al mismo tiempo, para poner en valor nuestro espacio, incluso esas actividades tienen que estar regladas, y una de esas primeras reglas puede ser poner precio a cualquier tipo de actividad. Los participantes en la mesa argumentaron a favor de esta idea. “En el Bergidum

no se permite ninguna actividad de entrada libre” (Miguel A. Varela). Las entradas gratuitas favorecen actitudes contraproducentes, ya que abren el paso a un tipo de espectador que acude a la función movido únicamente (o principalmente) por el interés que despierta la gratuidad y no necesariamente por un interés específico por las artes escénicas. De esta forma, en el patio de butacas se formará un ambiente en absoluto propicio, tampoco especialmente receptivo. Pepe Camacho considera que, “al final, ese público no valora el espacio escénico al que acude”.

### *Forma parte del trabajo del programador ser accesible, sociable y tener cierto manejo de las relaciones públicas.*

Abrir la puerta a la participación ciudadana en la programación no significa dejar en sus manos la decisión del programa, ni mucho menos. “Al espectador hay que escucharlo, pero no puede ser el único agente que decida” (Josefa Suárez). Es labor del programador encauzar esta participación, y en la mesa se plantearon diversos métodos.

Destacamos uno de ellos, que fue expuesto por Margarida Troguet: “Yo creo mucho en la participación del público, pero no cuando se refiere a la programación. Nosotros no vendemos entradas, vendemos experiencias. Ésa es una labor del programador, el espectador no es especialista, para eso estamos los profesionales. Ahora bien, si un colectivo se dirige a ti pidiendo que programes para él una función, pues muy bien, yo opto por coprogramar; es decir, la función la pagamos a medias. Y exijo que el responsable de ese colectivo participe en la elección de la propuesta; si pide un determinado tipo de espectáculo, yo le propongo opciones y le pido que venga conmigo a verlas y elegir”. (1)

## 2.2

### Ser versátil en el uso de los espacios escénicos

Finalmente, para cerrar este epígrafe, analizamos el papel del espacio físico como condicionante de la programación. Es evidente que ciertos montajes, por sus dimensiones, no pueden ser acogidos en determinados espacios escénicos. También, que una sala multidisciplinar facilita nuestro trabajo al permitir adaptar el espacio a la creación. Y esto condiciona nuestra labor como programadores. Pero aquí queremos dejar constancia de dos propuestas que amplían el margen de maniobra del programador y que muchos gestores ponen en práctica:

■ *Jugar* con el espacio del que disponemos: en un teatro con capacidad para 300 o más localidades, es posible convertir el escenario en patio

de butacas y escenario a la vez cuando se programa una función que, por sus características (p.e. propuesta poco convencional), sabemos que está dirigido a un público reducido.

■ Buscar espacios alternativos a nuestro propio espacio para funciones concretas. “Los artistas van por delante. Cuando has solucionado algo, llegan nuevas generaciones que te piden nuevos espacios, que ni son un teatro, ni un centro cultural..., es casi el salón de tu casa” (Margarida Troguet). Como propuesta de futuro, el gestor va a tener que estar muy atento a las nuevas demandas por parte de los creadores en relación con el espacio físico en el que se representa un espectáculo.

En resumen, consideremos el espacio físico como oportunidad, no como limitación.



*Un espacio multidisciplinar facilita nuestro trabajo al permitir adaptar el espacio a la creación.*

## 2.3

### Una propuesta: coprogramar

Las funciones se desarrollan en espacios físicos. Como hemos visto, las necesidades materiales (infraestructura) influyen en nuestra capacidad de decisión a la hora de programar. También el espacio geográfico introduce condicionantes.

¿Qué distancia está dispuesto a recorrer el espectador para acudir al teatro?

¿Cómo influye la existencia de espacios escénicos en municipios próximos?

A estos dos interrogantes, sumamos un tercero: ¿Cómo puedo permitirme el lujo de traer a mi espacio una compañía que me interesa, pero cuyos costes exceden mi capacidad presupuestaria?

Desde un punto de vista puramente economista, la unión de varios agentes en la consecución de un fin abarata los costes proporcionales que recaen en cada uno de esos agentes. A esta altura del debate, los participantes ahondaron en una propuesta: la co-programación.

“Lo que no tiene sentido es que la misma compañía, con el mismo espectáculo, acuda a muchos sitios que, además, están cercanos entre sí. Esto es insostenible. Ahora, si la compañía, con un repertorio, la puedes distribuir en un espacio geográfico cercano a, digamos, 150 kilómetros, puedes optar por un servicio de autocares. Así, en una localidad ves el espectáculo A, en la otra el B, y en la otra, el C” (Margarida Troguet).

Esta fórmula serviría sin duda para abaratar costes, al sufragar, p.e., los costes de la gira entre varios espacios. Al mismo tiempo, los espacios escénicos que intervienen en esta acción programan uno de los tres espectáculos y ofrecen a su público habitual la posibilidad de acceder a los otros dos, lo que ha de considerarse como un valor añadido.

Las fórmulas de colaboración entre espacios no son nada desdeñables y admiten múltiples variantes. Una de ellas la explica Arantza Arrazola:

“En Durango colaboramos con los espacios escénicos de dos localidades muy cercanas: Elorrio (Arriola Antzokia) y Amorebieta (Zornotza Aretoa). Esa colaboración tiene un sello, 3K. Cada espacio tiene su propia programación porque cada pueblo tiene su casuística. Así que hacemos reuniones bimestrales o trimestrales, donde cada uno explica su programación y ponemos de acuerdo los puntos en común. Surgen así dos o tres funciones que programamos, por ejemplo, viernes, sábado y domingo. Cada día se programa en uno de los pueblos, como una minigira. Por supuesto, abarataremos costes. Conseguimos así que la prensa nos haga más caso e incrementamos el público. Lo ideal sería llevar al público a uno de los sitios, incluso al público de toda la provincia. Pero no hemos sido capaces en ningún momento de financiar un espectáculo entre los tres y exhibirlo en un solo pueblo”.

## *Las fórmulas de colaboración entre espacios pueden ser muy positivas.*

Lo cierto es que esta propuesta, cuya argumentación obedece a una lógica aplastante, tiene, desde nuestro punto de vista, un único obstáculo: “Las corporaciones municipales se resisten a no hacer uso de su equipamiento municipal o a pagar un caché para una representación que va a tener lugar en un espacio que no es el suyo propio” (Pepe Camacho).

Bien, llegados a este punto, cabe al menos proponer la defensa, entre todos los gestores, de estas fórmulas de coprogramación que aportan rentabilidad económica, que obedecen a un criterio de sensatez y que, por ende, dan respuesta a situaciones que carecen de lógica, como que dos localidades próximas programen el mismo espectáculo con un día de diferencia para un público reducido.

## Conocer y acceder a la oferta artística. La relación con los creadores

Hasta este momento, hemos tratado de identificar los objetivos comunes y los principales condicionantes a los que se enfrenta el programador, incluyendo al final un tema a debate como es la coprogramación. Ahora trataremos de identificar herramientas comunes que sirvan para mejorar la capacidad de gestión. Estará presente en todo momento un condicionante que recorre transversalmente todo este capítulo dedicado a la Programación como elemento básico de la gestión de públicos: la dotación presupuestaria.

Así pues, queremos analizar desde este momento de qué canales disponemos para acceder a la oferta artística, cuál es nuestra capacidad de maniobra para diseñar programaciones a medio y largo plazo, el papel de Redes y Circuitos y, finalmente, cómo damos forma a la programación, cómo la comunicamos y cómo analizamos la acogida que ha tenido para que nos sirva como *background* a la hora de tomar nuevas decisiones.

### *El programador debe ser curioso, inquieto y activo para tener una perspectiva completa.*

La primera reflexión que surge es acerca de la personalidad del programador. En la mesa de debate hubo unanimidad en destacar dos cualidades que debe tener: curiosidad e inquietud. Hoy día, la oferta llega directamente al gestor/programador, a través de las propuestas de Redes y Circuitos y también a través de compañías y distribuidores que ofertan sus creaciones

directamente al programador. Lo que llega a través de estos tres canales (circuitos, compañías y distribuidores) bastaría para diseñar una programación anual. Sin embargo, el programador debe ser activo (dentro de sus restricciones económicas y de tiempo) si desea tener una perspectiva completa.

“Yo creo que el programador tiene que ir a buscar, tiene que relacionarse. Esto es una balanza entre buscar y encontrar” (Margarida Troguet). En esta búsqueda, las relaciones personales y los marcos de encuentro entre programadores (marcos como las Redes y Circuitos o la propia Red Española de Teatros) constituyen una herramienta de trabajo útil para ampliar el conocimiento de la oferta artística. Y, si no tenemos capacidad de asistir a todo tipo de festivales nacionales e internacionales, precisamente el encuentro entre programadores nos servirá para ampliar horizontes. Además, la relación directa con los artistas y las compañías cumple este mismo cometido.

En un intento por estructurar los canales de acceso a la oferta, podemos clasificarlos en:

- Catálogos y propuestas realizadas por Redes y Circuitos.
- Asistencia a ferias y festivales.
- Relación directa con distribuidores.(2)
- Relación directa con compañías y creadores.(3)
- Relación con otros gestores a través del marco de encuentros promovidos por entidades como las Redes y Circuitos.
- Canales informales (amigos).

Obviamente, cuantos más canales empleemos de los aquí relacionados, mayor conocimiento tendremos de la oferta y, por tanto, mayor capacidad de decisión, ya no sólo para contratar un espectáculo en sí, sino también, y sobre todo, para estar al tanto de tendencias, de nuevas fórmulas que se están abriendo camino, etc.



© Javier Naval.

### ¿Con qué antelación cerramos la programación?

La respuesta es rápida: con menos del que sería deseable. “A día de hoy (junio 2011) tengo en la mesa seis catálogos con programación de teatros franceses muy pequeños de la temporada 2011-2012 completa. ¡No entiendo cómo no somos capaces de hacerlo también nosotros!” (Margarida Troguet). La imposibilidad de cerrar un programa con antelación fue una queja unánime. Esta circunstancia dificulta desarrollar un trabajo planificado y meditado con tiempo y es, además, una espiral perversa. La razón, según se apuntó en el debate, es el desfase del calendario presupuestario: los gestores contemplan el periodo septiembre-junio, mientras que la Administración cierra presupuestos de enero a diciembre. “Y nos quedamos atrapados en este desfase. Es un hándicap que al final tenemos que solucionar nosotros” (Troguet).

“Nosotros programamos por trimestres. Estamos conectados con el Cabildo Insular: de ahí es de donde tomamos las bases de datos de compañías y espectáculos. Por otro lado, a través del Gobierno del archipiélago es como accedemos a propuestas de música y compañías de otras islas” (Josefa Suárez).

*El desfase del calendario presupuestario dificulta desarrollar un trabajo planificado.*



© Gerardo Sanz.

### En definitiva:

- Los programadores comienzan a perfilar una programación sin conocer el presupuesto del que dispondrán en el cambio de año, de diciembre a enero.

- Las Redes y los Circuitos se encuentran en el mismo desfase, de forma que en ocasiones las propuestas que pueden hacer llegar a sus asociados llegan tarde, cuando los espacios han cerrado ya un trimestre o un semestre...

Esta circunstancia puede provocar irregularidad en la programación, al verse los gestores obligados a corregir el desfase en el tramo final de su calendario. Ciertamente se puede solventar ajustando siempre los presupuestos a la baja, pero, decididamente, no se trata de un protocolo de trabajo muy profesional.

Además de esta queja fundamentada, en la reunión se reclamó una autonomía de gestión. Y desde aquí aprovechamos también para reiterar esta reclamación. Si los espacios no disponen de suficiente autonomía para adecuar sus presupuestos a la oferta artística que llevan al público, tampoco pueden ser totalmente responsables de la rentabilidad del espacio. “Yo siempre he actuado teniendo claro que los ingresos del teatro son una parte importante de la gestión. Eso ha supuesto que ahora que llegan las vacas flacas, mi público no ha notado que me hayan reducido el presupuesto. Pero, para eso, el precio de las entradas tiene que ser real, tiene que estar en función del coste de programación de cada compañía” (Miguel A. Varela).

Llegados hasta aquí, sólo nos queda abrir una nueva vía de reflexión. ¿Hasta qué punto se debe subvencionar la entrada del teatro? Si una compañía tiene una propuesta artística valiosa y un caché alto, ¿estamos poniendo barreras a un acceso a la cultura democrático? Por el contrario, ¿estaremos subvencionando a un público elitista que en muchas ocasiones no necesita que se le subvencione? En definitiva, el caché de un espectáculo, ¿es directamente proporcional a su valor o interés artístico?



© Gerardo Sanz.



© Javier Naval.

La última parte de este epígrafe, más que ofrecer respuestas, puede servir para poner sobre la mesa una serie de cuestiones que afectan a la esencia misma de la gestión de un espacio escénico y a la de la creación artística, lo cual escapa a la finalidad concreta de esta publicación.

## ■ 5

### El papel de las Redes y Circuitos

Las Redes y Circuitos cumplen una función relevante en la gestión de públicos al elaborar programaciones que ponen a disposición de sus asociados. La mayoría de ellos también cumplen una función muy importante ofreciendo programas de formación a sus asociados y otros servicios relacionados con la gestión. Han jugado y juegan un papel importantísimo para el “desarrollo tanto de las compañías (por la red de distribución que suponen) como del público y de los espacios asociados” (Pepe Camacho).

Lo cierto es que, según las opiniones recabadas en la mesa de debate, las funciones de Redes y Circuitos más apreciadas por los gestores son:

- Su papel como red de distribución y la elaboración de catálogos de espectáculos que sirven como instrumento para informarse de la oferta artística del momento.
- El presupuesto destinado a subvencionar parte del caché de las compañías, lo que permite a los espacios asociados acceder a producciones interesantes que, sin este soporte, no podrían contratar.

Estas dos funciones hacen que las Redes y Circuitos sean considerados por los gestores como un instrumento muy cómodo, útil. A partir de aquí, surgen reivindicaciones de los gestores respecto a algunos de los criterios que se emplean por parte de los circuitos. La casuística es tan variada como el número de circuitos y sus correspondientes normativas:

■ **La promoción de producciones de la comunidad autónoma respectiva.** Esta medida pretende legítimamente promover la creación artística del entorno. Mantener un equilibrio, al establecer porcentajes en la programación, parece clave. “Si el porcentaje es muy alto, puede llegar a ser asfixiante y, según los baremos que se usen, introduces en la programación propuestas en las que se relaja la exigencia de calidad” (Miguel A. Varela).

■ **El papel de las comisiones artísticas.** Cabe destacar la existencia de un debate abierto en torno al funcionamiento y consecuencias de las comisiones artísticas. ¿Deben limitarse a asesorar o puntuar espectáculos? ¿Deben ser instrumento para realizar una selección de la programación que se ofrece a los espacios desde las Redes y Circuitos? Algunos circuitos dejan en manos de los programadores la selección del catálogo de programación, otros no. En el primer caso, “este sistema tiene un peligro porque, con la situación de crisis, algunos programadores apuestan por espectáculos de gran formato y calidad, y sin embargo, una compañía pseudo-profesional se cuela en el catálogo y termina firmando un montón de funciones. A su vez, este método es defendido por las empresas como un sistema más democrático” (Isabel Pérez).

*Las Redes y Circuitos  
prestan apoyo desde  
hace años a la  
creación artística y  
son una herramienta  
muy valiosa para la  
consolidación de las  
programaciones.*

Las situaciones son, como decimos, muy variadas, y los criterios que introduce cada circuito en su normativa tienen consecuencias diferentes en los gestores de una u otra comunidad autónoma. “En el Circuito de Teatro y Danza de Tenerife hay un reparto de dinero que decide una empresa pública. Hay tres parámetros: el público (nº espectadores), cuanto más alto el número de espectadores, más puntúa; en segundo lugar, tienes que tener como mínimo un 70% de programación canaria; y por último: la gestión (con cuánto tiempo de antelación pides el espectáculo) y si todos los procesos burocráticos están correctos. Hay, así, un reparto anual. No puedes, pues, diseñar con mucha antelación la programación y tienes que programar a ciegas porque es posible que el reparto oscile al siguiente trimestre en función de cómo han puntuado el resto de espacios, es como una competencia” (Josefa Suárez).

