



**ENCUENTRO INTERNACIONAL**

**¿HACIA DÓNDE VA  
LA GESTIÓN DE ESPACIOS  
ESCÉNICOS PÚBLICOS?**

GESTIÓN DE  
**ESPACIOS  
ESCÉNICOS**  
INTERNACIONALES



**La  
Red**  
española

**de Teatros,  
Auditorios,  
Circuitos y  
Festivales**  
de titularidad pública

DOSSIER  
DEL ENCUENTRO  
CELEBRADO  
LOS DÍAS 13 Y 14  
DE DICIEMBRE DE 2010  
EN MADRID

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

## 05 ACTAS DEL ENCUENTRO

### 06 **Bienvenida Institucional**

Gerardo Ayo, Presidente de la Red Española de Teatros, Auditorios, Circuitos y Festivales de Titularidad Pública.

### 08 **Introducción al Encuentro**

Carlos Morán, Director del Organismo Autónomo Serantes Kultur Aretoa de Santurzi.

### 10 **Sesión General. Presentación de los modelos de gestión de espacios escénicos de Reino Unido, Holanda y España**

HOLANDA: Nan Van Houte, Instituto del Teatro de Holanda, TIN.

REINO UNIDO: David Micklen, Battersea Arts Centre/BAC, Londres.

ESPAÑA: Miguel A. Varela, Director del Teatro Municipal Bergidum, Ponferrada.

### 27 **Sesión específica 1. Desarrollo de la creatividad artística**

PONENTE: Matthias Lilienthal, Director de Hebbel Am Ufer/HAU 1, 2, 3, Berlín.

RELATOR: Andrés Beladéz, Director artístico de la Feria Internacional de Teatro de Castilla-La Mancha.

### 33 **Sesión específica 2. La autonomía de gestión de espacios escénicos**

PONENTE: Rob Van Steen, Director del Theater en Congressentrum Hanzehof, Hanzehal, Holanda.

RELATORA: Sonia López, Programadora del Teatro Municipal Buero Vallejo de Alcorcón.

**42 Sesión específica 3. La rentabilización económica de los espacios escénicos**

PONENTE: Leo Pot, Director de Theaters Tilburg, Holanda.

RELATOR: Pep Tugues, Director del Teatre Auditori de Sant Cugat.

**50 Sesión específica 4. Educación, participación y diversidad cultural**

PONENTE: Jan Sharkey-Dodds, Directora del Departamento de Jóvenes y Educación del Theatre Royal Stratford East, Londres, Reino Unido.

RELATOR: Agustín Lorenzo, Coordinador general del Instituto Municipal Coruña Espectáculos (IMCE), A Coruña.

**58 Sesión específica 5. Nuevas tecnologías aplicadas al marketing y la gestión de espacios**

PONENTE: Kingsley Jayasekera, Director de Comunicaciones y Estrategia digital de Sadler's Well, Londres, Reino Unido.

RELATOR: Pepe Zapata, Director de Comunicación del Mercat de les Flors de Barcelona.

**66 Conclusiones del Encuentro**

Carlos Morán, Director de Serantes Kultura Aretoa de Santurzi.

**72 ANEXOS**

**73** Perfil de los ponentes.

**78** Documentos de las ponencias.

The background is a solid red color. It features several thin, white, curved lines that sweep across the page from the left side towards the right. These lines are of varying lengths and curves, creating a sense of movement and depth. The lines appear to be part of a larger, abstract geometric design.

# **ACTAS DEL ENCUENTRO**



## BIENVENIDA INSTITUCIONAL

### GERARDO AYO

*Presidente de La Red Española de Teatros, Auditorios, Circuitos y Festivales de Titularidad Pública*

**Buenas tardes.** Mi agradecimiento a todos los asistentes. Ha sido una gran satisfacción para la Red la estupenda acogida que han tenido estas jornadas: 140 inscritos es un éxito del que todos nos tenemos que felicitar. Agradecer también a los ponentes y relatores por su fantástico trabajo.

A veces nos preguntamos dónde se ven reflejados los trabajos y proyectos de la Red. Pues bien, este es uno de esos proyectos, comenzado hace tres años, y su resultado aparece en los tres libros que hemos editado, recogiendo los tres modelos de gestión que hemos podido conocer en nuestras visitas. Han sido tres experiencias intensas e interesantes. Y este es el momento de agradecer a nuestros anfitriones el trato brindado a la Red, en Alemania, Inglaterra y Holanda. Muchas gracias por estar aquí, hablando de vuestros modelos de trabajo, y gracias también por vuestra calidad humana.

No es fácil que un encuentro como este se repita, y por eso os pido a todos vuestra participación. Es importante que escuchemos, y también que preguntemos, porque este es el momento. Parece que vivimos una doble crisis: la económica, y la polémica. La polémica que intenta enfrentar a lo público con lo privado. Yo creo que no somos tan diferentes, y estamos obligados a colaborar unos y otros. Tal vez aquí aprendamos hoy una manera de hacerlo sin tensiones y, por encima de todo, desde la gestión pública. Una gestión que ofrece muchas modalidades que algunos hemos elegido, y a otros nos han impuesto. Pero es evidente que en nuestro país, desde la transición hasta ahora, los espacios públicos han avanzado muchísimo, y tenemos un modelo que podremos ir mejorando poco a poco.

La cultura es un derecho de todo ciudadano, y las artes escénicas deben hacer la vida más fácil a esos ciudadanos: atender a los más desfavorecidos, a los jóvenes, y crear también puestos de trabajo. No olvidemos que la cultura mueve el 4% del PIB, y es hora de que esto se vea reflejado.

No me voy a extender más, porque lo interesante viene ahora. Gracias a todos por venir. Tenemos muchas cosas que aprender de nuestros invitados. Bienvenidos.



## INTRODUCCIÓN AL ENCUENTRO

**CARLOS MORÁN**

*Director del Organismo  
Autonomo Serantes  
Kultur Aretoa, Santurzi*

**Después de tres años de viajar por Europa, y visitar Inglaterra,** Alemania y Holanda, vimos la necesidad de dar un paso más allá, y por eso este año la Comisión de Formación pensó que era conveniente hacer un alto, antes de continuar viajando, para avanzar, aprovechando la experiencia y el conocimiento directo resultado de nuestras visitas. Y nos pareció que era oportuno porque, por un lado, después de veinticinco o treinta años de ejercicio de las instituciones democráticas en el ámbito de la cultura, y específicamente en el de las artes escénicas, parecía necesario reflexionar sobre lo que estábamos haciendo, y el modelo de gestión que estábamos aplicando en nuestro país. Y porque, además, habíamos alcanzado una cierta madurez conceptual en la medida en que hemos generado muchos foros, saliendo de nuestros espacios concretos para compartir experiencias, reflexiones, dificultades, etc.

Nos parecía un buen momento para hacerlo porque el entorno de la crisis está agudizando la necesidad de que desde la gestión pública de los espacios tengamos un discurso sobre lo que hacemos, de dónde venimos y, sobre todo, hacia dónde debemos ir. A nadie se le escapa que la situación económica y el propio desarrollo del modelo de gestión están generando un debate donde los perfiles entre lo público y lo privado se muestran un tanto conflictivos. Debemos reflexionar colectivamente sobre el papel de la Administración Pública en el ámbito de la gestión de la cultura y las artes escénicas, y tenemos que generar un discurso desde lo público sobre qué debemos hacer.

En este contexto de ideas nos pareció que era un método muy apropiado utilizar la experiencia de esos viajes, y utilizar los modelos, prácticas e historia de estos países como un espejo donde mirar lo que estamos haciendo en nuestro país. El objetivo de estas jornadas será



buscar nuestras debilidades y fortalezas y, lo que es más importante, tratar de encontrar caminos para solucionar los problemas que tenemos de cara al futuro. Pretendemos, en estos dos días, buscar análisis generales, y llevar a cabo una reflexión amplia en términos de país y de sector. Y con la perspectiva de elaborar un discurso que aborde nuestras dificultades y nos aporte respuestas para los debates que se irán generando en nuestro entorno.

El encuentro se desarrollará siguiendo una dinámica de exposición de contraste entre un ponente extranjero y un relator español, y buscaremos sobre todo el debate y la reflexión en común.

Así, entramos en materia con una primera sesión de presentación general y a grandes rasgos de los diferentes modelos internacionales de gestión de espacios escénicos. En este caso hemos escogido Inglaterra, Holanda y España. Esta tarde y durante la jornada de mañana desarrollaremos cinco temas específicos que nos han parecido importantes en la coyuntura actual. Tres de ellos tienen una relación muy directa con la gestión: autonomía de la gestión, rentabilidad económica de los espacios y nuevas tecnologías aplicadas a la comunicación. Los otros dos están relacionados con la función de los espacios: educación, participación y diversidad cultural en los espacios escénicos, y el desarrollo de la creatividad artística.

Con estos cinco temas y una visión general, intentaremos, entre todos, elaborar un argumentario de lo que somos y hacia dónde queremos ir en la gestión de las artes escénicas en este país, siempre desde la voz de lo público. Damos paso a la primera mesa en la que intervendrán Nan van Houte de Holanda, David Micklen de Inglaterra y Miguel A. Varela de España.

Gracias.



## SESIÓN GENERAL

Presentación de los modelos de gestión de espacios escénicos de Reino Unido, Holanda y España



### EL MODELO HOLANDÉS

*Nan van Houte,  
Instituto  
del Teatro  
de Holanda, TIN.*

**Buenas tardes, me alegra mucho tener la oportunidad** de explicar el modelo holandés en el extranjero, y en un momento en el que éste se encuentra también sometido a una fuerte presión, porque se está debatiendo ahora mismo en el parlamento holandés, y tenemos ciertos temores sobre la continuidad del modelo tal y como ha sido hasta la fecha y como lo conoció la delegación española en su visita a Holanda.

Intentaré explicar de forma exhaustiva cómo ha funcionado el modelo, al menos hasta ahora, y reflexionar sobre el camino que tendremos que tomar en el futuro.

La política cultural en los Países Bajos está definida en la constitución. Según ella, el Ministerio de Educación, Ciencia y Cultura es el responsable de crear las condiciones para la conservación, desarrollo y difusión de la cultura. Además de las subvenciones estatales, una herencia de los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial, contamos con subvenciones provinciales y locales. En los años ochenta del siglo pasado se produjo un intercambio de responsabilidades entre el estado, las provincias y las ciudades, y se estableció que el Minis-

terio de Cultura (en parte a través de Fondos Nacionales) fuese el responsable de apoyar las producciones y la creación a nivel nacional; que las regiones se encargasen de la difusión y distribución de las producciones, y las ciudades fuesen las encargadas de su exhibición.

En los Países Bajos, todas las compañías de teatro, con excepción de la Ópera nacional y las orquestas nacionales, tienen la obligación de hacer giras. Hasta el día de hoy el estado holandés se mantiene fiel a un principio enunciado por Thorbecke, un ministro liberal del siglo XIX, según el cual “no es tarea del gobierno juzgar el arte”. Por ello, las subvenciones a actividades artísticas y culturales se conceden sobre la base de una evaluación realizada por profesionales y expertos independientes, que funciona a todos los niveles administrativos: nacional, provincial y local.

En cuanto a la estructura de la gestión, Rob van Steen hablará mañana más detenidamente de esta cuestión, pero podemos avanzar que la mayoría de las entidades culturales son fundaciones independientes con una dirección o consejo de administración elegida por ellos mismos y designada en base a las competencias definidas de antemano en los estatutos. La dirección cuenta con entre tres y nueve miembros, y la primera es elegida por el fundador que establece también la duración de sus cargos. Después será la dirección la que vaya eligiendo las direcciones sucesivas.

No hay intervención política de ningún tipo, con excepción de algunas entidades estatales y locales, como algunos teatros y museos que forman parte de los servicios municipales. Pero ni siquiera en este caso hay influencia política directa en la gestión, aunque sí en el nivel de subvenciones, que dependerá de la coalición política gobernante. La mayor parte de las entidades ha firmado un Código de Gobernanza Cultural, que incluye una serie de criterios sobre control y buen gobierno. En estos momentos, este código está siendo impuesto por decreto ministerial, y Rob nos hablará mañana sobre ello.

Si hacemos un repaso histórico, podemos comenzar señalando que ya en los años cincuenta se construyeron numerosos teatros en Holanda, partiendo de la idea de “proteger” a las generaciones de la posguerra de la mala influencia de la cultura de masas. En los años setenta se produjo un boom de producciones de pequeño formato. Esto fue consecuencia de la “Acción Tomate” de 1969, una protesta estudiantil contra un teatro calificado como obsoleto, y se abrió así un espacio a nuevos creadores. Pronto se fue percibiendo un desequilibrio entre el tamaño de los teatros y el número de pequeñas producciones que no disponían de salas adecuadas.

Se produjo un cambio en los setenta y ochenta, cuando muchos jóvenes productores empezaron a ocupar edificios y oficinas gubernamentales y los convirtieron en pequeños teatros marginales, las llamadas “Cajas Negras”. Al mismo tiempo en los grandes teatros, en las salas históricas, empezaron a habilitarse áticos y sótanos para ofrecer espacios al abundante



teatro alternativo. Y a partir de ese momento, todos los teatros de nueva construcción contaron con una o varias salas pequeñas para este tipo de oferta. Nosotros las llamamos salas horizontales, y en ellas la oferta depende de un circuito propio desvinculado de la gestión del propio teatro.

A partir de los ochenta y noventa, se ofreció a jóvenes productores y creadores la posibilidad de crear espectáculos durante las horas en las que el teatro estaba fuera de uso, y se habilitaron para ello salas específicas (laboratorios, talleres). Fue lo que llamamos las “casas de producción”, que a partir de finales de los ochenta empezaron a recibir subvenciones de las autoridades locales y se fueron incorporando al sistema nacional de subvenciones.

En los años noventa asistimos a una importancia cada vez mayor de las salas pequeñas, mientras las grandes salas ofrecen un porcentaje cada vez menor de producciones subvencionadas, sobre todo en las capitales de provincia. Por un lado, muchos espectadores del teatro de repertorio tradicional dejaron de asistir a espectáculos de teatro contemporáneo y, por otro, muchas grandes compañías decidieron limitar sus esquemas de gira dejando fuera determinadas provincias. Además, los teatros no estaban dispuestos a correr riesgos con sus programaciones, de modo que fue aumentando la oferta comercial en los grandes teatros de Holanda.

En los años noventa al dos mil se produjeron privatizaciones de grandes teatros, y la mayoría se incorporaron al sistema de subvenciones locales, aunque también hubo alguno vendido a empresas comerciales que no recurrían a las arcas públicas.

A lo largo de los últimos diez años, y hasta la actualidad, se ha desarrollado una red muy tupida de productores y consumidores. Tenemos unos 160 teatros subvencionados (al menos un teatro en un radio máximo de 20 kilómetros) y hay unos 1500 estrenos anuales. Hay muchas oportunidades para los jóvenes creadores en los talleres, laboratorios y casas de producción, así como un incremento de la orientación internacional en la programación y exportación de producciones holandesas. Hay un gran interés de la población inmigrante por participar en la cultura, con un código de diversidad cultural, y hay una crisis cada vez más acusada en la distribución de producciones tradicionales en grandes escenarios. Hay muchas quejas sobre la escasa oferta de teatro clásico y un exceso de producciones contemporáneas. Además, observamos un descenso del número de visitantes a las salas, pero es un fenómeno que se está produciendo en toda Europa.

En 2008 se puso en marcha un nuevo sistema de subvenciones, y no sabemos cuánto durará, porque ya se nos ha anunciado que se volverá a modificar en 2012 o 2013. Según este sistema, las subvenciones estatales se concentran en ocho espacios (cinco en grandes ciudades y tres en regiones). Cada región o ciudad cuenta con una infraestructura básica para la enseñanza, programación y promoción de las actividades (casas de producción, teatro infantil, orquesta, compañía de teatro clásico y de ópera, etc). Todos estos agentes funcionan de acuerdo con un principio de corresponsabilidad en el desarrollo de una vida cultural floreciente en su área geográfica.

¿Qué nos deparará el futuro? El futuro empieza hoy. Probablemente el próximo 1 de enero tendremos una nueva tarifa de IVA para las entradas, con una subida del 6 al 19%. Eso afecta especialmente a los espectadores y, desde luego, a los teatros. A partir del año 2014 se espera un recorte de la subvención a la producción de entre un 30 a un 50%. Esto afectará en primer lugar a los productores, a las compañías, pero también a los teatros, porque todos los gastos adicionales repercutirán en las salas. Prevemos también recortes en los fondos provinciales y municipales, como consecuencia de los recortes en los apoyos nacionales asignados a estas administraciones.

Así pues, parece el momento adecuado para cambiar de estrategia.

Hemos de ampliar la base del apoyo público a los espacios escénicos. En el caso de los Países Bajos, los recortes en el ámbito de los espacios escénicos no tiene que ver únicamente con la crisis económica, sino también con un problema de legitimación. La política y los ciudadanos opinan, en general, que tal vez sea excesiva la subvención que se concede a nuestra actividad. Debemos intentar que crezca el número de espectadores, pero también saber transmitir el valor de la cultura y las artes escénicas. Tenemos que incorporar al público en el proceso de formulación de estrategias artísticas. Debemos establecer relaciones con nuestros políticos, porque hemos sido siempre independientes de la política, pero tal vez nos hemos alejado demasiado de ella, de modo que la política no se siente ya responsable de la cultura. Tal vez hayamos de dar un paso atrás, sin que la política tenga por ello que valorar el contenido de la cultura.

Las coproducciones y las redes son dos elementos fundamentales a tener en cuenta, lo mismo que las fusiones y las colaboraciones, por ejemplo a nivel administrativo y de gestión. Pensando en los teatros, hemos de tener en cuenta el alquiler de espacios, algo que todo el mundo hace ya, pero también en el alquiler de personal, de expertos, de conocimientos. También acoger a artistas en residencia, una forma barata de internacionalizarse y traer nuevas energías a nuestras entidades, que además genera atención de los media. Hay también posibilidades de convertir al público en accionistas de nuestras producciones.

Necesitamos mucho tiempo para adaptar nuestro modelo a los nuevos vientos y protegerlo de una política que en este momento debe enfrentarse a un potente sistema de libre mercado.

*(Documentación de la ponencia en Anexo II, págs. 86-90)*

## EL MODELO INGLÉS

*David Micklen,  
Battersea Arts  
Centre/BAC.  
Londres,  
Reino Unido.*

**Hola, buenas tardes.** Voy a hablar del teatro en Gran Bretaña entre los años 1990 y 2010.

### **Algunas ideas generales**

Los años 90 son la década de la nueva literatura en Gran Bretaña. Autores como Mark Ravenhill, Sarah Kane, Martin Crimp, Ayub Khan-Din, Philip Ridley, Martin McDonagh o Jez Butterworth ocuparon la escena teatral en esta década. Y el Royal Court Theatre de Londres, bajo la dirección de Stephen Daldry y después de Ian Rickson, estimuló la demanda de voces frescas y nuevas, y muchas carreras se establecieron sobre la base de una única obra.

En su libro *El teatro en tu cara* Aleks Sierz describe la escena teatral del Reino Unido como un tipo de nueva literatura, que él llama teatro experimental, caracterizado por un lenguaje y unas imágenes extremos y un serio cuestionamiento de las normas morales.

Durante esta misma década, los teatros regionales se estancaron debido a los bajos niveles de financiación, que en ocasiones prácticamente se congeló, y una programación muy conservadora.

Durante la década 2000-2010 se produjo un desplazamiento del teatro de autor para dar paso a voces más diversas: directores, diseñadores, escritores y artistas contribuyeron a un modelo más ecléctico de trabajo creativo. Fue el momento de crecimiento de algunos teatros experimentales como el Punchdrunk, el Kneehigh, Improbable o Forced Entertainment, que han alcanzado una enorme reputación. Las artes circenses y de calle se han incorporado como parte de la industria teatral incluso a muy alto nivel: grandes espectáculos al aire libre, como “The Spider” (“La araña”) de Liverpool, han demostrado que existe un gran interés por obras que están fuera del circuito tradicional. Con estas nuevas realidades, se ha ampliado muchísimo la idea de lo que supone el teatro en el Reino Unido. Antes se basaba en las obras, ahora incluye una gama más amplia de espectáculos que va más allá del mero teatro.

## **Edificios**

En cuanto a la infraestructura, podemos dar el dato de inversión de 1650 millones de euros desde 1997 hasta hoy (fondos procedentes de la lotería) que se han empleado en la construcción de nuevos edificios y en la renovación de teatros ya existentes que han proporcionado vitalidad cultural a barrios y ciudades.

Muchos de estos proyectos han tenido un enorme éxito (Royal Court, Roundhouse y Young Vic en Londres, Contact Theatre en Manchester), aunque también se han invertido enormes cantidades en instalaciones que ahora no cuentan con el respaldo del público. En nuestro caso, el Battersea Arts Centre, hemos tenido la suerte de recibir recientemente 6 millones de euros procedentes de fondos de la lotería para la renovación del edificio.

Otro rasgo importante durante la última década es el nacimiento de los teatros nacionales de Escocia y de Gales, ambos con un enorme éxito, y que no tienen una sede física, son itinerantes.

Por último, podemos señalar el derrumbe de las fronteras entre el teatro tradicional y el de vanguardia. Pero con la profesionalización del teatro de vanguardia, gracias a la mejor financiación, se ha ido aceptando la idea de que una escena teatral sana debe incluir una ecología equilibrada, en la que haya sitio para todos, con repertorios más amplios y ambiciosos.

## **Políticos y financiación**

Esta no es una presentación sobre política, pero es necesario hablar de la financiación de los teatros en los últimos veinte años.

En los años noventa, con un gobierno conservador que no valoraba las artes, se redujo la financiación. Esto redujo, a su vez, las posibilidades de una buena planificación y debilitó los teatros regionales e itinerantes. También fue disminuyendo la financiación local, con un efecto menor en grandes ciudades y algo mayor en ciudades medianas.

Con la llegada del gobierno laborista de Blair en 1997 se produjo un importante crecimiento de la inversión en artes. En el año 2000 el Departamento de Teatro del Consejo de las Artes aprobó un aumento de la financiación de los teatros y una aportación adicional de veinticinco millones de libras a partir de 2003. Estos acuerdos pasaron a ser compromisos a tres años, lo que permitió una planificación más sólida y un sector independiente. La relación entre el Consejo de las Artes (gobierno central) y las autoridades locales creó un nuevo sistema de organizaciones que recibían financiación de forma regular. Los directores artísticos, y también el público, pudieron asumir mayores riesgos. Esta fue, en palabras de Tony Blair, la edad de oro del teatro, y culminó en 2007, con una inversión de 120 millones de libras anuales para el teatro en Inglaterra.

A partir de 2007 la financiación se ha reducido lentamente y se han desviado fondos para la candidatura de Londres para los Juegos Olímpicos de 2012. Hay que hacer una especial referencia a estos tres últimos años en los que ha sido mucho más difícil conseguir financiación.

Desde mayo de 2010 tenemos un nuevo gobierno de coalición, y las cosas han vuelto a parecerse a los años noventa con los gobiernos conservadores. El Consejo de las Artes, en los próximos cuatro años, recortará su presupuesto en un 29%, y los porcentajes de reducción son similares en los gobiernos locales.

Pero, como antes decía, una ecología teatral sana requiere algo más que subsidios públicos, precisa también de recursos generados para financiar los proyectos: los ingresos de taquilla y otros ingresos. Creo que los teatros más sanos del Reino Unido son los que consiguen un equilibrio entre estas tres partidas.

En el caso del Battersea Arts Center (BAC) intentamos conservar este equilibrio. En 2008 se produjo una recesión en el sector privado que tuvo un impacto considerable en los ingresos por ventas. A partir de 2011 se producirá una reducción importante de la financiación pública, así que esperamos poder ir incrementando en los próximos años la parte correspondiente a los ingresos generados por los espacios escénicos (alquiler de espacios, maximizar beneficios de ingresos por comidas y bebidas, explotación de nuestro trabajo fuera del BAC etc.)

El BAC no es el único que ha adoptado un enfoque más empresarial. Muchos de nuestros teatros están buscando nuevas formas de explotación comercial. El Teatro Nacional está invirtiendo muchísimo en la explotación de sus obras de mayor éxito en el West End y en nuevas tecnologías que permitan su retransmisión en directo.

En el BAC llamamos a nuestro enfoque “la empresa cultural”, es decir, asumir riesgos artísticos y creativos para generar ingresos. Para ello es necesario arriesgarse en producciones, ideas y metodologías, y en la forma en que conectamos con otras industrias y negocios de carácter creativo.

Hemos aprendido en los últimos años que el riesgo artístico y la generación de ingresos no son incompatibles. En 2007 la compañía Punchdrunk produjo “La máscara de la muerte roja”, una producción ambiciosa y de enorme riesgo económico. Para cubrir costes necesitábamos un 70% de asistencia de público, y al mismo tiempo sufrimos un importante recorte de la financiación del gobierno local. Decidimos entonces coproducir el proyecto con Punchdrunk con una combinación de dinero público y nuestra propia empresa. Conseguimos mantener el espectáculo en cartelera durante siete meses y cien mil libras de beneficio para el BCA en venta de entradas, bar y catering.

### **Gobernabilidad**

La mayor parte de los teatros están gestionados por patronatos compuestos por voluntarios independientes, sobre todo de carácter benéfico (charities), lo que les permite mantener su



independencia de la autoridad local. Este modelo se ha convertido en estándar en todo el Reino Unido: empresas no lucrativas dirigidas por un patronato independiente de profesionales, que reciben subvenciones públicas y donaciones privadas.

La “Charity Commission” es la institución encargada de supervisar y establecer las normas de funcionamiento de las organizaciones benéficas, centradas en la idea de bien público. Muchos teatros, incluido el BAC, tienen aparte sus propias divisiones comerciales que se encargan de obtener beneficios de actividades como el catering, explotación comercial o giras. Al final de cada año, el beneficio de estas actividades es donado de forma no lucrativa, exenta de impuestos, al BAC.

### **Participación y diversidad cultural**

En los últimos diez años se ha intentado por todos los medios atraer y diversificar públicos e involucrarlos en el trabajo de los teatros. Gracias al apoyo de los contribuyentes, se trabaja en la diversificación tanto de artistas como de públicos.

Hay numerosos ejemplos: una iniciativa llamada Decibel busca promover el teatro realizado por negros y asiáticos como llamamiento a la diversidad. El teatro Green Room de Manchester tiene un director artístico negro, y hay un pequeño grupo de compañías formadas por actores negros y asiáticos.

En lo que se refiere a la diversificación, hemos hecho todo lo posible por eliminar la idea de sistema de clases sociales que domina la gestión del teatro británico. Siete de nuestros treinta teatros regionales son dirigidos por licenciados en Oxford o Cambridge. Estos graduados en “Oxbridge” son los que tienen ahora mismo los máximos cargos de responsabilidad en el Teatro Nacional, el Donmar, el Northern Stage y un largo etcétera.

Además de este trabajo a favor de la diversificación, se han hecho grandes esfuerzos por garantizar la participación en muchas estrategias teatrales. Cuanto más involucrado está el público en los programas, mayores son las oportunidades de desarrollar los públicos. En el BAC queremos que el público se sienta protagonista de la experiencia teatral, que contribuya activamente en la programación (jóvenes, tercera edad) La participación del público, desde luego, mejora muchísimo el trabajo de un teatro. Compañías como Punchdrunk, Kneehigh y DreamThikSpeak han ido más allá de la presentación teatral formal, pero los teatros regionales no han estado a la altura. La lotería ha financiado muchos auditorios nuevos en todo el país, pero no se ha prestado al público la atención que merecía. Muchos teatros regionales no han podido mantener el ritmo de las nuevas tecnologías, mientras algunas de nuestras compañías más interesantes han hecho que la participación del público vaya mucho más allá del hecho de sentarse pasivamente en sus butacas.

### **Organismos y asociaciones**

Contamos con diferentes organismos y asociaciones en el Reino Unido.

- La ITC, el Consejo de Teatro independiente, que apoya las pequeñas y medianas compañías independientes.
- El TMA, la Asociación de Directores Teatrales.
- El SOLT, la Sociedad de Teatros de Londres.

Desde el año 2000 los límites entre estas redes se han ido difuminando. Hay una red que imagino conocerán los que estuvieron en Glasgow, la IETM, Red Europea Informal de Teatro, una red internacional para productores teatrales.

### **Tres deseos para el futuro**

En primer lugar, la financiación: que los recortes del sector público no sean tan severos como para destruir por completo la cultura teatral en el Reino Unido.

En segundo lugar, la cuestión de las clases sociales. Hay una nueva generación no educada en Oxford ni en Cambridge, que espero participe cada vez más en el teatro convencional, porque el teatro británico sigue estando en manos de una élite, y queremos que nuestro teatro sea diverso en clases y etnicidad.

Y en tercer lugar, que seamos capaces de experimentar: es importante ir asumiendo más riesgos tanto por parte de artistas como de programadores.

Muchas gracias.

*(Documentación de la ponencia en Anexo II, págs. 78-79)*

## EL MODELO ESPAÑOL

*Miguel A. Varela,  
Director del Teatro  
Municipal Bergidum,  
Ponferrada.*

**Voy a intentar explicar el proceso evolutivo** del modelo escénico español.

En España, salvo los referentes de La Barraca o las Misiones Pedagógicas, hubo muy pocas iniciativas teatrales anteriores a la guerra civil. Hasta la muerte del dictador Franco y el comienzo de la transición, España vivió de espaldas a Europa y a los fenómenos de intervención pública en las artes escénicas.

A lo largo de la dictadura, primero los llamados teatros de cámara y ensayo y después el teatro independiente, intentaron acercarse de algún modo a las experiencias europeas. Hay que señalar la importancia del teatro independiente en el desarrollo posterior de las artes escénicas en España. A partir de 1982, buena parte de los responsables del teatro independiente ocuparon cargos de responsabilidad en la cultura oficial.

Franco muere unos meses después de la primera huelga de actores de la historia del teatro español. En 1978 se elige el primer gobierno democrático y se aprueba la Constitución que garantiza la libertad de creación, y aparece por primera vez una referencia a la cultura incluida entre los derechos de los ciudadanos y los deberes de los poderes públicos. Se inicia una etapa que en el ámbito escénico fue clave: acaba la censura, se crean nuevas instituciones y se produce un notable aumento de subvenciones. En 1977 se crea el Ministerio de Cultura siguiendo el modelo francés, que pasó a ser responsable del desarrollo del cine y el teatro entre otras artes. Durante el gobierno de UCD se crea el Centro Dramático Nacional cuya dirección recae en Adolfo Marsillach. Posteriormente se van sumando otras iniciativas institucionales: en 1982 se pone en marcha el Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música (INAEM) y la Compañía Nacional de Teatro Clásico. El INAEM tiene como objetivo fomentar la actividad y cultura teatral en España a través de sus unidades de producción, que deben cumplir “los cometidos propios de los teatros públicos europeos”.

Con la aprobación de la Constitución de 1978 se produce una transformación radical del sistema de servicios públicos, un aspecto clave en la presencia de lo público en el desarrollo escénico. Se permitió a las Comunidades Autónomas asumir importantes competencias culturales en materia de museos, bibliotecas, conservatorios, patrimonio y también artes escénicas.