Dos argumentos para concluir este epígrafe: desde el punto de vista del gestor (Miguel A. Varela) y del responsable de un circuito (Isabel Pérez):

“Hemos utilizado los circuitos como mera herramienta económica para ahorrar dinero, por la subvención. Pero es también importante que desarrollen planes de comunicación, planes para establecer lazos con el público y una gestión más eficaz...” (Miguel A. Varela).

“Un circuito es una comunidad que comparte un objetivo, y eso requiere la participación activa de todos y cada uno de los gestores” (Isabel Pérez). (4)

## ■ 6

### Diseñar la programación, trabajar en grupo, comunicar

Si hemos estado trabajando desde el principio con un proyecto bien fundamentado, a la hora de diseñar la programación (espectáculos, número de funciones, ciclos, temporadas, horarios...) habremos recorrido más de la mitad del camino. La toma de decisiones en este momento es fun-

damental en la gestión de públicos a través de diversas fórmulas de programación. Apuntamos algunas que se expusieron en la mesa de debate:

- Inserción de propuestas menos convencionales en abonos o paquetes que contienen espectáculos más accesibles o que sabemos que pueden gozar de mayor aceptación.

> *Acceso a creaciones que exigen un cierto esfuerzo por parte del público.*

- Creación de ciclos temáticos en horarios, fechas o temporadas específicas

> *Atención a públicos diversos.*

- Diseño de acciones previas al momento de la exhibición de una obra.

> *Formación de público.* (5)

Las estrategias son diversas, y su eficacia va a estar en función de que estemos trabajando sobre un proyecto (“sobre una partitura”, apunta Miguel A. Varela).

En este punto, cabe señalar que no resulta conveniente que el gestor o programador actúe en soledad. En el diseño de la programación debemos dar cabida a las personas que trabajan en la organización, a nuestro equipo. No se trata de decidir la programación de forma asamblearia, ya que la responsabilidad corresponde al programador, pero el hecho de que todo el personal conozca el proceso contribuirá a una mayor eficiencia de la gestión.

El personal de sala y de taquilla (“el personal de taquilla tiene que saber de qué va la función porque les van a preguntar”- Miguel A. Varela) debe estar al tanto de lo que se programa: qué es, cómo se explica, cómo puede variar el perfil de público de un espectáculo a otro... Es necesario habilitar herramientas para involucrar y mantener informado a todo el equipo, a través de:

- Reuniones periódicas

- Soportes informáticos que permitan a todo el equipo acceder a información sobre la programación y el avance de la toma de decisiones.



© Lessy

*En el diseño de la programación debemos involucrar a nuestro equipo de trabajo.*

Y, finalmente, llega el momento de comunicar la programación al público. En este punto final nos limitamos a ofrecer unas líneas estratégicas básicas, ya que este apartado se desarrolla de forma mucho más extensa en el capítulo 2: *Comunicación on line, ticketing y marketing relacional*.

#### Estas líneas básicas se resumen en:

- Involucrar desde el primer momento del diseño de la programación al departamento de comunicación (si tenemos) para que la gestión de la programación y su comunicación sean labores acompasadas y, por tanto, eficaces. Lo mismo si nuestro departamento de comunicación es un proveedor externo.
- Exigir a las compañías su propio plan de comunicación. A la hora de negociar las funciones, informarles de la campaña o acción que vamos a desarrollar para promocionar su espectáculo y exigir reciprocidad: ¿qué plan de comunicación contempla la compañía?
- Detectar con antelación las propuestas que van a necesitar más dedicación en el apartado de promoción para poder planificarla con tiempo suficiente.
- Idear fórmulas y recurrir a canales específicos para cada tipo de propuesta (un espectáculo dirigido a público juvenil requerirá un refuerzo mayor en redes sociales, flyers, etc, que en canales convencionales).
- Y sobre todo, después de una función, de un espectáculo, de un ciclo, de una temporada... deberíamos sentarnos a reflexionar sobre cómo ha reaccionado el público (la presencia del gestor en la sala es asignatura obligatoria), detectar en qué hemos acertado y en qué hemos podido cometer errores y procesar toda esta información antes de disponernos a diseñar la siguiente programación. Y, por supuesto, al cabo de dos, tres... temporadas, reflexionar sobre los éxitos y los fracasos de nuestro proyecto.



# MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS

## PROPUESTA DE PROTOCOLO DE ACTUACIÓN

### 1. Proyecto

Plasma tus objetivos al frente de un espacio en un **proyecto**, un documento escrito en el que desarrolles, expliques y justifiques motivaciones, procedimientos y objetivos. Programar es diseñar una propuesta artística para ofrecer al público, es partir de unas ideas o motivaciones, crear las condiciones necesarias para desarrollarlo y reflexionar con posterioridad sobre el resultado de tu propuesta.

### 2. Programador

Tema a debate: La relación del programador con la Administración pública de la que depende. El programador debería tener la posibilidad de hacer su propuesta de proyecto artístico y de gestión.

### 3. Entorno social

El trabajo de un programador o gestor se desarrolla en un entorno social determinado. Es preciso conocerlo y entablar relaciones con los agentes sociales (asociaciones, grupos, colectivos de la enseñanza...). Siempre será positivo establecer un marco de cooperación (a través de reuniones periódicas, p.e.) con dichos agentes. El contexto social y cultural (festividades, tradiciones, perfil sociológico...) van a incidir decisivamente en nuestras decisiones.

### 4. Proyectar imagen

A través de la programación proyectarás una imagen determinada de tu espacio. Si es el único espacio de referencia de una localidad y debes atender a un público heterogéneo, el recurso a ciertas fórmulas (p.e. ciclos) te ayudará a proyectar múltiples identidades (específicas para cada tipo de público). Si tu espacio está en competencia con otros cercanos, es conveniente que la marca o identidad (programación) del espacio sea unívoca, tenga una personalidad muy marcada.

### 5. Usos del espacio escénico

El espacio escénico es también un equipamiento de proximidad para el ciudadano, pero sin dejar de ser, en todo momento, lo que es: un espacio artístico. Intenta reglar todas las actividades no artísticas que tienen lugar en tu espacio, puedes hacerlo con una primera decisión: llegar a acuerdos de tipo económico para cualquier tipo de uso del espacio.

### 7. Propuesta: coprogramar

La cooperación entre espacios escénicos próximos puede abrir múltiples fórmulas de programación, eficientes y razonables. Colaborar con espacios de tu entorno puede abaratar costes. Sería aconsejable que los gestores/programadores de espacios de características similares que se encuentran en un entorno próximo estableciesen relaciones periódicas para compartir experiencias y objetivos.

### 8. Acceso a la oferta

Cuantos más canales tengas a tu disposición para conocer la oferta artística, más amplia será la perspectiva que tendrás. Un programador debe, dentro de sus posibilidades, mantenerse informado no sólo a través de las propuestas que llegan a su escritorio, sino que debe buscar activamente.

### 9. Propuesta

El gestor debe poder participar en la toma de decisión para establecer la política de precios de las entradas. Toda medida encaminada a permitirle una mayor autonomía en este sentido redundaría en una gestión más eficiente. ¿Es necesario gozar del estatus de organismo autónomo de gestión pública?

### 10. Plazos de trabajo

Trabajar con antelación en el diseño de la programación dota de mayor profesionalidad la labor del gestor/programador.

## 11. Tema a Debate

Hasta qué punto la dependencia de los calendarios presupuestarios de la Administración influyen (perjudican) la labor de programar. Conocer con antelación la dotación presupuestaria de la que dispone el gestor le ofrecería mayor seguridad y margen de maniobra para diseñar un programa artístico y elaborar estrategias de públicos.

## 12. Redes y Circuitos

Las Redes y Circuitos son una herramienta muy valiosa como 1) red de distribución y elaboración de catálogos de espectáculos y como 2) soporte para subvencionar parte de nuestra programación. Pero no sólo eso. Son un marco muy importante para establecer y desarrollar políticas de formación y gestión de públicos.

## 13. Trabajo en equipo

A la hora de plasmar definitivamente en un programa tu propuesta artística para la temporada, haz partícipe a todo tu equipo (personal de sala, departamento de comunicación... incluso administración). El equipo debe estar involucrado en el proyecto para poder hacerlo suyo y actuar como un agente activo en el desarrollo, puesta en marcha y promoción del programa.

## 14. Evalúa tu trabajo

Evalúa la reacción del público en cada función: para ello, debes estar presente en las representaciones, así sabrás si tu espacio tiene una valoración positiva por parte del público. En todo caso, recurre a las herramientas de evaluación de que dispones: encuestas, *feedback* del público a través de redes sociales, etc.

Finalmente, evalúa cada final de temporada o ciclo. Analiza a largo plazo el resultado de tu proyecto: ¿Es sostenible?, ¿has cumplido tus objetivos?, ¿debes introducir modificaciones?, ¿debes plantearte nuevos objetivos?

Cuéntanos tu experiencia o haznos llegar tu opinión a través de

[abiertoalpublico@redescena.net](mailto:abiertoalpublico@redescena.net)

## SELECCIÓN DE RECURSOS

### Publicaciones

*Análisis de espectáculos teatrales (2000-2006)*. José Romero Castillo. Madrid, Visor Libros, 2008.

*La gestión de las artes escénicas en tiempos difíciles*. Jaume Colomer. Sant Celoni, Bissap Consulting, 2007.

*Gestión de proyectos escénicos*. Miguel Ángel Pérez Martín. Madrid, Ed. Ñaque, 2002.

*Gestión de salas y espacios escénicos*. Miguel Ángel Pérez Martín. Madrid, Ed. Ñaque, 2003

*Planificación, producción y promoción teatral*. Teresa Valentín-Gamazo, Grego Navarro de Luis. Sevilla, Edita Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía, 2005.

### Ferias y festivales de teatro

- Mercartes. (Mercado de las artes escénicas). Noviembre. Palacio de Congresos y Exposiciones de Sevilla. Sevilla. [www.mercartes.es](http://www.mercartes.es)

- COFAE, Coordinadora de Ferias de Artes Escénicas del Estado Español. [www.cofae.net](http://www.cofae.net)

- Consulta el listado completo de festivales de teatro en España en <http://www.redescena.net/festivales>

### Notas

1. Para ampliar este tema, ver Capítulo 4: *Participación ciudadana y relación del espacio escénico con el entorno social*.

2 y 3. En cuanto a la relación con distribuidores y compañías y creadores, en la mesa se esbozó una herramienta de trabajo para dotar de mayor eficiencia el trabajo del gestor: la preselección. Un método sencillo es incluir en nuestra página web un pliego explicativo de nuestra línea de trabajo, de nuestros criterios de programación, de qué tipo de espectáculos y creaciones tienen cabida en él. Aunque no hubo unanimidad en cuanto a si todos los espacios están en posición de concretar esos criterios de forma que las compañías sepan a qué atenerse o si su propuesta encajaría.

4. Para completar este epígrafe o ampliar información sobre el funcionamiento, estrategias y peso específico de las Redes y Circuitos, remitimos a la publicación Estudio de Redes y Circuitos, desarrollada por la Red Española de Teatros, Auditorios, Circuitos y Festivales de Titularidad Pública.

5. En el transcurso de la mesa de debate, Margarida Troguet explicó el funcionamiento del programa Avui no hi ha funció (Hoy no hay función). En él, se organizan visitas a la casa o el estudio de un artista que está ensayando la obra que luego se programará en el teatro. La involucración del público, su participación activa y la posibilidad de relacionarse con el creador o el artista genera mayores expectativas e inquietud en el público.

mesa de debate 2

# COMUNICACIÓN ONLINE, TICKETING Y MARKETING RELACIONAL

## CARMEN PICO

Licenciada en Derecho por la Universidad de Oviedo. Máster en Gestión Cultural: Música, Teatro y Danza por la Universidad Complutense de Madrid. Desde 2005 trabaja en el Departamento de Comunicación del Teatro Jovellanos y de la Concejalía de Festejos del Ayuntamiento de Gijón. Ha dirigido las ocho ediciones del Festival *A ver la ballena* patrocinado por la Autoridad Portuaria de Gijón.

## CARLES RIBELL I TOLEDANO

Licenciado en Historia por la Universidad Autónoma de Barcelona, postgraduado en Gestión Cultural por la Universidad de Barcelona, en Empresas y Organizaciones Culturales por la Universidad Complutense de Madrid y en *Coaching* por la Universidad de Barcelona. Trabaja como Técnico de Cultura en el Ayuntamiento de Granollers desde 1990 con diferentes cargos dentro del Departamento de Cultura. En 2002 ejerce de Jefe de Programas de la recién creada empresa pública Granollers Escena, S.L. de la cual es director gerente desde el año 2007.

## IÑAKI SALABERRIA

Licenciado en Derecho por la Universidad del País Vasco. Máster en Gestión y Dirección de Empresas. MBA ESTE por la Universidad de Deusto. Actualmente trabaja como Técnico de Proyectos en la Unidad de Teatro y Danza de Donostia Kultura. Es responsable de la gestión de dFERIA ([www.dferia.com](http://www.dferia.com)) desde el año 2007 y miembro del equipo artístico de la misma desde el año 2002. Fue director del Centro Cultural Lugaritz durante 5 años.

## BORJA IBASETA

Licenciado en Filología Inglesa y máster en Estudios de Género por la Universidad de Oviedo, estudiante de la Universidad de Bradford (Reino Unido), profesor en Hartwick College (Programa Fulbright-EE UU) y en las Universidades de La Trobe y Melbourne (Australia). Desde 2008, vinculado al equipo del Teatro de la Laboral primero como mediador cultural y ahora como parte del equipo gestor.

Carmen Pico



Carles Ribell i Toledano



Iñaki Salaberria



Borja Ibaseta

Imagínate al creador de un espectáculo que recala en tu espacio escénico manteniendo una charla digital con los espectadores en tu página web horas antes del estreno. O la posibilidad de conocer con todo detalle los hábitos de consumo de cada uno de los espectadores que acuden a tu sala. O disponer de tiempo y medios suficientes para atender al público antes de entrar en la sala, ofrecerle indicaciones, mantener un contacto directo, más personalizado, en lugar de limitarnos a venderle su entrada.

En este capítulo de ABIERTO AL PÚBLICO ahondamos en una faceta de enorme importancia en la gestión de públicos y que podemos resumir en el concepto *relación con el espectador/usuario/cliente*. Empleamos premeditadamente esos tres términos porque se ha tratado de contemplar esa triple faceta del sujeto: **espectador** de artes escénicas, **usuario** de un espacio, **cliente** que adquiere una entrada. Sólo contemplándolo en estas tres dimensiones seremos capaces de establecer una relación satisfactoria para ambas partes: el espectador y el espacio escénico.

En esta edición de AP3 nos hemos centrado en la comunicación *online* porque es el canal más novedoso y al que más rendimiento podemos sacar ahora mismo; en el *ticketing* porque las diversas fórmulas y herramientas de venta de entradas –cada día más innovadoras– albergan enormes posibilidades para planificar nuestras estrategias de comunicación y marketing, y en el *marketing relacional*, porque supone una superación y mejora sustancial del obsoleto *marketing tradicional*. Y es que “las artes escénicas deben estar centradas en la relación para sobrevivir ante una competencia cada vez más diversa”. (1)

28

*La comunicación online es el canal más novedoso y al que más partido se le puede sacar en estos momentos.*

## ■ 1

### La base de la comunicación: el mensaje

“Lo más importante es el mensaje. Es una obviedad pero conviene tenerlo siempre presente. A esto habría que sumar que es preciso elaborar mensajes apropiados para cada público de nuestra organización. Las nuevas tecnologías son una herramienta más a incorporar en la comunicación. Nos permiten no sólo difundir nuestros mensajes sino acercarnos realmente a esos públicos y abrir vías de participación hasta ahora desconocidas” (Carmen Pico).

El proceso de construcción de ese mensaje debe contemplar:

- La necesidad de que el departamento de comunicación y el programador diseñen de forma conjunta la estrategia de comunicación y se establezca una comunicación fluida para desarrollar cada acción: quien comunica debe saber qué está comunicando. Esto, en caso de que tal departamento exista, ya que en muchos casos esas funciones las desempeña la misma persona.
- La necesidad de estructurar el mensaje en función de los canales empleados: internet, audiovisual, soporte papel...



■ La necesidad de diseñar el mensaje en función del tipo de público al que nos dirigimos: el tono, las palabras claves o la forma de expresar el mensaje diverge si nos dirigimos a un público juvenil o a un segmento de población mayor de 40 años.

Y, especialmente, la necesidad de elaborar un mensaje rico en contenido y alejado de lugares comunes y frases huecas.

El ascenso de la comunicación *online* ha introducido cambios significativos en nuestras estrategias de comunicación, y este ascenso ha sido en ocasiones tan rápido, que resulta frecuente ver cómo muchas entidades se han volcado en **comunicar todo** a través de internet sin contar con una planificación. Si nos detenemos a pensarlo, podemos extraer dos consideraciones importantes a la hora de enfocar nuestra comunicación *online*.

· Debemos estar en este canal. Es imprescindible, pero no de cualquier forma.

· Internet y sus herramientas constituyen un canal más, pero no el único. Así que, a la hora de dar salida a nuestro mensaje, debemos meditar sobre qué canales y cómo los usamos.

“Disponemos de distintos cauces y creo que es imprescindible que convivan porque son complementarios, y hay que gestionar cada uno de ellos de una forma concreta” (Carmen Pico).

*El auge de la comunicación online ha introducido cambios significativos en nuestra forma de llegar a todo tipo de públicos.*

## Nuevos canales, nuevos formatos

Hoy día no cabe duda de las enormes posibilidades que brinda el *entorno de comunicación internet*. Por otro lado, el auge de este canal de comunicación **no debe suponer necesariamente un ahorro en esta partida presupuestaria** (al reducir el gasto dedicado a la impresión de programas y folletos en papel), sino un esfuerzo añadido para la redistribución de recursos. “No creo que el cambio deba consistir en sustituir un proceso de comunicación en papel por otro *online*. Tienen que convivir. Hay situaciones y públicos que difícilmente van a hacer un cambio radical. Estamos en un momento en que hay que redistribuir los recursos y dedicar muchísimo tiempo a estas nuevas herramientas. ¿La comunicación *online* es gratis? Bueno, yo no lo creo: requiere tiempo y trabajo, así que también requiere inversión” (Carles Ribell).

En efecto, los canales se han multiplicado y, por lógica, también nuestras estrategias. Eso sí, la comunicación *online* nos ofrece una multiplicidad de formatos y acciones que redundan en una mayor eficacia para la captación de públicos. Iñaki Salaberría, que expuso el gran salto que ha dado la entidad Donostia Kultura en este ámbito, con la creación de un portal 2.0, resumía de forma muy precisa el enorme abanico de posibilidades: “Del portal donostiakultura.com cuelgan enlaces a un canal propio en Youtube, Flickr y Spotify (este último, para colgar promociones y grabaciones de los festivales de música)”. En definitiva, esta plataforma incrementa nuestras posibilidades de llegar al público con imágenes, piezas de audio y audiovisuales.

Claro que, ¿cómo generamos este material cuando, en ocasiones, ni siquiera las propias compañías disponen de fotos de calidad? “Es evidente qué compañías dedican parte del presupuesto –y cuánto– al apartado de comunicación y cuáles no contemplan esta partida. Se nota en la respuesta que recibes cuando les pides fotos o audiovisual. Nosotros ofrecemos a las compañías asturianas la posibilidad de realizar reportajes

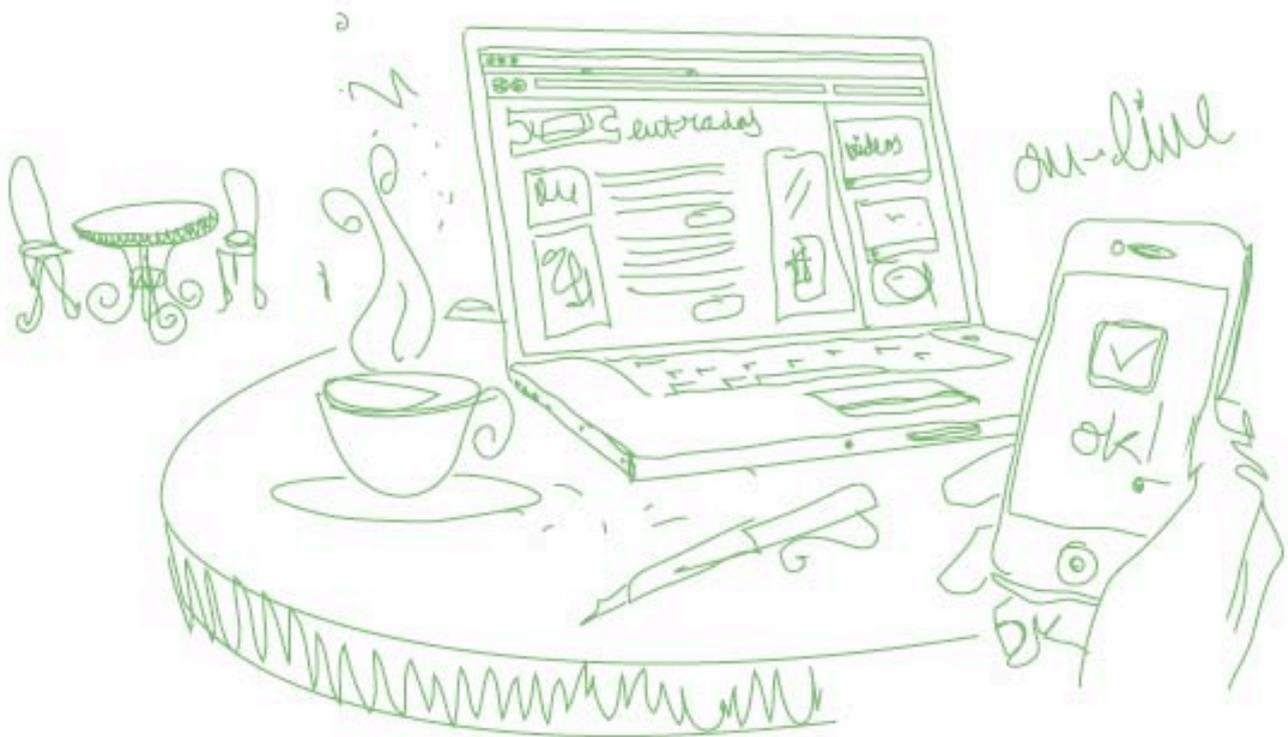
## La irrupción de nuevos canales de comunicación (internet) obliga a redistribuir recursos y esfuerzos.

gráficos y audiovisuales para que tengan material de promoción decente. Creo que es un apoyo importante” (Borja Ibaseta).

Al margen del funcionamiento de las compañías en este sentido, para un espacio escénico la producción de este material puede ser complicada si no dispone de presupuesto y un equipo profesional. Pero, al mismo tiempo, se nos presentan alternativas, a través de acuerdos y sinergias, que pueden servir a nuestros propósitos: “Los espacios escénicos tenemos un enorme potencial de producción para generar contenidos audiovisuales. Nosotros tenemos un acuerdo con la televisión local, que se encarga de la grabación y, a cambio, nos facilita esos contenidos para las pantallas que tenemos en el vestíbulo” (Carles Ribell).

Este planteamiento, por otro lado, puede suponer un salto cualitativo a la hora de sustituir la tradicional cartelería por pantallas de televisión.

La capacidad para generar contenidos audiovisuales nos ofrece un plus de eficacia en nuestra comunicación, ya que el público en general está muy habituado al lenguaje audiovisual. Además, “la ventaja de este material es que le puedes sacar mucho partido en diferentes canales, puedes extraer piezas diversas para ubicar en la web, en Youtube... Y es bueno que el espectador pueda ver un minuto de la obra en tu página web o en Youtube antes de adquirir la entrada” (Carmen Pico).



### ■ 3

#### La principal herramienta: la web. Sus prestaciones

No todos nuestros espectadores acceden a nuestra información a través de internet. Pero son cada vez más los que sí lo hacen. La llegada de nuevos soportes de conexión a internet (smartphones, tabletas, miniportátiles...) introduce además un factor de relieve: la ubicuidad de la comunicación. ¿No debemos ocuparnos de ese cada vez mayor número de personas que consultan la cartelera y compran sus entradas a través de su smartphone? En definitiva: cuanto más accesibles seamos, en todo ámbito y soporte, más oportunidades tendremos de que el espectador tome la decisión de adquirir una entrada. Como resume Carles Ribell, se trata de aprovechar la inmediatez que proporcionan estas herramientas: “Además de llegar a determinados públicos, es una oportunidad de accesibilidad que estimula directamente al consumo. O bien te facilita la compra, como a través del iphone... Es una oportunidad que no se puede desperdiciar”.

*Cuanto más accesibles seamos, más oportunidades tendremos de que el espectador adquiera una entrada.*

Con esta primera consideración queremos dejar claro que una de las premisas a la hora de planificar nuestra presencia en internet es dotarnos de una página web accesible en todos los soportes: tabletas, teléfonos inteligentes, etc. A partir de aquí, ¿cuáles son las principales funciones y prestaciones que debería tener?



© Lessy.

**1. Cuestión de imagen.** El diseño de nuestra web dirá mucho de nosotros, de nuestra vocación (modernidad, tradición, vanguardia...).

**2. Fácil navegabilidad.** Nada más entrar en nuestra página, el espectador tiene que ser capaz de dar con la utilidad o herramienta que está buscando: información de la programación, compra de entradas, ubicación y cómo llegar al espacio...

**3. Posibilidad de interactuar.** Ya no es viable una comunicación unidireccional, el espectador (el consumidor en general) quiere que le escuchen. Esto se puede hacer a través de la propia web o, por supuesto, de los enlaces a nuestro perfil en las redes sociales (este concepto se amplía en el siguiente epígrafe).

**4. Debe aprovecharse su potencial** como herramienta para recabar datos y detectar el comportamiento y preferencias de nuestro público.

**5. Debe tener valores añadidos.**

Profundicemos en los dos últimos puntos.

Respecto al punto 4, recordaremos que, a través de formularios, podemos recoger mucha información de nuestros espectadores, invitándoles a registrarse para poder recibir nuestra programación, ofertas *online*... Para ello, trataremos de diseñar campos a rellenar racionales y útiles. Piensa qué te interesa conocer del espectador para dibujar su perfil: edad, ubicación, otros intereses y opciones de ocio... Además, démosle a elegir qué tipo de información (p.e. clasificada por géneros) desea recibir de forma específica. En este mismo punto, respecto a “preferen-

cias de nuestro público”, hoy día disponemos de una herramienta gratuita y potente para extraer información de las visitas que recibe nuestra web: Google Analytics. Recurriendo a esta aplicación, vamos a conocer datos muy valiosos:

- Número de visitantes únicos.
- Procedencia.
- En qué se fijan y qué hacen.
- Cuántos se registran

Es decir, podremos, entre otras cosas, medir sus intereses: saber qué archivos se descargan con más frecuencia, qué sección es la más visitada... Y todo lo contrario: podremos detectar qué aspectos de nuestra información no han logrado captar su atención.

En cuanto al punto 5, las posibilidades que ofrece este entorno son cada vez mayores y las aplicaciones que podemos incorporar no dejan de crecer, lo mismo que no deja de crecer el hábito de muchas personas de descargarse aplicaciones de todo tipo.

Iñaki Salaberria describió en la reunión las prestaciones de donostiakultura.com, que ejemplifican a la perfección este punto: “Nuestra web tiene varios servicios, como la posibilidad de crear blogs, de crear una agenda personalizada y descargártela en tu móvil; comprar publicaciones on line... Y una de las cosas más importantes: la posibilidad de que otros agentes culturales alternativos de la ciudad puedan colgar en la web sus noticias, creando una agenda virtual de toda la cultura de la ciudad, bajo nuestra supervisión, claro”. (2)





## ■ 4

### ¿Sabemos gestionar las redes sociales?

“Si te quieres enterar de lo que hablan de ti, tienes que abrir este canal”. (Iñaki Salaberria). “En las redes sociales te das cuenta de que tienes un canal abierto y que te van a llegar muchas sugerencias, quejas... Y tienes que estar ahí y ofrecer respuestas. Es un paso hacia delante en la apertura de vías de escucha para incorporar buenas ideas y mejorar” (Carmen Pico).

Éste puede ser el resumen del enfoque que deberíamos adoptar cuando llevemos nuestro espacio a las redes sociales. El *boom* de este tipo de *sites* las ha convertido en un escaparate que amplifica nuestros mensajes. Pero las redes sociales tienen sus propios códigos de conducta y requieren una forma específica de colocar nuestro mensaje. No basta con utilizar nuestro perfil en las redes sociales para anunciar la programación tal cual lo haríamos en un folleto impreso. También hay que saber manejar los tiempos y no saturar a tus amigos o *followers*, que pueden acabar por abandonarte.

Recuperando la frase inicial de Iñaki Salaberria, es oportuno enfocar nuestra presencia en las redes como un medio para conocer los intereses del público y lo que ese público piensa de nuestro espacio, en lugar de utilizar esa plataforma para abarrotarla con nuestros mensajes. En definitiva, piensa en las redes sociales “como un entorno de conversación con tu público, no de mera difusión de tu actividad”. (3)

Los objetivos que debemos marcarnos son:

- Escuchar lo que piensa y dice nuestro público en las redes sociales acerca de nosotros.
- Aumentar nuestra visibilidad y mejorar nuestra reputación respondiendo directamente a posibles críticas o quejas a través de las redes sociales.
- Generar contenidos sobre temas de interés

Estos tres objetivos, que lo son en sí mismos, también actúan como instrumentos para nuestro principal propósito, que es aumentar el tráfico de visitantes a nuestra propia web y mejorar los resultados en los motores de búsqueda. En este sentido, no estaría mal contar con el asesoramiento (aunque fuese de forma puntual) de un experto, ya que el éxito de nuestra estrategia de comunicación *online* se medirá en función de la posición que ocupa nuestra página web en los buscadores más populares, hoy día, principalmente Google.

## ¿Cómo queremos que sea nuestra relación con el espectador? Ticketing y Marketing relacional

“Lo importante es saber cuándo el espectador compra, dónde compra, qué compra, por qué canales, desde qué código postal...” (Iñaki Salaberria).

El proceso de venta de entradas es la base para conocer el comportamiento del público, recabar datos, lanzar estrategias de fidelización... La cuestión de la gestión de los sistemas de *ticketing* es complejo por cuanto que, entre otras cosas, la tecnología de venta de entradas ha estado –y está– en muchos casos en manos de entidades financieras, cuando se supone que deberíamos tener capacidad para gestionarlo nosotros mismos, ya que representa el momento en que se concreta la relación con el espectador/cliente y porque, con la tecnología apropiada, es un arma de gran valor para conocer datos muy valiosos de los espectadores. ¿O cuántas entidades conocemos que dejen en manos de terceros sus procesos de venta?

“Es necesario superar las plataformas de pago dependientes de las entidades financieras” (Carles Ribell).

“El número de salas se ha incrementado exponencialmente, venimos de un periodo expansivo y ha llegado una crisis. La crisis está estimulándonos para reinventarnos. Tal vez el Ministerio de Cultura podría diseñar y mancomunar un sistema que sirviera a todos los espacios y que permitiera así mejorar nuestra eficiencia en la gestión del ticketing y relación con nuestros clientes sin depender de las entidades financieras.” (Borja Ibaseta).

El porcentaje del total de entradas que se adquieren a través de internet ha crecido en los últimos años de manera exponencial. Entre los espacios a los que pertenecen los participantes de esta mesa de debate, los porcentajes rondaban el 50% de venta *online*.