En 1979 se celebran las primeras elecciones municipales, y los ayuntamientos surgidos de aquellas urnas generan una carrera acelerada para mitigar el tiempo perdido, tanto en infraestructuras como en políticas sectoriales, con un enorme protagonismo de la cultura y la aparición de la figura del técnico o programador cultural.

Paralelamente a esta descentralización administrativa, los poderes públicos se implican en un proceso de descentralización territorial de la producción y sobre todo de las infraestructuras teatrales. Ante el estado de ruina de gran parte del patrimonio arquitectónico escénico, se pone en marcha en 1983 el Plan de rehabilitación de Teatros Públicos. Se busca la recuperación de un legado cultural, con implicación de los poderes locales, y a mediados de los noventa se incorporan al mapa teatral unos cincuenta espacios escénicos recuperados, hasta llegar con el tiempo a casi un centenar.

Como dato significativo, en 1978 poco más del 10% de los teatros españoles eran públicos. Actualmente podemos decir que el porcentaje se ha invertido, y es probable que el 90% de los espacios sean públicos.

También se producen cambios en el ámbito de la producción. Varias Comunidades Autónomas ponen en marcha centros dramáticos que vienen a ser una copia del modelo francés. Lo cierto es que tres décadas después, los centros supervivientes se han convertido en meras unidades de producción con muy escasa presencia fuera de sus ámbitos geográficos, y la mayor parte de las comunidades ha optado por líneas de trabajo de fuerte apoyo a la producción regional y de cofinanciación de circuitos de exhibición, además de festivales, ferias o nuevos centros de formación en arte dramático.

La aparición de un nuevo mapa de recintos pone en marcha mecanismos de coordinación de gran importancia, como son los circuitos de exhibición o la propia Red Española de Teatros, que nace a principios de 1992 bajo los auspicios del Ministerio de Cultura. En ese momento integran la red unas treinta instituciones, municipios titulares de teatro, y a finales de los noventa contaba con unos noventa espacios escénicos y once circuitos autonómicos. Este crecimiento, no exento de contradicciones, provocó que en el año 2000 la Red desapareciera como organismo vinculado al Ministerio de Cultura y se creara lo que hoy es la Asociación Cultural Red Española de Teatros, que cuenta con 134 asociados y más de 600 espacios escénicos.

Un elemento característico del modelo escénico español es la enorme rapidez con la que se han producido cambios trascendentales. En apenas treinta años se han incrementado espacios, la producción y la presencia de lo público en el desarrollo de este sector en España. Ello ha propiciado la creación de un amplio tejido asociativo (producción, autores, directores, técnicos y distribuidores, salas alternativas, etc.)

Otro elemento propio son la Ferias de Artes Escénicas. La precursora fue la Fira de Tárrega en 1981, y ahora mismo son uno de los espacios de mercado más importante de nuestro modelo.

En 2007, después de seis años de trabajo, se presenta el Plan General de Teatro, un análisis exhaustivo del sector y una propuesta sobre su futuro, elaborado de forma consensuada por una comisión de estudios en la que están todas las asociaciones profesionales del sector salvo la Asociación de Directores de Teatro.

Estamos ante un sector con importantes fortalezas: contamos con empresas maduras, unos 18 millones de espectadores anuales y unos 260 millones de euros de volumen de negocio (datos seguramente cuestionables por la falta de datos fiables y recogidos con cierta eficacia). Tenemos también un hábito de asistencia arraigado en colectivos de ciudadanos; una infraestructura de espacios escénicos descentralizada, sólida y moderna; formación y especialización profesional de gestores de empresa, de compañías y de teatros; un gran nivel de asociacionismo y contacto profesional, aunque lejos de tener capacidad de presión o negociación. Tenemos también fuertes vínculos de empresas y compañías con su entorno territorial. En cualquier caso, la crisis ha llegado a las artes escénicas. Menos dinero público, nuevas formas de gestión: ese parece ser el nuevo lema. Parece que, en lo fundamental, las principales variables del sector no han sufrido el desplome que inicialmente cabría pensar, aunque debemos ser cautos al respecto por la precariedad de los datos.

Acabaré con una frase de Voltaire: “Cualquiera que condene al teatro es un enemigo de su país”. No vamos a condenar al teatro: debemos buscar nueva luz y nuevas posibilidades más allá de estas circunstancias adversas que estamos atravesando.

*(Documentación de la ponencia en Anexo II, págs. 80-85)*

## SESIÓN GENERAL

Presentación de los modelos de gestión de espacios escénicos de Reino Unido, Holanda y España.

### COLOQUIO

**Carlos Morán.** Es el momento de plantear preguntas y sugerencias, y aprovechar la presencia de los invitados internacionales para plantear dudas y posibles aclaraciones sobre sus intervenciones.

**Pregunta. Juan Luis García, Teatro Regio de Almansa.** Me gustaría aprovechar la presencia de nuestros compañeros de Holanda y Gran Bretaña para pedirles, si es posible, que ampliasen un poco el tema de la gestión de los espacios. En el caso de Holanda, por ejemplo, se intuye por lo dicho la existencia de entidades separadas del organismo público que crea el teatro como espacio. Pero, realmente, ¿cómo se lleva a cabo la gestión? ¿quién y cómo se contrata? ¿quién es el responsable si se producen deudas? ¿Cómo se establece la relación de una comunidad pequeña o mediana que ha pagado un teatro que luego se cede a una organización y quiere utilizarlo? Gestión cotidiana, por decirlo así.

**Respuesta. (Nan van Houte)** En Holanda tenemos fundaciones independientes con un consejo de administración y un director. Hay diferentes modelos de gestión que están fijados en el Código de Gobernanza Cultural al que mañana se referirá Rob van Steen. Los teatros, en función de su déficit, se financian en períodos de cuatro años. El consejo de la fundación, en el que también hay políticos, es el responsable y el director lleva a cabo la gestión cotidiana.

**P. Pepe Vélez, coordinador de los Teatros Municipales de la ciudad de Cádiz.** ¿La gestión en Holanda es privada, es pública o es mixta? ¿Cómo intervienen los funcionarios del estado en esos espacios teatrales?

**R. (Nan van Houte)** En los teatros medianos o pequeños, que es el sector en el que yo he trabajado, el consejo de administración lo elige el fundador, sin implicación de partidos políticos. Ese consejo es el responsable del nombramiento de los miembros y del director. Es interesante preguntar a Rob van Steen o Leo Pot si esto también es válido para los otros teatros municipales o no.

**R. (Rob van Steen)** En algunos teatros, entre ellos el que yo dirijo, los políticos y funcionarios no pueden formar parte del consejo de administración. Se quiere tener un teatro completamente autónomo y sin ningún tipo de ingerencia política.

**P. Jordi Giramé, Teatros Municipales del Ayuntamiento de Tarragona.** Una pregunta para David Micklen, del BAC. David decía que el riesgo no es incompatible con la rentabilidad económica, y ponía como ejemplo su experiencia con Punchdrunk, que algunos tuvimos posibilidad de ver en su teatro. ¿Podrías detallar, por favor, las cifras de esta producción?

**R. (David Micklen)** “La máscara de la muerte roja” fue posible gracias a una combinación de subvención pública y explotación comercial. Intentaré simplificar los datos. Contábamos con una ayuda del Consejo de las Artes para los tres primeros meses de la producción. Esta era la previsión inicial para estar en cartelera. La ayuda era de 120.000 libras, y la obra costó 250.000 libras. Al final de los primeros tres meses habíamos conseguido cubrir costes: 27.000 libras en honorarios para los actores se obtuvieron directamente de taquilla. Después de estos primeros meses, en los que obtuvimos muy buenas críticas, decidimos prorrogar cinco meses más. Al haber cubierto los gastos del montaje de la obra, entramos en beneficios y podríamos estar todavía en cartel, porque la gente estaba entusiasmada.

**P. Javier Romero, programador del Teatro Federico García Lorca de Getafe.** En España tenemos a veces la sensación de que nuestro sector está falto de regulación por su propia evolución histórica, y el resultado es que, después de treinta años de democracia, en cada teatro se va haciendo un poco lo que nos parece a políticos y técnicos. Mi pregunta es cómo se fijan los proyectos de cada teatro, y si existe alguna normativa o ley general que regule las dinámicas de los teatros y los estándares de calidad y funcionamiento y, por último, si existen órganos de participación ciudadana para fijar esos estándares. Gracias.

**R. (Nan van Houte)** La situación es muy heterogénea, pero podemos decir que muchos teatros tienen un programador artístico y un director financiero. Además, los teatros son evaluados por un consejo que estudia el valor artístico. En los teatros financiados por los municipios, todo depende de las normas fijadas por el municipio, pero director y programador artístico definen en gran medida la programación. Sobre todo en teatros con mucho presupuesto hay programadores profesionales que eligen esta programación.

**R. (Rob van Steen)** En cuanto a la segunda parte de su pregunta, puedo decirle que, afortunadamente no hay ninguna ley que regule el funcionamiento de los teatros en Holanda. Me sorprende su pregunta, pues en Holanda se considera a los teatros como empresas culturales, empresas que son capaces de crear un equilibrio entre la demanda y la oferta en las artes escénicas, y no hay necesidad de leyes para regular esto. Quisiera añadir algo respecto a su pregunta sobre la participación del público en la programación. Se hace sobre todo en lugares con público potencial heterogéneo, y en este caso se trabaja con consejos y propuestas por parte de jóvenes o representantes de minorías culturales.

**P. Ronald Brouwer, Teatro de la Abadía.** Una pregunta para Nan van Houte. Nan habló de que la actividad no tiene lugar hasta que no haya suficiente público. ¿Esa práctica se desarrolla ya en Holanda? ¿Cómo se articula exactamente?

**R. (Nan van Houte)** Estamos empezando. Me acaban de comentar un par de experiencias en dos teatros: se busca un público a través de Facebook o Twitter, y luego se decide dónde se actúa en función de la demanda previa.

**P. Fernando Sáenz de Ugarte, Auditorio Barañain.** Una pregunta para David Micklen. Has dicho que en los 90 hubo muchos teatros de pequeñas localidades que tuvieron que cerrar por los recortes en subvenciones. ¿Qué sucedió después? ¿Volvieron de nuevo a la actividad? Por buscar paralelismos con lo que puede suceder ahora aquí.

**R. (David Micklen)** Los teatros dejaron de ser independientes, algunos pasaron a ser teatros municipales. Otros fueron adquiridos por empresas comerciales con fines lucrativos, y lógicamente el listón artístico bajó. Algunos tuvieron que cerrar las puertas o fueron incluso derribados y convertidos en cines o centros comerciales.

**R. Jan Sharkey-Dodds del Theatre Stratford del Reino Unido.** Además de lo que ha dicho David, señalar que hubo muchos teatros de pequeño tamaño que empezaron a negociar con las autoridades locales el tipo de obras que iban a producir y se reinventaron para sobrevivir, poniéndole mucha pasión y mucho corazón. Hicieron que se abriese un debate profundo sobre la función y el significado del teatro. Algunas compañías y edificios se perdieron, muchos de ellos emigraron a Nueva Zelanda y Australia.

**P. Juan Márquez, Teatro Cuyás de Las Palmas de Gran Canaria.** Una pregunta para ambos ponentes. Alguna recomendación que nos pudieran hacer de uno o dos puntos fuertes de su modelo de gestión. Y también alguna recomendación de algún aspecto que nos sugerirían no copiar. Gracias.

**R. (David Micklen)** Muchos teatros contaban con directores artísticos excelentes con una mala gestión del espacio escénico. En los últimos quince años ha aumentado la presencia de gestores profesionales, y eso ha tenido un impacto muy positivo.

**R. (Nan van Houte)** En el caso de Holanda la situación no es muy diferente. También hemos podido observar una mayor profesionalización de la gestión de los teatros. Pero se toma también muy en serio la tarea de la programación para que haya equilibrio entre los dos aspectos, el artístico y el financiero. En los últimos años, la tarea de la programación ha de atender la heterogeneidad del público.

La comunicación entre grandes y pequeños teatros es un punto débil en Holanda, y es necesario mejorar este aspecto. Se crean circuitos muy separados.

Un punto fuerte es la producción, que es buena en pequeños y medianos teatros, con una gran vinculación con los espectadores.



**R. (David Micklen)** Creo que hay un importante cambio en la figura del director artístico. Por ejemplo en el BAC los directores artísticos estamos programando pero también produciendo, y esto nos ha proporcionado importantes éxitos. En cuanto a la financiación, supone sólo un 11% de nuestros ingresos, pero lo dedicamos en su mayor parte a ensayar y desarrollar nuevos proyectos. El 70% de los ingresos vienen de la taquilla, sobre todo de las obras más populares, con lo cual se produce un cierto equilibrio.

**P. Oriol Picas, Departamento de Cultura, Cataluña.** La pregunta va para los dos. Ha quedado claro que los dos modelos no son de gestión directa pública, sino que son independientes, pero hay una parte importante de ingresos públicos. ¿Qué mecanismos hay de relación con estas instituciones, sobre todo en lo referido a rendimiento de cuentas y evaluación de estas aportaciones?

**R. (Nan van Houte)** En los Países Bajos tenemos un contrato con la administración local, un contrato que se especifica en cifras y en calidades. Lo más sorprendente, creo yo, es que hablamos con la administración de rendimiento social, una relación de negocios. El rendimiento social se traduce en número de visitantes. Así que en el contrato figura el número de actividades que organizamos y el número de visitantes que esperamos acoger. En cuanto a la duración de los contratos, se hacen para dos o para cuatro años, y eso depende de la situación política.

**R. (David Micklen)** En el Consejo de las Artes del Reino Unido normalmente firmamos un contrato para financiación a tres años. Hay una revisión anual del rendimiento, audiencias, etc. Y a los tres años, un examen más profundo para conseguir financiación para un nuevo trienio. Debido a la situación actual, todas las organizaciones que reciben financiación de modo regular van a tener que volver a solicitarla a partir de abril de 2012 para un período de tres o cuatro años. De las 880 entidades que piden financiación, desaparecerán unos 600. La financiación local varía de un lugar a otro, y puede estar entre uno y cuatro años.

**P. Raquel Molina, Teatro Adolfo Marsillach de San Sebastián de los Reyes.** Me gustaría preguntar a los dos, en relación con la situación actual de crisis y recortes en cultura, si se ha producido algún tipo de manifestación del público, de la sociedad civil, que siente amenazada la política cultural. Por otro lado, he oído que en el caso holandés las compañías tienen la obligación de girar, igual que ocurre aquí. ¿Hay alguna normativa al respecto? Porque aquí se da el caso de producciones de compañías que no pueden sacar adelante todos los bolos a los que el ministerio les obliga. ¿Se da ese mismo problema en Holanda?

**R. (Nan van Houte)** Sí que ocurre, hay compañías que quisieran viajar más, pero tenemos un sistema que subvenciona sobre todo la oferta y no necesariamente el consumo, la presentación del espectáculo. La proporción entre la oferta y el consumo no está equilibrada. Sobre la primera parte de tu pregunta, la protesta ciudadana, ha habido algunas a gran escala, hemos reunido setecientas mil firmas y realizado una gran manifestación en la calle, con mucha más presencia de artistas que de público, la verdad. Pero es evidente que existe pro-

testa contra los recortes desde la sociedad y, al mismo tiempo, si preguntamos a los ciudadanos de dónde debemos recortar, la respuesta es el arte y la cooperación para el desarrollo.

**R. (David Micklen)** En el Reino Unido también tenemos un aumento del IVA previsto para el año que viene, pasando del 17,5 al 20%. Hubo una campaña justo antes de los recortes para plantear la situación del mundo artístico, y es que el gobierno recibe más por el IVA que la subvención que da a la actividad artística. Tenemos un gobierno que escucha ocasionalmente los argumentos económicos pero nunca se olvida de sus argumentos ideológicos. Antes olvidé añadir que estos recortes también se aplican a la formación en las artes, y eso quiere decir que muchos centros educativos han sufrido un recorte del 100% en sus subvenciones, una situación muy preocupante.

**P. Carlos Morán.** Una última pregunta para los dos ponentes. ¿Hay un envejecimiento del público en vuestros países? ¿Hay una preocupación por el abandono de las artes escénicas por parte del público joven?

**R. (David Micklen)** Yo creo que el teatro se encuentra en una buena situación. Han ocurrido dos cosas: en primer lugar, compañías de jóvenes como Punchdrunk hacen que se produzcan espectáculos en lugares nada habituales, y eso resulta muy atractivo para el público joven. Hay mucho buen teatro para niños, e importantes actividades de danza para jóvenes, street dance, hip hop... Es muy difícil abrirse a nuevos públicos, y cuando los espacios públicos dan la bienvenida a los jóvenes, por parte de los jóvenes hay una muy buena respuesta.

**R. (Nan van Houte)** En el caso holandés, y por mi experiencia personal como directora, pude darme cuenta de que el público estaba muy relacionado con los actores que estaban actuando. Una forma de interesar a los jóvenes era abrirnos a nuevas formas de danza y artes escénicas que no fueran necesariamente las clásicas. Por otro lado hay que interesar a productores y artistas y llamar su atención sobre este tipo de actividades, y eso ocurre en numerosos festivales. Debemos darnos cuenta de que las artes escénicas no se desarrollan sólo en los escenarios, sino que cada vez más los evitan y se celebran fuera de las salas habituales. Es tarea de los teatros darse cuenta de esta nueva realidad y utilizar toda la ciudad como escenario.



Matthias Lilienthal

## SESIÓN ESPECÍFICA 1



Andrés Beladéz



Desarrollo de  
la creatividad artística

## PONENTE

*Matthias Lilienthal*  
*Director de Hebel*  
*am Ufer*  
*HAU 1, 2, 3. Berlín*

**Hola, soy Matthias Lilienthal, director de tres teatros** en Berlín. Quisiera decir, en primer lugar, que me ha llamado la atención el dato de que en Holanda se va a eliminar la mitad del presupuesto de los teatros. Mi país es una especie de paraíso de las subvenciones a la cultura. La ciudad de Berlín da 500 millones de euros al año para cultura y casi 300 millones de euros al teatro, la ópera y los grupos independientes. Por otro lado, para mi colega del Battersea Arts Center, decirle que me entusiasma el trabajo del BAC.

Hebbel am Ufer (HAU), nuestro teatro, es algo poco habitual en Alemania, donde lo más frecuente es la existencia de grandes teatros en grandes ciudades, con muchos empleados y un presupuesto elevado, teatros que pertenecen al sistema anterior. Mi teatro se basa en el modelo de Bélgica y Holanda, y se fundó en 1988, tras el 750 aniversario de la ciudad de Berlín. Es un lugar para producciones y coproducciones nacionales.

El edificio es viejo, tiene 103 años, y ha acogido numerosas representaciones internacionales, y compartimos el proyecto con otros dos teatros más pequeños. He oído aquí que los teatros

españoles están ahora planteándose cómo utilizar sus espacios escénicos y cómo vincularlos a la ciudad, a la sociedad, y tal vez yo pueda aportarles algunas ideas al respecto.

Nosotros hemos organizado un programa en el que un tercio son producciones internacionales, un tercio de teatro alternativo y un último tercio de producciones de danza. Tenemos también un espacio pequeño para artistas emergentes y otro de tamaño medio, de unas doscientas personas, donde encajan muy bien las producciones internacionales.

Recibimos una subvención de cuatro millones y medio de euros de la ciudad de Berlín, y tenemos pocos ingresos de taquilla, que no van más allá de un 10%, un máximo de 400.000 euros. Cuando se trasladó la capitalidad alemana de Bonn a Berlín, la ciudad recibió muchas subvenciones, y se creó una fundación con este fin. Esta fundación también subvenciona a algunos de los grupos independientes que trabajan con nosotros. Recibimos otras aportaciones de la Agencia Nacional de la Cultura y el Senado de Berlín, hasta completar, de forma directa o indirecta, otros dos millones de euros.

Con todo ello, podemos organizar una buena programación en nuestros tres espacios. A veces invitamos a producciones internacionales, y otras son grupos jóvenes independientes que reciben dinero del senado de Berlín, y nuestro espacio ofrece así producciones de un gran contraste.

Los HAU se encuentran en un barrio con un 50% de población inmigrante, y a menudo en lugar de las representaciones típicas, recibimos solicitudes para organizar producciones un tanto diferentes. Llevamos siete años trabajando con grupos de jóvenes del barrio que han montado espectáculos que reflejan los problemas de esta población. Siempre he creído que el teatro es interesante si parte de un enfoque político y social. Y aunque sé que aquí hay gestores a los que les interesa más que hable de estructuras, y no tanto de contenido, yo creo que la estructura depende también del tipo de programa.

Otra cuestión importante es cómo presentamos 120 producciones distintas al año, unas 400 o 500 representaciones. Eso supone que cada semana presentamos obras nuevas. Es muy diferente la producción de un grupo independiente a una producción tradicional para el gran público.

En lo que se refiere al desarrollo de la creatividad, existe una escuela en un pequeño pueblo cerca de Frankfurt de la que han surgido varios directores artísticos interesantes, que buscaron nuevas experiencias teatrales, sacando al público de la realidad y convirtiéndolos en sujetos de la obra teatral, y esa es un poco nuestra referencia.

En lo que se refiere a la organización del teatro, concebimos nuestro teatro como una plataforma que proporciona los espacios de ensayo y debate. ¿Cómo hacer un programa de espacios escénicos útil para la ciudad? Para ello organizamos numerosos festivales, como los dos que hemos puesto en marcha en las últimas semanas, tratando temas tan diferentes como

el fenómeno de las granjas urbanas o la inmigración de origen vietnamita, siempre desde una visión social.

Le doy ahora la palabra a Andrés Beladiez, y ampliaremos algunas cuestiones más tarde, durante el coloquio.

## RELATOR

*Andrés Beladiez*  
*Director Artístico*  
*de la Feria*  
*Internacional de*  
*Teatro de*  
*Castilla-La Mancha*

**Buenas tardes. ¿Qué ha pasado para** que hayamos perdido tanto el valor social de la cultura? Nosotros somos responsables de eso, porque hemos dejado que avancen en nuestro terreno y nos aparten, y esto es una constante en nuestra sociedad.

Cuatro pequeñas pinceladas sobre el repaso histórico que ha hecho Miguel A. Varela, incidiendo en lo artístico. En 1978 y 1982 pasaron muchas cosas, sobre todo porque antes no había nada. Con el plan de rehabilitación de los teatros decimonónicos, de arco de proscenio, se codificó la forma de hacer teatro hasta la actualidad. Y surgió la necesidad de espacios no convencionales de teatro, pero hoy sólo hay dos: Mercat de les Flors en Barcelona y, en Madrid, el Centro Nacional de Nuevas Tendencias Escénicas. Eso es todo.

Otra cosa curiosa que sucedió es que se normalizó el teatro. Se necesitaban nuevos profesionales, pero no los había. Los actores lo eran por tradición, las compañías no estaban profesionalizadas... Se crea una ley de subvenciones. Y para acceder a estas subvenciones, es necesario ser profesionales. Todo el mundo se hizo profesional, y mucha gente sin formación también se hizo profesional.

Y llegó a España el boom internacional de creatividad teatral: Jean Fabre, Tadeusz Kantor... Todos quisimos imitarles, y al imitarles, perdimos nuestros referentes creativos, empezamos a crear mirándonos en el espejo de otro. Nadie quería ver teatro contemporáneo, echamos al público, el teatro no comunicaba. Otras compañías supieron salir a flote (La

Fura, Albert Vidal, Carles Santos) gracias a lo que se llamó concertación de compañías. Y si en principio fue una ayuda, con el paso del tiempo muchas de estas compañías se fueron acomodando y buscando un lugar en lo comercial.

También las Comunidades Autónomas reclamaron sus propios teatros, en pos de la mal llamada democratización de la cultura. Se construyeron nuevas salas, pero... ¿y los contenidos? En ese momento hay muy pocas personas formadas, y también de ahí es de dónde venimos.

No hay proyecto artístico y, en mi opinión, es algo fundamental si queremos fomentar la creatividad, tanto en las compañías como en los teatros. Yo tengo que hacer ver a los creadores lo que ellos no pueden ver o conocer, de la ciudad y de la sociedad. ¿Qué podemos hacer nosotros, aquí y ahora, para fortalecer las estructuras de creación contemporánea? Y cuando hablo de creación contemporánea hablo no sólo de creación preformativa, sino de trabajos también asequibles en teatros a la italiana. Tenemos una estructura de red, pero ¿hasta qué punto la utilizamos? Que vuele la información, podemos generar conocimiento, y hemos de utilizar la red para eso, para intercambiar información.

En Alemania existe, por ejemplo, la figura del dramaturgista, alguien que analiza la sociedad en la que vive y determina qué es lo que esa sociedad puede ver. Todo esto se hace, y funciona. Hemos de recoger esa labor, mirar a nuestra sociedad. A veces nos preguntamos si el público está preparado para la creación contemporánea. Y yo me pregunto, ¿estamos preparados nosotros para la creación contemporánea? ¿Entendemos los códigos de las performances?

La gran mayoría de los creadores está poniendo copas, son débiles y no tienen apenas infraestructuras, no son grandes empresas ni pueden hablar con el Ministerio. Esto es dinero público, tendremos que echarles una mano de alguna manera. Tendremos que escucharles y que nos den sus opiniones, porque luchan exactamente por lo mismo que nosotros. Construimos un teatro, y después pensamos qué hacer con él. Y debería ser al revés. Debe haber imaginación por nuestra parte. Están funcionando estupendamente los espectáculos en lugares no convencionales. Y es únicamente un ejemplo. No fallan los artistas, fallamos nosotros.

Quien decide la subvención, ¿tiene conocimientos suficientes? ¿En manos de quién estamos? Hay gente muy formada al respecto, pero hay gente que no. ¿Qué hacemos para que sean los técnicos y profesionales los que tomen las decisiones?

El teatro y las artes escénicas son efímeras, del más inmediato presente, y lo que no hagamos ahora, no existe mañana.

## SESIÓN ESPECÍFICA 1

Desarrollo de la creatividad artística.

### COLOQUIO

**Pregunta. Ricardo Beléndez, Cultural Albacete y Teatro Circo de Albacete.** Soy pesimista, y comparto totalmente lo que dices. Puedo poner algunos ejemplos: en el Teatro-Circo, mi secretaria es todo el equipo artístico que tengo. Hago 114 espectáculos al año, 100.000 espectadores y una subvención pública para exhibición de algo menos de 600.000 euros. Y creo que tengo una pequeñísima cuota de responsabilidad de lo que sucede a las artes escénicas. Por ejemplo, no puedo programar ninguna actividad fuera del teatro-circo porque esa no es mi competencia. Ni implicarme con el movimiento ciudadano y productivo.

**Respuesta. (Andrés Beladiez)** Para mí, lo que ha conectado ambas presentaciones es la necesidad de crear nuevas obras con un significado, y evitar construir nuevos teatros sin saber a qué dedicarlos. Yo sí creo que pueden surgir nuevas obras de lugares sorprendentes, pero hay que buscarlos, salir del teatro y empezar a hablar, invitar. ¿Cómo podemos convencer al público que merece la pena ver teatro contemporáneo? Porque está ocurriendo en toda Europa, en todas nuestras ciudades, en los centros comerciales al lado de nuestros teatros, donde un grupo de jóvenes rumanos baila todas las noches. Esto me reafirma en la creencia de que las nuevas obras surgen de los lugares más sorprendentes, y nuestra responsabilidad es ayudar a que florezcan, sin temerlas. Porque tal vez algún día seremos nosotros los que sobremos, y aún así, el arte será mejor.

**R. (Matthias Lilienthal)** Tengo un gran respeto hacia su trabajo, porque puede programar en un teatro con pocos fondos y poco personal. Hay una nueva generación de jóvenes que necesitan su lugar, y hemos intentado desarrollar las residencias, las coproducciones, que pueden hacer viables este tipo de trabajos. Otra posibilidad son las Casas de producción, que posibilitan la unión de fondos para que una obra salga adelante. No es sólo una crisis económica, es también una crisis de talento.

**P. José Ignacio Díez, director del Teatro Palacio de la Audiencia de Soria.** Estoy en la línea de Ricardo Beléndez. Me pregunto por qué estamos generalizando a nivel de toda España, si no tenemos una regularización. Nosotros sí queremos alguna legislación, medidas elementales que en España no tenemos.

Se decía aquí que nos hemos gastado mucho dinero en la construcción de nuevos teatros... ¿y ahora vamos a sacar las producciones a la calle? No acabo de entenderlo.

**R. (Andrés Beladíez)** Se puede programar hasta en el hall del teatro, no hay que poner límites.

**P. (José Ignacio Díez)** Fantástico, pero primero deberían ir a la sala.

**R. (Andrés Beladíez)** A lo mejor ese no es el camino. Llevamos tiempo intentando llenar teatros imposibles de llenar. Y si lo llenamos, ¿es haciendo teatro?

**P. Jesús Miguel Pérez, programador del Teatro de Alcobendas.** Creo que nos equivocamos al plantearlo en términos de enfrentamiento. Tocan malos tiempos. Deberíamos ser capaces de articular un discurso común y entender que la creación está en todas partes, pero también hacer ver a los creadores que hay unos espacios para hacer teatro. Tal vez no sean los mejores, pero es lo que tenemos. Es muy complicado convencer a un concejal de que tiene un teatro financiado con dinero público pero que la propuesta artística es para treinta personas en el hall. Tenemos teatros a la italiana, y la programación ha de realizarse en esos espacios, y lo demás son delicatessen.

**R. (Andrés Beladíez)** Estás anteponiendo cómo puede ser la creación a una delimitación impuesta.

**R. (José Ignacio Díez)** No niego tu argumentación, es irrefutable. Pero hoy por hoy los recursos públicos están en decadencia. Hay que buscar formas de generar recursos y de poder justificarlo socialmente. Cuando hay otras necesidades públicas acuciantes, es muy difícil justificar que los creadores quieren trabajar en el hall del teatro y que eso deba pagarse con dinero público.

**R. (Matthias Lilienthal)** Creo que tenemos un malentendido. No estamos hablando de desestructurar una forma de teatro y establecer otra. Nosotros también ofrecemos grandes producciones en un gran teatro, porque es una estética que se ha desarrollado y ha interesado a grandes públicos. También en España hay jóvenes que buscan oportunidades para producir sus trabajos, y muchos edificios infrautilizados.