*La venta de entradas por internet ha crecido de forma exponencial.*

También aquí es necesario detenernos a analizar qué tipo de público utiliza qué tipo de canal de compra: “En nuestro caso, para los conciertos de música clásica la venta en taquilla se sitúa en el 86%. En cambio, y a título de ejemplo, en los espectáculos de humor el porcentaje de venta por internet supone un 75%” (Carmen Pico).

La venta de entradas es una oportunidad única para establecer una relación con el espectador. ¿Sabes si le resulta gratificante el momento de adquirir su entrada en taquilla? ¿Tienes un mensaje personalizado para cuando el espectador ha efectuado el pago de la entrada en tu web...?

Pero si, además, disponemos de la tecnología suficiente para que esa compra se convierta en una vía de captación de datos interesantes del espectador, se convierte en el punto de partida de nuestra estrategia de marketing, en la base de un CRM (Gestión de las relaciones con los

clientes) que, más allá del marketing, constituye una filosofía de cómo nuestro espacio se quiere relacionar con las personas.

Estamos hablando, en efecto, de *marketing relacional*, de una forma de entender la relación con el espectador en la que se pretende entablar un contacto directo, personalizado, que supere la simple transacción comercial. Este modo de relacionarnos no atañe sólo a las formas, sino también a lo que queremos ofrecer: “Yo creo que las artes escénicas tienden a ofrecer no sólo un espectáculo en sí, sino a ofrecer experiencias, algo en lo que se enmarcan esas iniciativas de ofrecer ciclos añadidos, conferencias...” (Iñaki Salaberría).

Carles Ribell avanza en esta misma línea: “En Catalunya la Generalitat está impulsando un proyecto de internet de segunda generación que permite que el artista pueda crear su obra interactuando con la gente. Esto nos está diciendo

*Vender una entrada es más que eso:  
es una oportunidad de establecer una  
relación concreta con el espectador.*



que las nuevas tecnologías introducen un nuevo escenario de relación no sólo entre el espacio y el público, sino entre el artista y el público”.

En este punto debemos reflexionar sobre qué tecnología es necesaria y cómo justificamos su coste, y por otro lado, cómo hacemos el tratamiento de la información que un buen sistema de *ticketing* puede ofrecernos para extraer conclusiones y qué medidas o estrategias vamos a adoptar una vez extraídas esas conclusiones.

## ■ 6

### Trazando un mapa de la venta de entradas

“En ciertas poblaciones, de en torno a 60.000 habitantes, resulta más fácil acudir a la taquilla que acudir a un cajero o a telentrada en general. También es eso usual cuando el teatro tiene un alto índice de fidelidad por parte de los espectadores” (Carles Ribell).

Al margen de que cada espacio, en cada ubicación, presenta sus peculiaridades respecto al porcentaje de venta de entradas *online*, lo cierto es que, sea cual sea el caso, siempre es positivo hacer accesible la posibilidad de compra, allá donde esté el espectador. Un sistema integrado de venta nos permitiría recabar una información valiosa de los hábitos del espectador (como decía Iñaki Salaberria: “qué compra, cuándo, dónde...”).

Éste no es el espacio para presentar diferentes plataformas que comercializan algunas empresas. Sólo pondremos como ejemplo el proyecto que está desarrollando el organismo Donostia Kultura –tal como lo expuso Iñaki Salaberria–, y que puede servirnos como referencia: “De momento tenemos tres sistemas operativos distintos de gestión de datos y la dificultad ahora es unirlos. Cuando consigamos integrar esos sistemas sabremos que determinada persona saca tantos libros de la biblioteca cada cierto tiempo, que tiene un consumo específico de artes escénicas, que acude a tal museo... Es decir, tendremos un recorrido completo de su consu-

mo de bienes culturales y espectáculos en San Sebastián”.

La idea, en todo caso, es tratar de sincronizar toda la información que nos llega a través de todos los canales: venta de entradas en taquilla, *online*, redes sociales, programas de abonos...

## ■ 7

### Cuestión de organización

Las facilidades para que el espectador acceda a nosotros, los cauces para comunicarnos con él a través de la web o las redes sociales, la tecnología que nos permite agilizar procesos y disponer de más tiempo para atender al espectador... Todo forma parte de una filosofía, de un concepto determinado de la relación que mantenemos con nuestro público.

Por eso es necesario hacerse ciertos planteamientos en este punto crucial, el punto en el que entramos en contacto con el público: ¿cómo lo estamos haciendo?, ¿estamos destinando los recursos suficientes para atender a la razón de ser de un espacio escénico: el público?, ¿nuestra organización está volcada en establecer mecanismos y protocolos adecuados?

“Tiene que haber profesionales dedicados a la relación con el cliente. Estamos hablando de personas que acuden a nuestros espacios. Hay que conocerlas y saber relacionarse con ellas” (Borja Ibaseta).

“A mi modo de ver, una forma de organización eficiente constaría de un único departamento que aglutinara ventas, servicios *on line*, abonados, promociones... Un único departamento de marketing que fuese el encargado de la relación con el cliente. El personal de taquilla es, ni más ni menos, personal de venta cualificado, y tiene que estar en contacto con el encargado de diseñar las promociones. Tiene que haber una apuesta firme –es elemental en una gran empresa que recibe miles de usuarios– por contar con un departamento de relación con el cliente” (Carmen Pico).



# MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS

## PROPUESTA DE PROTOCOLO DE ACTUACIÓN

### 1. Empieza por el mensaje

La base de la comunicación es el mensaje: pensar qué queremos comunicar, cómo, con qué palabras. Un mensaje honesto y pensado específicamente para la audiencia a la que nos dirigimos aumenta las posibilidades de éxito.

### 2. Estrategia

Nuestra estrategia de comunicación debería tener como objetivo tanto informar de nuestra actividad como reforzar ciertas ideas y valores que sirvan para crear una imagen diferencial de nuestro espacio.

### 3. Elegir bien el canal

El auge de los canales electrónicos no significa que toda nuestra comunicación deba centrarse en ellos: pensemos que, al otro lado del canal (internet, prensa, cartelería...) se encuentra un determinado tipo de público. Esta reflexión nos servirá para utilizar racionalmente cada cauce de comunicación y reforzar nuestra presencia en aquellos que consideramos que tendrán mayor aceptación para cada tipo de información.

### 4. Formatos audiovisuales

La comunicación *on line* nos permite rentabilizar ciertos recursos: el coste de producir mensajes en formato audiovisual se ve compensado por la posibilidad de difundirlos en múltiples canales: nuestra web, Youtube, redes sociales...

### 5. Redes sociales

Antes de aventurarte en las redes sociales, piensa: ¿Qué quiero obtener de este canal? El primer objetivo NO es darnos a conocer, sino “conocer lo que dicen de nosotros”. Cuando lo sepamos, podremos pasar a la siguiente fase.

### 7. Mala gestión de redes sociales

Una estrategia de comunicación en las redes sociales puede ser enormemente contraproducente. Si no se gestiona correctamente, tu imagen se puede ver perjudicada: esta función debe

ser desempeñada por alguien que tenga ciertos conocimientos: requiere tiempo y capacitación porque el usuario de las redes sociales no se limita a escuchar, también quiere que le escuchen. ¿Tienes tiempo para escucharle y contestar sus demandas?

### 8. Relación con el público

Estamos hablando, más allá de llenar el aforo o vender entradas, de una toma de postura: se trata de gestionar nuestra relación con el público.

### 9. Conocer al público

Al margen de las conocidas dificultades (económicas y tecnológicas) para contar con una herramienta de gestión de las relaciones con los clientes (CRM), no hay duda de que un conocimiento exhaustivo y profundo del público multiplica la eficacia y eficiencia de nuestra política de comunicación.

### 10. Bases de datos

Debemos de saber planificar nuestra estrategia antes de adoptar los soportes o sistemas operativos que vamos a contratar, para que, en caso de disponer de distintas bases de datos, éstas sean compatibles y abarquen, desde el primer momento, todas las necesidades de la entidad. Esto es especialmente importante en el caso de entidades de gran tamaño o que poseen varios departamentos. En caso contrario, unificar *a posteriori* bases de datos con sistemas operativos distintos nos supondrá un coste extra.

### 11. Marketing relacional

La base del marketing relacional es contar con herramientas que permiten hacer un recorrido del consumo del espectador, asociado a sus preferencias y otras variables sociales y familiares. En una segunda fase, contando con esta información, podremos entablar con él una relación más personal y directa. Como diría Roger Tomlinson, “No buscamos clientes, sino amigos”.

## 12. ofrecer experiencias

Si logramos ahondar en este tipo de relación con el espectador, será porque nos dirigimos al espectador para ofrecerle, no sólo un espectáculo a un precio determinado, sino una experiencia, una idea de pertenencia a un proyecto común, complicidad...

## 13. Mismo sistema de gestión

Tema a debate: Si los espacios manejasen un mismo sistema y método de gestión de bases de datos de espectadores o intercambiasen la información que recaban sobre su público, tendríamos acceso a una información extraordinariamente extensa y valiosa.

## 14. La experiencia de comprar una entrada

El momento de la compra de una entrada es cuando la relación entre el espectador y el espacio escénico se formaliza. ¿Sabes si ese momento es en sí mismo satisfactorio para el espectador? Es decir: ¿recibe la atención que se merece en la taquilla?, ¿encuentra facilidades suficientes cuando la compra se realiza *online*...?

## 15. Información de venta

¿Cuánta información estamos obteniendo del espectador en el momento de la compra de la entrada? ¿Tenemos algún modo o herramienta que permita sistematizar la información para conocer las variables asociadas a la compra de entradas: quién compra qué, dónde, cuándo y por qué...?

## 16. Cuestión de organización

Cuanto hacemos se justifica por la existencia de público. Si el público es lo más importante, ¿no deberíamos dedicar todos los esfuerzos y recursos posibles de toda nuestra organización a gestionar la relación que tenemos con él?

Cuéntanos tu experiencia o haznos llegar tu opinión a través de

[abiertoalpublico@redescena.net](mailto:abiertoalpublico@redescena.net)

## SELECCIÓN DE RECURSOS

### Publicaciones

---

*Aforo Completo*. Roger Tomlinson. Fundación Autor. Madrid, 2011.

*Marketing con redes sociales*. Fernando Maciá y Javier Gotsende. Zaragoza. 2004. Anaya multimedia. Madrid 2011.

*No me hagas pensar*. Steve Krug. Prentice Hall Publishers, 2006.

*Marketing cultural. Un enfoque relacional en las artes escénicas*. María José Quero. La Red Española de Teatros. Madrid, 2005.

### Entidades

---

The Ticketing Institute, empresa gestionada por los consultores independientes Helen Dunnett, Ron Evans y Roger Tomlinson. En la sección Resources de [www.theticketinginstitute.com](http://www.theticketinginstitute.com) se encuentran algunas ponencias sobre gestión y desarrollo de audiencias.

### Otros

---

Documentación procedente del taller *Marketing Cultural, Ticketing y desarrollo de Audiencias* (Roger Tomlinson, Debbie Richards, Carol Jones, Raúl Ramos) impartido en el marco de la Escuela de Verano de La Red 2011.

Información en La Red > Proyecto Escuela de Verano ([www.redescena.net](http://www.redescena.net))

#### Notas

(1) Roger Tomlinson, en una intervención de su ponencia "Corazones y Mentes", en el marco de la Escuela de Verano 2011 de La Red. Almagro, 6 al 10 de junio de 2011.

(2) El libro *No me hagas pensar*, de Steve Krug (Ed. Prentice Hall, 2006) puede servirnos para ampliar este apartado sobre el diseño y navegabilidad de una página web. Krug diserta sobre los principios básicos de la usabilidad en internet y sirve como introducción para aquellos que están comenzando en el campo o para clientes que no están directamente involucrados con el diseño de experiencias de usuario.

(3) Roger Tomlinson, en el marco de la Escuela de Verano 2011.

mesa de debate 3

# FORMACIÓN DE PÚBLICO INFANTIL Y JUVENIL

## **CONCEPCIÓN VILLARRUBIA** • Coordinadora de la mesa de debate

Maestra de educación infantil, actriz, cofundadora de compañías como Cambaleo Teatro y Cuarta Pared en Madrid, llega a Granada, donde inicia en 1995 su andadura como gestora cultural para la infancia. Coordina desde 2001 el Circuito Abecedaria de las artes escénicas, musicales y audiovisuales dirigido a la infancia y la juventud, de la Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía. Abecedaria ha recibido la Mención Especial del Jurado de FETEN en 1999, el Premio Nacional de ASSITEJ en 2001 y el “Premio a la mejor iniciativa de creación de público en el Estado Español” del Festival Internacional de Danza de Huesca en 2009.

## **JUAN PABLO SOLER FUSTER**

Licenciado en Filología Inglesa por la Universidad de Murcia. Tras sus comienzos como actor y técnico en el Aula de Teatro de dicha universidad, en 2001 comenzó a desempeñar la función de coordinador-programador del Auditorio de Beniaján (Murcia) y, desde 2011, está encargado de la puesta en marcha del recién remodelado Teatro Circo Murcia.

## **CARLOS MORÁN AROSTEGUI**

Licenciado en Sociología por la Universidad de DEUSTO. Título de Postgrado en gestión y Políticas Culturales otorgado por la Universidad de Barcelona. Ha trabajado como Sociólogo para la Diputación Foral de Bizkaia y diversas empresas. Desde 1987, es funcionario del Ayuntamiento de Santurtzi, donde dirige su Organismo Autónomo de Cultura (Serantes Kultura Aretoa). Ha sido miembro de la primera Junta Directiva de la Red Española de Teatros y Circuitos de Titularidad Pública y miembro de la Comisión Ejecutiva de SAREA, Red Vasca de Teatros Públicos.

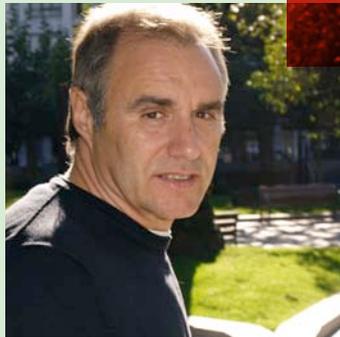
## **MARC BORRÓS CAMINS**

Interiorista y Arquitecto Técnico por la Universidad Politécnica de Catalunya. Desde 1996 es miembro de l' Associació Cultural El Galliner, entidad responsable de la programación del Teatre Kursaal y del Teatre Conservatori de Manresa (Barcelona).

Concepción Villarrubia



Juan Pablo Soler Fuster



Carlos Morán Arostegui



Marc Borrós Camins

La necesidad (o, si se quiere, la responsabilidad) de dirigir esfuerzos concretos en la atención al público infantil y juvenil puede contemplarse desde dos perspectivas complementarias. Primero, desde un fundamento teórico, no cabe dudar de que los niños y niñas, adolescentes y jóvenes, en calidad de ciudadanos, tienen derecho al acceso a la cultura (y específicamente a las artes escénicas). Y segundo –tal vez desde un punto de vista más estratégico–, la formación del público infantil y juvenil es una inversión a largo plazo, una apuesta por asegurar un público adulto estable en el futuro.

De la aceptación de ambas premisas surgen las preguntas a las que se ha tratado de dar respuesta en la mesa de debate *Formación de público infantil y juvenil*: ¿Cómo introducir a los niños/as en el hábito de asistir a un espacio escénico?, ¿existe una oferta escénica adecuada a la visión y las inquietudes de los diferentes segmentos de edad?, ¿de qué herramientas y conocimientos dispone el gestor cultural para atender a este público y diseñar una programación específica?, ¿cómo debe ser la relación que se establezca entre las artes escénicas y el público infantil y juvenil para contribuir a que aquéllas se conviertan en una demanda habitual por parte de niños/as y jóvenes?