Rob van Steen

## SESIÓN ESPECÍFICA 2



Sonia López

La autonomía  
de gestión de los  
espacios escénicos

### PONENTE

*Rob van Steen*  
*Director del Theater*  
*en Congrescentrum*  
*Hanzehof, Hanzehal*  
*Holanda*

*(Introducción por Carlos Morán)*

*Buenos días, good morning. Vamos a comenzar la segunda sesión específica retomando algo que ya surgió ayer: la autonomía de gestión en los espacios escénicos. Intervendrán Rob van Steen de Holanda y por parte española Sonia López. Después, un turno de preguntas y reflexión. Cuando queráis.*

**Buenos días a todos. Vamos a hablar** de un tema relacionado con los negocios, las condiciones económicas necesarias para poder funcionar de forma independiente. Soy Rob van Steen, y he trabajado más de quince años como consultor y asesor en el ámbito del teatro para los ayuntamientos. He asesorado sobre la construcción de nuevas salas y la forma de obtener los recursos necesarios, y he acabado siendo yo mismo director de uno de esos teatros, en una pequeña localidad de 50.000 habitantes. Un teatro con 500 butacas y un auditorio con 600 butacas que se pueden desmontar para dar acogida a un total de mil personas para conciertos pop. Acogemos unos 80.000 visitantes anuales con un volumen de venta de 2,5 millones de euros, 500.000 de ellos provienen del ayuntamiento, que corre con los gastos de hipoteca de nuestro edificio.

Quiero hablar de tres temas: en primer lugar, la tendencia hacia formas de gestión privada en los teatros públicos; después, sobre cuál es el mejor modelo de dirección y administración para la empresa y, por último, cómo se establecen los acuerdos con el ayuntamiento.

Los teatros en los Países Bajos perciben subvenciones de las administraciones locales, pero eso no significa que sean parte de las administraciones, más bien se encuentran a cierta distancia de ellas. Nosotros ofrecemos una mezcla de obras subvencionadas y obras comerciales, de forma independiente a la subvención pública.

Este paso a formas de gestión privada se ha producido durante los últimos quince o veinte años. Antes, un teatro solía ser parte de la administración local y había una relación directa entre el concejal de cultura y el teatro. Al igual que sucede en España, los ingresos derivados de taquilla y hostelería recaían directamente en la caja del ayuntamiento. Las autoridades públicas locales se centraban sobre todo en la gestión y la minimización de riesgos en sus teatros. Además, a veces se producían conflictos cuando las actuaciones daban lugar a tensiones por déficit financiero o necesidad de nuevas inversiones.

Las formas de administración privada en Holanda suelen ser fundaciones, sociedades anónimas o sociedades de responsabilidad limitada. La fundación es la forma más utilizada. En esa transición a formas de gestión privada, muchas veces el edificio sigue siendo de propiedad pública. Los teatros tienen su propio consejo de administración con un estatus independiente (siete u ocho personas, nadie con cargos políticos) que decide el plan de gestión y de negocios para el teatro.

Se ha dicho aquí que España no hay legislación al respecto, y en Holanda tampoco, pero sí hemos establecido unas directrices sobre cómo establecer el mejor modelo posible de gestión. Le llamamos Código de Gobernanza Cultural. Pretendemos establecer un modelo transparente, evitando conflictos de intereses, y que las responsabilidades estén definidas.

En la gestión de los teatros públicos podemos hablar de cuatro responsabilidades: la responsabilidad operativa (qué sucede en el día a día), responsabilidad estratégica (qué es lo que yo plasmo en mi plan de gestión), la supervisión (quién supervisa mi trabajo como director) y por último, la responsabilidad de explicar qué hacemos con el dinero público tanto a nivel interno como externo.

En el Código de Gobernanza Cultural (CGC) hemos establecido una serie de recomendaciones y listas de chequeo para la constitución de un consejo de administración y un sistema de gestión, la forma de establecer acuerdos o un ejemplo de estatuto de dirección que especifica cuáles son los acuerdos que puede establecer un director.

Tenemos tres posibles modelos de gestión: el consejo de supervisión con un director-gestor, la junta de dirección con un director o simplemente la junta de dirección. Se trata de ofrecer una solución a medida para cada situación. La elección del modelo depende de varios factores: el

tamaño del teatro, número de trabajadores y espectáculos, estrategia comercial, alquileres de salas, nivel de producción... Hay que comprobar, en todo momento, si estamos funcionando dentro del modelo más adecuado, y por tanto es fundamental una evaluación regular del proceso.

Es muy importante saber cuáles son los acuerdos que se establecen. Nosotros hablamos de un contrato presupuestario entre el teatro y el ayuntamiento. Así, el teatro hace una oferta de servicios con un presupuesto a la administración local, es una transacción comercial. Esto se hace a partir de un plan estratégico para varios años, tanto en lo comercial como en contenidos, el cual te permite establecer los acuerdos. En Holanda estos acuerdos suelen ser para cuatro años, que es lo deseable para alcanzar cierta estabilidad, pero pueden ser también bi o trianuales.

Como empresa, cada año tienes que elaborar un plan anual para dar contenido a los acuerdos establecidos. Os voy a esbozar un marco teórico para que lo entendáis mejor. Hay que alcanzar acuerdos, evidentemente, sobre el dinero, pero no es lo único. Hay que tener en cuenta qué ofrecemos cómo empresa, cuáles son los medios que necesitamos y, por último, qué significa todo esto para la comunidad local y qué tiene de innovador.

- La oferta y la demanda. El número de espectáculos que quiero ofrecer, la calidad y distribución de los géneros, si se trata de producciones a pequeña o gran escala, el origen de la oferta, creadores profesionales o amateurs, y el número y tipo de espectadores.
- El significado y el desarrollo del teatro para la comunidad local. Qué imagen tiene la gente de mi localidad del teatro que yo gestiono. Cuál es la relación con las compañías y las orquestas que acojo. Cuál es la relación con el campo amateur. Qué innovación supone lo que yo ofrezco en el escenario, y cuales son los objetivos de programación a medio y largo plazo.
- Los medios y los procesos. La propiedad del edificio y quién paga su reparación y mantenimiento, la plantilla de personal, hostelería y restauración o alquiler de salas, los servicios que compartes con otras empresas culturales.
- Sólo si has pensado en todos estos temas, llega el momento de hablar de las finanzas. Cuánto dinero voy a gastar en lo que programo, gastos de capital e hipoteca del edificio, el dinero que ingreso y el destino de los beneficios si se producen.

Todos estos son temas sobre los que se puede llegar a acuerdos. No todo es necesario ni obligatorio, pero pretendemos que los acuerdos sean algo sencillo, claros, qué necesitas y qué no necesitas acordar para que, como empresario cultural, puedas tener la mayor libertad posible en tu funcionamiento y puedas rendir lo mejor posible, y presentar una programación que consideres oportuna para la comunidad donde trabajas.

A modo de resumen, señalar que en Holanda la mayoría de los teatros funcionan a cierta distancia de la administración local. Establecemos acuerdos sobre el dinero y sobre el contenido, y para hacerlo bien necesitamos una dirección que sea transparente. Esto nos permitirá la posibilidad de establecer acuerdos y fijarlos en un contrato entre el teatro y la administración. Y esto solo es posible si mantenemos una estructura de gestión lo más sencilla posible, lo cual repercutirá también en la sencillez de los acuerdos a establecer.

*(Documentación de la ponencia en Anexo II, págs. 112-120)*

## RELATORA

*Sonia López  
Programadora del  
Teatro Municipal  
Buero Vallejo de  
Alcorcón*

**Hola, buenos días. Soy Sonia López**, programadora del Teatro Municipal de Alcorcón. Es un teatro con 916 butacas y varios espacios asociados dentro del municipio. Soy miembro de la junta directiva de la Red Española de Teatros a la que nuestro teatro está asociado.

Como primera apreciación, una declaración de principios, y es que yo no me resigno a que esto siga así, y no me doy por vencida, creo que el modelo puede cambiar.

Históricamente se ha dado en Europa una relación entre las artes y el poder político, y estas iniciativas se enmarcan en el convencimiento del papel estratégico que la educación y la cultura tienen para transformar y promover el progreso económico y social de un país. Son palabras de Lluís Bonet en su estudio sobre la evolución y los retos de la política cultural en España.

Hay varias peculiaridades del modelo español que hay que tener en cuenta. Algunas ya se han nombrado, pero hay que volver sobre ello. La primera, que venimos de una larga dictadura que ha marcado en gran manera el modelo. Franco controló la cultura, tanto la que se hacía en nuestro país como la que venía de fuera. Pero con la transición democrática, la cultura se erigió como símbolo de promoción del nuevo sistema político tras décadas de censura y elitismo, y los beneficios democratizadores del fomento de la cultura parecieron claros para nuestra clase política y nuestra sociedad.

Durante la transición se configura el modelo de gestión de nuestros espacios escénicos, con base en las tres administraciones políticas que comparten las competencias culturales a diversos niveles: la administración general del estado, la autonómica y la local.

Me voy a centrar en los espacios que gestiona la administración local, que están siendo los más cuestionados en cuanto a su gestión. Desde el primer momento, las entidades locales toman un protagonismo fundamental en la articulación de la sociedad por su cercanía con los ciudadanos. Los ayuntamientos son los principales proveedores de servicios, también de cultura, además de ser los titulares de la mayoría de los espacios escénicos del país, un 80%. Esto es fruto de una política de rehabilitación de los espacios, como explicó ayer Miguel Varela.

A principios de los 80 se realizó un convenio de colaboración entre los Ministerios de Obras Públicas y Cultura para la rehabilitación de espacios escénicos de titularidad municipal. Este plan se amplía en los 90 y se construyen espacios nuevos. En este momento, los políticos empiezan a saborear los beneficios que les aporta la creación de esta extensa red de centros de cultura, sobre todo en forma de réditos electorales, y es por eso que los políticos se resisten a renunciar la gestión directa de estas infraestructuras. Pero actualmente, son más los problemas que las alegrías, y parece el momento propicio para renunciar a ellos. Y en este proceso nos encontramos.

Vamos a hablar de gastos en cultura en el país. En el 2007, la administración estatal gastó 880 millones de euros. La administración autonómica, 1.807, y la administración local, 3.245. En porcentajes del PIB, para cada una, las cifras son del 0,09, 0,18 y 0,33% respectivamente.

El escenario es que somos un sistema exhibidor. Mayoritariamente no producimos, sino que compramos obras producidas por terceros y las exhibimos en nuestros espacios. En nuestras manos está la mayor parte del mercado de las artes escénicas del país, y de ahí se deriva la clara responsabilidad de proponer un modelo y estructurar un sector que representa el 4% del PIB.

Otro importante problema es la alta burocratización de las organizaciones municipales. El aumento de responsabilidades y el aumento de financiación no han ido a la par, y algunos ayuntamientos han querido encontrar modelos de gestión más eficaces: fundaciones, organismos autónomos, patronatos. Pero no es un modelo general, depende de los gobernantes de cada entidad independientemente de la ideología.

Es obligado referirse a la alta morosidad de los ayuntamientos. Y decir que es una petición ya antigua de las entidades locales una nueva ley de financiación municipal que observe las peculiaridades de crecimiento, sobre todo por el agravamiento que ha supuesto la burbuja inmobiliaria y la crisis financiera. Algunos ayuntamientos han llegado a pensar en cerrar sus salas o venderlas.

Por eso hay que buscar soluciones por el bien del sector. Hay que llegar a acuerdos con creadores, distribuidores, productores. Nosotros tenemos el espacio y ellos la obra que se exhibe, aunque dicho así parezca muy mercantilista. Hay que buscar soluciones para poder manejar las taquillas, la independencia de gestión es imprescindible no sólo para la programación, también lo es para la gestión de los recursos de que disponemos. También sería deseable una nueva ley de mecenazgo que hiciese posible que una empresa viese atractivo participar en el desarrollo cultural.

Nuestro modelo está muy determinado por las subvenciones. Las compañías y distribuidores dependen de subvenciones a las giras por parte del ministerio, de las subvenciones de las autonomías como ayuda a la producción, de las ayudas indirectas de las autonomías a los teatros, y de la programación de los ayuntamientos pagada con dinero público. Pero, al mismo tiempo, no pueden dejar de trabajar con nosotros, porque somos los espacios, no hay dónde programar más que en las salas de los ayuntamientos que ahora no pagan.

La subvención se ha convertido en el instrumento por antonomasia de fomento de la actividad cultural, y especialmente en las artes escénicas. Las formas de otorgamiento de las subvenciones se han configurado en distintas tradiciones que van desde los consejos anglosajones o escandinavos, donde las decisiones son tomadas a “un brazo de distancia” del poder político, al modelo de los países del sur de Europa, en el que las comisiones de asesores, nombrados directamente por las instituciones culturales, deciden el destino de las ayudas en el sector. Esto se ha traducido, en el caso del sur de Europa, que algunos agentes han puesto en evidencia el dirigismo cultural o la debilidad de fundamentación a la hora de tomar decisiones con fondos públicos.

Esto nos lleva a hablar de los planes estratégicos y los objetivos de las políticas culturales. La crisis hace inviable mantener el modelo de gestión como hasta ahora. Y es que, mientras se construían todas estas infraestructuras, no se diseñaron planes estratégicos ni objetivos sobre las mismas. Esto es ahora una carencia que no podemos permitirnos. En la mayoría de las ciudades españolas ni siquiera está escrita la política cultural municipal. No obstante, empieza a haber experiencias como las de Barcelona, Burgos o Pamplona. Pero hemos de abogar por que la elaboración de planes estratégicos forme parte del trabajo diario. Tomar como ejemplo las experiencias que se han llevado a cabo, promover el debate y el encuentro, proponer modelos-marco de planes estratégicos de cultura que permitan hacer viables las infraestructuras con las que contamos, con objetivos claros y definidos.

Debemos mencionar también el precio público de las entradas de nuestros espacios. Los precios son, en la mayoría de los casos, tasas que se aprueban en las ordenanzas fiscales del municipio, y están muy subvencionados, por lo cual los ingresos por taquilla son muy bajos. La excusa siempre había sido que esto fomentaba la asistencia, pero hemos constatado que la asistencia tiene más que ver con un sistema educativo que con la gratuidad de las entradas. Debemos abogar, entonces, porque la administración general del estado

promueva y fomente leyes educativas donde se recojan estos principios, como ya sucede en otros países occidentales.

Por último, señalar las peculiaridades lingüísticas o identitarias de algunas comunidades autónomas, peculiaridades que determinan la cultura que subvencionan y programan en sus espacios. En estos casos, la cultura se convirtió en un instrumento para las dinámicas nacionalistas, necesitadas de visualizaciones identitarias, para recuperar elementos culturales propios, lengua y tradiciones. Pero esto supone, muchas veces, el cierre a propuestas que no son de su propia lengua o que no preservan sus tradiciones. No es una crítica, es una evidencia.

Todas estas peculiaridades, como podéis ver, están interrelacionadas, entrelazadas. Estamos en un momento de debate para elegir un modelo de gestión para nuestros espacios públicos, y yo espero que salga de este encuentro. Muchas gracias.

## SESIÓN ESPECÍFICA 2

La autonomía de gestión de los espacios escénicos.

### COLOQUIO

**Pregunta. Miguel A. Varela, Teatro Bergidum de Ponferrada.** Una reflexión muy rápida y una pregunta para Rob. En la intervención de Sonia hay un elemento que yo creo fundamental en este debate, y es que las administraciones locales, que han asumido un papel decisivo en las artes escénicas, lo están haciendo sin ninguna obligación legal, no hay ninguna ley que obligue a un ayuntamiento a disponer de un teatro. Posiblemente en Holanda hay una larga tradición, pero en España hemos funcionado por mimetismo de una forma un tanto improvisada y a corto plazo. La participación de la Administración Local en el gasto público para 2010 es la misma que en 1979, y esto es un dato importantísimo, porque los servicios que hoy ofrece un ayuntamiento no tienen nada que ver con los que se prestaban hace tres décadas.

Y la pregunta para Rob van Steen. Ese código de gobernanza cultural, ¿es un documento escrito, elaborado? Si es así, yo le pediría a la Red, por favor, que lo consiguiera y lo pusiera a disposición de los socios.

**Respuesta. (Rob van Steen)** En Holanda tampoco hay ninguna ley que obligue a los ayuntamientos a tener un teatro, es una elección libre de las comunidades.

El documento de gobernanza cultural está disponible, hay un sitio web en holandés, y pasaré los datos a vuestra organización para que podáis disponer de él.

**P. Ricardo Beléndez, Cultural Albacete y Teatro Circo de Albacete.** El modelo de nuestro centro tiene parte de holandés y parte de español. Tenemos alguna cosa buena del holandés y muchas cosas malas del español. Autonomía en la programación, contratación de espectáculos y servicios escénicos, etc. Gestiono un teatro pero no tengo capacidad sobre el edificio ni sobre el personal. Es urgente que en la red nacional elaboremos una serie de conclusiones y las remitamos a nuestros responsables políticos, para que pensemos y repensemos el modelo. Y contamos con un problema: no podemos alcanzar mayores libertades porque nos lo impide la ley, y estamos deseando que haya menos ley para poder agilizar nuestro trabajo. Yo, por ejemplo, he sido hasta hace unos meses director artístico, gerente e interventor del centro, pero el Tribunal de cuentas nos ha dicho que debe haber un interventor del cuerpo general del estado para controlar gastos y pagos.

Respecto a la intervención de Rob van Steen, y en cuanto a los acuerdos con los ayuntamientos, entiendo que habrá una evaluación final y puede haber años que sean malos. Cuando no se alcanzan los objetivos, ¿eso influye en la financiación de años posteriores? ¿Hay elementos correctores? ¿La trayectoria del teatro permite tener un año malo y que eso no afecte a la financiación pública?

**R. (Rob van Steen)** Puede ocurrir, efectivamente, que un teatro funcione peor de lo previsto. En tal caso el problema es mío, como director, y no de la administración local. Será mi cometido procurar que ingrese más dinero para sanear la situación, y tal vez para ello tenga que incluir más actividades comerciales y menos óperas, siempre dentro del marco de los acuerdos establecidos. Por eso debo hacer mis acuerdos con un margen de maniobra, para no incumplir el contrato.

Hacemos un contrato cada cuatro años, y los acuerdos financieros son fijos para ese período. Así, los beneficios de un año se pueden utilizar para paliar las pérdidas de otro.

**P. Juan Márquez, Teatro Cuyás de Las Palmas.** Nosotros dependemos del cabildo insular, con estructura de fundación. Trabajamos con autonomía total, tenemos un patronato en el que hay políticos, y tenemos un contrato con la administración en el que marcamos objetivos culturales, de personal, de público y de programación, y una contrapartida económica que se discute en el patronato, se aprueba y se eleva al cabildo, que normalmente no lo discute. En el patronato se incluyen personas relevantes de la sociedad civil, destacadas por su participación en cada área.

Y también tenemos un ayuntamiento que ha puesto de nuevo en marcha el Teatro Pérez Galdós y ha creado una fundación. Quizás no hace falta hacer grandes proyectos ni planteamientos, sino que cada institución conozca las necesidades y se ponga en marcha.

**R. (Sonia López)** Yo incidí en ese punto, en ese modelo nos queremos situar, pero es verdad que muchos espacios locales pertenecen al ayuntamiento y los trabajadores son empleados públicos, y el concejal es el jefe directo. Y ya se está empezando a hacer: en Alcorcón se va a abrir un nuevo espacio, y es una fundación, porque se ha visto que no se podría hacer de otra manera. Pero el paso de un ayuntamiento a una fundación, en la situación actual de crisis, va a ser muy difícil.



**P. Luis Acosta, director general del Auditorio Alfredo Kraus de Las Palmas.** No estoy de acuerdo con lo que acabas de decir, creo que justamente este momento de crisis es una oportunidad para llevar a cabo ese tipo de cambios. Yo dirijo una fundación privada donde el capital social proviene del cabildo de Gran Canaria y el ayuntamiento de Las Palmas. La fundación tiene total libertad y autonomía de gestión con un contrato programa anual. Los teatros vienen con males del pasado, los auditorios tienen ya un modelo de gestión más a la holandesa. Es decir, quedémonos con la idea de que en España también se están haciendo cosas.

**P. Isidro Timón, Consorcio Gran Teatro de Cáceres.** Quiero hablarles de otra figura que existe, que es el consorcio. Nuestro consorcio lo forman la Consejería de Cultura de la Junta de Extremadura, el Ayuntamiento de Cáceres, la Diputación provincial de Cáceres y Caja de Extremadura. Igual sucede en Badajoz. Esto supone también independencia total en la gestión, presentamos proyecto anual y cuentas anuales. El director es un cargo de libre designación. Hay problemas de presupuestos y personal, pero nos sentimos independientes en la gestión. Nuestro edificio es de la Consejería de cultura, y es una gran ventaja, porque suelen tener más dinero que los ayuntamientos, y en los últimos años se han adecuado y reformado las instalaciones. Salimos a la calle, organizamos la parte que nos toca del festival Womad, organizamos un festival de teatro clásico... Un modelo que está a medio camino entre el holandés y lo que se está hablando aquí de los ayuntamientos, y que yo creo que funcionaría bien.

**P. Fernando Sáenz de Ugarte, Auditorio Barañain.** En mi caso, en 2006 y 2007 podía haber hecho el mismo discurso que los compañeros de Cáceres o Las Palmas, pero algo ha tenido que fallar, ha cambiado la historia, nos parecía que no dependíamos tanto de los poderes políticos, pero sí dependíamos, y los poderes políticos han decidido que esto se acabó. Aquí tenemos una enorme dependencia de los vientos políticos y sus rumbos. Mientras que no les suponemos un estorbo, todo va de maravilla. Pero si nos convertimos en un problema que les cuesta dinero y que no es una prioridad, cogen la tijera y recortan. Y ese es mi caso. Quiero proponer a los compañeros holandeses un ejercicio. Si ustedes tuvieran que montar un consejo de administración a la holandesa en Madrid, ¿quién lo conformaría?

**R. (Carlos Morán)** Leo Pot responderá dentro del marco de su intervención. Yo quiero acabar, si me permitís, haciendo una reflexión personal. Creo que en España tenemos una legislación que permite cualquier estructura: tenemos fundaciones, consorcios, y aquí se ha demostrado. Pero hay algo más sutil en el tema de la autonomía, que no es tanto el modelo y la gestión como el papel de boato que la cultura ha tenido en estos últimos quince años en España, y la dependencia sutil pero real que tiene la intervención de los políticos en cultura como una forma de tener presencia mediática y pública. Esto acarrea estilos y formas de injerencia en la política cultural, independientemente de que nuestra estructura administrativa permita trabajar con mucha distancia respecto a la estructura institucional. Deberíamos conseguir, además de buscar modelos adecuados para una eficaz gestión económica y de contenidos, una distancia de lo político, dando primacía a la sociedad civil, para que se sienta bien representada a través de buenos gestores en los espacios de artes escénicas.



Leo Pot

## SESIÓN ESPECÍFICA 3



Pep Tugues



La rentabilización  
económica de los  
espacios escénicos

### PONENTE

*Leo Pot*  
*Director de Theaters*  
*Tilburg. Holanda*

**Buenos días. He aprendido mucho** de los teatros españoles en los últimos años. Y es mucho lo que ya se ha dicho aquí, y será difícil no repetirme, pero lo primero que quiero es contestar a la última pregunta del debate.

Trabajo en el teatro de Tilburg, una ciudad en el sur de Holanda con 200.000 habitantes, y tenemos un teatro y un auditorio. Hace unos 20 años también dependía del ayuntamiento, y la política tenía una influencia directa en nuestra actividad. Ahora somos autónomos, pero eso no ha sido fácil. Tuvimos que aplicar un modelo intermedio, una fundación en la que la dirección estaba formada por políticos elegidos entre los concejales. Pero, en la práctica, vimos que estos políticos se sentían mucho más unidos al teatro que a la política local, ya que todos los partidos se encontraban representados en la dirección de la fundación. Casi de manera automática fuimos hacia una mayor independencia, y ahora somos una fundación con un consejo de supervisión, y yo soy el director gerente. Nuestras competencias se limitan a presentar cuentas, presupuestos y nombrar o cesar al director.

Para los teatros españoles el término “comercio” es una palabra sucia. Para nosotros es una posibilidad de poder dar forma a nuestros objetivos artísticos. Nuestro presupuesto depende en un 40-50% de subvenciones, un 30% de ingresos por taquilla y el resto tiene que venir de otras actividades, que son las que llamamos comerciales. Son actividades al servicio de nuestros objetivos culturales.

La estrategia de un director holandés hacia la política local es el ofrecimiento de un escenario para la ciudad, para amateurs y para actividades comerciales, por ejemplo fiestas. Cuando el espacio está libre, yo lo utilizo para mis actividades culturales, que cuestan dinero, y por eso tengo que llegar a acuerdos, pero el escenario no es solamente de una institución cultural. La estrategia local es que sea el escenario de la ciudad, y hay una gran diferencia, porque cada político quiere que sus votantes reciban un rendimiento de estos escenarios. En los Países Bajos el 60 o 70% de la población nunca va al teatro, y nosotros, como escenario, queremos llegar a estas personas, y una forma de hacerlo es dar importancia a las otras funciones que el escenario puede tener.

Los políticos nos dan subvenciones, pero también nos piden que sepamos cuidarnos a nosotros mismos, nos piden permanentemente que pensemos como empresa. Por eso hablamos de empresa cultural, un término muy habitual en los Países Bajos. Los directores de teatros deben ofrecer un buen escenario y un buen programa cultural, pero también deben intentar conseguir sus propios ingresos, y esa es una de las grandes diferencias con España: nosotros sí podemos utilizar estos ingresos porque lo hemos acordado así.

Todos los cambios empiezan por acuerdos establecidos entre políticos y directores. Nosotros les quitamos preocupaciones, pero debemos recibir algo a cambio. Quiero aportar un ejemplo más concreto: en Tilburg hay un grupo de amateurs que cada dos años organizan un encuentro con música, teatro, etc. A veces son tres semanas de ocupación de las instalaciones, y nosotros no ganamos nada en esas semanas. ¿Cómo se puede compensar esto? De esa manera podemos ir consiguiendo contratos para nuestro programa de actividades.

Ayer mismo se habló en el parlamento holandés de una subida del IVA. Nosotros estamos haciendo cálculos de elasticidad de precios, pero nos tememos que pueda reducir hasta un 10% la venta de entradas, que se suma a la reducción del 7% de 2009. Nuestro cálculo, para un período de tres años, es que la reducción de venta de entradas puede llegar hasta un 20 o 25%.

Otro problema es que las subvenciones han bajado como consecuencia de la crisis financiera. Se ha preguntado a los holandeses en qué partidas hay que recortar los gastos, y el 69% ha dicho que en cultura. Eso demuestra que la cultura no es tan importante para una gran parte de la sociedad.

En cuanto a los ingresos comerciales, en el caso de mi teatro es muy importante la restauración, porque intentamos vender la actuación con una cena. Es una iniciativa que ha tenido mucho éxito, y nuestro restaurante, con cien plazas, muchas veces está lleno.

Hemos llegado a un momento en el que debemos plantearnos cómo vamos a seguir. Se dice que debemos buscar nuevas formas de financiación. Sí, pero ¿cómo? Nosotros somos una empresa cultural, y eso significa que, como empresa, debemos asegurarnos de que las cuentas cuadren. Hemos intentado reducir gastos, tenemos para este año menos producciones. Pero ninguna empresa crece reduciendo sus gastos, hay que mantenerse activo para conseguir ingresos.

¿Qué estamos haciendo? Estamos intentando reforzar los lazos que tenemos con el público. Es algo fácil de decir pero muy difícil de hacer. Una solución es tener una programación más orientada a la demanda. Damos a los espectadores una lista con cuarenta producciones y les preguntamos cuáles de ellas les pueden interesar. Eso nos permite identificar grupos sociales con intereses en actividades concretas, y diversificamos las actividades más allá del teatro.

También organizamos clases magistrales con un planteamiento comercial: ofrecemos algo útil pero también buscamos obtener ingresos. Pensamos en nuevos productos, y además de la cena con espectáculo de la que antes hablaba, hemos puesto una tienda de diseño.

A través de estas estrategias hemos conseguido reforzar los lazos con las empresas. Tenemos un club empresarial con intereses en la cultura, y les invitamos a funciones, organizamos actuaciones de gala... Los ingresos son importantes, pero también las redes que se forman: estos empresarios han insertado una publicidad en prensa donde piden a los políticos no recortar demasiado en cultura, porque la cultura es fundamental también para atraer empresas. En Holanda se han realizado estudios que demuestran que lugares con una gran oferta teatral son mucho más atractivos para la población en general, pero también para el sector inmobiliario.

Nos acercamos a los políticos no sólo para pedir ayuda, sino también para demostrarles que lo que hacemos es importante, es interesante, y también ellos pueden obtener beneficio de lo que estamos haciendo. Es un buen intercambio de experiencias, y eso es importante para el futuro. Muchas gracias.

**RELATOR**

*Pep Tugues  
Director del Teatre  
Auditori de Sant  
Cugat*

**Buenos días. Soy Pep Tugues, director** del Organismo Autónomo Municipal del Centro Cultural Sant Cugat. Este organismo autónomo gestiona el Teatre Auditori, que es por lo que estamos aquí, dentro de la Red, pero también gestiona el servicio de bibliotecas, una concesión para cuatro salas de cine, un patronato en el que está la Escuela de Música Municipal y un Conservatorio, y un café, que también es una concesión.

Nosotros, desde Sant Cugat, tenemos como objetivo sacar el máximo rendimiento a los espacios, tener tantos ingresos propios como sea posible, y por tanto el modelo holandés me ha interesado mucho, porque supone “exprimir” el espacio sin rebajar la calidad artística. Se ha hablado de empresas, comercio, programaciones comerciales, conceptos que a veces nos asustan un poco y que hemos de tener presentes, porque existen, pero sin olvidar que somos administración pública. Debemos tener, a veces, mentalidad privada y hablar de cifras, pero también, en la programación y respecto al público, hemos de ser públicos.

Leo Pot ha hablado del restaurante, que es una fuente de ingresos importante, y me interesa el modelo porque nosotros no ingresamos ni un duro por esa parte. Hay muchos modelos y somos muy diversos, y debemos buscar de entre ellos el que más se ajuste a nuestra infraestructura, nuestra forma de gestión, nuestro ayuntamiento o nuestra ciudad.

Desde Sant Cugat quiero aportar que nosotros movimos la pasada temporada 44.000 espectadores que pasaron todos por taquilla. Esta cifra supone más de un 84% de ocupación, otro dato importante desde el punto de vista de la rentabilidad económica. Pero durante todo el año pasaron por el Teatre Auditori más de 100.000 personas, ya que organizamos teatro en las escuelas, que es nuestra parte de actividad social, a través de un contrato-programa firmado con el ayuntamiento, y hubo también fórums empresariales, actos organizados por empresas, actividades de patrocinadores, etc. De este modo, hay más público que acude al teatro por actos fuera de la programación, y este público deja, de forma directa o indirecta, ingresos en el teatro.

De esas 100.000 personas, podemos decir que casi un 75% son ciudadanos de Sant Cugat. Es un teatro con subvenciones de la Generalitat y de la Diputación, pero sobre todo muy municipal, y ofrecemos un servicio a los ciudadanos a través de la programación pero también con

otros actos. De todos los actos programados en nuestro espacio hay una factura, y la pagará el ayuntamiento, la entidad o un patrocinio.

Por lo que se ha dicho hasta ahora, se avecinan cambios, y parece que serán difíciles. Según nuestro contrato-programa con el ayuntamiento, éste aporta el 33% del presupuesto. Otro 33% proviene del patrocinio, las subvenciones de la Generalitat y la Diputación, cesión del espacio, el taller de escenografía, etc. El siguiente objetivo es buscar otro 33% a través de la taquilla, pero nosotros estamos entre el 24 y el 27%.