Un primer análisis nos obliga a establecer una diferenciación de planteamientos, estrategias y objetivos en función de la edad: los enfoques son muy distintos cuando nos dirigimos al público infantil y cuando lo hacemos al juvenil. En la mesa de debate hubo un consenso total en este punto. La edad de 12 años parece la barrera que separa al público infantil del juvenil. Y, además, a partir de los 12, el tramo que lleva hasta los 15 ó 16 también merecería un tratamiento específico, ya que nos encontraríamos ante un público adolescente. Los comportamientos, actitudes, expectativas y permeabilidad del espectador varían enormemente entre, por ejemplo, los 5 y los 15 años. Y también varían los cauces por los que se puede acceder a ese público, ya que si las campañas escolares vertebran gran parte de la formación de público infantil en una primera etapa, a partir de cierta edad, la relación con el público debe buscar otros canales y formas de establecer la relación con el espectador.

## Los enfoques son muy distintos cuando nos dirigimos al público infantil y cuando lo hacemos al juvenil.

### ■ 1

#### Las campañas escolares no son la panacea

En las últimas décadas, uno de los pilares de la formación de público infantil ha descansado en las campañas escolares: acuerdos de toda índole entre espacios escénicos y colegios e institutos en virtud de los cuales un grupo de escolares asisten a una o varias funciones. Éste es el tipo de colaboración más frecuente que se ha establecido entre los teatros y las instituciones educativas. En muchos casos, el éxito de dicha colaboración reside principalmente en el papel activo del programador o gestor cultural y del profesor o profesores, cuyas iniciativas son el principal motor. Pero, ¿es esta herramienta válida para el objetivo de atender y formar a este tipo de público?, ¿es necesario revisar estos protocolos de colaboración?

Es preciso revisar profundamente la forma en que se ponen en práctica estas acciones. En opinión de Carlos Morán, “una visita esporádica a un teatro no resulta en absoluto eficaz para formar público”. En este punto, la opinión es unánime: la formación de públicos a través de la colaboración con los centros de enseñanza debe plantearse como una estrategia que tenga continuidad en el tiempo. Éste es el primer requisito si lo que pretendemos a través de las campañas escolares es formar público y situar las artes escénicas como parte del “universo simbólico” y de ocio de niños/as y jóvenes. De otro modo (a través de acciones puntuales, aisladas), la asistencia al teatro para la mayoría de los cha-



vales podría quedar en el recuerdo simplemente como aquel día en que se saltaron las clases.

Las campañas escolares y la colaboración con los colegios constituyen una herramienta muy útil para la formación de públicos. Ahora bien, la clave está en establecer los protocolos correctos para hacer de ella una herramienta verdaderamente eficaz. Estas iniciativas tienen su razón de ser: son un cauce muy importante para facilitar el acceso a las artes escénicas a un colectivo entre el que podemos encontrar un alto porcentaje de individuos que, por di-

versas razones (falta de interés por la cultura en el entorno familiar, situación socioeconómica, etc.), “no está alfabetizado en las artes” (en palabras de Concha Villarrubia) y que tiene, como cualquier otro colectivo, derecho al acceso a la cultura.

## *La visita esporádica al teatro no dará frutos si se asiste sin preparación previa.*

Así pues, la visita esporádica al teatro no dará frutos, como convinieron los integrantes de la mesa de debate (“Se debería eliminar la idea de asistencia al teatro como recompensa de ocio”, afirma Juan Pablo Soler). Especialmente si los chavales asisten sin una preparación previa. El escenario ideal sería que esa asistencia estuviese integrada en un “programa de enseñanza de las artes” (Carlos Morán), en una formación sólida en artes que forme parte del programa educativo. “Hace falta un pacto entre la cultura y la educación, una puesta en común entre las administraciones a todos los niveles responsables de estos dos ámbitos” (Concha Villarrubia).

La llamada a la colaboración protocolizada entre ambas administraciones (Cultura y Educación) es una de las principales conclusiones de esta mesa de debate. Esa colaboración, fundamental, supondría superar una de las principales trabas subjetivas para el acceso y disfrute de las artes escénicas: “No puedes apreciar algo que nadie nunca te ha mostrado o explicado” (Concha Villarrubia).

En definitiva, ese pacto al que se refiere Villarrubia debería considerarse en realidad como un gran pacto entre diferentes agentes para “diseñar programas de formación del espectador, guiar las propuestas de educación de la sensibilidad artística e interrelacionar teatro, escuela y familia”. (1)



*Para canalizar la relación entre el centro educativo y el espacio escénico resulta muy útil la figura del mediador o embajador.*

## ■ 2

44

### Agentes especializados, embajadores, mediadores

Inciendo en la naturaleza de esta relación entre espacios escénicos y centros educativos, existen espacios escénicos que han diseñado planes muy meditados para vertebrar esta relación de forma fructífera y cuya experiencia nos puede servir como inspiración. Una de las figuras clave en estos casos es la del **embajador** o mediador. A falta de recursos económicos para contar con agentes especializados en “la motivación en el centro educativo” (Carlos Morán), el gestor cultural puede buscar “otros agentes que se dediquen a organizar y estructurar el tiempo de ocio y cultura de los niños” (Concha Villarrubia).

Debemos preguntarnos: ¿es posible contar con voluntarios que colaboren con nosotros en esta tarea? La solución es la captación de una red de embajadores: individuos (profesores y/o alumnos) con los que colaborar estrechamente y que actúen como punta de lanza de nuestro espacio en los colegios e institutos. En el Kursaal de Manresa se sirven de esta estrategia para tender puentes entre los centros educativos y el teatro. Requiere tiempo, ya que, como explica Marc Borrós, “mantenemos reuniones periódicas con esos embajadores para diseñar las visitas especiales que hacemos a los colegios e institutos”. Esa participación es fundamental. Básicamente, supone dar un paso más (o más bien un salto), al superar la dinámica de que un profesor organice la asistencia a una función para poner en manos del propio teatro la forma en que se incentiva esa asistencia, mediante acciones o –diríamos– *performances* que tienen lugar en horario lectivo y cuyo objetivo es atraer al público. En ocasiones, esas *performances* las llevan a cabo los propios grupos teatrales. Pero, además, desde el Kursaal, y en colaboración con sus embajadores, se diseñan acciones concretas para los ciclos específicos dirigidos a público infantil y juvenil.

No deja de ser, en realidad, una acción de comunicación (o marketing) que se desarrolla en el ámbito concreto en el que se encuentra el público potencial: el centro educativo. Pero, al mismo tiempo, es una forma de superar el tradicional y a veces anquilosado protocolo de colaboración entre el espacio escénico y los colegios e institutos.

Por otro lado, sabemos que siempre hay un porcentaje (aunque no sea elevado) de chicas y chicos interesados por las artes escénicas, y es en ese grupo en el que debemos buscar a nuestros embajadores o intermediarios: sujetos que hacen de puente y que, por esa misma razón, pueden vencer más fácilmente las reticencias que los chavales pueden sentir cuando su interlocutor directo es una institución.

*Reclutar* a estos embajadores y organizar reuniones con ellos supone, cuanto menos, tiempo y esfuerzo. Pero se trata de una inversión rentable, ya que así tenemos la seguridad de que estamos desarrollando una auténtica estrategia de formación de públicos.

### ■ 3

#### *La vía del teatro familiar*

Obviamente, las campañas escolares no son el único cauce para acercar las artes escénicas al público infantil (más adelante hablaremos del juvenil). El teatro familiar es una propuesta fundamental en las programaciones y nos brinda la oportunidad para incidir en un factor elemental en la formación del público infantil: el entorno familiar. “¿Por qué la asistencia al teatro no ha de ser una de las primeras actividades sociales a las que acude el niño con sus padres?” (Cocha Villarrubia). Los hábitos sociales de los niños son producto de los hábitos de sus progenitores, al menos en una primera etapa. Así que actuar en este proceso de socialización supondría al menos haber recorrido la mitad del camino. ¿A qué tipo de propuestas de ocio acuden los padres con sus hijos? ¿Es posible ofrecerles desde los espacios escénicos una propuesta que responda a sus intereses?... Por cierto, ¿cómo podemos conocer cuáles son sus intereses?



En el transcurso de la mesa de debate, Marc Borrós presentó la experiencia *Mi primer Kursaal*, una iniciativa que no es única, ya que se desarrolla también en otros espacios escénicos de Catalunya. Está dirigido a padres, a los que se pretende ofrecer su primera experiencia en teatros con sus hijos, algo así como un bautismo teatral. “Se programa en una sala sin butacas –explica Borrós–, acondicionada con cojines para sentarse en el suelo. Está dirigido a niños de dos años en adelante”. Obviamente, el espectáculo está creado *ex profeso* para el público infantil, con un carácter eminentemente participativo. “Es un musical basado en canciones de la tradición catalana” (Mar Borrós).

El objetivo de esta iniciativa se enmarca precisamente en la idea de introducir las artes escénicas en el proceso de socialización de los/las niños/as y, al mismo tiempo, situar el espacio escénico en la órbita de las propuestas de ocio a las que los padres pueden recurrir en una etapa de formación muy importante de sus hijos/as.



## *Debemos introducir las artes escénicas en el proceso de socialización de los niños y situar el espacio escénico como lugar de encuentro y ocio para las familias.*

Otras experiencias similares se basan en los estudios de pedagogía. Así, en los últimos años ha proliferado el teatro para bebés. Concha Villarrubia nos habla del éxito que están teniendo los “conciertos para bebés, fundamentados en la tesis de que el oído musical se forma entre el nacimiento y los 3 años”.

Tal vez algunas de las experiencias aquí expuestas no están al alcance de todos los espacios escénicos, pero lo relevante en todo caso es el ingente trabajo que se desarrolla desde diversos ámbitos (por ejemplo, el proyecto Abececaria de la Junta de Andalucía) para ahondar en fórmulas que redundan en la formación del público desde edades muy tempranas.

### **En resumen:**

- El teatro familiar ofrece una gran oportunidad para introducir las artes escénicas como propuesta de “ocio relevante” (Carlos Morán) en el entorno familiar (padres e hijos/as).
- Es importante que las artes escénicas, como propuesta válida y enriquecedora, estén presentes en el proceso de socialización desde edades tempranas.

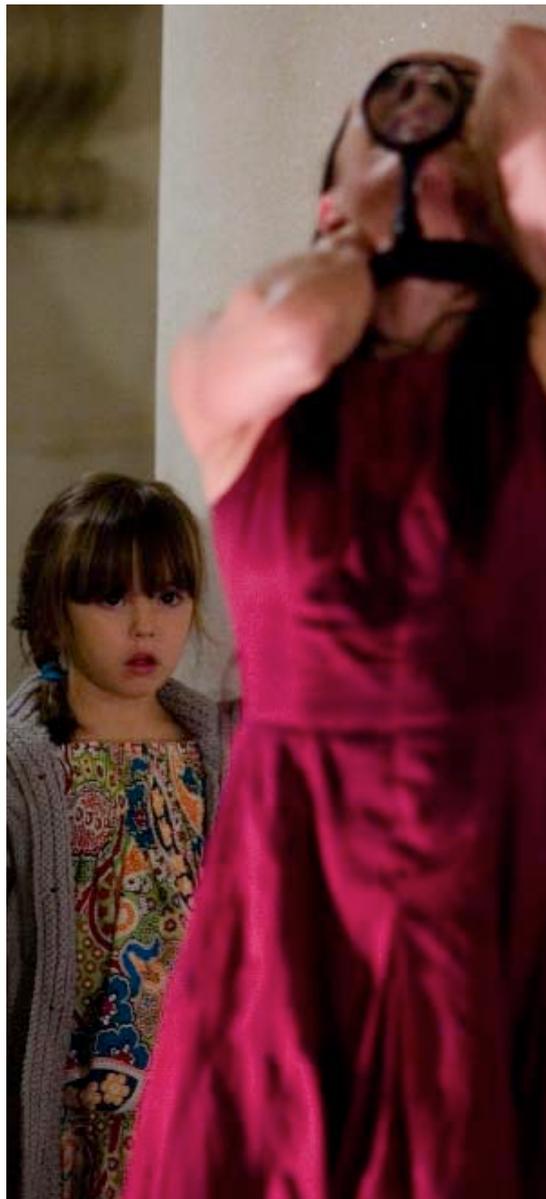
### El gestor cultural ante la oferta teatral

En todo caso, aun siendo capaces de poner en práctica todos estos protocolos, el siguiente paso consiste en disponer de una oferta artística adecuada. En este punto, para el gestor cultural puede resultar especialmente complejo dilucidar qué se entiende por oferta artística adecuada, ya que, a los criterios meramente artísticos, hay que unir conocimientos sobre pedagogía o psicología. O, como mínimo, hace falta “sensibilidad y una formación multidisciplinar” (Carlos Morán).

Hay una opinión unánime sobre la carencia de herramientas y de formación específicas en público infantil y juvenil. “Echo en falta masters o material formativo concreto sobre estos públicos” (Concha Villarrubia). Esto, en cuanto a la formación del gestor cultural. Pero Concha Villarrubia también señala que esa carencia se encuentra entre los creadores: “No existen módulos ni especialidades en los conservatorios, en las escuelas de arte dramático...”

Ello no ha impedido que en los últimos años haya aflorado una extensa oferta de espectáculos infantiles (menos, si se trata de público juvenil, como veremos más adelante) y creadores que han sabido dar con fórmulas idóneas. Por parte de los creadores, el trabajo lo han desarrollado asociaciones y entidades que agrupan a compañías especializadas y cuyos conocimientos pueden resultar útiles al gestor cultural. “Creo que es útil servirse del trabajo que han estado desarrollando entidades que se han especializado en este tipo de público” (Juan Pablo Soler). Entre ellas se encuentran asociaciones como TeVeo, ASSITEJ, Unima..., y festivales de teatro especializados.

Desde algunas de estas asociaciones ya se viene advirtiendo (y en esto hay coincidencia con las opiniones vertidas en esta mesa de debate) de la existencia de intrusismo entre las compañías especializadas. “Ven que los espectáculos de adultos no funcionan demasiado bien y mon-



*Se detecta una carencia de herramientas y formación específicas dirigidas al público infantil.*



© Lessy.

tan uno infantil sin ninguna propuesta artística verdaderamente articulada y con el único propósito de la recaudación” (Juan Pablo Soler).

Aun así, en los últimos años “ha habido una mejora sustancial en el ámbito de la creación” (Carlos Morán), aunque las compañías se topan con un prejuicio que entronca con la consideración acerca de este tipo de público: al ser un público menor, requiere un espectáculo menor y, por tanto, más barato. Este prejuicio “limita la capacidad de trabajo de la compañía; y con mayor margen económico, las compañías harían mejores creaciones” (Carlos Morán). En este punto, el criterio de la mesa de debate coincide de nuevo con las quejas expresadas por los creadores. (2)

#### En definitiva:

- Hoy día existe una oferta teatral especializada amplia y de calidad, pero también debemos estar atentos al intrusismo de compañías que ven en este sector –especialmente en el teatro familiar– únicamente una vía de negocio más rentable que el teatro para adultos.
- El programador puede recurrir a asociaciones, entidades y festivales especializados que pueden asesorarle en su labor de programar espectáculos de calidad y con un criterio artístico e incluso pedagógico.
- Conviene desterrar la idea de que una obra creada *ex profeso* para el público infantil es necesariamente barata. El caché dependerá de la calidad y, si nuestro único criterio a la hora de programar es el precio, podremos abrir las puertas de nuestro espacio escénico a creaciones que tienen poco que ver con una propuesta artística seria.

## ■ 5

### Entonces, ¿qué programamos?

Las compañías especializadas en teatro infantil están desarrollando un trabajo muy acorde con las necesidades. “Nosotros programamos entre 15 y 20 espectáculos infantiles, y para ello encontramos suficientes propuestas interesantes en FETEN y en otras ferias de teatro generalistas” (Carlos Morán). Claro que siempre se puede pedir más. “En todos los festivales de Europa nos superan, hay una gran diferencia en cuanto a públicos y festivales en el resto de Europa comparado con España” (Concha Villarrubia).

Otro caso bien diferente es el que atañe a las producciones dirigidas específicamente al público juvenil. Si la formación del público infantil ha sido objeto de múltiples experiencias y estrategias, cuando entramos en el terreno de los adolescentes y jóvenes nos encontramos con un diagnóstico bien distinto. “El sector del público juvenil es el más desasistido, en la creación y en la formación” (Concha Villarrubia). La mesa de debate coincidió en señalar la situación crítica de este segmento, en todos los ámbitos:

*Ausencia de producción de calidad, ausencia de salas de exhibición y de programación... ¿y ausencia de público juvenil?*

Es la pescadilla que se muerde la cola. La escasa receptividad por parte de este tipo de público puede arrastrar a cierta desidia a gestores y programadores. “Segmentar ese público y producir un programa de espectáculos para lo que yo creo que es una diversidad de intereses es tremendamente complejo hoy día” (Carlos Morán). La pregunta que debemos hacernos, y que aún sigue sin respuesta, es: ¿Se corre el riesgo de que los esfuerzos dedicados a formar público infantil caigan en saco roto al producirse una ruptura entre artes escénicas y espectador en la etapa de la adolescencia y primera juventud? En otras palabras, el espectador formado desde las primeras etapas de la infancia, ¿dejará de serlo en la edad adulta al romper los lazos con las artes escénicas durante la juventud?

## 6

### Un caso aparte: el público juvenil. ¿Ruptura o desapego?

Las campañas escolares y el teatro familiar facilitan estructuras de relación con los niños/as. Pero, llegados a cierta edad (en la adolescencia y en adelante), el gestor ya no dispone de esas estructuras o son más débiles. Así que cambian los planteamientos en todos los sentidos:

- Cambia la naturaleza de la relación entre las artes escénicas y el público juvenil
- La oferta de espectáculos dirigidos al público juvenil debe penetrar en la órbita de unos sujetos que comienzan a experimentar por su cuenta nuevas visiones de su entorno y de su individualidad.

- Hay una competencia directa –y feroz– con otras propuestas de ocio que, en principio, requieren menos esfuerzo y que apelan a recompensas más directas y de fácil asimilación.

Resulta difícil establecer cuál es la causa y cuál el efecto, pero parece evidente que hoy día, en este contexto, hay tanta ausencia de un público juvenil como de una oferta específica para este segmento. Las tesis expuestas en este caso se pueden resumir en dos, que son complementarias:

- Desinterés y falta de permeabilidad a las artes escénicas en una etapa en que los jóvenes buscan y encuentran otras propuestas más atractivas según su esquema de valores.
- Ausencia de una oferta de espectáculos que encaje en ese esquema de valores.



*Parece evidente que hay ausencia de público juvenil y también que falta una oferta específica para este segmento.*

El segundo punto podría achacarse a unas estructuras de producción que han perdido la perspectiva. “Faltan espectáculos que den cabida a los gustos e intereses de los jóvenes. Y como los creadores no son precisamente jóvenes... Los gustos se han fraccionado enormemente. Y en este entorno, nosotros funcionamos con esquemas de programación y de producción y distribución muy clásicos, del siglo pasado” (Carlos Morán).

¿Así que el *quid* de la cuestión podría estar, no tanto en el desapego de los jóvenes como en un enfoque erróneo de la oferta que se les hace? A estas alturas, es conveniente que nos preguntemos a nosotros mismos: ¿Sabemos ponernos en el lugar de los jóvenes?

“El teatro hoy día no responde a la mirada de un joven o a su forma de situarse ante un espectáculo de un joven. Los creadores y programadores caemos en el error de plantear espectáculos que requieren una mirada como la nuestra, pero la de los jóvenes hoy día ha cambiado, el uso de la tecnología ha transformado su forma de ver y de situarse ante las cosas” (Carlos Morán).

“Me parece básico querer conectar con ese público, con una voluntad clara. Crear una marca especial para dirigirse a ese público, una conexión real; buscar fórmulas de participación” (Concha Villarrubia).

Sigue abierta la discusión sobre si la solución es crear espectáculos específicos para el público juvenil o si es suficiente configurar ciclos específicos a base de seleccionar creaciones para adultos que ya existen. En esta última línea ha actuado el Kursaal de Manresa, con la iniciativa *Platea Jove*. “Es un espacio exclusivo para los jóvenes a partir de 13 años, con programación específica. La participación, necesaria para incentivarlos, se encauzó elaborando encuestas en un gran número de institutos, en las que se preguntaba qué les gustaría ver... e incluso qué día de la semana preferían” (Marc Borrós).

La estrategia en el Kursaal de Manresa engloba varias acciones que podemos encontrar en estudios y publicaciones sobre público juvenil:

**Participación:** A través de encuestas para decidir sobre el ciclo creado *ex profeso* para él.

**Diferenciación:** Creación, en este caso, de un ciclo específico, con días y horarios de exhibición propios.

**Una relación a través de intermediarios:** La participación de *embajadores* sirve para exponer ante los jóvenes la propuesta en un diálogo de igual a igual.

**Una marca propia:** Dirigiéndose al público a través de canales (Facebook, Twitter, Youtube...) adecuados y respaldándose en una imagen de marca propia. “No dejes que te perfilen como teatro municipal, museo del Ayuntamiento, o que tu imagen se vea mediatizada por la imagen de las instituciones municipales” (3). En Kursaal, el hecho de que la programación y las actividades las organice una asociación cultural –bajo el paraguas de una entidad gestora– ayuda a que el público perciba el espacio como algo propio y cercano.

### Finalmente, dos conclusiones que contaron con un amplio consenso en la mesa de debate:

- La oferta teatral para jóvenes puede combinar una selección inteligente de creaciones dirigidas a adultos o bien creaciones específicas dirigidas a jóvenes, aunque se constata que hoy día dicha oferta es escasa.
- El interés por ofrecer programaciones con una mínima calidad artística exigible no impide brindar espectáculos que, aunque no tengan esa calidad desde nuestro punto de vista, son demandados por los jóvenes: a ciertas edades, conseguir que se acerquen a un espacio escénico ya es de por sí una conquista.

Marc Borrós señaló que, en el caso del Kursaal, la programación que mejor *funciona* se compone de espectáculos de humor y circo contemporáneo (en este último caso, supone un 60% de la programación para jóvenes).



## 7

### El papel de las Redes y los Circuitos

En cualquier caso, cuando hablamos de público juvenil, tenemos que contar con un contexto especialmente complicado, con escasa oferta teatral y también falta de recursos y de salas de exhibición. “Las salas han dejado de programar para público a partir de 12 años. Se tiende a abandonar ese espacio y principalmente se esgrime como excusa el que los jóvenes no saben comportarse en las salas” (Concha Villarrubia).

Las iniciativas dirigidas a la formación de público infantil cuentan con décadas de experiencia y están institucionalizadas; no tanto las destinadas a público juvenil. En este punto las Redes y los Circuitos desempeñan un papel fundamental y, en muchos casos, se han encargado de institucionalizar prácticas e ideas que han sido promovidas, en principio, por espacios escénicos aislados.

Así, en Catalunya, la ODA (Àrea de Cultura de la Diputació de Barcelona) cuenta con departamentos específicos que desarrollan estrategias de formación de público familiar y juvenil y que dan cobertura a acciones nacidas de la iniciativa de ayuntamientos y otras entidades. Es el caso de *Platea Jove* o de *Butaka*, uno de los pocos festivales de teatro profesional para jóvenes adolescentes que existe hoy día.

Contar con entidades como las Redes y Circuitos contribuye a aunar esfuerzos y extender iniciativas eficaces sobre un ámbito de actuación más amplio, del que los espacios se benefician. Su experiencia incluso puede servirnos de referente.

En Andalucía, el circuito *Abecedaria* viene poniendo en práctica desde 1995 un ambicioso programa de formación de públicos infantiles y juveniles. Se diseñó desde el Teatro Alhambra de Granada, una sala independiente subvencionada con recursos públicos. “El programa escolar se formó a raíz de la unión de las distintas compañías de teatro y danza para la infancia. Éstas hicieron la propuesta al Teatro Alhambra y contaron con la ayuda económica de cajas de ahorro. Cuando la Junta decidió abrir espacios en las diferentes provincias andaluzas, se incorporó ese programa a la Consejería de Cultura y a toda Andalucía”, explica Concha Villarrubia.

El mayor índice de éxito del programa se da en aquellos municipios donde las concejalías de cultura y educación trabajan conjuntamente, lo que viene a reforzar la tesis sostenida al principio de este documento. “Nosotros hemos notado, desde 1995 hasta ahora, la progresiva educación del público, en danza, música contemporánea... Y sobre todo, el éxito se debe a la proximidad del equipo de trabajo con el público infantil, una labor conjunta de técnicos de cultura, profesorado, familias y centros educativos en un círculo interactivo en el que todos estamos aprendiendo” (Concha Villarrubia).

Cabe finalizar diciendo que la formación de público infantil y juvenil precisa de actuaciones y estrategias en diversos ámbitos (formación, recursos...). Pero, fundamentalmente, y en primer lugar, necesita una puesta en común de múltiples agentes involucrados: administraciones a todos los niveles (tanto de Cultura como de Educación), creadores, profesionales de diversos ámbitos y gestores culturales.



© Javier Naval.



# MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS

## PROPUESTA DE PROTOCOLO DE ACTUACIÓN

### PÚBLICO INFANTIL

#### 1. Espectadores

Debemos partir del presupuesto teórico de que niño/as y jóvenes son espectadores, y como tales, merecen nuestra atención, aquí y ahora.

#### 2. Inversión De futuro

Considerar, al mismo tiempo, que la formación de público infantil y juvenil es (o debería ser) una inversión de futuro.

#### 3. Estrategia a Largo PLAZO

Las acciones puntuales sobre este colectivo no dan resultado: debemos diseñar una estrategia continuada en el tiempo.

#### 4. Colaboración - Revisión

Revisar, en caso necesario, nuestros protocolos de colaboración con centros educativos y proponer un plan detallado de varias acciones para un periodo concreto.

#### 5. Intermediarios

Buscar la colaboración de sujetos participativos que actúen como intermediarios de nuestro espacio en colegios e institutos.

#### 6. Formación De Público infantil

Desde esta mesa de debate se hace un llamamiento a la necesidad de establecer un pacto entre administraciones e instituciones de Cultura y Educación: una formación integrada en artes escénicas como parte del programa educativo allanaría el terreno al dotar a los sujetos de conocimientos y sensibilidad para apreciar y disfrutar de las propuestas artísticas y hacer que éstas formen parte de su "universo simbólico".

#### 7. Tema a Debate

¿Cómo logramos formar a un determinado público infantil cuyo entorno familiar no tiene hábitos de consumo de artes escénicas?

#### 8. Proceso De socialización

Las estrategias de formación de públicos deben tomar en consideración que el consumo de artes escénicas debe imbricarse en el proceso de socialización y adquisición de hábitos de un individuo desde etapas muy tempranas.

#### 9. Asociaciones y festivales

Ante la carencia de una formación específica que ayude al gestor a dominar todos los conocimientos necesarios en este terreno, el trabajo desarrollado por asociaciones de creadores de espectáculos para niños y jóvenes o por festivales especializados puede ser de gran utilidad. No es necesario tener conocimientos de pedagogía o psicología si recurrimos a entidades reconocidas que llevan años trabajando en este sector.

#### 10. Claridad en Los objetivos

No está de más exigir a las compañías un dossier donde se explique con claridad las motivaciones y los objetivos de su propuesta específica dirigida a público infantil, pídeles que argumenten por qué su oferta es específica para ese público.

#### 11. Valoración real

Las creaciones dirigidas a público infantil y juvenil no pueden considerarse necesariamente menores y, por tanto, más baratas. Sólo es posible mantener este prejuicio si no estamos de acuerdo con lo expresado en el punto 1 de este protocolo.

### PÚBLICO JUVENIL

#### 12. Evitar La ruptura

Todos los esfuerzos en formación de público infantil no obtendrán recompensa (contar en el futuro con un público adulto estable) si no evitamos la ruptura entre el espectador y las artes escénicas durante la etapa de la adolescencia y la primera juventud.

### 13. Imagen

Siempre que sea posible, crea una imagen específica, diferenciada, para comunicarte con este público y evitar que te perciba como “el teatro del Ayuntamiento”. Dirígete a los jóvenes con una marca distinta (incluso un nombre distinto al del teatro si lo crees oportuno).

### 14. Comunicación

Los canales de comunicación y los formatos deben ser específicos. El diseño de logos o programación también influye. En una situación ideal, la comunicación debe canalizarse a través de redes sociales, mediante vídeos en Youtube, etc.

### 15. Conexión con Los Jóvenes

Los jóvenes en seguida perciben cuándo algo es impostado: si no te ves capaz de conectar con ellos, sírvete de intermediarios, jóvenes voluntarios cuyas ideas y propuestas te ayudarán a comprender mejor a este público y sus demandas.

### 16. Producción específica

¿Debe nutrirse la programación de producciones específicas dirigidas a público juvenil? ¿Los jóvenes demandan obras o creaciones distintas? ¿O demandan lo mismo que el resto de públicos, pero con un lenguaje diferente?

### 17. Formación

Se requiere contar con recursos y profesionales dedicados a la investigación y puesta en marcha de programas de formación de públicos. Aquí, el papel de las Redes y los Circuitos es primordial.

### 18. Acceso y creación

A medio y largo plazo, y sobre la idea de que las instituciones públicas tienen la obligación de facilitar al ciudadano el acceso a la cultura, se insta a un gran pacto entre Cultura y Educación, ya que en el término “facilitar” viene implícito no solo la dotación de espacios y la subvención de la creación, sino también la formación de los individuos en los lenguajes artísticos como parte de su desarrollo y enriquecimiento personal.

Cuéntanos tu experiencia o haznos llegar tu opinión a través de

[abiertoalpublico@redescena.net](mailto:abiertoalpublico@redescena.net)

## SELECCIÓN DE RECURSOS

### Publicaciones

---

*Construyendo futuro. Jornadas de trabajo.* Asociación TeVeo. Zaragoza. 2004.

*Jóvenes pero alcanzables. Técnicas de marketing para acercar la cultura a los jóvenes.* Franky Devos. Ed. Fundación Autor. Madrid. 2006

### Asociaciones

---

Asociación TeVeo. Asociación de compañías especializadas en teatro infantil y juvenil.  
T. 915 314 198  
[www.te-veo.org](http://www.te-veo.org).

ASSITEJ-ESPAÑA.  
Asociación de teatro para la infancia y la juventud.  
T. 913 551 412  
[www.assitej.net](http://www.assitej.net)

Unima-España.  
Unión Internacional de la marioneta.  
T. 609 369 068  
[www.unima.es](http://www.unima.es)

### Ferias de teatro para niños y jóvenes

---

FETEN. Feria Europea de Artes Escénicas para niños y niñas. Gijón.  
[www.feten.gijon.es](http://www.feten.gijon.es)  
T. 985 181 105

MOSTRA BUTAKA. Festival de teatro profesional para jóvenes adolescentes.  
Olesa de Montserrat.  
[www.butaka.net](http://www.butaka.net)  
[butakaolesa@gmail.com](mailto:butakaolesa@gmail.com)  
T. 937 782 527

### Notas

(1) *Las condiciones de exhibición en el teatro para niños y niñas.* Rosa Díaz, Julia Ruiz y Pilar López. *Construyendo futuro. Jornadas de trabajo.* Asociación TeVeo. Zaragoza. 2004.

(2) Es una de las quejas contenidas en el apartado de conclusiones del documento citado en el punto (1), *Construyendo futuro.*

(3) *Técnicas de marketing para acercar la cultura a los jóvenes.* Franky Devos. Ed. Fundación Autor. Madrid, 2006.

mesa de debate 4

# EL ESPACIO ESCÉNICO EN SU ENTORNO SOCIAL. PARTICIPACIÓN CIUDADANA

**PILAR ROYO** • Coordinadora de la mesa de debate

Licenciada en Historia del Arte por la Universidad de Zaragoza y postgrado en Gestión Cultural por la Universidad de Barcelona. En la actualidad trabaja como técnico de Cultura del Gobierno de Aragón, en calidad de responsable de los programas *AragonArte*, para la promoción exterior de la cultura aragonesa, y de coordinadora de la Red Aragonesa de Espacios Escénicos.