Hemos de pensar a medio plazo, tal vez para los próximos diez años. La administración tendrá menos dinero, y deberemos ser imaginativos. Es más, yo diría que ya lo hubiéramos tenido que ser.

Voy a acabar mi intervención con una batería de diez preguntas para el futuro.

1. Si se nos reducen las subvenciones estatales, provinciales y locales, ¿reduciremos también nuestra programación y perderemos el público ganado a pulso durante años?
2. ¿Bajaremos la calidad de nuestras programaciones debido a esta circunstancia?
3. ¿Podemos/queremos buscar nuevas fuentes de financiación?
4. ¿Nos hemos planteado si podemos aumentar nuestro público y, en consecuencia, la taquilla?
5. ¿Cuántas fuentes de financiación propia tenemos/conocemos?
  - a. Municipal
  - b. Patrocinio/mecenazgo
  - c. Cesión de espacios/restauración
  - d. Subvenciones territoriales/generales
  - e. Otras
6. ¿Siempre tenemos que programar nuestros espacios para llenarlos? ¿Qué índice de ocupación nos marcamos como objetivo? ¿Oscilamos entre el 65 y 80 %, como espacio municipal, público, pero con mentalidad privada, por ejemplo?
7. ¿Nos evalúan lo suficiente? ¿Nuestro modelo lo permite? ¿Nos hemos planteado si el modelo es el adecuado?
8. ¿Nuestro espacio está bien utilizado, gestionado y es apropiado para la ciudad?
9. ¿Tenemos la motivación de que nuestro presupuesto es una inversión, no un gasto, en nuestro espacio y en nuestra ciudad?
10. ¿Estamos dispuestos a cambiar nuestra relación con los artistas, con los proveedores, con el público? ¿Ser más generadores de cultura que gestores?

Por lo que hemos escuchado por parte de nuestros colegas holandeses, es claro que la realidad de nuestro entorno variará. Esto es seguro. Por tanto, lo más inteligente es que nuestros planteamientos y actitudes también tengan que moldearse y adaptarse a la nueva realidad. Por mi parte, y como conclusión, quiero que os quedéis con la idea del objetivo del 33 – 33 – 33 como fuentes de ingresos, propuesta que no pone la presión sobre una sola estrategia, y apuesta por la financiación mixta, sin una dependencia absoluta de la administración pública.

## SESIÓN ESPECÍFICA 3

La rentabilización económica de los espacios escénicos.

### COLOQUIO

**Pregunta. Buenos días. Antonio Ripoll, del Teatro Palacio Valdés de Avilés.** Todos sabemos que los holandeses han sido siempre unos magníficos comerciantes, imaginativos y laboriosos y, por lo tanto, hubiera resultado extraño que no lo fuesen también en el ámbito teatral, seguro que lo son. Han puesto especial énfasis en hablar de la parte comercial de sus teatros, sin olvidar nunca que son teatros públicos. Yo quiero preguntarles cómo es la relación que establecen con los teatros privados.

**Respuesta. (Nan van Houte)** En los Países Bajos no tenemos apenas teatros privados. Hay tres teatros dedicados sólo al entretenimiento escénico, algunos con actividades marginales no escénicas y otros tres que forman parte de cadenas hoteleras. Y esta falta de teatros privados se debe a que los teatros holandeses ofrecen una mezcla de oferta cultural y artístico-comercial; ofrecemos entretenimiento y teatro más cultural, de más nivel. Por eso los privados no pueden competir con nosotros.

**P. Javier Romero, Teatro Federico García Lorca de Getafe.** Quiero confesar una duda que me surgió esta mañana: no sé si la cultura artística es una mercancía que se vende en los mercados según la ley de la oferta y la demanda, o si es un bien de interés general como pueda ser la educación o la sanidad, y su disfrute debe estar garantizado en igualdad de condiciones para todos los ciudadanos y su prestación es por tanto un servicio público, independientemente de los modelos de gestión.

Quiero también pedir a la Red Nacional que se abra un debate para el año próximo, y que todos discutamos de este tipo de cosas de una manera dinámica.

**R. (Nan van Houte)** Estoy convencida de que la sociedad tiene derecho a la cultura, y la administración debe hacerse cargo de ello. En los Países Bajos sufrimos una creciente presión política para que nosotros mismos generemos los medios necesarios para poder ofrecer la cultura a los ciudadanos. No me parece la mejor situación, pero es una realidad con la que hay que vivir.

Creo que debemos evitar que el arte y la cultura funcionen en el esquema de oferta y demanda. El arte debe ofrecer algo que aún no ha demandado nadie. Así pues, nos movemos entre esas dos necesidades: buscar recursos e ingresos pero sin olvidar los valores básicos del arte.

**R. (Leo Pot)** Quiero añadir algo. Ofrecemos artes de las que no existe demanda, pero también actuaciones que tienen una gran demanda. En nuestro caso, en la sala pequeña ofrecemos

producciones que se adelantan a la demanda, mientras que la sala grande la podemos llenar con producciones para un público más numeroso.

**P. (Pep Tugues)** Todos aquí gestionamos espacios escénicos, pero en nuestras ciudades hay más cultura. No somos los únicos responsables de la cultura que sucede en nuestra ciudad. Y debemos dar respuestas como gestores, y que no todo el espacio que gestionamos sea a cargo de la administración pública.

**P. Teresa Cano, ayuntamiento de Higuera.** Yo trabajo en el medio rural, en un pueblo de 1500 habitantes. Quizá sea muy atrevido decir en este foro que a mi no me ha gustado nunca el modelo que tenemos en España. Siempre he visto cierto peligro en el hecho de que un porcentaje enorme de la actividad escénica esté en manos de la administración. Hemos perdido frescura en nuestras producciones y, una cosa importante, se ha producido un aumento del caché de las compañías. Me gustaría que nuestros compañeros holandeses y británicos nos contaran cuánto puede costar un espectáculo con un televisivo famoso o el de una compañía de vanguardia consolidada y ofreciendo un producto de calidad. Sería muy interesante tener datos al respecto: todos hemos tenido en nuestros espacios espectáculos franceses, holandeses o belgas, de una calidad impecable, por un precio similar al de una compañía española que nos ofrece menos calidad.

Por otro lado me gustaría preguntar a los compañeros holandeses si establecen algún sistema de coordinación o de gira entre teatros para abaratar costes en caché de las compañías.

**R. (Leo Pot)** El precio medio de una entrada es de 25 euros. Las entradas para niños cuestan 7,5 euros, 25 euros para grandes compañías. Los artistas famosos de la televisión y las óperas, entre 35 y 40. Y los musicales, que son los más caros, cuestan 50 euros. Eso en cuanto a precios. En cuanto a los acuerdos con nuestros proveedores, suponen que se han de compartir los riesgos, y el teatro puede recibir un 20% y la compañía un 80% de la taquilla, y a veces se incluye una garantía cuando el teatro no recibe muchos espectadores, para asegurar que la compañía no recibe demasiado poco dinero.

**P. Ricardo Beléndez, Teatro Circo de Albacete.** Yo quiero ser teatro público y quiero responder al hecho de que la cultura es un derecho para todos. En mi caso, tengo una actividad teatral para niños y niñas todos los días, una actividad gratuita para el público infantil. Pero no pongo ni un céntimo de dinero público al famoso de la televisión que viene y llena el teatro.

Este año hemos generado ingresos positivos en nuestro teatro, que repercutirán en el presupuesto general del consorcio para otras poblaciones.

Tenemos que buscar fórmulas, porque las hay. Si nos hiciésemos cargo de la cafetería del recinto, tendríamos 150.000 euros para invertir en programación. No programaría nunca, como antes se comentaba, un Barça-Real Madrid dentro de mi teatro, porque desprestigiaría el nivel y propuesta artística que mi teatro hace a la ciudadanía. No todo vale en la actividad comercial, debe estar dentro de unos objetivos claros.

**R. (Pep Tugues)** ¿Alquilarías el espacio a la peña madridista de la ciudad?



**R. Ricardo Beléndez.** No. Pero no tendría inconveniente, por ejemplo, en que alguien se hiciera sus fotos de boda dentro del teatro si las pagaran bien.

Habéis estado hablando de los públicos. Hace dos años llevamos un programa de teatro y música barroca, al que asistieron cincuenta personas. ¿Es mucho o poco? Cuando yo hago “El telón contemporáneo” pongo a la venta sólo el patio de butacas, 250 localidades, y tengo un 94% de ocupación, porque no tengo sala B.

**P. Hola. Silvia Durán, Departamento de Cultura de la Generalitat de Catalunya.** Quería preguntar cómo funcionan los festivales y los circuitos en Holanda, si los festivales son realmente un encuentro de programadores y si los circuitos funcionan a nivel territorial o nacional.

**R. (Nan van Houte)** Holanda es un país muy pequeño, y no es muy difícil para los programadores tener una visión completa de lo que se ofrece en el país. Así que los festivales no tienen esta función de mostrar a los programadores holandeses, aunque sí se hace para programadores internacionales. Los festivales son regionales. Además están los festivales de verano, con teatro que se hace fuera de las salas. Además de esa función de muestra, es importante el desarrollo de producciones, sobre todo en los festivales de verano.

En cuanto a los circuitos, como ya dije ayer, se establecieron circuitos de teatros medianos y pequeños ya desde su origen en los años setenta, para compartir producciones. Actualmente, y para estimular este intercambio, existe un circuito para los productores jóvenes, veinticinco teatros con un acuerdo de seis a ocho presentaciones de nuevos artistas que se ofrecen al público con un abono.

También las grandes salas de conciertos tienen su propio acuerdo, y los grandes teatros se reúnen cada dos meses para ver la oferta y organizar giras internacionales. También hay acuerdos entre grandes compañías y grandes teatros. Es un panorama, en cuanto a circuitos, comparable al que existe en otros países.

**P. Jorge Quirante, Teatro Bretón de Logroño.** Hemos hablado de la autonomía deseable de nuestros espacios, y de la rentabilización económica de los mismos, y es algo que venimos haciendo desde hace veinticinco años. El temor de fondo que yo veo en este debate no es exactamente el de la mejora de la gestión, sino la privatización de los espacios. En nuestro país la privatización se viene utilizando de una manera clara en infraestructuras públicas. Estamos trabajando de una forma parecida a los compañeros de Holanda y Gran Bretaña, para vincularnos con el público, manteniendo la calidad de la programación. Y eso sólo se consigue manteniendo la titularidad y gestión pública de los espacios, que es lo que desde aquí debemos defender, como Red de Teatros.

**R. (Pep Tugues)** Sería el modelo mixto, titularidad pública con mentalidad empresarial.

**R. Jorge Quirante.** Sí, pero tu propuesta de 33-33-33 es algo que llevamos tiempo hablando. Debemos diversificar los ingresos, aumentar la vinculación del público, la profesionalización de los gestores, son aspectos importantísimos. Sí, pero siempre con titularidad pública.



Jan Sharkey-Dodds

## SESIÓN ESPECÍFICA 4



Agustín Lorenzo



Educación,  
participación  
y diversidad cultural

### PONENTE

*Jan Sharkey-Dodds  
Directora del Departamento  
de Jóvenes y Educación  
del Theatre Royal  
Stratford East.  
Londres*

**Hola. Llevo dos días muy interesada** escuchando todo lo que se dice aquí. Muchísimas gracias por vuestra invitación. Me da la impresión de que en España estáis en un proceso de reflexión e intentando averiguar qué os va a deparar el futuro.

El Royal Stratford East es un teatro de Londres que tiene fama de conectar bien con su público. Llevamos haciéndolo unos cincuenta y dos años. El modelo ha cambiado pero no los valores que lo sustentan. Los gobiernos van cambiando, pero nuestro trabajo lo hacemos para los ciudadanos. ¿Por qué hacemos teatro? ¿Para quién? Es una pregunta que nos hacemos todos los días en cada una de las decisiones que tomamos.

Si abordáis esa pregunta y tenéis una idea más o menos clara de la respuesta, podréis sobrevivir a cualquier tormenta y dificultad, porque esa es vuestra ancla, vuestra razón de existir y también la de vuestros teatros. Si no lo hacéis, no podréis sobrevivir, desapareceréis.

Soy la directora del Departamento de Jóvenes y Educación, aunque el cargo no explica muy bien lo que hago. Soy miembro de un gran equipo que comparte la misión y los valores, y todos somos responsables de ello.

Nuestro teatro fue construido en el año 1884. Está en el este de Londres, cerca de la zona portuaria y ferroviaria. En los últimos veinte o treinta años ha habido bastante reconstrucción y remodelación en la zona, y hasta principios de los setenta, un solar lleno de escombros rodeaba el teatro. Después de la Segunda Guerra Mundial sólo quedaron en pie dos edificios originales en la zona: el ayuntamiento y nuestro teatro.

El interior es bastante tradicional, de hecho es un edificio protegido y declarado de interés histórico, pero lo que ocurre dentro del teatro es enormemente contemporáneo, y puedes estar sentado, rodeado de cortinajes y querubines dorados, viendo un espectáculo de hip hop.

Mi trabajo consiste en atraer a los jóvenes a este edificio, y conectar con los jóvenes en su propio entorno. Muchos de ellos no tienen acceso a ningún tipo de formación, pero sí tienen acceso a la cultura, porque es su derecho, y a nosotros, que somos el único teatro de la zona.

En nuestro entorno se está construyendo la Villa Olímpica, justo al otro lado de la calle. No sabemos aún qué impacto tendrá en nuestro teatro, pero será un tema que nos planteará muchas preguntas y también servirá como estímulo. Estamos planteando a nuestra audiencia qué quieren y qué necesitan, en nuestro espacio, para los seis meses anteriores a los Juegos Olímpicos. Tenemos un ejército de voluntarios que estamos formando para que sean productores y programadores. Ellos consultan y debaten con el público, recogen datos, y un organismo externo dará forma a todo esto para sacar conclusiones y decidir cual será nuestra programación. Es apasionante, la involucración del público siempre nos sorprende.

Tenemos un público vibrante y ruidoso. Saben que el teatro es para ellos, y no temen decirnos lo que piensan. Es muy normal que nuestro público entable diálogo con los actores que están en el escenario. Ellos son las personas con las que trabajamos y para las que trabajamos. Espero, sinceramente, que el arte británico tenga la capacidad para quitar el poder a unos pocos y dárselo a la mayoría.

Somos un teatro muy diverso, porque estamos en una zona de enorme diversidad. David habló ayer del sistema de clases que sigue vigente en el teatro inglés, y es una realidad. Nuestro director artístico es griego-chipriota, nunca ha ido a la universidad, y empezó su carrera en nuestro teatro preparando sobres para buzonear. Es también el director ejecutivo, y dirige espectáculos para nuestro teatro y para otros.

Mi papel es conectar con la comunidad, con los jóvenes. Soy miembro de la junta directiva y también artista asociada, y me parece importante la presencia del componente artístico en la estructura de gestión.

El 68% de la población del distrito en el que se encuentra el teatro tiene menos de 24 años de edad. Es el distrito más joven de todo el Reino Unido. Se hablan 160 idiomas en nuestros colegios. El 40% de las nuevas viviendas son de protección oficial. La población tiene un bajo nivel de ingresos, y un 66% de los residentes pertenecen a grupos étnicos minoritarios. En lo que se refiere a la participación en el mundo del arte, esta diversidad no se refleja en las estructuras de gestión ni en los procesos de toma de decisión.

Algunas estadísticas sobre el teatro. En 2009 trabajamos con tres mil jóvenes. Con algunos hemos trabajado una sola vez, pero también hay 71 jóvenes que vienen a nuestro teatro todas las semanas. Hemos vendido casi 45.000 entradas. 7 libras es el precio más barato, y el más caro es de 27 libras. El desglose étnico es: un 39% negros, 39% blancos y 24% asiáticos.

Tenemos un público muy fiel, la mayoría vive en un radio de cinco millas de nuestro teatro. Cada año tenemos 110.000 visitantes. Producimos nuevas obras (14 el año pasado) a veces en colaboración con otros, es algo que fomentamos tanto como podemos. Casi todas las noches tenemos un espectáculo gratuito en el bar.

Tenemos un auditorio con capacidad para 450 espectadores. Contamos con salas de ensayo que ponemos a disposición de todo el mundo, y un bar pequeño pero que resulta fundamental para mostrar nuevos espectáculos.

Voy a daros a continuación algunos datos socio-económicos del trabajo. ¿Cómo conectamos con nuestros jóvenes? Todas las semanas tenemos 71 jóvenes de la comunidad que llegan a nuestro edificio, y les damos oportunidad de participar en diferentes actividades. Se van y vuelven, y como media permanecen con nosotros unos siete años. Ellos acabarán ocupando nuestros puestos porque ellos se lo han ganado.

Entran como voluntarios para diferentes actividades. Intentamos mantener con ellos un diálogo constante, yo dedico tres días al mes únicamente a hablar y conectar con los jóvenes. Ahora mismo tenemos cada semana 59 jóvenes de 13 a 21 años de edad que quieren desarrollarse como artistas. Tenemos también laboratorios, en los que pueden trabajar de forma experimental asignándoles un tutor para labores de apoyo que les permitan conformar su trabajo. Este tutor normalmente ha pasado por una trayectoria artística y además reside en la comunidad, y comparte con ellos referencias culturales.

En estos laboratorios crean espectáculos que luego llevan de gira a su antiguo colegio, a centros de juventud, etc. Esto crea un nuevo diálogo, jóvenes artistas frente a público joven, que resulta muy estimulante. Además, en el teatro les damos trabajo, normalmente como acomodadores, camareros o personal de limpieza. Todo esto genera una energía enormemente positiva.

Tengo que hacer una referencia a nuestra historia. En los años cincuenta llegó a nuestro teatro Joan Littlewood con una compañía del norte de Inglaterra llamada "Los megáfonos rojos". Ellos creían en el poder del teatro para transformar las vidas de la gente y dar voz a los que no



tienen poder. Crearon, en nuestro teatro, un taller teatral que puso en escena algunas obras. Muchos de los residentes locales no acudían al teatro porque no les interesaban las obras y además eran muy caras. Joan empezó a introducir una serie de cambios en nuestro teatro, bajó el precio de las entradas y pidió ayuda a los chavales del barrio, ayudó a construir un auténtico teatro. Además, tenía una compañía de profesionales. Se dio cuenta que en Stratford no había muchos hombres, muchos habían muerto en la guerra, y la sociedad era muy matriarcal. Hablando con la gente en los pubs y los cafés vio que había una historia en el barrio, la clase trabajadora de Stratford pensaba que los hombres habían sido carne de cañón, y de ahí surgió la obra “Oh, qué bonita guerra”. Sus trabajos revolucionaron el teatro británico. Sus valores y su ética se preservan todavía en nuestro teatro. Ella llamó a este proceso “el círculo continuo”.

Tengo varios ejemplos, podéis escoger: un musical, una pieza de danza o una obra de teatro. Creo que gana el dos, una pieza de danza. Os cuento: un grupo de jóvenes en la calle, bailando hip hop bajo la lluvia. Les ofrecí un espacio para trabajar, les asignamos un tutor. Tenían una historia que contar, y les ofrecimos el escenario. Vinieron 600 chavales a ver el espectáculo, todo gracias al boca a boca entre sus amigos. Habían creado no una obra, sino una historia a través de la danza.

Nuestro trabajo consiste en eso, en contactar, ver el potencial y ayudarles a conseguir producciones de calidad. Algunos de estos chavales se convirtieron en artistas, que a su vez atrajeron nuevos públicos, y así continúa el ciclo, el círculo, que está vivo y nos ayuda a comprender por qué hacemos el trabajo que hacemos. Vuelvo al comienzo, y acabamos: ¿por qué y para qué hacemos nuestro trabajo?

*(Documentación de la ponencia en Anexo II, págs. 91-98)*

**RELATOR**

*Agustín Lorenzo  
Coordinador  
General del  
Instituto Municipal  
Coruña Espectáculos  
(IMCE). A Coruña*

**Buenas tardes. Soy Agustín Lorenzo, gerente** del Instituto Municipal Coruña Espectáculos. Este instituto gestiona el Teatro Rosalía de Castro y un gran multiusos donde hacemos conciertos para 10.000 espectadores y corridas de toros, y una pequeña sala para pequeños espectadores que dedicamos a programación para público familiar y escolar. El instituto se encarga también de la gestión de las fiestas de la ciudad.

Mi papel es contextualizar la intervención que acabamos de escuchar y traerla a la realidad española. Y lo primero que debemos entender es la diferencia de las realidades. Yo tuve el placer de estar en Londres en 2007 y 2008 en Berlín. Ahora Jan apunta algo fundamental para entender la realidad británica, y es que allí los espacios no son sólo de exhibición, sino lugares de producción públicos, con productos muy vivos y muy vinculados a la comunidad. Es algo muy peculiar, el resto de los teatros funcionan con otros parámetros. En mi viaje a Londres, la experiencia de Stratford fue especialmente intensa e interesante.

En España llevamos muchos años reflexionando sobre qué pasa con los jóvenes y el teatro. Pues pasa, sencillamente, que no les interesa, en un grado muy alto, el teatro que se produce. Y lo poco que podría interesarles nos resulta tremendamente difícil hacérselo llegar. Si no resolvemos el tema de la mediación, no podremos abordar esta cuestión.

En A Coruña hemos estado intentando impulsar durante dos años la creación de un equipo de mediación. Tenemos un proyecto que llamamos “Luditarde” y que propone actividades de tarde en los centros escolares. Esto no ha funcionado y yo creo, sinceramente, que mientras no podamos avanzar en esa línea de la mediación, llegar a los jóvenes nos resultará muy complicado.

La mediación es un elemento de reflexión que puede tener alguna relación con el modelo de gestión del que hablábamos antes. Nuestro modelo tiene muchos puntos débiles: formamos parte de una estructura muy amplia, un ayuntamiento, donde habitualmente hay un departamento de educación y otro de servicios sociales. Sería bueno utilizar elementos de colaboración con estos departamentos en la tarea de actuar sobre la población joven, porque se están haciendo muchos esfuerzos desde lugares diferentes y sin ningún tipo de coordinación. Tenemos necesidad de equipos más amplios y diversos, multiprofesionales, que pueden



ser perfectamente de colaboración y no necesariamente integrados en la misma estructura municipal.

Quiero hacer también una reflexión sobre el trabajo con la infancia. Uno de los grandes ámbitos de intervención de los teatros públicos es la infancia. No tenemos datos y no sabemos en cuántos espacios se hace programación para escolares y para público familiar, pero los porcentajes son muy altos. En Coruña llevamos 22 años programando para público escolar y familiar. Siguiendo las preguntas de Jan en su intervención, ¿por qué programamos para los niños?

Yo soy maestro de formación, se me notará un poquito. Los niños y las niñas, durante su infancia, se desarrollan de una forma muy importante a nivel mental. Y también debemos alimentarlos mentalmente, ampliar su nivel de experiencias y sus gustos estéticos. Estamos creando hábitos sociales de comportamiento, y el arte tiene que formar parte de estos hábitos.

Sería importante, y así lo intentamos, programar con un criterio de diversidad, en géneros, en títulos y en argumentos. Para los niños no hay nada raro, y eso es una gran ventaja. Espero que estas reflexiones puedan ser útiles. Muchas gracias.

## SESIÓN ESPECÍFICA 4

### Educación, participación y diversidad cultural.

## COLOQUIO

**Pregunta. Isabel Pérez, coordinadora del programa Circuitos y Espacios Escénicos Andaluces.** Una pregunta para Jan. Me parece muy interesante toda esa labor que hacéis con la gente joven. Me ha quedado la duda de qué pasa con estos jóvenes que han trabajado con vosotros. ¿Son clientes o espectadores de otros teatros y asisten a otro tipo de funciones?

**Respuesta. (Jan Sharkey-Dodds)** Hacemos nuestro trabajo porque es importante para nuestro sector, y no tiene que ver sólo con el interés en conseguir un público para nuestro teatro. La trayectoria de estos jóvenes no es lineal, y los casos son muy diversos. Algunos irán a la universidad, otros se convertirán en profesionales. Pero lo hacemos, sobre todo, porque la comunidad de nuestro barrio sea más feliz.

**P. Isabel Pérez.** Mi pregunta se refería a si ellos mismos son después público de los espectáculos en el teatro de su barrio o en otros teatros de Londres. En España no hemos conseguido interesar lo suficiente a los jóvenes en el teatro como para que vean la necesidad de pagar una entrada, igual que en el cine o un concierto. Y esto es algo preocupante. Mi pregunta va en ese sentido, si este tipo de experiencias son útiles e interesante.

**R. (Jan Sharkey-Dodds)** Sí, sí afecta al público. Crea público. Les ofrecemos la posibilidad de ver obras profesionales, a veces hay entradas gratuitas para ellos o un pequeño descuento. El gobierno ha puesto en marcha una iniciativa que se llama “una noche menos común” y ofrece a todos los menores de 26 años entradas gratis si reservan al menos cinco entradas. Eso es un incentivo para ir al teatro, y en nuestro caso fue genial. Pero no lo podemos hacer solos, y nos relacionamos y colaboramos continuamente con otros teatros.

**R. (David Micklen)** Quiero añadir que nuestra política siempre ha estado guiada por el interés en que los jóvenes vengan al teatro. Pero no creo que los jóvenes tengan que subvencionar las formas artísticas de los viejos que no les interesan en absoluto. Yo no creo en las entradas gratis. Tenemos un plan en nuestro barrio, y ofrecemos entradas a seis libras en las zonas más desfavorecidas, para los que no frecuentan el teatro. Pero es importante pagar algo, por dos razones: deben entender que lo que ven en el escenario tiene cierto valor y, además, es importante dentro del teatro, para que todos entendamos que son clientes aunque hayan pagado menos. Me parece erróneo ofrecer entradas gratuitas.



**P. Teresa Cano, ayuntamiento de Higuera de la Sierra.** Me gustaría que nos contaseis si en Holanda y el Reino Unido los planes educativos contemplan la formación en artes escénicas. En mi caso, y respecto a la población joven, el problema es encontrar espectáculos que interesen a los jóvenes de mi pueblo. Siempre me funcionan los espectáculos que saco fuera del escenario, fuera del teatro, y eso es difícil de encontrar.

**R. (Nan van Houte)** En los Países Bajos existe un circuito de teatro infantil muy rico, muchas compañías y funciones muy interesantes. También hay edificios específicos para teatro infantil y juvenil, y hay otros teatros que los miércoles y domingos por la tarde programan sólo para jóvenes y niños.

Hasta hace poco, los jóvenes en Holanda disponían de un cheque cultural y podían decidir qué querían ver: museos, teatro, cine... y recibimos muchos jóvenes que han elegido estos espectáculos especialmente dirigidos a ellos.

**R. (Agustín Lorenzo)** Hay una cierta tendencia en España a esperar que el sistema educativo resuelva asuntos como este. La incorporación, si algún día se hace, del arte dramático al sistema educativo no va a modificar el interés de la infancia y la juventud por el teatro, de la misma forma que la enseñanza del inglés no supone competencias en el dominio del idioma. Hay que ser escépticos, y hablar más de una complicidad entre la escuela y el teatro.



Kingsley Jayasekera

## SESIÓN ESPECÍFICA 5



Pepe Zapata

Nuevas tecnologías  
aplicadas al marketing  
y la gestión de espacios

### PONENTE

*Kingsley Jayasekera*  
*Director de*  
*Comunicación y*  
*Estrategia Digital.*  
*Sadler's Wells, Londres*

**Buenas tardes. Soy Kingsley Jayasekera, de Sadler's Wells**, un teatro que se encuentra al norte de Londres. Aquí tenemos algunos datos: es un teatro que se construyó en 1683, y es el primer teatro de danza del Reino Unido. Recibimos 600.000 visitantes al año, y 16 millones de euros de taquilla, lo que supone un 71% de nuestros ingresos totales.

Ayer y hoy hemos hablado del modelo de reparto 33-33-33, patrocinio, recursos propios y entradas, y financiación pública. Sadler's Wells no funciona así. Solamente el 11% de nuestros ingresos provienen de la financiación pública, el 9% de patrocinios y el 71% de la venta de entradas.

Tenemos tres auditorios. Uno con capacidad para 1500, otro para 1.000 y otro para 180 personas. Ponemos en cartel unas 500 representaciones al año, de 60 compañías, y hemos ampliado un poco nuestro ámbito de actividad fuera del propio teatro.

Una de las ventajas de depender sobre todo de nuestra recaudación es que nos permite tener un mayor criterio a la hora de elegir nuestra programación y generar más riesgos con nuestra propias obras, ya que produciendo nuestras propias obras tenemos un mayor control.

Hablando específicamente del mundo digital, que es una parte muy importante de nuestro trabajo, el marketing y la programación tienen que colaborar estrechamente. Nuestra página web, [sadlerswells.com](http://sadlerswells.com), tiene un promedio de 10.000 visitantes por día y genera el 75% de las ventas. Esta cifra ha aumentado de forma espectacular desde 2003.

Voy a empezar hablando de un área en la que trabajamos bastante, que es la venta de entradas por Internet. Esta actividad puede ahorrarnos dinero, reduciendo los gastos de personal por motivos obvios, y nos ha permitido ofrecer un mejor servicio, porque el personal centra su trabajo en la atención telefónica al público. El propio sistema de venta on-line puede mejorar el servicio: se puede elegir el asiento, una forma de interactuar con el público y captar audiencias. Además ofrece servicios adicionales, como reservas en el restaurante, compra de programas, etc. Estamos estudiando la posibilidad de imprimir las entradas en casa, otra forma de contacto directo con el público y ahorro de costes. Hay que tener en cuenta, sin embargo, que no es una opción disponible para todo el mundo, y para algunos puede presentar dificultades.

Se ha hablado aquí de los problemas para captar audiencias. Lo bueno de Internet es que te permite contactar y generar una gran cantidad de información muy útil sobre el número de personas que visita la web, qué páginas visitan y qué páginas no, de dónde vienen...

- Los boletines electrónicos son la forma de comunicación más importante que tenemos. Enviamos dos al mes, con una lista de todos los espectáculos en cartel. De momento tenemos 150.000 personas en nuestra lista de envío por correo. El 55% son usuarios activos y abren realmente los correos que les enviamos.

- El vídeo también es muy importante. Hemos comprobado que, al recibir un correo electrónico, hay mucha gente que va directamente al vídeo, y por eso lo utilizamos mucho. Puede visionarse en casa, en el trabajo, y reenviarse a otras personas, así como exponerlo a través de otras vías (Youtube, Facebook, diarios online, lectores de tag). Son muy baratos de producir, pueden hacerse fácilmente y por poco dinero.

Nosotros agrupamos todos los videos en una sección de nuestra página web, y los mantenemos cuando el espectáculo ya ha acabado en nuestro teatro. Tenemos también una sección de novedades y producimos documentales y cortos de cinco o diez minutos entrevistando a artistas que nos hablan de su trabajo.

El problema es quién hace el vídeo. Debemos entender que no todos los vídeos ayudan a vender entradas.

- El e-mail ofrece muchas ventajas. Es barato. Puede ser probado, monitorizado, dirigido específicamente. Pero es necesaria una política de privacidad muy estricta, no podemos estar comunicándonos con la gente constantemente y por cualquier cosa. Puede salirse de tu control, y a menudo puede llegar a estar toscamente producido en comparación con otras formas de comunicación.
- La publicidad online es cada vez más importante en el Reino Unido, y varía mucho de unos mercados a otros y con relación a las obras que se representan. Es bastante fácil y tiene un coste bajo, pero también plantea desafíos: ¿Cómo pasar de la publicidad tradicional a la digital sin perder clientes? ¿Es el tipo de publicidad adecuado para nuestro público? Requiere, además, una inversión en creatividad. Hay que tener en cuenta que, a veces, la cantidad de datos que se maneja es extraordinaria, y puede llegar a abrumar.
- Tenemos que hablar también de las redes sociales, que cada vez crecen más, y están redefiniendo la idea del boca a boca. Convierten a los clientes en amigos y embajadores de tu trabajo. Pero plantean también algunos desafíos. Todas estas redes aparecen y desaparecen, no sé si en cinco años Facebook será tan importante como ahora o habrá sido sustituido por algo nuevo. ¿Debemos utilizar un trato formal o informal, en plan colega con los clientes o manteniendo las distancias? ¿Quién es el portavoz de la organización, cualquier persona o sólo una? ¿Qué hacemos, cómo abordamos los comentarios negativos? ¿Cómo definir una fuente legítima, qué webs y qué blogs? ¿Cómo ocuparse de miles de amigos en la red social, y comunicarte con ellos de una forma consistente?

Para concluir, decir que desde que hemos empezado a trabajar de forma continua con la tecnología, hemos aprendido que está cambiando constantemente. Os he dicho antes que vendemos un 71% de nuestras entradas por Internet, y eso está muy bien, pero también nos hace muy vulnerables si hay cualquier problema con el servidor, pirateo de noticias, etc.

El hecho de que podamos hacer algo, y que la tecnología nos lo permita, no significa que sea una buena idea. Ser el primero puede resultar muy caro en cuanto a tiempo y dinero, y por ello no está mal aprender de los errores de los demás. No dejemos que la tecnología sea la línea conductora, lo importante es centrarse en la comunicación.

¿Y el futuro? Hay una serie de fenómenos y tendencias que ya están en marcha. En el Reino Unido se está produciendo una convergencia de televisión e Internet, y para el año que viene tendremos un nuevo desarrollo para combinar en el mismo aparato televisión e Internet. Hay también nuevas formas de comprar, como Groupon, un lugar de ofertas de entradas, por ejemplo a mitad de precio si hay trescientas personas que se inscriban. Hay un uso cada vez mayor de dispositivos móviles para acceder a Internet, y un crecimiento del uso de las aplicaciones, lo que supone un gran aumento del poder individual del público.

*(Documentación de la ponencia en Anexo II, págs. 99-111)*

**RELATOR**

*Pepe Zapata  
Director de  
Comunicación del  
Mercat de les Flors.  
Barcelona*

**Soy director de comunicación del Teatro Mercat de les Flors**, que también está dedicado a la danza, y es un consorcio público compartido entre el Ayuntamiento de Barcelona y la Generalitat de Catalunya.

Me gustaría centrar mi intervención en la aplicación de todos estos elementos en un cambio estratégico y de actitud ante la situación de crisis actual, e intentar aprovechar las oportunidades que nos ofrecen estas herramientas de marketing y aprovechamiento de las nuevas tecnologías. En este sentido, me gustaría reivindicar no tanto la figura de un responsable de marketing y comunicación, que no es viable en todas las organizaciones, pero sí, al menos, que los criterios de marketing y comunicación estén de manera transversal en cualquier toma de decisión estratégica de la institución cultural a la que pertenecemos.

De oferta creo que ya hemos hablado bastante. Creo que debemos equilibrar la ecuación y hablar un poco más de demanda, especialmente en el campo de la comunicación, donde yo pienso que falta mucho la idea de poner en contexto la oferta cultural que tenemos. Cuando hablo de contexto me refiero a intentar atraer la atención de los líderes de opinión, porque eso conlleva la aproximación de los poderes políticos y económicos y una mayor cobertura por parte de los medios de comunicación. Si somos capaces de generar esta ecuación, estaremos trabajando en beneficio de la visibilización de la actividad que llevamos a cabo.

Debemos poner cada vez más al público en el centro de nuestra actividad. En los cuadernos de viaje que la Red nos ha facilitado, y cuando se hace mención del Sadler's Wells, la idea principal es que la relación entre el equipo de dirección y el de comunicación es constante, y sin ello sería imposible trabajar para desarrollar un plan de comunicación con una información muy elaborada que les permita llegar de un modo claro al ciudadano. De hecho, la principal preocupación debe ser cómo llegar a esa demanda de una manera extensiva, intentar llegar a nuevos públicos, o bien intensiva, conseguir que el público que ya tenemos consuma más oferta.

El objetivo final es generar vinculación, generar comunidades. También puede consistir en ir a buscar esas comunidades que tal vez ya existen. Pep Tugues hablaba esta mañana de intentar facilitar al máximo público posible el esfuerzo que hace al acudir al teatro. Mantener un es-

pectador es mucho más barato que conseguir un espectador nuevo, y esta es una premisa de partida muy importante. Además, sabemos que recuperar un espectador perdido es mucho más caro que conseguir un espectador nuevo. Esto cierra el círculo, y nos afirma en la idea de que debemos mimarlo al máximo y facilitar su vinculación al máximo con herramientas de comunicación.

Es aquí donde llegamos al concepto de marketing. En la secuencia producción-difusión-exhibición-comercialización, tenemos un cierto prejuicio respecto del uso del concepto de comercialización, y es algo que hacen todos los sectores. Reivindico que, de alguna manera, normalicemos el sector utilizando recursos e instrumentos que utilizan todos los sectores comerciales y económicos de nuestra realidad.

Kingsley ha introducido la idea de utilización de un sistema de ticketing y entradas propio. Pienso que es un elemento fundamental, necesitamos tener datos para generar información y conocimiento a partir de esos datos. Es intolerable que el sector no disponga de estadísticas completas y fiables en el siglo XXI. A partir del ticketing obtenemos datos que debemos gestionar utilizando herramientas que nos permitan convertirlos en información. A partir de esa información, debemos utilizar estrategias de marketing para conocer a nuestro público.

Los sistemas de comunicación han cambiado, es evidente. Estamos cada vez más en una sociedad-red, y no hablo solamente de nuevas tecnologías, sino de un espectador que tiene cada vez más conocimiento de aquello que va a comprar, y que se las sabe todas en cuanto a recabar información antes de asomarse a la puerta de nuestro teatro.

Si queremos ser organizaciones innovadoras, competitivas, productivas, debemos actuar de forma coordinada entre nosotros, utilizando instrumentos como la propia Red, actuando sobre todo de forma abierta y horizontal, huyendo de estrategias jerárquicas. Debemos compartir información y ser eficaces justamente en comunicación, estoy convencido de que es el mejor modo de crecer.

*(Documentación de la ponencia en Anexo II, págs. 121-126)*

## SESIÓN ESPECÍFICA 5

Nuevas tecnologías aplicadas al márketing y la gestión de espacios.

### COLOQUIO

**Pregunta. Pep Tugues, Teatre Auditori Sant Cugat .** Toda comunicación requiere una base de organización. Sobre todo en el caso del teatro inglés, me gustaría saber cuántas personas forman parte del equipo de comunicación, cómo se organizan, y también la política de precios, porque está muy bien el 71% de ingresos por taquilla, enhorabuena, y ojalá algún día podamos llegar a eso.

**Respuesta. (Kingsley Jayasekera)** Empiezo por la política de precios. Varía mucho de un espectáculo a otro. En el auditorio grande, de 1.500 butacas, el precio más bajo es de 10 libras, y hay 170 butacas a este precio. El precio más alto varía según el espectáculo, y para el ballet puede ir hasta 50 o 60 libras, y en el caso de la danza contemporánea, entre 22 y 24. Dentro de esta gama de precios, ajustamos la oferta para que haya más asientos con precios altos, y en lugar de tener 50 entradas a 30 libras, es mejor tener más entradas a un precio inferior. Además, en algunos espectáculos guardamos filas de asientos, y si vemos que sube la demanda vamos cambiando los precios. Tenemos la enorme suerte de que todas las butacas tienen una buena visibilidad del escenario, y muchas veces la diferencia de precios que ofrecemos es artificial, puede darse el caso de que las entradas más caras vayan desde la primera fila casi hasta la última.

Al calcular los precios, incluimos un desfase entre la capacidad de pago y el número de personas, incluyendo todos los descuentos, se trata de tener en cuenta las diferencias.

En cuanto al departamento de comunicación, ha crecido bastante en los últimos años. Cuando yo empecé a trabajar éramos cuatro personas, y ahora somos cuatro para marketing, cinco para prensa y dos personas para comunicación digital. Esto se debe también a la gran cantidad de espectáculos y a que se cambian rápidamente, hay algunos que sólo duran dos o tres días.

**P. Fernando Sáenz de Ugarte, Auditorio Barañain.** Para los dos. Con este sistema de ticketing, ¿tenéis un canal específico para vuestros clientes, un tratamiento especial u otras líneas de trabajo?

**R. (Kingsley Jayasekera)** Le voy a ser sincero, no somos tan sofisticados. Nuestro interés se centra en conseguir un volumen de personas con las que poder comunicarnos. Antes pensábamos en la comunicación dirigida a sectores muy específicos, pero en dos años hemos multiplicado por dos nuestro público, y ya que ofrecemos básicamente danza, era muy difícil atraer a público centrado solamente en esta actividad. Así que centramos nuestros esfuerzos

en la gente que normalmente no acude a espectáculos de danza. Yo creo que si perseguimos demasiado a los clientes corremos un riesgo enorme, por eso ahora ofrecemos una información más general, nuestros correos electrónicos ofrecen muchas opciones. Gran parte del público no sabe qué quiere ver. Pero no hacemos un gran seguimiento del cliente, y es en parte por falta de tiempo. No se puede prever lo que el público va a ver, sobre todo en la danza, que es una forma cultural muy variada. En nuestro caso, muchas veces se trata de una confianza por parte del público en nuestro espacio, el público está dispuesto a correr un riesgo y probar algo, y confían en nosotros.

**R. (Pepe Zapata)** Es interesante la utilización de plataformas de e-mail-marketing que sirven para personalizar mensajes, segmentar al máximo y, a pesar de enviar mensajes genéricos, nos facilitan sobre todo el seguimiento. Nos lanzamos a utilizar este tipo de herramientas pero nos falta el feedback, saber realmente qué respuesta ha habido por parte del público. Al poco tiempo de incorporare al departamento de marketing del Mercat de les Flors, viajamos a Lyon para conocer la Maison de la Dance, y nos recibieron doce personas del departamento de comunicación. Nos preguntaron por nuestro sistema de ticketing, y al decirles que estaba en manos de una entidad bancaria, se asombraron de que quisiésemos hacer comunicación sin tener los datos de los usuarios. Y es aquí donde tenemos que reivindicar la información que tenemos sobre nuestro público. A nadie se le escapa que este modelo tutelado por entidades bancarias u otros operadores respondía a una necesidad cuando aún no existía Internet. Pero ahora la realidad es otra, y no contamos aún con los datos de nuestros usuarios, ya que esos datos los tienen los bancos.

**P. Una pregunta para Kingsley.** ¿Segmentáis mucho los precios para llegar a públicos diferentes? Hablabas de reservar asientos para adaptar la oferta a la demanda en algunas producciones, ¿tenéis algún código de buena praxis? ¿Las butacas reservadas se ofrecen a más precio y quien ha comprado antes obtiene un beneficio, o al revés, las ponéis más baratas? ¿Tenéis, como nosotros, un público abonado que conoce perfectamente la distribución de butacas y precios?

Por último, toda esta cuestión supone un enorme trabajo. ¿cuánta gente tenéis para este trabajo en un espectáculo concreto?

**R. (Kingsley Jayasekera)** Requiere tiempo examinar toda esta información, pero no tanto. Cuando uno depende tanto de la venta de taquilla, merece la pena dedicarle tiempo al asunto. Los que trabajan en la taquilla pueden plantear sugerencias interesantes.

En cuanto a la reserva de bloques de entradas, lo hacemos a menudo cuando no sabemos lo que va a ocurrir, pueden acabar siendo baratas o medianamente caras. En el Reino Unido hay poco interés en los precios medianos, y mucho más en las entradas más caras o más baratas. Parece que la zona central de precios no existe, pero si tenemos un teatro con buena visibilidad y buenas butacas, el público sabe que puede sacar una entrada barata y ver bien.

En nuestro caso no tenemos un público fiel o clave, y es un inconveniente pero también ofrece una ventaja: hay muchas personas que nos dicen lo que podemos hacer. Ya que nuestro público varía, podemos decir que no son conocedores de las diferencias de butacas y precios que





establecemos en nuestro teatro. Las mismas butacas y para el mismo espectáculo pueden costar de 10 a 60 libras.

Algo que sí he hecho es que, cuando hay una obra nueva, en lugar de tener precios de 10 a 24 libras, vendí todas por 10 libras, y en caso de tener poco público, todos estarían en las primeras filas y he trasladado un mensaje al público: es un estreno, un artista que nunca hemos visto, y por eso ofrecemos una entrada especial. Esto tiene que ver con los descuentos, por ejemplo por compra múltiple, y yo prefiero hacerlo de antemano, de forma evidente, como un incentivo, en lugar de hacerlo a última hora y porque no sabemos si vamos a llenar la sala.



## CONCLUSIONES Y COLOQUIO FINAL

**CONDUCTOR:**  
Carlos Morán

**Es el momento de elaborar conclusiones,** siquiera provisionales, del trabajo de estas dos intensas jornadas.

Buscábamos en este encuentro un espejo donde miramos y mirar la realidad del teatro en nuestro país, confrontándola con la de los tres países que hemos tenido ocasión de conocer muy directamente: Inglaterra, Holanda y Alemania. Y más que un espejo, podemos decir que ha sido “el espejo de Alicia”, porque nos hemos metido en un laberinto conceptual y de ideas que ahora tocará poner en orden, porque, en mi opinión, han sido muy útiles y pueden serlo más en el futuro.

Hemos podido observar en este encuentro que hay redes diversas en cada uno de los países, y esta diversidad tiene que ver con el origen de los diferentes modelos y el propio desarrollo histórico de cada país. Pero hemos observado también que compartimos muchos problemas. Hemos oído aquí que la sostenibilidad de los espacios y la generación de recursos económicos es algo que preocupa en Inglaterra, en Holanda y algo menos en Alemania. Preocupa, tanto como aquí, el por qué y para qué de las artes escénicas. Preocupa el público, su crecimiento, los procesos de construcción de público, la sostenibilidad de los servicios en función de la demanda, etc. Y preocupa, obviamente, la crisis, que les afecta como a nosotros, hasta el punto de estar preocupados por el IVA. Y nosotros también.

En todo caso, unos y otros hemos dado respuestas diversas a estos problemas en función de los diferentes modelos. Y nos interesan las respuestas que han aportado porque han dado

luz a algunos de nuestros problemas, no tanto para que copiemos algunas de sus ideas sobre cómo gestionar las artes escénicas desde lo público, sino porque son elementos inspiradores para que, desde nuestra realidad, avancemos en el camino que tenemos que construir, como país, en este terreno.

Nuestro modelo tiene su origen en la recuperación de la democracia, y ha consistido básicamente en la generación de una red enorme de equipamientos y, asociado a ello, la generación de una estructura de producción que está en manos del sector privado y, al mismo tiempo, una exhibición que está, prácticamente en su totalidad, en manos de los poderes públicos. Pero todos compartimos la sensación, y es una de las razones de este encuentro, de que es un modelo que muestra un cierto agotamiento. Y a ello se ha sumado ahora la situación de crisis en la que estamos inmersos, que afecta también a las artes escénicas.

Síntomas de agotamiento debidos a que el sistema autonómico es disfuncional a la hora de generar políticas comunes de gestión de servicios escénicos: porque la política de subvenciones parece agotada, porque existe una inflación de producción que no absorbe la demanda... Todo ello nos hace sentir que se trata de un modelo con una cierta ineficiencia, que exige una corrección o una reconducción. Pero hasta que no llegó la crisis, esto no se ha visto de una manera no ya necesaria, sino inevitable.

Y se ve inevitable porque hay quienes están dando ya respuesta a esta situación, y están proponiendo, primero de una manera más o menos emboscada, y ahora ya de forma franca, que el problema de la insolvencia de los espacios escénicos de titularidad pública pasa por su privatización.

Uno de los objetivos de este encuentro es que podamos evitar eso, reconociendo las deficiencias de nuestro modelo y confrontándolas con las soluciones que se aportan en otros entornos culturales. Buscar nuestro propio discurso para un cambio de modelo que sirva para hacer frente a la crisis. Para ello, lo que hemos escuchado aquí ha sido muy inspirador. Hay muchas ideas que deberemos desarrollar con más tranquilidad en un documento a posteriori, pero me quedo con tres grandes marcos sobre los que se debería centrar una reflexión para una propuesta de cambio de modelo en nuestro país, porque pensamos firmemente que las artes escénicas deben ser un servicio público de titularidad pública.

Un cambio de modelo debe sustentarse sobre tres grandes elementos:

- La comunidad es lo fundamental. Ningún espacio teatral puede funcionar sin tener como referencia la comunidad para la que interviene. Y no se trata sólo de los usuarios o consumidores, sino la población, el entorno, los artistas, los colectivos específicos, etc.
- Sólo desde el servicio a la comunidad se puede articular el siguiente aspecto fundamental: un proyecto de gestión del espacio escénico, siempre singular en función de la realidad en la que interviene. Para que los proyectos puedan funcionar y servir a la complejidad de una ciudadanía cada vez más dinámica, deben adaptarse a esa realidad con una capacidad

de gestión que, ahora mismo, nuestro sistema no permite. A pesar de que existen fórmulas legales que permiten, teóricamente, la autonomía en la gestión (fundaciones, consejos de administración de sociedades anónimas públicas, etc.), finalmente, incluso en esos modelos más avanzados, los consejos de administración siempre están formados por políticos. Y debemos, no desvincular la gestión de los espacios escénicos de lo público, sino tomar una cierta distancia. Así podremos conseguir que nuestros proyectos funcionen desde una perspectiva realmente profesional y empresarial (no privada, sino empresarial) en términos de gestión de recursos, de eficacia y eficiencia. En ese sentido es muy interesante el código de gobernabilidad que nos proponen desde Holanda, un código que vamos a estudiar para verter a nuestra realidad lo antes posible.

- Por último, se nos ha dicho aquí que es necesario el equilibrio. Tener en cuenta lo artístico, lo comercial, las minorías, los jóvenes. Y buscar también equilibrio en los modelos de gestión y financiación para que nuestros espacios no sean tan vulnerables a los cambios que se producen en la realidad socioeconómica. Se ha hablado también de no tener miedo al término de actividad comercial o de negocio, que en nuestra realidad sólo debe ser un instrumento para lograr objetivos. Debemos buscar el equilibrio a través de un cambio de modelo en el que hay que trabajar a corto plazo.

La conclusión final es que la Red debe articular algún sistema para que todo lo que aquí se ha planteado se traduzca en un documento, en el plazo de tiempo más corto posible, que se traslade a todo el entramado institucional de nuestro país: concejales de cultura, presidentes de autonomía, Ministerio de Cultura. No hay en nuestro país un discurso alternativo que plantee el ejemplo de Holanda, donde las instituciones que gestionan los espacios públicos llegan a un compromiso, y realizan su gestión desde lo público, y no hay teatros privados porque no son necesarios.

Y ése es nuestro compromiso a partir de ahora: construir ese discurso y trasladarlo a documentos. Sabemos que las cosas se pueden hacer de otra manera, pero no de la manera que algunos están proponiendo, porque supondría un paso atrás y una vuelta a los años del comienzo de la democracia, cuando en nuestro país los teatros estaban en manos privadas, la mayoría en régimen de concesión administrativa, y eran en muchos casos dedicados a otras actividades ajenas a las artes escénicas.

Muchas gracias. Agradecer a los participantes de Holanda, Inglaterra y Alemania el esfuerzo que han hecho por comunicarnos sus realidades, y también por entender nuestro propio debate, que para ellos será bastante complejo y un tanto perturbador. Muchas gracias por ello. Tenemos todavía unos minutos para que podáis intervenir, respecto a las conclusiones y a lo que podemos hacer en el futuro.

**Carlos Morán**

- **Javier Romero, Teatro Federico García Lorca de Getafe.** Me gustaría que se abriese un proceso de trabajo para tratar en profundidad estos temas. Tal vez se puede elaborar un documento base, y a través de un sistema como un foro en Internet en la página de la Red, ir aportando ideas y que se vaya configurando ese documento básico. Y que seamos capaces de difundir a las empresas, compañías y a la sociedad en general todas estas cuestiones. Gracias.

- **Jesús Miguel Pérez, Teatro Auditorio Ciudad de Alcobendas.** Las de esta tarde me han parecido unas presentaciones fantásticas. Creo que ha llegado el momento de poner el énfasis en lo que nos une, un discurso común desde los teatros públicos independientemente del modelo de gestión y del partido político para el que estemos trabajando. Desde el teatro público debemos defender la titularidad pública de los espacios y la gestión, basándonos en los datos que hoy hemos recordado aquí. Y con respecto al ticketing, yo que he sido muy pesimista, creo que ha llegado el momento, también desde la Red, de elaborar un punto de partida para tener sistemas propios de venta y convertir las taquillas, como decía Leo Pot, en centros de información y asesoramiento para el público, y no sólo de venta de entradas.

- **Fernando Sáenz de Ugarte, Auditorio de Barañain.** Más de lo mismo. Gracias y enhorabuena a todos los ponentes y organización. Estamos redondeando un proyecto que empezó en 2007 con un viaje a Londres y que culmina hoy. Está bien comprobar que hablamos de cosas similares. Y creo que debemos plantearnos en la propia Red que tenemos cuatro comisiones de programación pero ninguna para marketing y comunicación.

- **Ricardo Beléndez, Teatro Circo de Albacete.** Coincido con los compañeros, me parece muy bien cerrar este ciclo que comenzamos en Londres. Creo que es necesario elaborar pronto el documento del que hablamos para defender que la cultura que queremos es de gestión pública, y público no quiere decir ineficaz, más lento o más costoso. Si no lo hacemos así, también tendremos una involución en el desarrollo cultural, en la creación y en las oportunidades. Todos sabemos lo que significa el mercado, y ante eso me rebelo. Agradecer a la junta directiva esta iniciativa. Las mejoras vienen de la posibilidad de encuentro. Y el documento no puede esperar. Dentro de cinco meses hay elecciones, y es una oportunidad que debemos aprovechar.

- **Juan Luis García, Teatro Regio de Almansa.** Felicidades a la Red por haber propiciado este encuentro, y agradecer la información que nos han facilitado los compañeros ingleses, alemanes y holandeses. Los teatros han de tener una mentalidad de servicio público con instrumentos de gestión procedentes de lo privado, con eficiencia y calidad.

- **Jordi Giramé, Teatros Municipales del Ayuntamiento de Tarragona.** Me sumo a los agradecimientos. Si queremos convencer de que el servicio público es útil, debemos pensar el valor de lo que hacemos, y tener muy claro por qué lo hacemos. En cuanto a herramientas, una sugerencia. Se ha hablado de autonomía de gestión y de los diferentes modelos. Creo que sería



útil añadir en ese documento diferencias, ventajas, oportunidades y debilidades de cada uno de los modelos de gestión. Y explicar qué sucede con la reconversión de los profesionales que están en entidades públicas y pasan a organismos autónomos, sociedades limitadas, etc.

- **Una propuesta al hilo** de lo que decía Ricardo Beléndez. De aquí podría salir un documento que reivindique el espacio público y su eficacia en la gestión de las artes escénicas. Reenviarlo a cada uno de los socios y que cada uno seamos capaces de colocarlo en los medios de comunicación que manejamos. Como voz de la Red Española de Teatros y reivindicando algo que ahora se pone en duda.

- **Francisco Plaza, Teatro Rojas de Toledo.** Me sumo a las felicitaciones. Quiero proponer algo muy concreto, y es el tema de la fiscalidad. Creo que la gestión de lo económico es esencial en estos momentos. La fiscalidad que manejamos en estos momentos contiene elementos perniciosos que no tienen parangón con el cine o el libro, con la aplicación de un IVA reducido. Tenemos argumentos suficientes para reivindicar que el teatro y las artes escénicas tengan la misma consideración. No podemos volver a cometer los errores que ya cometimos en 2002, habría que encontrar una fórmula para compartir esta inquietud con quien tiene el poder, que son nuestros alcaldes, presidentes de las diputaciones o de las comunidades autónomas. Sé que es algo que lleva muchísimo trabajo, y requiere una estrategia muy compartida en todos los sectores, pero tenemos argumentos válidos que no hemos sabido organizar y comunicar a los máximos responsables de nuestras instituciones.

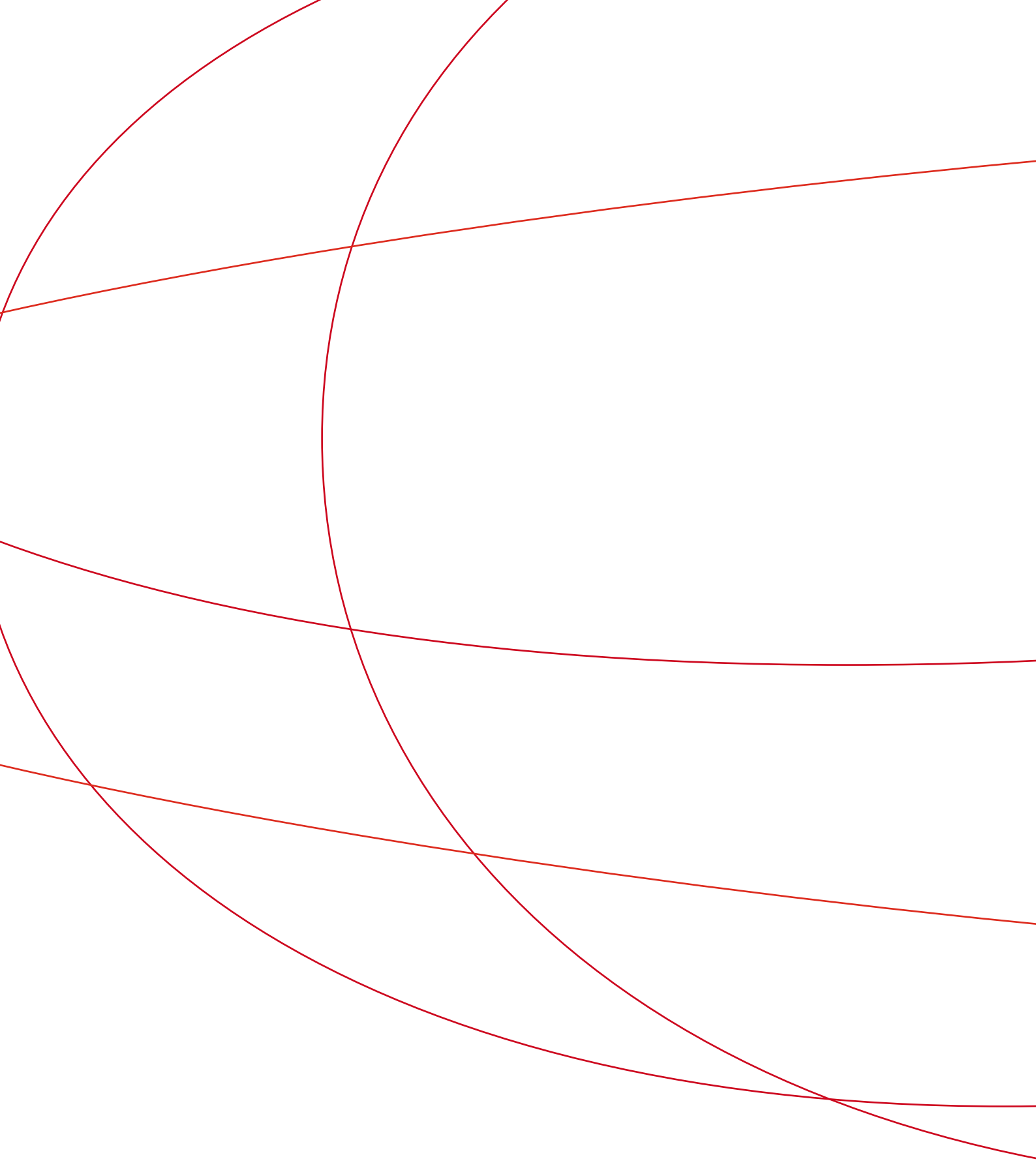
- **Carlos Morán.** Tenemos un montón de retos, y es necesario articular todo esto. Le doy la palabra a Gerardo Ayo, presidente de la Red, para acabar esto. Y agradezco a todos vuestro trabajo, a la oficina de la Red por la organización, a los compañeros de los países que nos han visitado y a todos vosotros. Muchas gracias.

- **Gerardo Ayo.** Antes de despedirnos, quiero contestar a Francisco Plaza. Hay una serie de conclusiones del Plan General de Teatro, y en el Consejo Artístico del Teatro, del que la Red es miembro, se trasladó al Ministerio de Cultura la petición de reunión. Todas las partes que conforman el sector intentaremos unificar un documento para conseguir esta reducción del IVA y otras medidas fiscales. Está en marcha.

Quiero agradecerlos a todos. Esto no es un trabajo de la junta directiva y de la oficina, que también. Es un trabajo de todos. Mi agradecimiento a los ponentes que vienen de otros países. Nos habéis clarificado muchas cosas, y nos habéis ayudado a pensar de una manera diferente. También a los ponentes españoles, muchas gracias. Y al cuarto ponente, que sois todos vosotros. Muchísimas gracias y adelante.

FIN DEL ENCUENTRO





**ANEXOS**



## ANEXO I PERFIL DE LOS PONENTES

### **NAN VAN HOUTE**

*Instituto del Teatro de Holanda (TIN). Ámsterdam. Holanda.*

Nan Van Houte (f/1954) es la directora de programación del Instituto de Teatro Holandés (TIN) desde agosto de 2008. Anteriormente, ha desempeñado durante 15 años el cargo de directora de programación del Teatro Frascati: cinco espacios escénicos que exhiben principalmente artes escénicas contemporáneas en Ámsterdam, así como producción de artistas emergentes.

A partir de su licenciatura en literatura, teatro y estética por la Universidad de Ámsterdam, sus áreas profesionales de experiencia han incluido la gestión de varias instituciones artísticas y festivales, la producción y presentación, programación, dramaturgia, periodismo teatral, la enseñanza, el impulso y desarrollo de jóvenes artistas profesionales y la organización y presidencia de conferencias. También ha sido la presentadora y vicepresidenta de la Red Internacional para las Artes Escénicas (IETM).

### **DAVID MICKLEN**

*Battersea Arts Centre (BAC). Londres. Reino Unido.*

Como centro de excelencia nacional e internacional, la misión artística del BAC es inventar el futuro del teatro. El corazón de esa misión alberga la creación de un espacio donde artistas y público de todas las edades pueden participar en experiencias significativas.