**BEATRIZ CALLEN**

Gestora cultural y bibliotecaria del Ayuntamiento de La Puebla de Alfindén. Adscrita al Servicio Municipal de Cultura. Licenciada en Historia Contemporánea por la Universidad de Zaragoza, ha cursado estudios de Biblioteconomía y Documentación en la Universidad de Zaragoza. Posgrado en Gestión Cultural por la UOC (Universitat Oberta de Catalunya) sobre *Gestión Cultural: planificación y desarrollo de proyectos*.

**JUAN RAMÓN PARDO**

Astrofísico de profesión, ha trabajado en el Observatorio de París, la Agencia Nacional Aeronáutica y del Espacio (NASA) y el Instituto Tecnológico de California en EE UU. Es autor de 65 artículos de investigación en revistas científicas internacionales. Desde 2007 ocupa el cargo de Concejal de Cultura en Fuenteabilla (Albacete). Actualmente es Jefe de Servicio de Actividades Culturales en la Junta de Castilla-La Mancha, puesto que cuenta entre sus funciones la coordinación de la Red de Teatros de C-LM.

**JAUME ANTICH**

Ulldecona, 1970. Licenciado en Bellas Artes (UB-1993), Diplomado en Restauración (ESCR-BCC-1996), postgrado en Gestión Cultural (UB-1997). Ha trabajado durante 12 años en la Oficina de Difusión Artística de la Diputació de Barcelona, los últimos dos años como director. Desde 2008 forma parte del Viladecans qualitat, SL, empresa municipal que gestiona, entre otros, el Festival ALCARRER, el Ateneu de les Arts i Atrium Viladecans.

Pilar Royo



Beatriz Callen



Juan Ramón Pardo



Jaume Antich

En este capítulo reflexionamos acerca de una vertiente que forma parte consustancial de las funciones de un gestor cultural, en su calidad de agente que está al frente de un equipamiento público cuya misión es prestar un servicio del ciudadano. Por supuesto, la búsqueda de la “excelencia artística” (Beatriz Callen) es primordial en la actuación del gestor de un teatro. Pero igual de importante es que la gestión de un espacio escénico (como equipamiento público) se pueda medir en términos de **rentabilidad social**. Y éste es el concepto en el que nos vamos a centrar.

“Es importante conseguir que el espacio y el proyecto formen parte de la vida de las personas de una comunidad” (Juan Ramón Pardo). “La labor que se desarrolla en un espacio escénico, según cómo se haga, puede hacer que ese espacio actúe como elemento incentivador y de cohesión en la localidad en que se encuentra” (Jaume Antich).

Cuando hablamos de la relación del espacio escénico con el entorno social y del concepto **participación ciudadana**, estamos hablando de un pilar fundamental de la estrategia de públicos. Situar el espacio en ese entorno y lograr que la ciudadanía lo considere como algo suyo constituye un paso decisivo para generar un flujo de espectadores. El objetivo es elaborar un proyecto artístico que consiga la implicación de los ciudadanos. Deberíamos ir un paso más allá y arrogarnos la misión de facilitar a los ciudadanos, ya no sólo el acceso, sino el beneficio y el bienestar del disfrute de las artes escénicas. E incluso contribuir a que el ciudadano pueda desarrollar sus capacidades creativas. (1)

Sobre la base de este planteamiento y sobre la idea de que el gestor cultural está al frente de un equipamiento de proximidad, nos preguntamos: ¿Debemos planificar nuestra gestión en función de las características específicas del tejido social de nuestro entorno? ¿Cómo podemos conocer de forma rigurosa las expectativas de los ciudadanos? ¿Cómo podemos, a través de una propuesta artística, incidir en valores como la cohesión y contribuir a la vertebración de una comunidad?

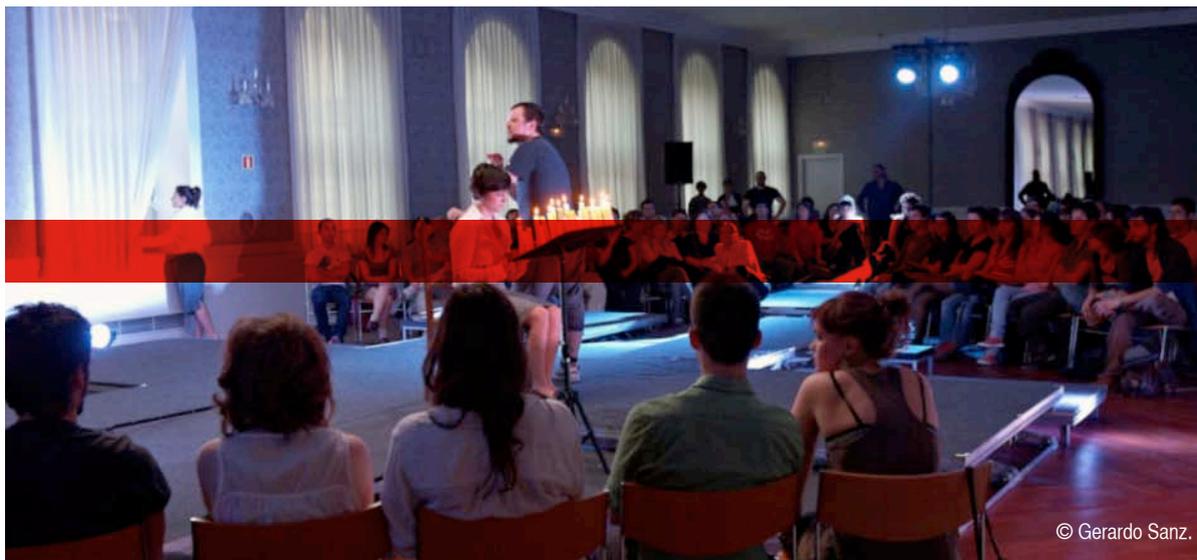
## *El espacio escénico y el proyecto artístico deben formar parte de la vida de las personas de una comunidad.*

### ■ 1

#### **El espacio escénico como equipamiento pluridisciplinar. Política de *puertas blandas***

“Los equipamientos culturales deben ser, al mismo tiempo, sociales y educativos” (Jaume Antich). La afirmación de Antich viene a reafirmar una idea básica en la gestión de espacios escénicos y en las estrategias de públicos. El objetivo central –ofrecer una propuesta artística– no puede desviarnos de un objetivo global, que es la capacidad de las artes escénicas de cumplir funciones sociales y educativas. Cualquier propuesta cultural contiene un mensaje, una propuesta que tiene la capacidad de incidir en comportamientos sociales, en la formación de una conciencia colectiva... En definitiva, en la vertebración de una sociedad. “Hay que tener siempre en consideración lo que suponen las artes escénicas como acontecimiento social y lo que el espacio y las propuestas que hacemos suponen como generadores de sentimientos de ciudadanía y de pertenencia a un lugar: son elementos muy fuertes de identidad” (Jaume Antich).

Estando al frente de un equipamiento público, el gestor cultural habrá de conjugar su propuesta artística con otros usos y funciones de dicho equipamiento. Especialmente en pequeños municipios. “En nuestro espacio organizamos talleres con centros educativos, congresos, conferencias, exposiciones de gran formato, tertulias... Hay que intentar generar vida en el espacio. Cuando el municipio es pequeño, el espacio



© Gerardo Sanz.

debe dar el mayor juego y uso posibles. Esto nos otorga también una ventaja: tratamos con el público de forma directa” (Beatriz Callen).

En el caso del espacio gestionado por Beatriz Callen, la gestión de la participación ciudadana como herramienta para formar públicos se revela especialmente eficaz: “Trabajamos con una compañía residente de danza contemporánea que lleva a cabo formación con los chavales en horario docente y que está contemplado como materia curricular en nuestro municipio (hemos llegado a un acuerdo en este sentido con los colegios). Desde 2008 hemos triplicado el público de danza contemporánea. Y ahora son los centros educativos los que piden nuestra colaboración. En este programa, los chavales montan una coreografía guiados por la compañía. Esto ha logrado la implicación de toda la familia porque, cuando ellos exhiben su espectáculo, la sala se pone a reventar. Pero, además, ahora los jóvenes acuden con una enorme naturalidad a la programación de danza contemporánea”.

La implicación de los centros educativos en este proyecto es clave en el éxito del programa que describe Callen. También cabe destacar que se trata de una estrategia muy concreta de formación de públicos: no se trata de convertir

a los chavales en meros espectadores, sino en brindarles la oportunidad de que ellos mismos disfruten del proceso creativo, de desarrollar sus “capacidades creativas”. En definitiva, con esta acción los jóvenes están, al mismo tiempo, formándose un criterio propio como espectadores de danza.

## *Las artes escénicas desempeñan una labor social y educativa.*

“Para trabajar con la ciudadanía hay que empezar a trabajar desde la escuela. Algunos niños hijos de inmigrantes se han introducido en el teatro haciendo teatro y no limitándose a verlo como espectadores. ¡Claro, es más divertido hacer teatro que verlo!” (Jaume Antich).

“Aunque tengas un pequeño equipamiento, siempre hay posibilidades de hacer grandes cosas. En las pequeñas localidades es muy importante trabajar con grupos *amateurs*, establecer intercambios con otras entidades...” (Juan Ramón Pardo).

La clave de iniciativas de esta índole reside en gran medida en considerar el espacio escénico como un lugar abierto y de encuentro. Como expresa Jaume Antich con una metáfora muy visual: “A veces es un problema de política de puertas, como en las discotecas: debemos tener una política de *puertas blandas*, abrir cuantas veces sea necesario y sin problemas”.

Esta política de *puertas blandas* viene a decirnos que, básicamente, “debemos desacralizar el espacio escénico” (Pilar Royo) y dar cabida a actividades de diversa índole, pero siempre regladas. “Los últimos años la Generalitat ha desarrollado un Plan Educativo de Entorno (PEE), con el que se pretendía atender a las personas con mayor riesgo de exclusión social. En Viladecans triunfaron los talleres de teatro para madres. Pues bien, el año pasado la Generalitat ya no convocó el PEE y, sin embargo, las personas que asistían a ese taller han tomado la decisión de asumir ellas mismas los costes para poder seguir disfrutando de esa actividad”. (2)

Para terminar este epígrafe, dos apuntes sobre los múltiples usos que podemos hacer de nuestro espacio escénico, sean cuales sean sus limitaciones arquitectónicas. En primer lugar, explica Jaume Antich: “Tenemos un equipamiento fantástico: dos salas, una de ellas con 800 butacas. Eso no nos impide dar todo tipo de usos a todas las áreas de la instalación: hemos hecho clases de maquillaje en los camerinos y en el almacén estamos dando clases de batería”.

Y, en segundo lugar, todo espacio es susceptible de ser un espacio escénico, más allá de nuestro equipamiento. “Nosotros hemos organizado intervenciones de danza con público en una zona natural muy cercana a nuestra sala” (Beatriz Callen).

“En nuestro caso, hemos puesto en escena conciertos en la iglesia. A veces, la clave está llevar la propuesta artística allí donde se encuentra la gente” (Juan Ramón Pardo).

## *Cualquier espacio es susceptible de convertirse en un escenario.*



## ■ 2

### Nuestro público objetivo son todos los ciudadanos

“Nosotros gestionamos fondos públicos, y por eso nos debemos a todos los públicos. Yo quiero llegar a un cierto tipo de público funcional y tengo que hacerlo con espectáculos que, tal vez, no tienen cierto *nivel*” (Beatriz Callen).

Esta premisa, llegar a todos los públicos, es lo que justifica tanto la pretensión de llenar el patio de butacas como la de ofrecer propuestas minoritarias, porque el gestor cultural debe atender tanto a un público –digamos– mayoritario como a otro que no lo es tanto.

“Debemos mentalizarnos de que cumplimos una labor social. En nuestro caso, con una única sala en el municipio, nuestro deber es prestar atención a toda la población, o al menos intentarlo, porque se trata de un servicio público” (Beatriz Callen).

En este punto, debemos reflexionar sobre los propósitos y objetivos que marcan la actuación del gestor cultural. Éste, como decíamos, desempeña una importante labor social (“especialmente en municipios pequeños”– Pilar Royo). Y esto debe de pesar en la toma de decisiones: “Uno no debería programar pensando únicamente en el resto de la profesión. Debería pensar, *¿es importante esta propuesta que incluyo en la programación para los ciudadanos? ¿O en realidad es importante sólo para mí y para el resto de la profesión?*” (Jaume Antich).

Dar cauce a la participación ciudadana es abrir las puertas a todos, trabajar con la ambición de recibir en nuestro espacio escénico a todos los ciudadanos de nuestro entorno, sean cuales sean sus preferencias y expectativas. En la consecución de este objetivo juega un papel importante nuestra política de *puertas blandas*, que se manifiesta en la toma de decisiones sobre un elemento clave: la programación. Preguntémos: ¿Damos cabida a un amplio abanico de demandas en nuestro programa?

¿O estamos programando pensando en un reducido grupo de espectadores ya instruidos y versados en las artes escénicas? ¿La preocupación por la *rentabilidad en taquilla* hace que nos olvidemos de la búsqueda de la *rentabilidad social*?

“¿A quién te debes? A toda la ciudadanía, sin excepción. Creo que es importante preocuparse de no acabar siendo cautivo de algunos grupos de espectadores con los que se puede crear una relación viciada. No puedes establecer un servilismo con ese público. Sí, te es fiel y debes responder a esa fidelidad, pero sin olvidar que puedes estar cerrando las puertas a otras muchas personas que no encuentran que el teatro es igualmente *suyo*” (Beatriz Callen).

### *Es ineludible seguir una política de ‘puertas blandas’.*

Finalmente, cabe destacar que, en toda esta dinámica, resulta de extraordinaria utilidad conocer con detalle al público, dibujar su *perfil* y registrar sus preferencias. En este punto, la mayoría de gestores culturales se ven obligados a trabajar guiándose por su intuición, ante la falta de presupuestos destinados a realizar estudios de audiencias. Desde luego, si no sabemos “qué piensa el público de nuestro espacio” (Jaume Antich), difícilmente podremos planificar nuestras decisiones en este sentido. Ciertamente muchos espacios recurren a los *tradicionales* cuestionarios que se entregan al término de una función para pulsar la opinión del público; pero lo que se necesita en cualquier caso es conocer la opinión del público potencial. Entre las personas que no han acudido nunca a nuestro espacio, ¿cuál es el motivo que los alejan de nuestras propuestas?, ¿perciben nuestro espacio como un lugar cerrado al que no se *atreven* a acudir?, ¿no hemos logrado que la ciudadanía perciba nuestra política de *puertas blandas*?, ¿por qué?



**Valores añadidos: propuestas participativas y educativas, interacción con el público**

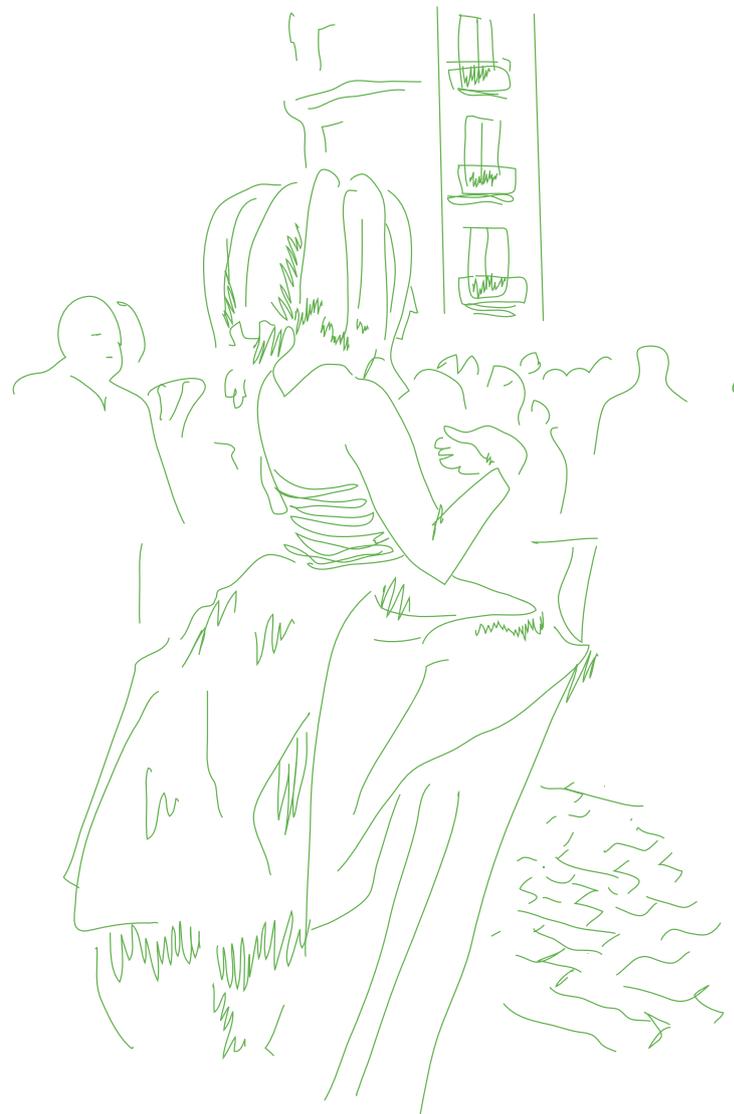
Toda nuestra argumentación en torno a la participación ciudadana tiene también su traslación a la naturaleza de nuestra relación con las compañías o los artistas. Si pretendemos ofrecer a la ciudadanía un proyecto global (social, educativo y, por supuesto, artístico), los creadores habrán de jugar un rol decisivo. Al menos, el gestor cultural debe buscar fórmulas de colaboración con los artistas e implicarlos en el proyecto de participación ciudadana.

“Creo que debemos buscar un cambio de planteamientos en la relación con las compañías. No se trata únicamente de llegar, hacer la función e irse. Si una compañía es capaz de llenar el aforo, bien, nada que añadir. Pero si su propuesta, aun siendo muy interesante, va a atraer a un público muy limitado, debe ofrecerme valor añadido: una charla, una conferencia, un encuentro con espectadores...” (Jaume Antich).

Como se ha dicho en capítulos precedentes, son varias las razones por las que el gestor cultural debería tratar de que el hecho artístico no se vea reducido únicamente a la puesta en escena. Una estudiada estrategia de públicos debe encaminarse a la oferta de experiencias. Se impone la necesidad de rodear la puesta en escena de elementos y propuestas que la enriquezcan e incidan en valores divulgativos, educativos, formativos... La capacidad del espectador de adentrarse en todo tipo de lenguajes escénicos es responsabilidad del gestor cultural. Y la participación necesaria del creador, a través de charlas, conferencias y otras acciones que potencien la interacción con el público, transformará una simple función en una experiencia artística que brindará al espectador muchos más valores que el simple disfrute.

A través de estas iniciativas, el espacio escénico (o si se quiere, el proyecto artístico) puede convertirse en un referente ciudadano y jugar un rol decisivo en la vertebración social.

*Estimular la participación ciudadana exige fórmulas que trascienden la simple puesta en escena.*



# MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS

## PROPUESTA DE PROTOCOLO DE ACTUACIÓN

### 1. Toma De Postura

Un espacio escénico es también un equipamiento público de proximidad. Debemos encarar nuestra gestión siendo conscientes de que nuestro público objetivo es todo el conjunto de ciudadanos de nuestro entorno, sin excepción, y que la búsqueda de diferentes fórmulas y propuestas para atraer la participación del ciudadano forma parte de nuestra labor como gestores.

### 2. "Rentabilidad social"

El éxito de nuestra propuesta artística se debe medir, no sólo en cifras (que también), sino en variables menos susceptibles de traducir en números: el hecho de facilitar a la ciudadanía el acceso a un espacio y a una actividad que enriquece su universo personal o la capacidad de las artes escénicas para crear determinados sentimientos en un colectivo forman parte de la declaración de objetivos del gestor cultural.

### 3. Política De 'Puertas blandas'

A veces se trata de algo tan sencillo como seguir una política de total apertura del espacio escénico... O tal vez no es tan sencillo. Esta fórmula consiste únicamente en convertir el equipamiento escénico en un lugar de encuentro, accesible a todo el mundo, y en el que se pueden articular múltiples actividades. El objetivo siempre es ofrecer una propuesta artística, pero tan importante como eso es potenciar el papel del espacio como lugar de encuentro ciudadano, un encuentro vertebrado por las artes escénicas en el que recibimos, no sólo espectadores, sino a ciudadanos que buscan propuestas participativas que contribuyan a su desarrollo personal.

### 4. Minorías y mayorías

La gestión de un equipamiento público de proximidad exige marcarse la ambición de dar cabida a todos los ciudadanos. El diseño de la programación es un pilar fundamental, ya que el gestor tiene el deber de satisfacer con su propuesta tanto

a públicos –digamos– cualificados como a otros que, en principio, no lo son tanto.

### 5. Propuestas artísticas y educativas

Congresos, conferencias, exposiciones de gran formato, tertulias... Para potenciar la participación ciudadana debemos "generar vida en el espacio". Saquemos el mayor rendimiento a nuestro espacio, sea cual sea la naturaleza de su diseño y arquitectura. Casi cualquier lugar es susceptible de convertirse en un escenario y, a su vez, un espacio escénico ofrece multiplicidad de opciones para que los ciudadanos puedan participar en el hecho escénico, como espectadores o como personas que quieren dar cauce a sus inquietudes artísticas.

### 6. Las artes escénicas como factor De cohesión social

El proyecto artístico puede jugar el papel de elemento de cohesión de la identidad de una comunidad y fomentar así la cohesión social. En este sentido, resulta una enorme responsabilidad elaborar un proyecto en el que toda la comunidad pueda sentirse representada.

### 7. Atención a colectivos concretos

Es una de las misiones del gestor cultural. La colaboración con entidades de diversa índole debe estar encaminada a hacer accesible las artes escénicas a toda la población. Pero, además, las artes escénicas son una herramienta de gran utilidad para vertebrar espacios ciudadanos y atender a colectivos desfavorecidos (o simplemente minoritarios), dotándoles de actividades y espacios en los que sentirse integrados.

### 8. Desarrollo De Las capacidades creativas

El concepto de facilitar a individuos y grupos el desarrollo de sus capacidades creativas supone ir un paso más allá del planteamiento tradicional de que el deber de los espacios escénicos

públicos es asegurar el acceso a las artes escénicas. Este desarrollo es, además, un camino excelente para adentrarse en la capacidad de disfrute de las artes escénicas, especialmente en colectivos de jóvenes: “Es más divertido hacer teatro que verlo”.

### 9. Atención especial a Las minorías

La integración de sectores en riesgo de exclusión social en las estrategias de públicos es también una labor importante a desarrollar desde un espacio escénico. Hoy día, diversos espacios recurren con éxito a fórmulas de diversa índole, pero no se ha llegado a establecer una fórmula óptima para encauzar este objetivo. En estos momentos, las únicas directrices que podríamos establecer por consenso son, primero, huir de todo tipo de paternalismos a la hora de diseñar propuestas para minorías específicas; y segundo, trabajar en el diseño de planes específicos encaminados a facilitar el acceso a públicos alejados de los hábitos culturales de la comunidad.

### 10. ofrecer experiencias

La participación ciudadana se estimula claramente con una dinámica concreta de interacción entre los creadores y el público. La labor divulgativa y educativa se materializa en acciones concretas en las que el espectador participa del hecho escénico. Se impone la búsqueda de fórmulas encaminadas a ofrecer experiencias que superen la visión del ciudadano como mero espectador: talleres, charlas, conferencias...

Cuéntanos tu experiencia o  
haznos llegar tu opinión a través de

[abiertoalpublico@redescena.net](mailto:abiertoalpublico@redescena.net)

## SELECCIÓN DE RECURSOS

### Publicaciones

---

*Arte, intervención y acción social. La creatividad transformadora.* Ángeles Carnacea Cruz y Ana E. Lozano Cámara. Ed. Grupo 5. Madrid, 2011.

### Proyectos / Entidades

---

**Apropa Cultura (Acerca Cultura).** Proyecto de la Generalitat de Catalunya para facilitar el acceso a las artes escénicas a colectivos en riesgo de exclusión social, a través de los centros y servicios sociales que gestionan la atención a dichos colectivos.  
<http://www.apropacultura.cat>

**Escuela Pública de Animación y Educación en el Tiempo Libre Infantil y Juvenil.**  
[www.madrid.org/escueladeanimacion](http://www.madrid.org/escueladeanimacion)

**Periodismo Social. Capítulo Infancia y Adolescencia.**  
[www.periodismosocial.org.ar/area\\_infancia\\_informes.cfm?ah=164](http://www.periodismosocial.org.ar/area_infancia_informes.cfm?ah=164).

**IV Jornadas sobre la inclusión social y la educación en las artes.** Con la participación del INAEM, la Red Española de Teatros, Auditorios, Festivales y Circuitos de Titularidad Pública, el British Council, la Embajada de los Países Bajos y La Casa Encendida.  
[www.lacasaencendida.es](http://www.lacasaencendida.es)

### Notas

1. Lo explica Jaume Antich al recordar la redacción de uno de los artículos del Estatut de Catalunya, que dice en su artículo 2: “Toda persona tiene derecho a acceder en condiciones de igualdad a la cultura y al desarrollo de sus capacidades creativas individuales y colectivas”. Esta redacción va más allá de las aspiraciones expresadas en textos similares, al añadir al concepto de acceso a la cultura otro más ambicioso: el desarrollo de las capacidades creativas de los ciudadanos.

2. Cabe destacar en este sentido iniciativas como Apropa Cultura (Acerca Cultura), puesta en marcha por la Generalitat de Catalunya. Este programa socioeducativo está dirigido a los centros sociales que trabajan con personas en riesgo de exclusión social. Se trata de una experiencia de inclusión mediante el acceso a la mejor programación de música, teatro y danza. Con objeto de facilitar la labor de los educadores sociales, provee de asesoramiento y selección de espectáculos dirigidos a dichos colectivos. A través de Apropa Cultura, dichos colectivos disponen de una central de reservas y compra de entradas para espectáculos y de un servicio de apoyo para la organización de la asistencia a los espectáculos.

**PARTICIPANTES EN LAS MESAS DE DEBATE**

**Isabel Pérez**

· **Círculo de Espacios Escénicos Andaluces**  
Edificio Estadio Olímpico Puerta M,  
Isla de la Cartuja s/n.  
41092, Sevilla  
T 955 929 000  
culturaandaluza.ced@juntadeandalucia.es  
> > [www.circuitosandaluces.es](http://www.circuitosandaluces.es)

**Arantza Arrazola**

· **San Agustín Kultur Gunea**  
San Agustinalde, 12  
48200, Durango  
Vizcaya/Bizkaia  
T 946 030 021  
sanagustin@durango-udala.net  
> > [www.durango-udala.net](http://www.durango-udala.net)

**Josefa Suárez Hernández**

· **Auditorio El Sauzal**  
Constitución, 3  
38360, Tenerife.  
T. 922 560 427  
auditorio@elsauzal.es.

**Margarida Troguet i Tagul**

· **Teatre Municipal de l'Escorxador**  
Lluís Companys s/n  
25003, Lleida / Lérida  
T 973 279 356  
teatre@paeria.cat  
> > [www.paeria.cat/cultura](http://www.paeria.cat/cultura)  
> > <http://teatreescorxador.blogspot.com>

**Miguel A. Varela**

· **Teatro Municipal Bergidum**  
Ancha, 15. 24400, Ponferrada  
León  
T 987 429 774  
teatro@ponferrada.org  
> > [www.teatro.ponferrada.org](http://www.teatro.ponferrada.org)

**Pepe Camacho**

· **Teatro Municipal Felipe Gudínez**  
Andalucía, 15. 21800, Moguer.  
Huelva  
T 959 372 823  
cultura@aytomoguer.es  
> > [www.aytomoguer.es](http://www.aytomoguer.es)

**Carmen Pico**

· **Teatro Jovellanos**  
Cabrals, 82 (Casa de la Palmera)  
33201, Gijón  
Asturias  
T 985 182 929 / 22  
teatro@teatrojovellanos.com  
> > [www.teatrojovellanos.com](http://www.teatrojovellanos.com)

**Carles Ribell i Toledano**

· **Teatre Auditori de Granollers**  
Torras i Bages, 50  
08401, Granollers  
Barcelona  
T 938 405 121  
> > [www.teatreauditoridegranollers.cat](http://www.teatreauditoridegranollers.cat)

**Iñaki Salaberria**

· **Donostia Kultura**  
Reina Regente, 8  
20003, San Sebastián/Donostia  
Guipúzcoa/Gipuzkoa  
T 943 481 960  
victoriaeugenia@donostia.org  
> > [www.donostiakultura.com](http://www.donostiakultura.com)

**Borja Ibaseta**

· **Teatro de La Laboral**  
Luis Moya Blanco, 261  
33203, Gijón  
Asturias  
T 902 30 66 00  
> > [www.laboralciudadde lacultura.com](http://www.laboralciudadde lacultura.com)

**Concepción Villarrubia**

· **Círculo Abecedaria de la Junta de Andalucía**  
Edificio Estadio Olímpico Puerta M,  
Isla de la Cartuja s/n.  
41092, Sevilla  
T 955 929 000  
culturaandaluza.ced@juntadeandalucia.es  
> > [www.circuitosandaluces.es](http://www.circuitosandaluces.es)

**Juan Pablo Soler Fuster**

· **Teatro Circo Murcia**  
Enrique Villar, 11  
30008, Murcia  
T 968 273 460  
teatrocircomurcia@ayto-murcia.es  
> > [www.teatrocircomurcia.es](http://www.teatrocircomurcia.es)

**Carlos Morán Arostegui**

· **Serantes Kultur Aretoa**  
Máximo García Garrido, 13  
48980, Santurtzi  
Vizcaya/Bizkaia  
T 944 205 850  
info@serantes.com  
> > [www.serantes.com](http://www.serantes.com)

**Marc Borrós Camins**

· **Teatre Kursaal y Teatre Conservatori de Manresa**  
Passeig de Pere III, 35  
08242, Manresa  
Barcelona  
T 93 872 36 36  
dades@mees.cat  
> > [www.kursaal.cat](http://www.kursaal.cat)

**Pilar Royo**

· **Red Aragonesa de Espacios Escénicos**  
Gómez Laguna, 25.  
50071, Zaragoza  
T 976 71 33 83  
escenaragon@aragon.es  
> > [www.escenaragon.es](http://www.escenaragon.es)

**Beatriz Callen**

· **Servicio Municipal de Cultura de La Puebla de Alfinden**  
Pza. de España, 1.  
50171, La Puebla de Alfindén  
Zaragoza  
T 976 107 041  
ayuntamiento@lapuebladealfinden.es  
> > [www.lapuebladealfinden.es](http://www.lapuebladealfinden.es)

**Juan Ramón Pardo**

· **Red Teatros Castilla-La Mancha**  
Trinidad, 8  
45071, Toledo  
T 976 107 041  
reddeteatros@jccm.es  
> > [http://sacm.jccm.es/gestionteatro/portal\\_red/asp/i](http://sacm.jccm.es/gestionteatro/portal_red/asp/i)

**Jaume Antich**

· **Atrium de Viladecans**  
Av. Josep Tarradellas, 17  
08840, Viladecans  
Barcelona  
T 936 594 160  
atriumviladecans@atriumviladecans.com  
> > [http://sacm.jccm.es/gestionteatro/portal\\_red/asp/i](http://sacm.jccm.es/gestionteatro/portal_red/asp/i)

[www.redescena.net](http://www.redescena.net)

*al público*  
**ABIERTO**

**La Red**  
española  
de Teatros,  
Auditorios,  
Circuitos y  
Festivales  
de titularidad pública