Bajo el liderazgo compartido de David Micklen y David Jubb, el BAC cuenta con una plantilla de 35 empleados a tiempo completo y una base de voluntarios compuesta por 270 personas.

David Micklen fue nombrado co-director artístico del BAC en abril de 2008, para trabajar al lado de David Jubb, a fin de facilitar la labor de la organización de conseguir ambiciosos planes de crecimiento.

Micklen trajo seis años de experiencia como Oficial de Estrategia Teatral del Arts Council England, donde se encargaba de proyectos y presupuestos de gran envergadura, incluida la responsabilidad como Productor Adjunto para Artichoke para el proyecto "The Sultan's Elephant", liderando un debate internacional sobre el papel de las artes contemporáneas circenses, así como una estrecha colaboración con algunos gobiernos extranjeros en estrategias de inversión teatral, estableciendo un programa de colaboración entre artistas internacionales en Europa y Australia. Micklen también encargó la obra "The Producers: Alchemist por the Impossible" ("Los productores: Alquimistas de lo imposible"), en colaboración con The Jerwood Foundation —una publicación que analizaba la labor de los principales directores creativos: David Jubb, David Lan y Farooq Chaudhry.

Antes de su incorporación al Arts Council, Micklen ejerció durante cinco años como Director General del Chelsea Theatre, al



frente de una campaña de recaudación y programa de renovación, para posicionar el teatro como centro para nuevos dramaturgos, además de supervisar un periodo de crecimiento y desarrollo muy intensos, triplicando las audiencias y duplicando la recaudación. Micklen tiene un amplio historial en la producción de nuevos proyectos teatrales, incluyendo algunas obras nuevas muy aplaudidas por los críticos de Tony Kushner (*Home Body/Kabul*), Sarah Kane (*Crave*), Abi Morgan (*Skinned*), Pete Lawson (*Burning Houses*), Paul Tucker (*Room to Let and The Last Yellow*) y Amy Rosenthal (*Sitting Pretty*).

## **MATTHIAS LILIENTHAL**

*Hebbel am Ufer (HAU 1, 2, 3). Berlín. Alemania.*

1986-87: Estudios en Ciencias Escénicas e Historia, además de Filología y Literatura alemanas. Periodista freelance para la revista Taz, el diario Süddeutsche Zeitung y la revista Zitty.

1987: Ayudante de dirección para la producción de Achim Freyer "Metamorphosen des Ovid" en el Burgtheater Wien, Viena.

Desde mayo de 1988 hasta octubre de 1991 fue dramaturgo-gestor del Theater Basel bajo la dirección artística de Frank Baumbauer, donde trabajó por primera vez con Christoph Marthaler.

Desde noviembre de 1991, director adjunto y dramaturgo-gestor principal a las órdenes de Frank Castorf, en el Volksbühne am Rosa-Luxemburg-Platz de Berlín. Lilienthal ha sido responsable del concepto y programación del teatro y de las producciones de Castorf. Inició la contratación de directores escénicos como Christoph Marthaler, Christoph Schlingensiefel y Armin Petras, entre otros, en el Volksbühne.

Desde 1999 hasta abril de 2000, Lilienthal vuelve a trabajar como periodista freelance y editor, con presentaciones en Tokio, Cracovia y Buenos Aires. Trabajó, junto con Christoph Schlingensiefel, en la concepción del proyecto "Foreigners get out!", incluida la publicación posterior en la edición Suhrkamp).

En verano de 2000 es nombrado director de programación del festival trienal "Theatre of the World 2002", en Bonn, Düsseldorf, Colonia y Duisburgo.

En septiembre de 2003 se convierte en director artístico del recién creado Hebbel am Ufer (HAU), así como director gerente del Hebbel am Ufer Theater Berlin GmbH, que agrupa los teatros HAU 1, HAU 2 y –el más pequeño– HAU 3.

El colectivo de los directores "Rimini Protokoll" presenta producciones en el HAU con regularidad. Asimismo, Constanza Macras, Chris Kondek, Hans-Werner Kroesinger, Mette Ingvartsen y Jeremy Wade son algunos de los artistas que trabajan habitualmente en el HAU.

Durante años ha existido una estrecha colaboración con Krzysztof Warlikowski's Nowy Teatr de Varsovia, Johan Simons de NT Gent, y Bruno Beltrão's Grupo de Rua de Niterói / Río de Janeiro. Las legendarias giras teatrales "X-Wohnungen" a lo largo de varios distritos de Berlín fueron desarrolladas conceptualmente por Matthias Lilienthal. Su iniciativa de enfocar la atención a la realidad específica de los distritos de Kreuzberg and Neukölln ha podido apreciarse en varios festivales, tales como "Beyond Belonging-Migration 2", con directores como Nurkan Erpulat, Neco Çelik y Tamer Yigit.

Bajo la dirección de Matthias Lilienthal, la revista especializada del gremio "Theater heute" convirtió el HAU en su Teatro del Año 2004. En 2007, el HAU recibió el Premio de Diseño de la República Federal de Alemania por la campaña promocional con jóvenes boxeadores de Neukölln.

## **ROB VAN STEEN**

*Director del Teatro y Centro de Conferencias Hanzehof in Zutphen. Hanzehal. Holanda.*

Rob van Steen (Eindhoven, 1967) es el director y programador del Teatro y Centro de Conferencias Hanzehof in Zutphen, una organización en cuya sede se encuentra un teatro (con capacidad para 530 personas), una sala de conciertos (600 personas) y una sala para deportes y eventos (3.700 m<sup>2</sup>). Combina esta actividad con la consultoría de LAgrou, de la que es cofundador. LAgrou es una empresa especializada en el desarrollo de conceptos y planificación empresarial para instalaciones culturales. También asesora en temas de política cultural, así como sobre el modelo y posicionamiento de las instalaciones de ocio en desarrollos urbanísticos.

Rob ha trabajado anteriormente para KPMG y DHV. Anteriormente se había formado en Administración Empresarial en la Universidad Técnica de Eindhoven y, durante un año, realizó estudios de Política y Gestión Artística en Utrecht.

Rob es también miembro del Consejo Supervisor del Teatro Joven de Amsterdam (Krakeling), es Tesorero del Festival Cement Foundation, Presidente de la Fundación Teatral para la zona oriental de los Países Bajos y miembro del Consejo de Administración de la Organización Nacional para la Promoción Teatral.

## **LEO POT**

*Director de Theaters Tilburg. Tilburg, Holanda.*

Leo Pot (1946) ha desempeñado el cargo de director del Centro Cultural De Vest en Alkmaar durante la década de los ochenta. En 1991 fue nombrado director del Teatro Tilburg y en 1996 director del Auditorio, también en Tilburg.

El pasado año, el Midi Theater se unió al holding llamado Theaters Tilburg, que también alberga el Cine Art House.

Fue presidente de la Fundación Nacional para la Promoción de Teatros y Auditorios, así como también presidente de la Asociación Patronal del Teatro y sigue siendo consejero de varias fundaciones dentro del mundo teatral.

En 2007 fue publicada por Academic Service "Kunsts in zaken" (El arte en el mundo empresarial), su guía para emprendedores creativos

Actualmente es presidente de la VSCD - Asociación holandesa de espacios escénicos y auditorios.

## **JAN SHARKEY-DODDS**

*Responsable de Artes para la juventud y Educación. Theatre Royal Stratford East. Londres. Reino Unido.*

Jan ha unido la comunidad al teatro y los teatros a sus comunidades desde hace 20 años.

Tras su formación escénica y graduación en Actividades Teatrales en la Educación, cursadas en el Rose Bruford College, Jan optó por trabajar como asistente social dedicada a la juventud, desencantada con el teatro.

Combinando su trabajo social con los adolescentes y su experiencia escénica, Jan encontró a varios jóvenes que no estaban asistiendo a la escuela y se dedicó a ellos, para desarrollar su autoestima y sus habilidades como artistas. En su cargo de Directora de Educación con el Greenwich Young People's Theatre (GYPT), desarrolló el primer curso de teatro en el Reino Unido para jóvenes con dificultades de aprendizaje, "Green Jam". Fue motivo de muchos debates acerca de la naturaleza de la interpretación.

Siguieron muchos años de trabajo en el movimiento Teatro-en-Educación como actriz/profesora, directora, entrenadora y conferenciante itinerante, trabajando con profesores y jóvenes por el mundo entero: Taiwán, República Checa, India, México y Londres, por citar algunos lugares.

Con una breve pausa para dedicarse de lleno a ser madre, en 2001 Jan se lanzó nuevamente al trabajo en Oval House Theatre, Londres, diseñando y proporcionando programas para el desarrollo personal, social y emocional, valiéndose de las estructuras teatrales y dramáticas.

Jan desarrolló el innovador curso para jóvenes sometidos al sistema de justicia criminal denominado "Back on Track". El curso empleaba el drama participativo, en particular los llamados In-Role y Forum, a fin de encarrilar a los participantes hacia la comprensión de los retos a los que se enfrentaban.

Jan ha desempeñado el cargo de Responsable de Artes para la Juventud y Educación en el Teatro Royal Stratford East desde hace cinco años. El Royal Stratford East ha proporcionado oportunidades a Jan para desarrollar con jóvenes de la zona nuevas obras que valoran sus experiencias y, además, ayuda a la comunidad a conectar a través de sus historias. El teatro cuenta con un gran colectivo de artistas y productores que apoyan el trabajo con los jóvenes, ayudándoles a conseguir sus ambiciones creativas y plasmar sus historias encima de las tablas.

El este de Londres tiene una población variada con más de 180 lenguas habladas en los colegios: tenemos el mundo en la puerta de casa. Este recurso tan rico es un regalo para un teatro que se precia de la participación de la comunidad en nuevos trabajos.

## **KINGSLEY JAYASAKERA**

*Director de Comunicaciones y Estrategia Digital de Sadler's Wells. Londres. Reino Unido.*

Jayasakera es, en la actualidad, Director de Comunicaciones y Estrategia Digital del Teatro Sadler's Wells de Londres, la sede mundial de la danza. Su cargo implica ser el responsable de la gestión de la marca, comunicaciones, marketing y funciones digitales y de taquilla de la empresa Sadler's Wells y de su espacio escénico del West End de Londres, el Peacock Theatre.

Con anterioridad, había trabajado con las agencias especializadas del mundo del espectáculo, Dewynters, McCabes y M&H Communications, con una amplia cartera de clientes que incluía el Royal Opera House, National Theatre, Birmingham Royal Ballet, Hampstead Theatre y el Barbican, así como producciones estrenadas en el West End, como *Mamma Mia!*, *Woman In Black*, *Blood Brothers*, *The Mousetrap*, *Joseph*, *Starlight Express* y *Sunset Boulevard*.

Además, Jayasakera ha trabajado para Onlineclassics.com, una de las primeras páginas web en ofrecer un contenido centrado en las artes. En 2001 la web ya ofrecía más de 300 horas de ópera, danza y conciertos de música clásica, además de retransmisiones en directo online desde los mejores escenarios internacionales.

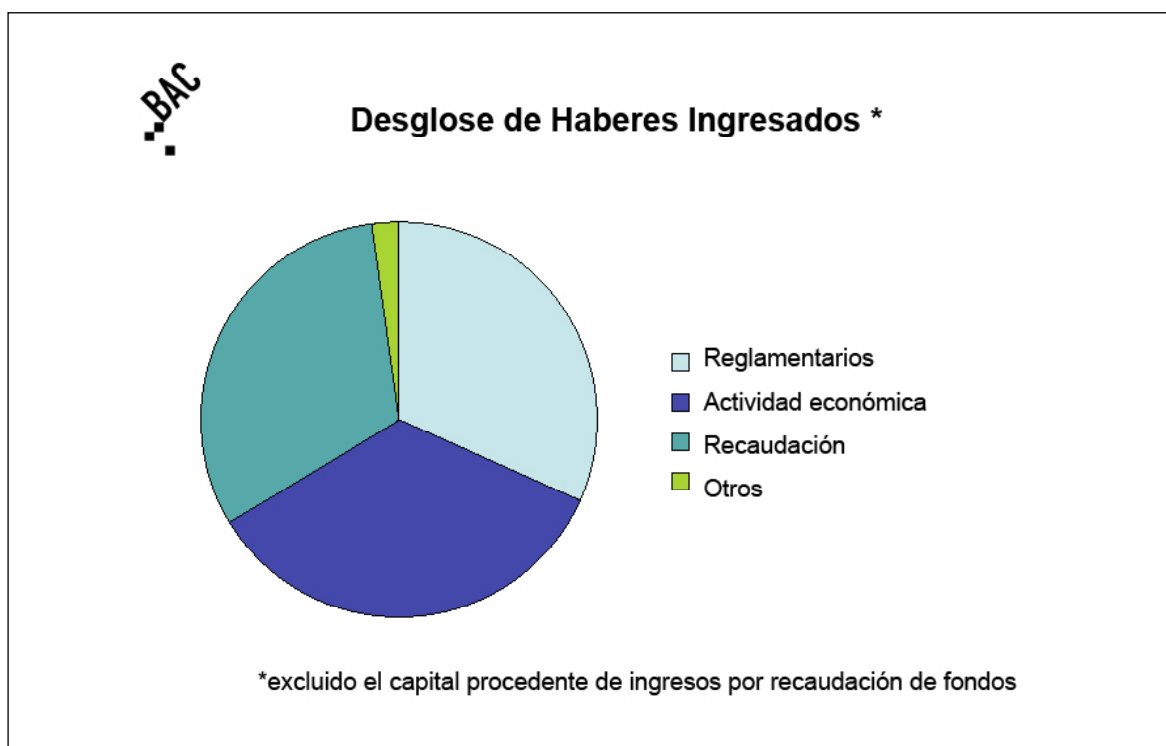
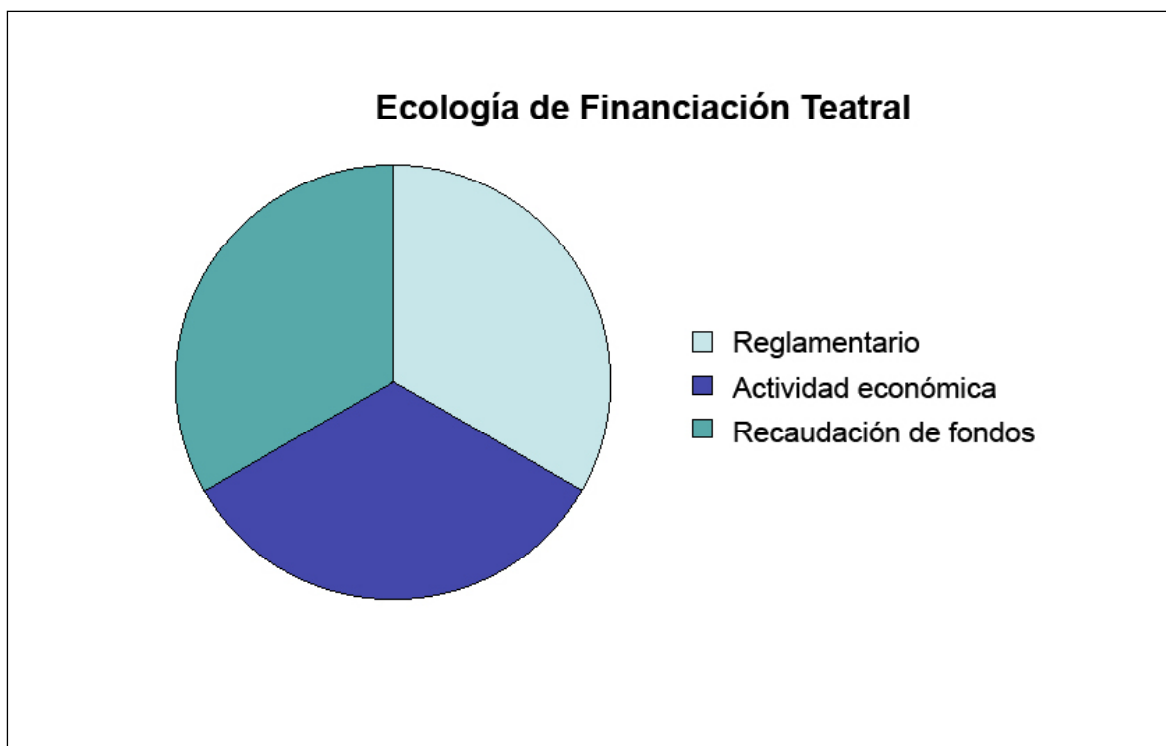
Jayasakera forma parte actualmente de varias juntas directivas: Gate Theatre, East London Dance, Dance East y Audiences London, y ha dado conferencias en marketing y branding para el curso Clore Leadership en Londres y el British Council en Shangay.



## ANEXO II DOCUMENTOS DE LAS PONENCIAS

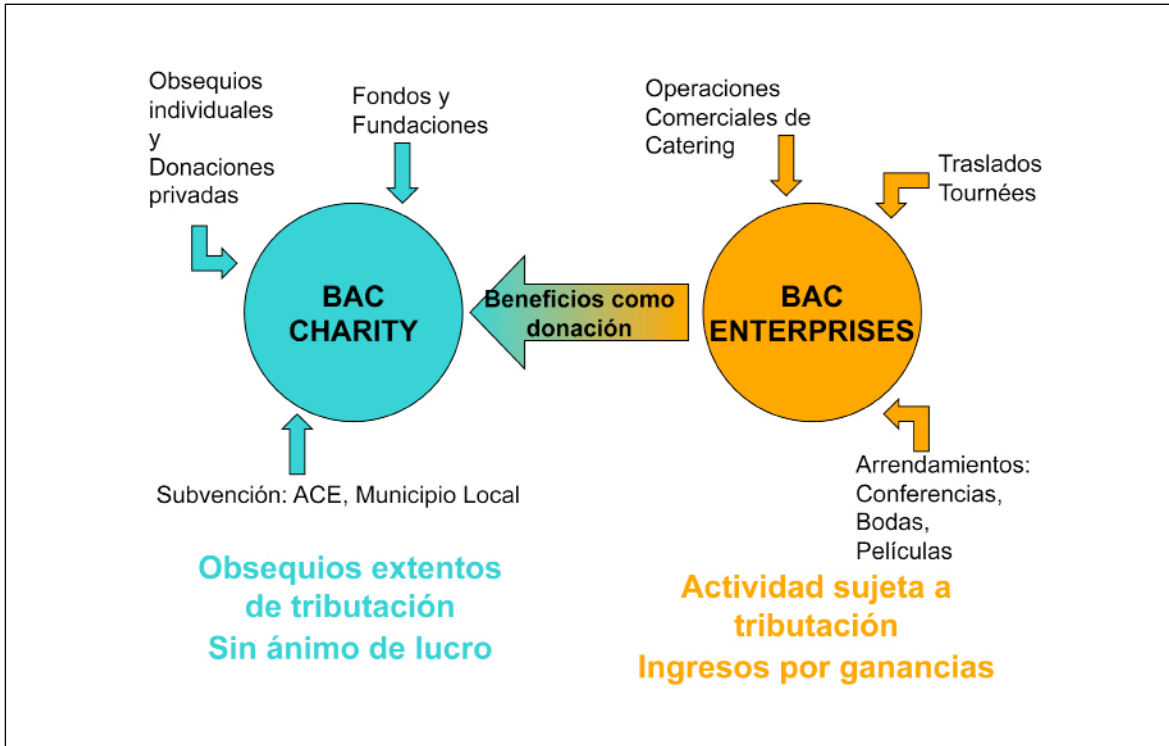
**DAVID MICKLEN.**

*PRESENTACIÓN DE LOS MODELOS DE GESTIÓN DE ESPACIOS ESCÉNICOS DE HOLANDA, REINO UNIDO Y ESPAÑA: **REINO UNIDO***



**DAVID MICKLEN.**

**PRESENTACIÓN DE LOS MODELOS DE GESTIÓN DE ESPACIOS ESCÉNICOS DE HOLANDA, REINO UNIDO Y ESPAÑA: REINO UNIDO**



- |   |                                   |
|---|-----------------------------------|
|  | Independent Theatre Council       |
|  | Theatrical Managers Association   |
|  | The Society of London Theatre     |
|  | Informal European Theatre Network |

**MIGUEL A. VARELA.**

PRESENTACIÓN DE LOS MODELOS DE GESTIÓN DE ESPACIOS ESCÉNICOS DE REINO UNIDO, HOLANDA Y ESPAÑA: **ESPAÑA**





**MIGUEL A. VARELA.**

PRESENTACIÓN DE LOS MODELOS DE GESTIÓN DE ESPACIOS ESCÉNICOS DE REINO UNIDO, HOLANDA Y ESPAÑA: **ESPAÑA**



**MIGUEL A. VARELA.**

*PRESENTACIÓN DE LOS MODELOS DE GESTIÓN DE ESPACIOS ESCÉNICOS DE REINO UNIDO, HOLANDA Y ESPAÑA: **ESPAÑA***




Las comunidades asumen las competencias teatrales

El papel de la administración local

FERNANDO VICENTE

Un nuevo escenario



Comisión de Gestión Económica para la Defensa del Patrimonio Aragonés

SALVARLO ES POSIBLE



**MIGUEL A. VARELA.**

PRESENTACIÓN DE LOS MODELOS DE GESTIÓN DE ESPACIOS ESCÉNICOS DE REINO UNIDO, HOLANDA Y ESPAÑA: **ESPAÑA**

Plan de rehabilitación de Teatros Públicos

Apoyo a la producción y exhibición regional

Las Redes:  
La Red Española  
Los circuitos



Las fortalezas del sector



**MIGUEL A. VARELA.**

PRESENTACIÓN DE LOS MODELOS DE GESTIÓN DE ESPACIOS ESCÉNICOS DE REINO UNIDO, HOLANDA Y ESPAÑA: **ESPAÑA**

Creación de tejido asociativo  
Las Ferias de Artes Escénicas  
Planes o leyes:  
    Plan General del Teatro  
    Proyecto de Ley del Teatro  
Las fortalezas del sector



**Las incógnitas del futuro**



**MIGUEL A. VARELA.**

**PRESENTACIÓN DE LOS MODELOS DE GESTIÓN DE ESPACIOS ESCÉNICOS DE REINO UNIDO, HOLANDA Y ESPAÑA: **ESPAÑA****

**Menos dinero público, nuevas formas de gestión**

30 EL PAÍS, martes 24 de febrero de 2009

**vida&artes**

**Evolución y tendencias de futuro**

**El teatro renace contra todas las pantallas**

Estrellas de cine y televisión vuelven a escena en busca del público ● Y éste quiere autenticidad

ROSANA TORRES

Es un fenómeno que, en mayor o menor medida, siempre se ha dado. Pero no de manera tan rotunda. Lo cierto es que en la cartelera teatral hay un auténtico y rotundo desembarco de primeras figuras del cine, y no digamos de la televisión. Las razones pueden ser varias. El teatro vive un momento dulce, mientras el cine sufre una de sus peores crisis. Las figuras arrastran a sus seguidores. La gente huye de tanta historia enlaidado dentro de una pantalla de espectadores de teatro. De fútbol (Real Madrid, Atlético y Rayo), fútbol. Y no sólo pasa en las grandes ciudades, como lo atestiguan los 1.271 espacios (teatros, centros culturales y auditorios), tanto de titularidad pública como privada, repartidos por toda España, a los que se suman los 136 que pertenecen a la Red Estatal de Teatros y Auditorios. Y son muchos los espectáculos de gran nivel artístico que recorren el país sin parar Madrid ni Barcelona, ciudades en las que es difícil encontrar una sala.

pueden amortizar", señala el actor, quien recuerda que antes a la gente de teatro se la seguía y respetaba. "Ahora los conocidos son los de la tele, el cine y muy poco del teatro, pero lo bueno es que los de la tele invierten en teatro y se pasan al escenario, que además es muy gratificante". Guarda silencio y concluye: "Me da mucha envidia, y encima llenan y se ríen, es una alegría... el año que viene me voy a subir yo".

Son muchos los que renuncian a excelentes proyectos cinematográficos por estar con el teatro.

**Teatro emergente**  
Nuevos dramaturgos y nuevos escenarios para un público que ha vuelto masivamente a las salas




**Cualquiera que condene el teatro es un enemigo de su país**  
**Voltaire**

**NAN VAN HOUTE.**

PRESENTACIÓN DE LOS MODELOS DE GESTIÓN DE ESPACIOS ESCÉNICOS DE REINO UNIDO, HOLANDA Y ESPAÑA: **HOLANDA**

## Teatros Públicos en Holanda

### Sistema de subvenciones holandés:

- El Ministerio de Educación, Cultura y Ciencias tiene “la responsabilidad de facilitar las condiciones para la conservación, el desarrollo y la distribución de la cultura.”

**NAN VAN HOUTE.**

*PRESENTACIÓN DE LOS MODELOS DE GESTIÓN DE ESPACIOS ESCÉNICOS DE REINO UNIDO, HOLANDA Y ESPAÑA: **HOLANDA***

- Ministerio (en parte a través de los fondos nacionales): apoyo a la producción
- Administración regional: apoyo a la distribución
- Administración local: apoyo a la exhibición

- Thorbecke (1862, presidente de gobierno liberal): “No es tarea del gobierno juzgar el arte.”

**NAN VAN HOUTE.**

*PRESENTACIÓN DE LOS MODELOS DE GESTIÓN DE ESPACIOS ESCÉNICOS DE REINO UNIDO, HOLANDA Y ESPAÑA: **HOLANDA***

**Estructura de gestión:**

- La mayoría de las instituciones artísticas son fundaciones independientes, con un patronato elegido y nombrado en función de criterios de competencia previamente definidos.
- Muchos de los antiguos museos y teatros nacionales y municipales se han “independizado”.

**Estructura de gestión:**

- La mayoría de las instituciones artísticas son fundaciones independientes, con un patronato elegido y nombrado en función de criterios de competencia previamente definidos.
- Muchos de los antiguos museos y teatros nacionales y municipales se han “independizado”.



**NAN VAN HOUTE.**

*PRESENTACIÓN DE LOS MODELOS DE GESTIÓN DE ESPACIOS ESCÉNICOS DE REINO UNIDO, HOLANDA Y ESPAÑA: **HOLANDA***

### Última década (2000–ahora):

- Una red muy tupida de productores y teatros subvencionados
- Muchas posibilidades para creadores jóvenes
- Crece el enfoque internacional (programación, giras, coproducciones)
- Se valora la participación cultural de los inmigrantes en la creación, el personal y el público (“Código de Diversidad Cultural”)
- Crisis cada vez más acusada en la distribución del teatro subvencionado en los escenarios grandes
- Descenso del número de espectadores en las disciplinas artísticas más caras

### Sistema de subvenciones actual (desde 2008):

- Subvención estatal concentrada en 8 zonas principales: 5 ciudades y 3 regiones
- Responsabilidad en cadena: desde la formación artística hasta un público amplio

**NAN VAN HOUTE.**

*PRESENTACIÓN DE LOS MODELOS DE GESTIÓN DE ESPACIOS ESCÉNICOS DE REINO UNIDO, HOLANDA Y ESPAÑA: **HOLANDA***

**Futuro:**

- Nueva tarifa del IVA a las artes escénicas: sube del 6 al 19% (a partir del 1 de enero de 2011)
- Recortes previstos en las subvenciones estatales a las artes escénicas: entre el 30 y el 50% (a partir de 2014)
- Recortes a nivel regional y local como consecuencia de los recortes en los apoyos nacionales asignados a estas administraciones

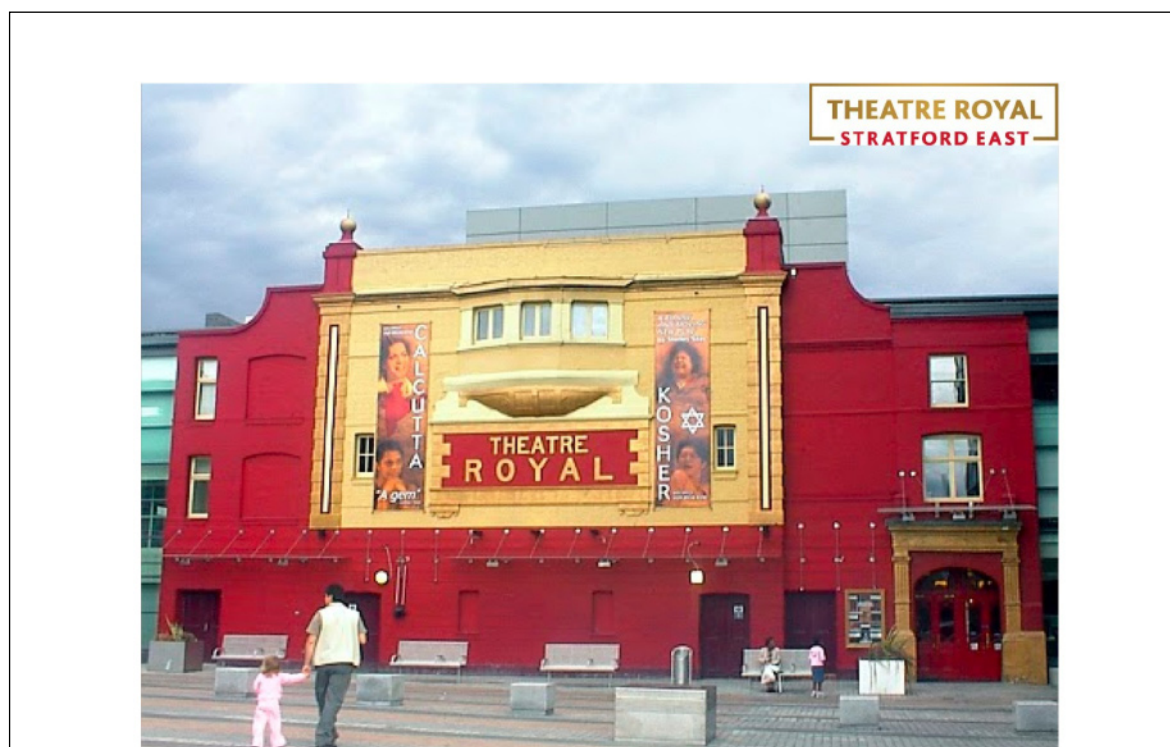
**Nuevas estrategias:**

- Ampliar la base, reforzar la conexión con el público
- Buscar la complicidad de los políticos
- Potenciar redes y coproducciones
- Fusiones o cooperación intensiva
- Alquiler de salas, personal y conocimientos
- Acogida de artistas (residencias)
- Financiación colectiva
- Gestión de públicos colectivos



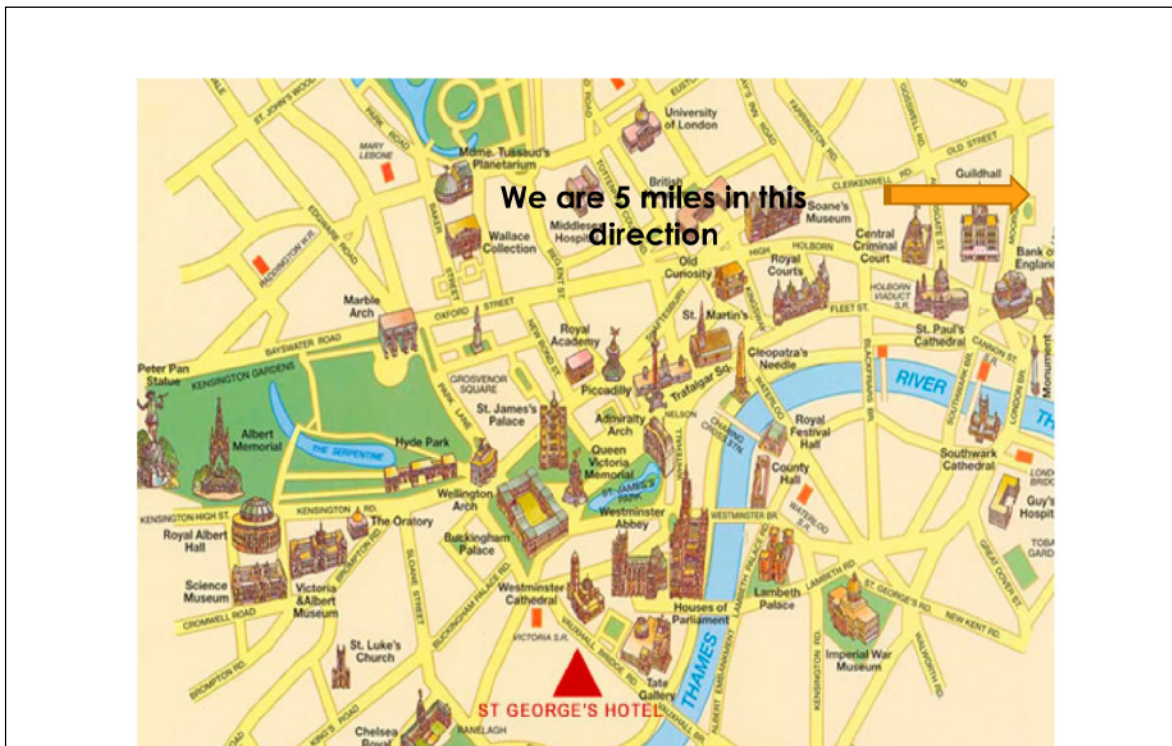
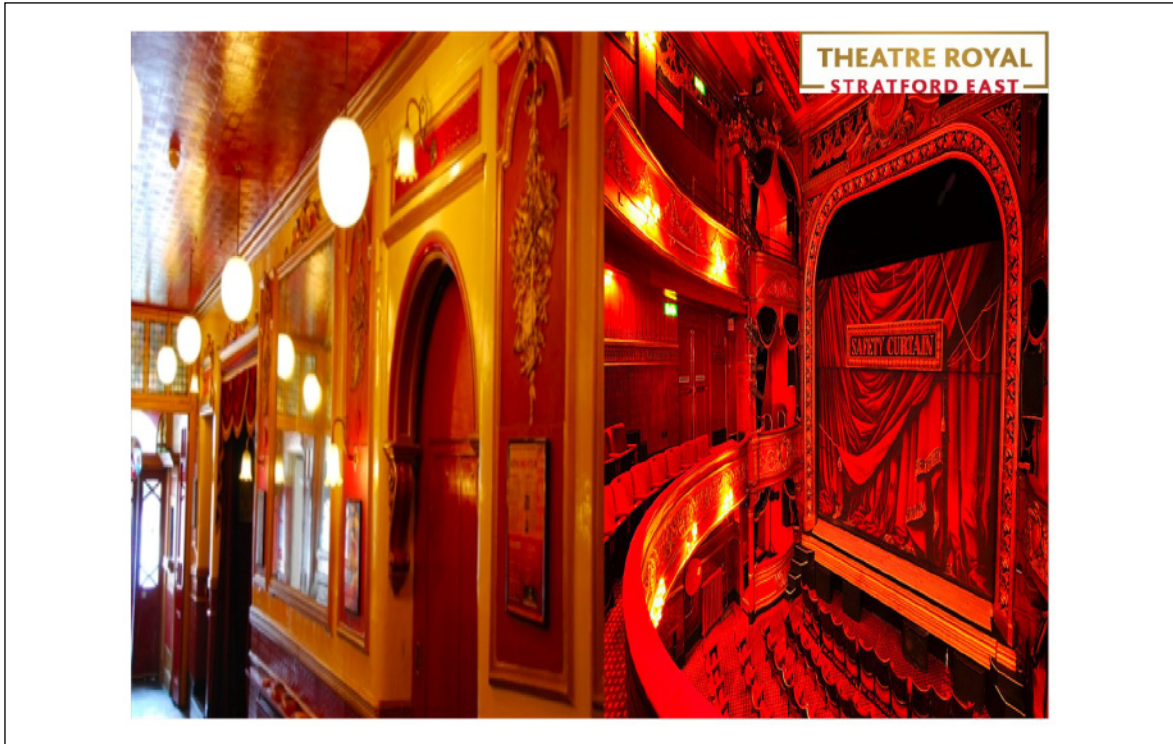
**JAN SHARKEY-DODDS.**

*EDUCACIÓN, PARTICIPACIÓN Y DIVERSIDAD CULTURAL.*



**JAN SHARKEY-DODDS.**

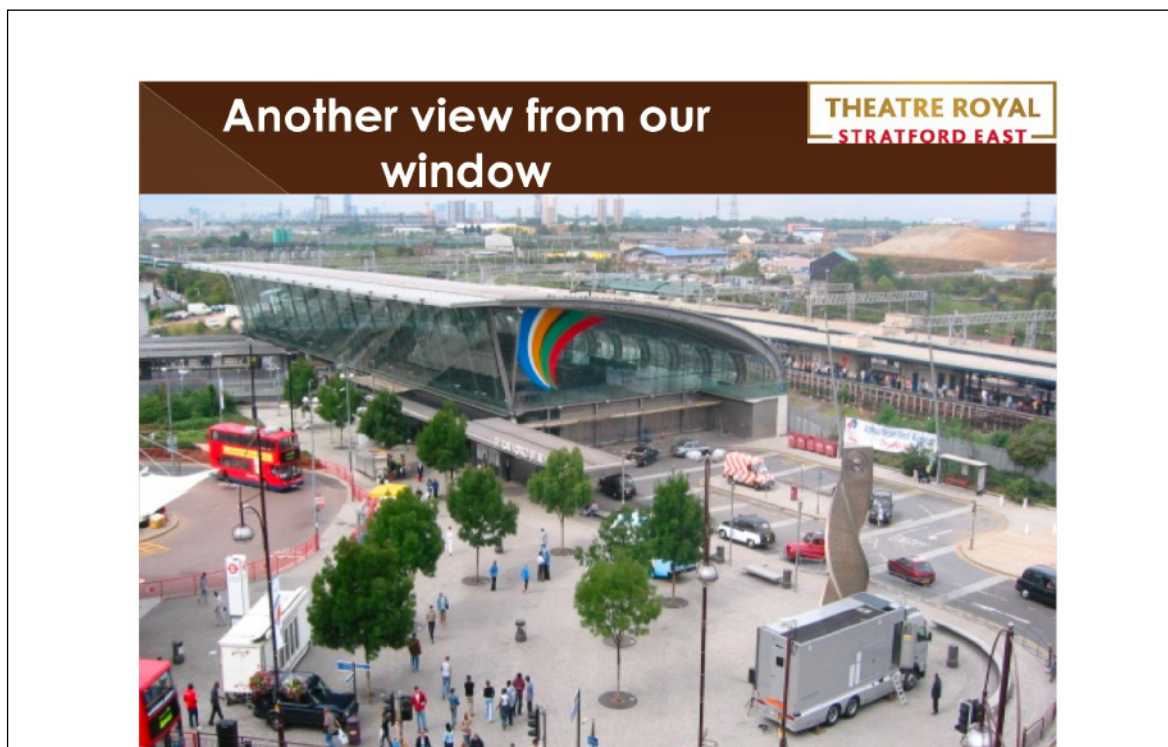
*EDUCACIÓN, PARTICIPACIÓN Y DIVERSIDAD CULTURAL.*





**JAN SHARKEY-DODDS.**

*EDUCACIÓN, PARTICIPACIÓN Y DIVERSIDAD CULTURAL.*



**JAN SHARKEY-DODDS.**

*EDUCACIÓN, PARTICIPACIÓN Y DIVERSIDAD CULTURAL.*



**THEATRE ROYAL  
STRATFORD EAST**

I am looking forward to British arts being confident enough to be able to take the power away from the few and give it to the many. Where 'community' does not also mean 'amateur', where 'emerging' doesn't mean 'ethnic' we need to embrace diversity not because we are told to but because we believe it to be so rich and vibrant it's the only choice for us.

Kerry Michael, Artistic Director,  
Theatre Royal Stratford East

**JAN SHARKEY-DODDS.**

*EDUCACIÓN, PARTICIPACIÓN Y DIVERSIDAD CULTURAL.*

## Stratford Statistics

**THEATRE ROYAL  
STRATFORD EAST**

- 68% of Newham are under 24 years old
- Over 160 languages are spoken in our schools
- 40% of newham households claim housing benefit
- Newham is the 4<sup>th</sup> poorest London borough
- Newham has the highest percentage of lone parents in London
- 66% of Newham residents are from ethnic minority groups
- The Theatre is 20 minutes from central London.

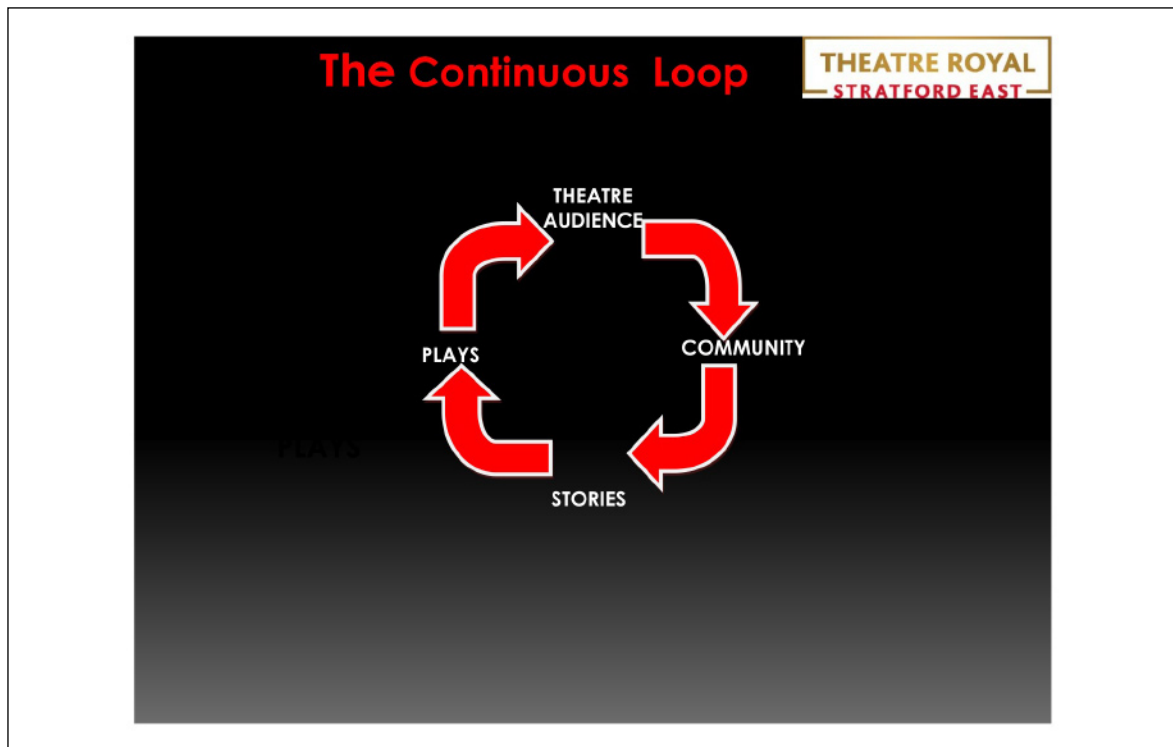
## Theatre statistics

**THEATRE ROYAL  
STRATFORD EAST**

- In 2009 we worked with 3,101 young people.
- In 2009 we sold 44,934 tickets
- Our cheapest ticket price is £7, the most expensive is £27
- In 2009 our audience was 39% Black British, 27% White & 34% of an Asian background
- 68% of our audience live within 4 miles of our theatre
- We have over 110,000 visitors every year
- In 2009 we produced over 14 shows
- Every night we have free entertainment in the Bar

**JAN SHARKEY-DODDS.**

*EDUCACIÓN, PARTICIPACIÓN Y DIVERSIDAD CULTURAL.*



- 
- What we strive to do** THEATRE ROYAL STRATFORD EAST
- To discover and develop new voices and new audiences
  - To lead in creating shows which reflect and celebrate both ethnic identity and multiculturalism
  - To contribute towards developing an harmonious society
  - To put young people at the heart of what we do
  - To work on a national and international scale
  - To play a central role in the social and economic development of East London
  - To run an organisation and building that welcomes, works for and appreciates audiences, artists, participants and staff from all the Theatre's communities



**JAN SHARKEY-DODDS.**

*EDUCACIÓN, PARTICIPACIÓN Y DIVERSIDAD CULTURAL.*

**Mad Blud**

Developing new work & audiences

Armed with MP3 Players, young people spoke to friends, families, victims, neighbours, teachers, police, people on the street—recording their responses to and the experiences of knife culture.

**THEATRE ROYAL  
— STRATFORD EAST —**



These recordings were used to make the play. In this way we were able to capture the real voices of east London.

**THEATRE ROYAL  
— STRATFORD EAST —**



**JAN SHARKEY-DODDS.**

*EDUCACIÓN, PARTICIPACIÓN Y DIVERSIDAD CULTURAL.*

**Mad blud** THEATRE ROYAL  
— STRATFORD EAST —

Mad Blud 2008 – 2009

- Spoke to 22 community members.
- Played to 1,702 young people.
- Toured to 9 schools, 4 youth centres and 1 Theatre.
- Performed 19 times

Mad blud 2010.....

➤ The story continues .....  
.....the killings continue...

THEATRE ROYAL  
— STRATFORD EAST —

Jan Sharkey-Dodds  
Head of Youth Arts & Education  
jsharkeydodds@stratfordeast.com

**KINGSLEY JAYASAKERA.***NUEVAS TECNOLOGÍAS APLICADAS AL MARKETING Y LA GESTIÓN DE ESPACIOS.*

## Digital Communication

**Kingsley Jayasekera**

Director of Communications and Digital Strategy  
Sadler's Wells, London

### Sadler's Wells

- El teatro líder del Reino Unido para la danza
- Entradas por año: 600.000
- Taquilla: 16 millones de Euros ingresos
- Financiación pública: 11% de los ingresos

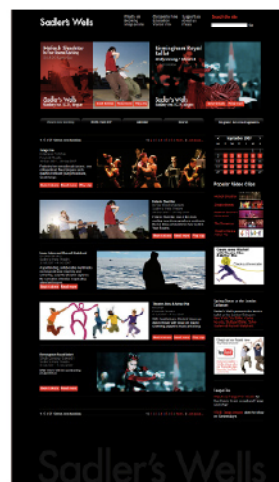


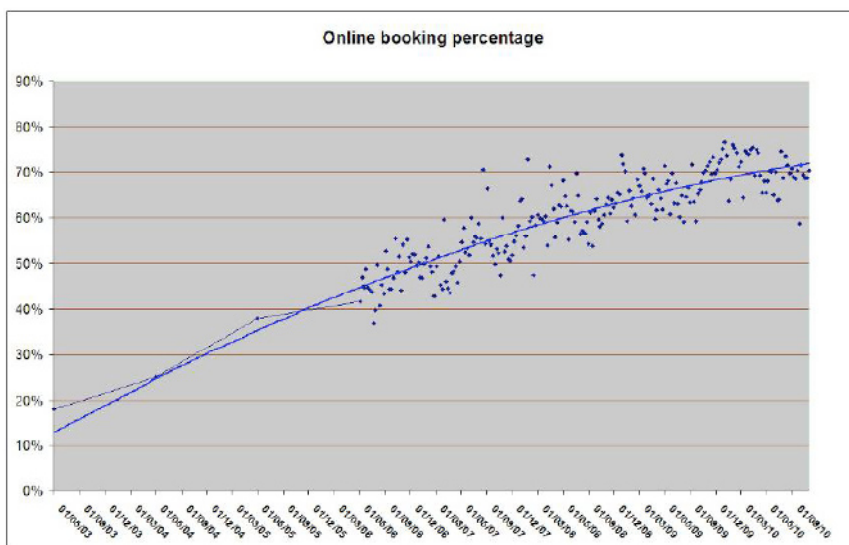
**KINGSLEY JAYASAKERA.****NUEVAS TECNOLOGÍAS APLICADAS AL MARKETING Y LA GESTIÓN DE ESPACIOS.****Sadler's Wells**

- 1500, 1000, 180      capacidades  
3 salas
- Funciones              500+  
temporada
- Cias                      60+ por  
temporada

**sadlerswells.com**

- Promedio visitantes por día: 10.000
- Promedio visitas a la página por día: 35.000
- Ventas online:            75% de media
- Promedio de vistas de un vídeo: más de 8.000 veces



**KINGSLEY JAYASAKERA.****NUEVAS TECNOLOGÍAS APLICADAS AL MARKETING Y LA GESTIÓN DE ESPACIOS.**

## Entradas Online

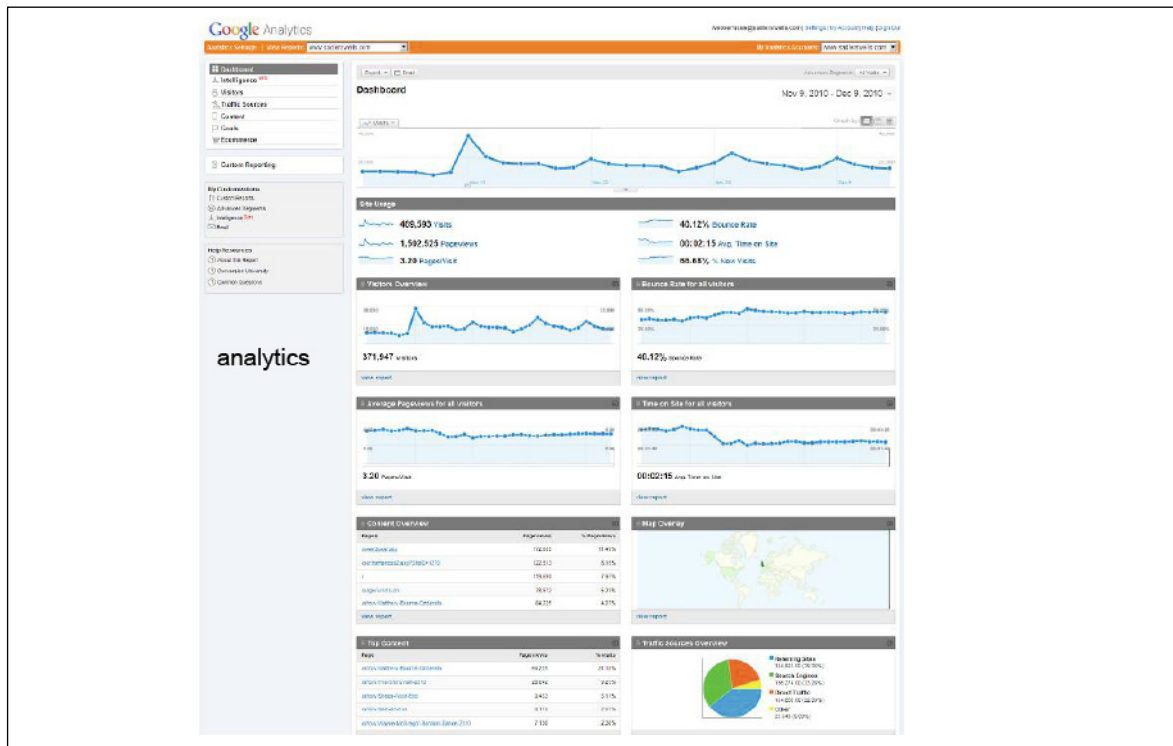
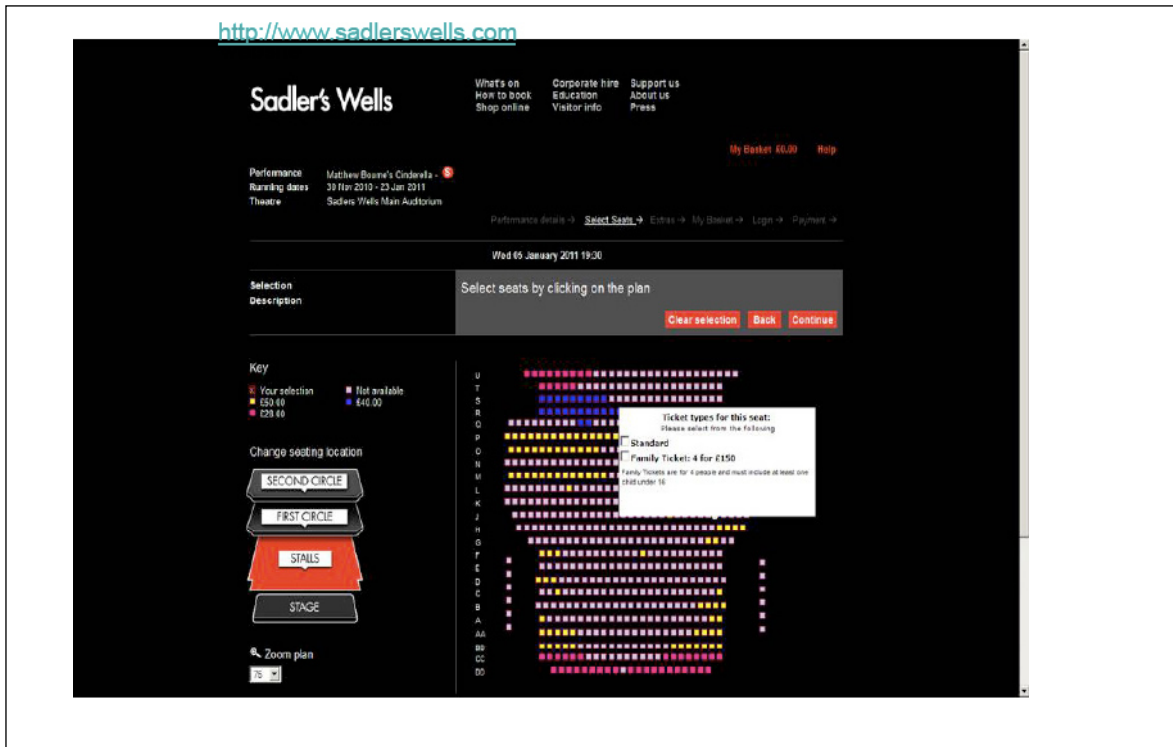
- Puede significar ahorro
- Puede ofrecer un mejor servicio
- Ofrece nuevas formas de captar audiencias y ofrece servicios adicionales
- Puedes imprimir entradas en casa

### Desafíos

- No tiene acceso todo el mundo
- Puede dejar a la gente sin la información que necesite para tomar una decisión

**KINGSLEY JAYASAKERA.**

**NUEVAS TECNOLOGÍAS APLICADAS AL MARKETING Y LA GESTIÓN DE ESPACIOS.**

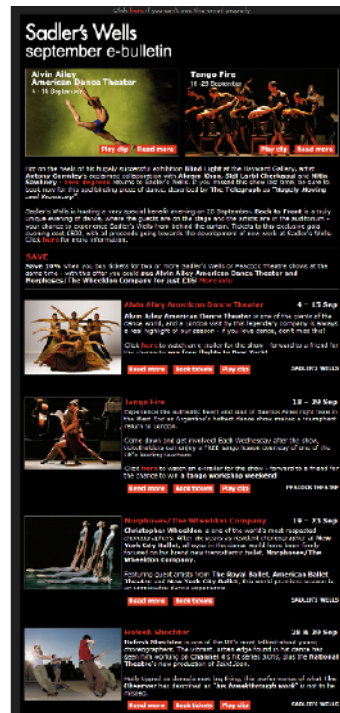


**KINGSLEY JAYASAKERA.**

**NUEVAS TECNOLOGÍAS APLICADAS AL MARKETING Y LA GESTIÓN DE ESPACIOS.**

**E-boletines**

- Dos e-boletines mensuales
- Promedio índice apertura: 56% (activo 50%)
- Promedio clickeo: 8% (activo 50%)
- Lista e-mail: 150.000



**KINGSLEY JAYASAKERA.**

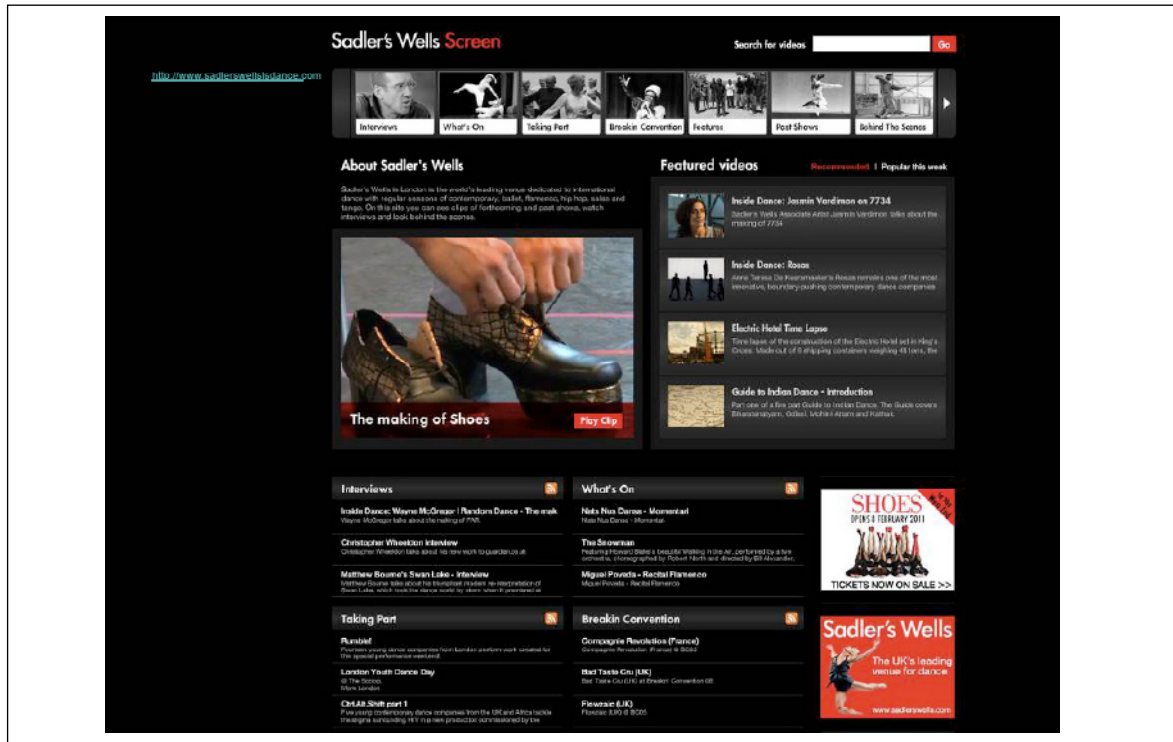
**NUEVAS TECNOLOGÍAS APLICADAS AL MARKETING Y LA GESTIÓN DE ESPACIOS.**

## E-mail

- Barato
- Puede ser probado, monitorizado, dirigido específicamente

### Desafíos

- Necesita política de claridad para no terminar siendo spam
- Puede salirse fuera de tu control
- A menudo puede generarse sin la preparación y el cuidado adecuados, en comparación con otras formas de comunicación





**KINGSLEY JAYASAKERA.****NUEVAS TECNOLOGÍAS APLICADAS AL MARKETING Y LA GESTIÓN DE ESPACIOS.**

## Vídeo

- Una forma magnífica de enseñar lo que se está representando
- Puede visionarse en casa, en el trabajo o estando viajando
- Puede reenviarse a otras personas – y convertirse en viral
- Permite exposición via otras rutas – YouTube, Facebook, diarios online, lectores tag, etc.
- Puede hacerse fácilmente y por poco dinero

### Desafíos

- ¿Quién hace el vídeo?
- No todos los vídeos ayudan a vender entradas
- Puede requerir tiempo y ser costoso de producir

The image shows a screenshot of the YouTube channel page for Sadler's Wells, London's international dance house. The page features a video player with a dance performance, a channel profile, and a list of recent activity. The channel name is "Sadler's Wells" and the description is "London's international dance house". The page also shows a "Recent Activity" section with a list of videos and their titles.

**KINGSLEY JAYASAKERA.**

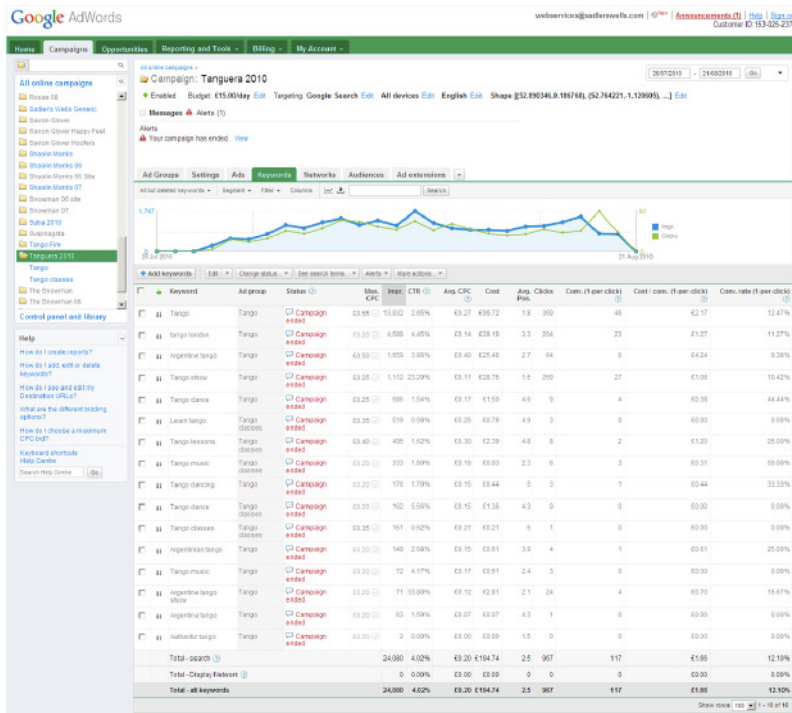
**NUEVAS TECNOLOGÍAS APLICADAS AL MARKETING Y LA GESTIÓN DE ESPACIOS.**

# Publicidad Online

- El poder de la publicidad online varía de unos mercados a otros y con relación a las obras que se representen
- Barreras insignificantes para entrar – Google Adwords
- Puede iniciarse y adaptarse rápidamente

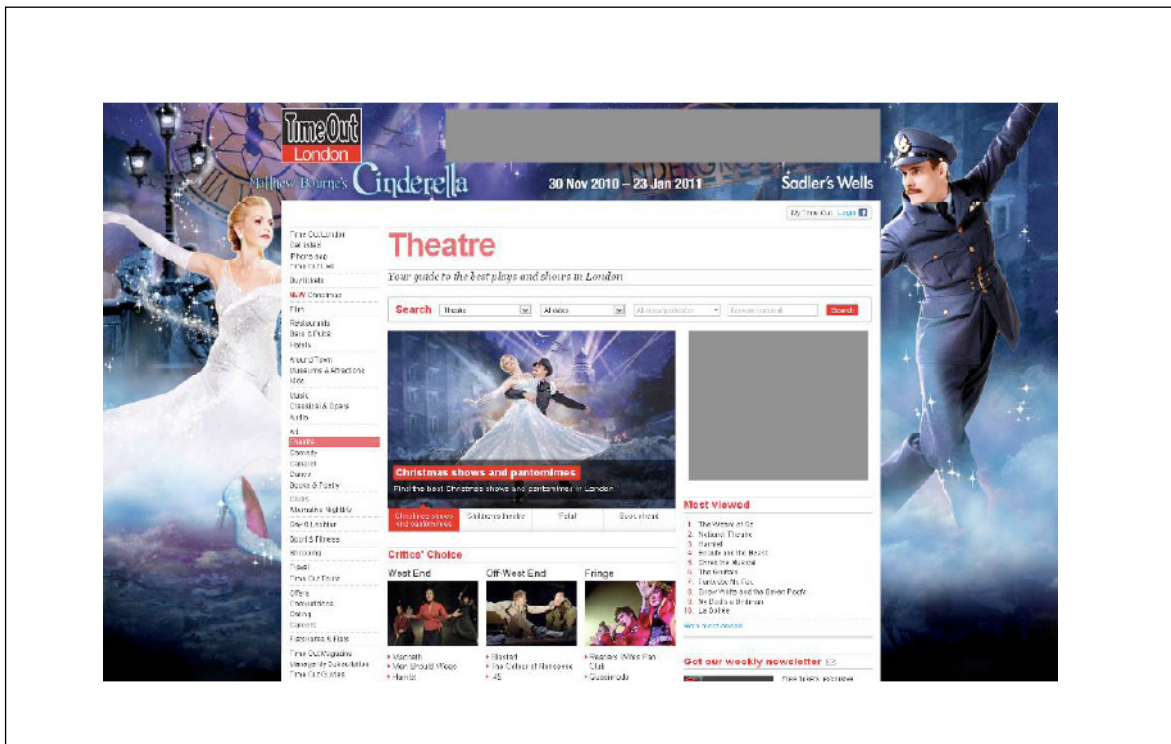
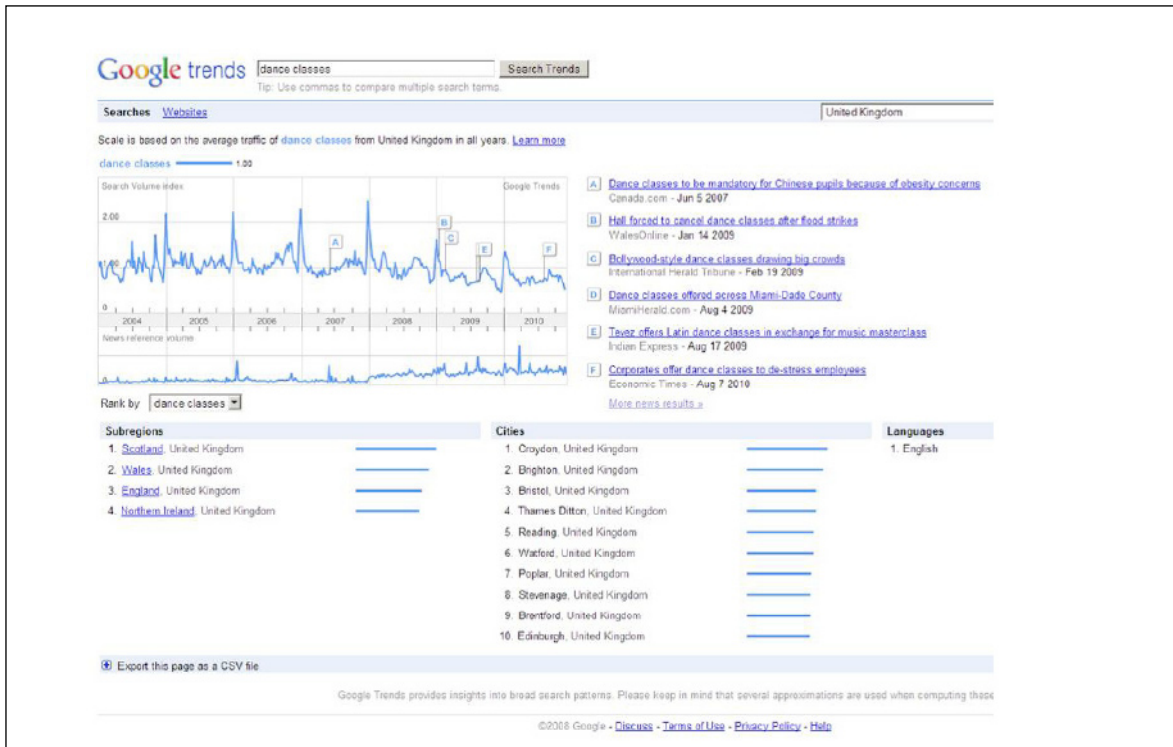
**Desafíos**

- ¿Cómo se consigue el cambio de lo tradicional a lo digital sin perder clientes?
- ¿Es adecuado para tu público?
- Requiere una inversión en buenos creativos
- Dar demasiados datos significa que las campañas de gestión requieran demasiado tiempo



**KINGSLEY JAYASAKERA.**

**NUEVAS TECNOLOGÍAS APLICADAS AL MARKETING Y LA GESTIÓN DE ESPACIOS.**



**KINGSLEY JAYASAKERA.****NUEVAS TECNOLOGÍAS APLICADAS AL MARKETING Y LA GESTIÓN DE ESPACIOS.**

## Redes Sociales

- Redefinición de la idea del boca a oreja
- Convierten los clientes en amigos y embajadores

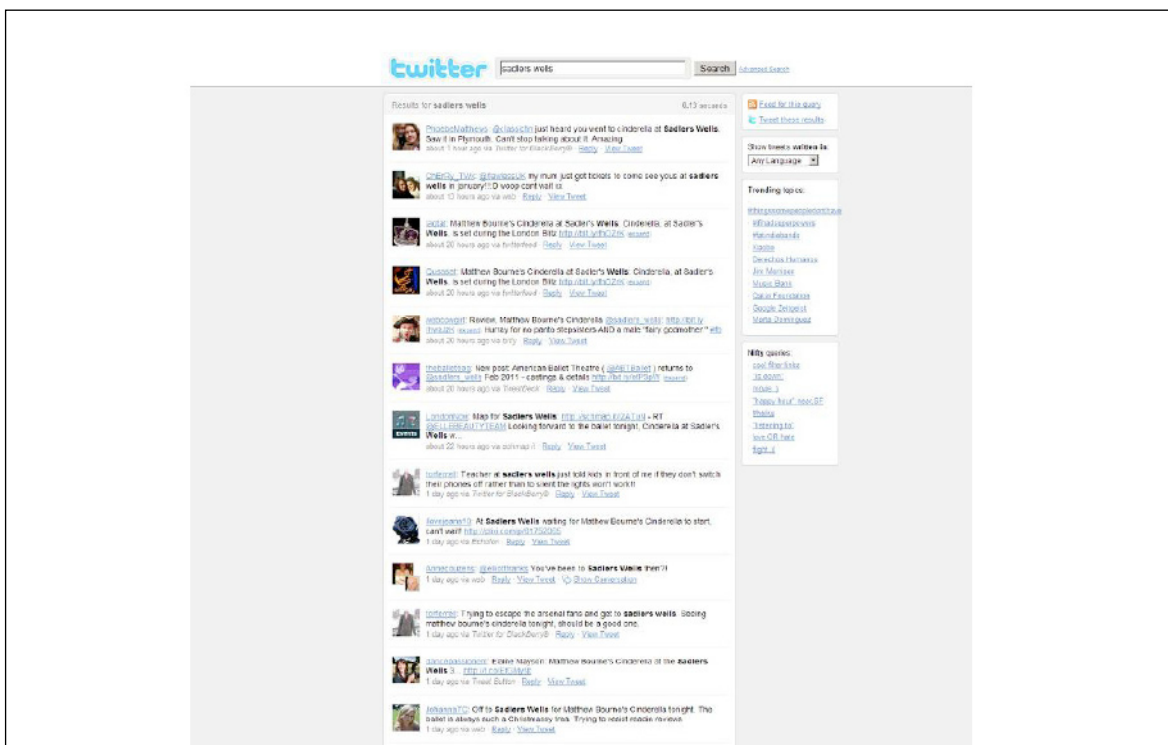
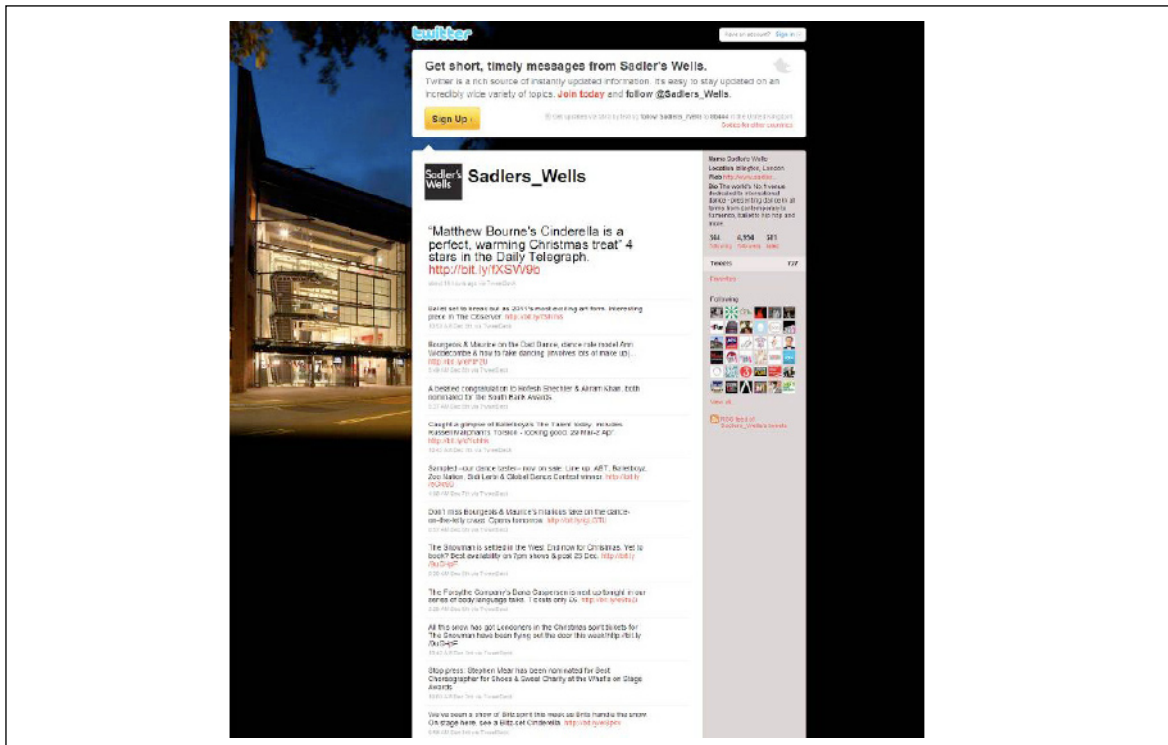
### Desafíos

- Las Redes van y vienen: Foursquare, My Space ...
- ¿Debe usarse el trato formal o informal?
- ¿Quién será portavoz de tu organización? ¿Cualquier persona o sólo una?
- ¿Cómo abordar los comentarios negativos?
- ¿Cómo definir una fuente legítima? ¿Qué webs y qué blogs?
- ¿Cómo ocuparse de miles de amigos?



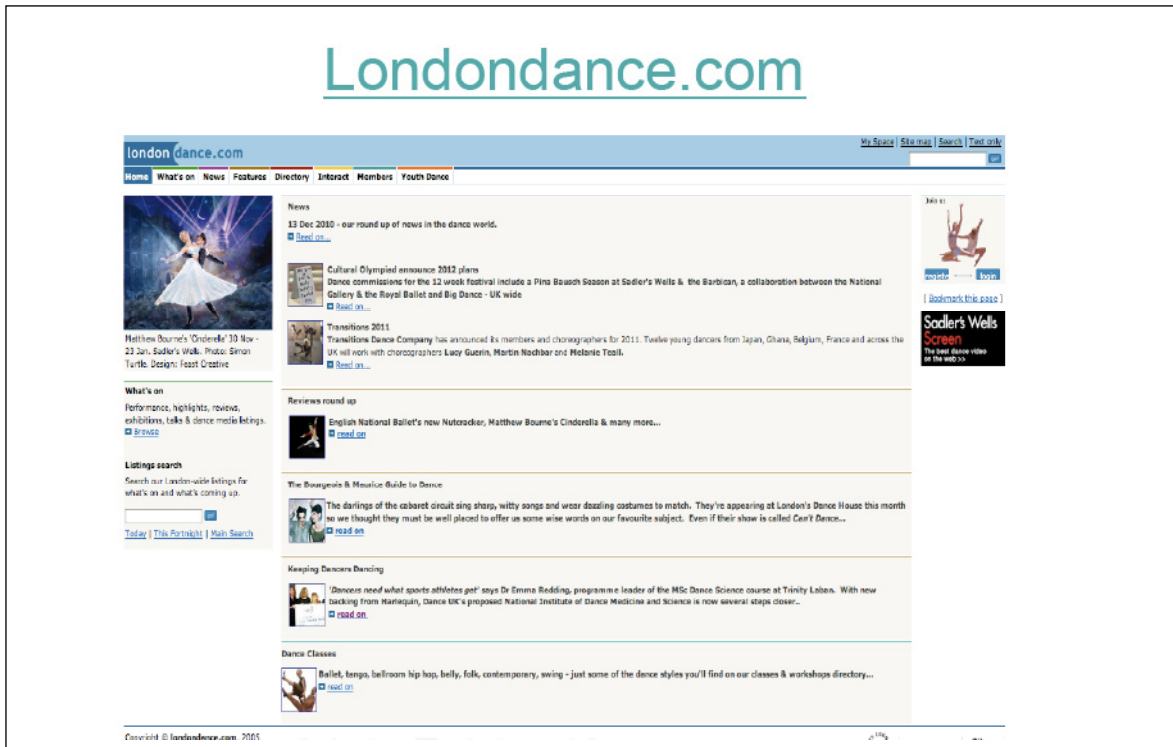
**KINGSLEY JAYASAKERA.**

**NUEVAS TECNOLOGÍAS APLICADAS AL MARKETING Y LA GESTIÓN DE ESPACIOS.**



**KINGSLEY JAYASAKERA.**

**NUEVAS TECNOLOGÍAS APLICADAS AL MARKETING Y LA GESTIÓN DE ESPACIOS.**



- [Breakinconvention.com](http://Breakinconvention.com)
- [Globaldancecontest.com](http://Globaldancecontest.com)



**KINGSLEY JAYASAKERA.**

*NUEVAS TECNOLOGÍAS APLICADAS AL MARKETING Y LA GESTIÓN DE ESPACIOS.*

## Consejos

### Amenazas

- La tecnología está cambiando constantemente
- La sobredependencia puede dejarte vulnerable – inoperancia del servidor, pirateo de noticias, etc.

### Temas a recordar

- Sólo porque la tecnología te permite hacer algo no significa que es una buena idea
- Ser el primero puede ser costoso en términos de dinero y tiempo – aprende de los errores de los demás
- No dejes que la tecnología se convierta en la línea conductora – céntrate en la comunicación
- Utiliza tus contenidos, pero incorpora otros relacionados y guardalos en tu site

## El Futuro

- Convergencia de televisión e internet
- Nuevas formas de comprar – ex. Groupon
- Incremento del uso de dispositivos móviles para acceder a internet
- Códigos QR – nuevas formas de acceso a video
- Crecimiento del uso de aplicaciones / Apps
- Poder colectivo de los individuos
- Crecimiento de ciberamenazas – hackers, fraude, etc.
- Códigos QR – nuevas formas de acceso a video
- Retransmisión de espectáculos en cines
- Producciones 3D para cine y TV

**ROB VAN STEEN.**

*LA AUTONOMÍA DE GESTIÓN DE LOS ESPACIOS ESCÉNICOS.*



## ▶ Los tres temas principales

- ▶ 1. De la forma jurídica pública a la forma jurídica privada
- ▶ 2. ¿Cuál es el modelo de gestión más adecuado?
- ▶ 3. El contrato sobre el presupuesto como base para los acuerdos



**ROB VAN STEEN.**

*LA AUTONOMÍA DE GESTIÓN DE LOS ESPACIOS ESCÉNICOS.*



## ► 1. Evolución más reciente

- Hasta hace diez o veinte años la mayoría de los teatros dependía de las autoridades públicas locales
- Las autoridades públicas locales se centraban sobre todo en la gestión y la minimización de los riesgos.
- La dependencia de la política local podía engendrar conflictos con consecuencias políticas
- Los problemas pueden surgir en los proyectos de nuevas obras y de una mala gestión financiera.

**ROB VAN STEEN.**

*LA AUTONOMÍA DE GESTIÓN DE LOS ESPACIOS ESCÉNICOS.*

## ▶ 1. Independiente de la política local

- Los teatros adoptan cada vez más la forma jurídica de asociación, o a veces de S.L. o S.A.
- El propietario del inmueble sigue siendo a menudo la autoridad pública.
- Los teatros tienen su propio consejo de dirección con un estatus independiente.
- Un cambio en la situación política tiene repercusiones pero no de forma inmediata y automática.

RED DE  
ESPACIOS  
ESCÉNICOS  
INTERNACIONALES  
DE LA RED

¿Cuál es el modelo de gestión más apropiado?



**ROB VAN STEEN.**

*LA AUTONOMÍA DE GESTIÓN DE LOS ESPACIOS ESCÉNICOS.*

## ▶ 2. División de responsabilidades

- Código 'Gobernanza cultural'
- Diferencia entre cuatro responsabilidades:
  - a) Operaciones
  - b) Estrategia
  - c) Supervisión
  - d) Responsabilidad (interna, externa)
- ¿Dónde están los límites entre estas responsabilidades?

## ▶ 2. Una solución a medida para cada situación

- Tres modelos de gestión
  - a) Consejo de supervisión y director-gestor
  - b) Junta de dirección y dirección
  - c) Junta de dirección
- La selección del modelo de gestión depende de varios factores
- Una evaluación regular es clave

**ROB VAN STEEN.**

*LA AUTONOMÍA DE GESTIÓN DE LOS ESPACIOS ESCÉNICOS.*



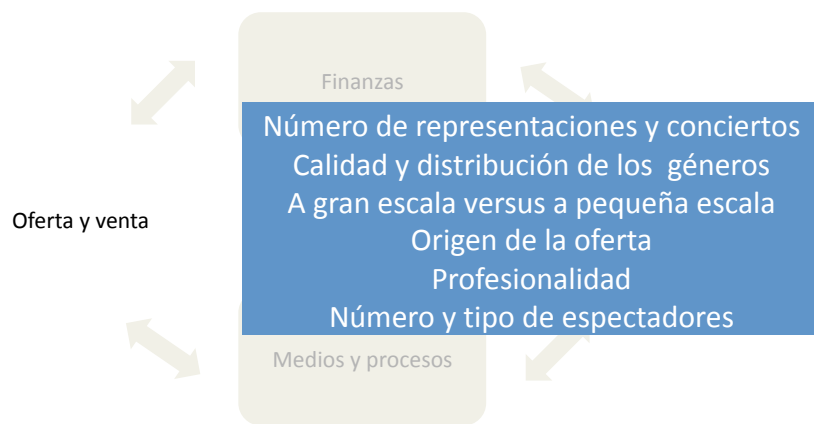
### ▶ 3. Base teórica



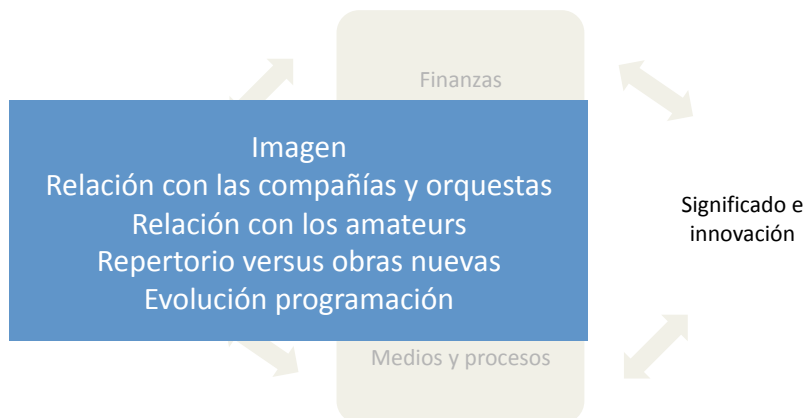
**ROB VAN STEEN.**

*LA AUTONOMÍA DE GESTIÓN DE LOS ESPACIOS ESCÉNICOS.*

► **Acuerdo 1: Oferta y venta**



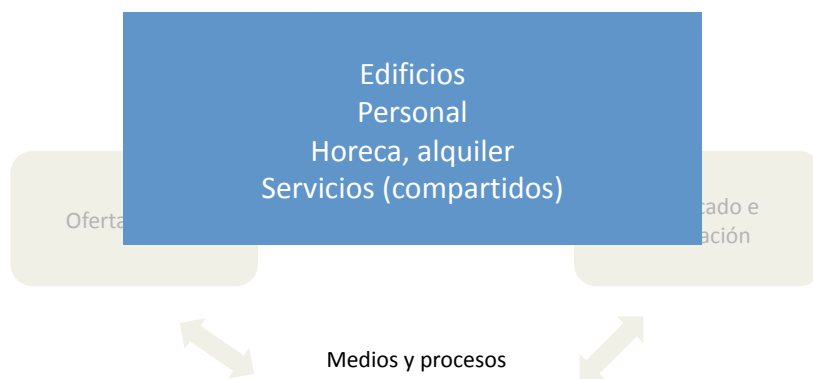
► **Acuerdo 2: Significado e innovación**



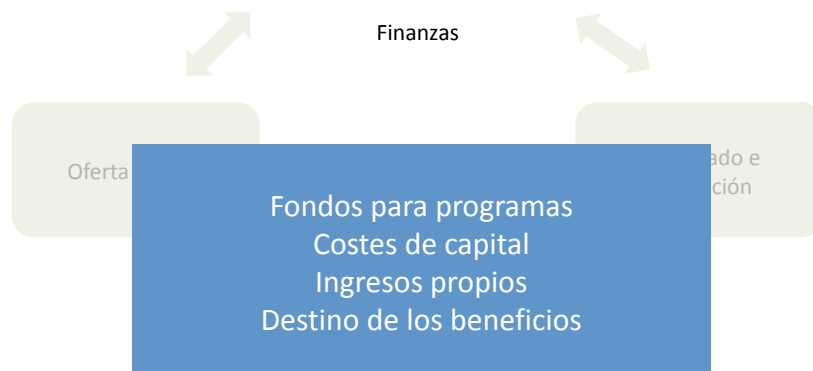
**ROB VAN STEEN.**

*LA AUTONOMÍA DE GESTIÓN DE LOS ESPACIOS ESCÉNICOS.*

### ► Acuerdo 3: Medios y procesos



### ► Acuerdo 4: Finanzas



**ROB VAN STEEN.**

*LA AUTONOMÍA DE GESTIÓN DE LOS ESPACIOS ESCÉNICOS.*

Todo se debe hacer tan simple como sea posible, pero no más simple.

*Albert Einstein*



► En resumen:

- La mayoría de los teatros en Holanda no dependen de las autoridades públicas locales
- Una gestión profesional y transparente es una condición necesaria para un buen funcionamiento
- En el contrato sobre el presupuesto se ven reflejados acuerdos adecuados y realistas
- La estructura de dirección más sencilla posible



**ROB VAN STEEN.**

*LA AUTONOMÍA DE GESTIÓN DE LOS ESPACIOS ESCÉNICOS.*







**PEPE ZAPATA.**

**NUEVAS TECNOLOGÍAS APLICADAS AL MARKETING Y LA GESTIÓN DE ESPACIOS.**



**PEPE ZAPATA.**

**NUEVAS TECNOLOGÍAS APLICADAS AL MARKETING Y LA GESTIÓN DE ESPACIOS.**



**PEPE ZAPATA.**

**NUEVAS TECNOLOGÍAS APLICADAS AL MARKETING Y LA GESTIÓN DE ESPACIOS.**



**PDF Complete**  
Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.  
[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

**mantener un espectador**

**conseguir un espectador nuevo**



**PDF Complete**  
Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.  
[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

**mantener un espectador**

**conseguir un espectador nuevo**

**recuperar un espectador perdido**

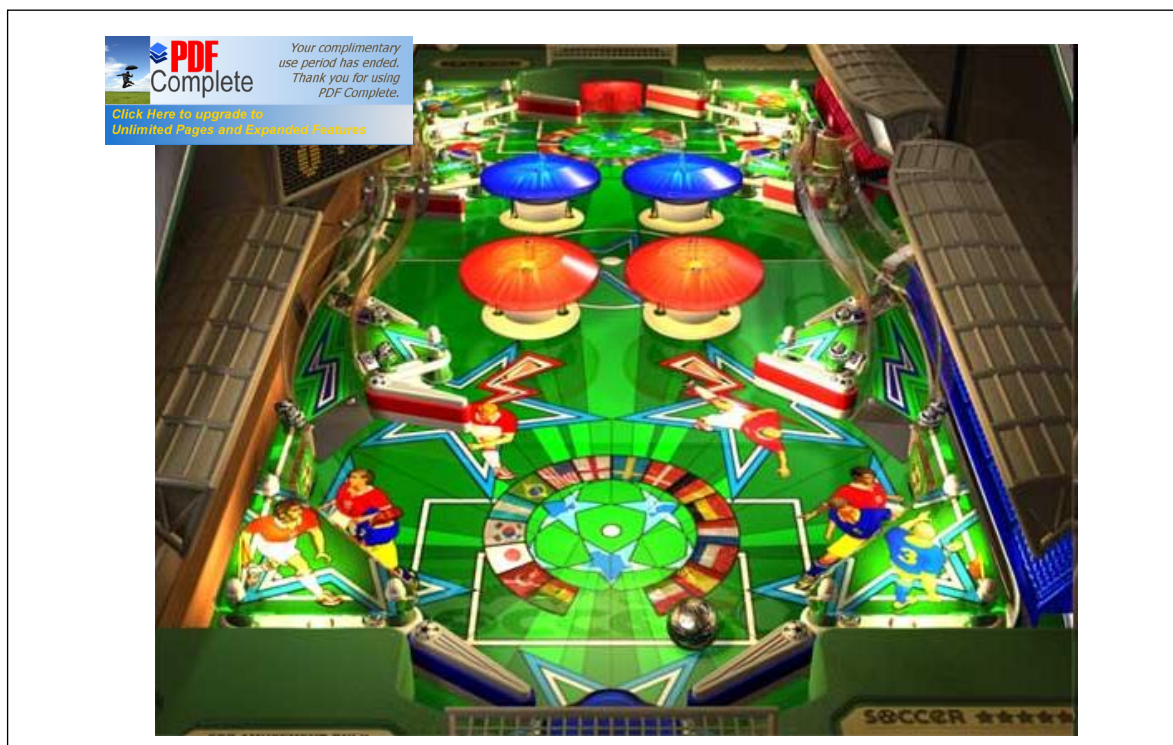
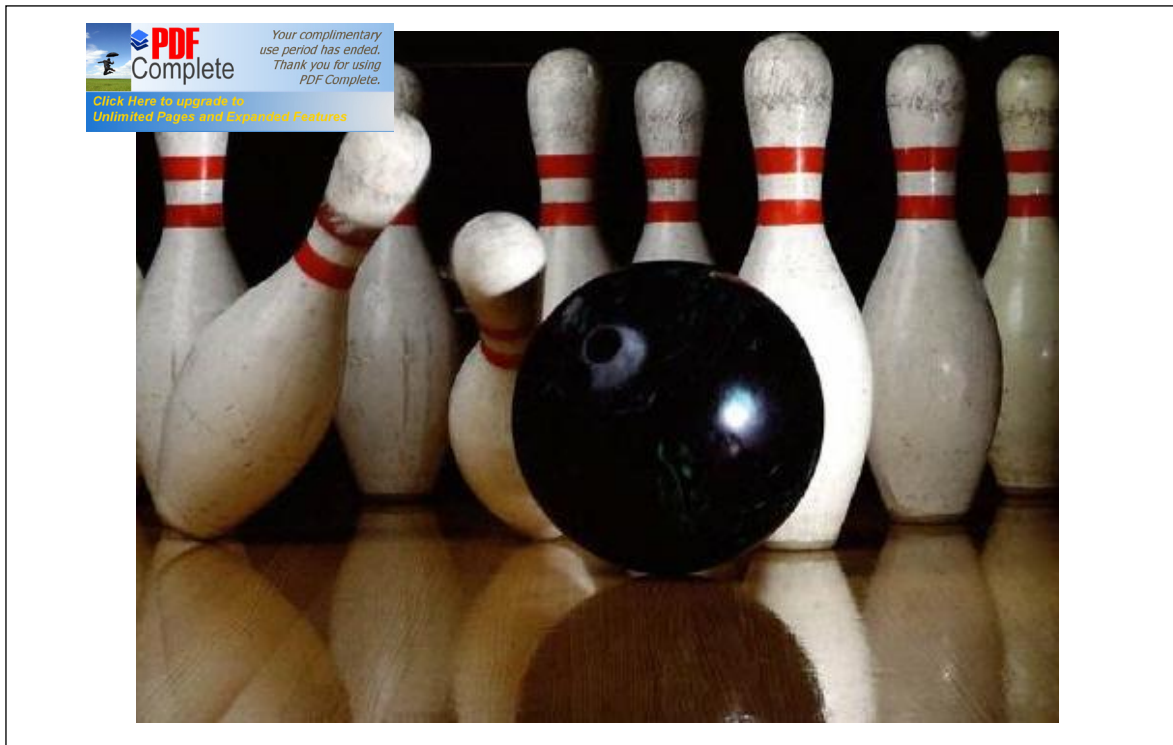
**PEPE ZAPATA.**

**NUEVAS TECNOLOGÍAS APLICADAS AL MARKETING Y LA GESTIÓN DE ESPACIOS.**



**PEPE ZAPATA.**

**NUEVAS TECNOLOGÍAS APLICADAS AL MARKETING Y LA GESTIÓN DE ESPACIOS.**





**PEPE ZAPATA.**

**NUEVAS TECNOLOGÍAS APLICADAS AL MARKETING Y LA GESTIÓN DE ESPACIOS.**



**COORDINACIÓN** Irene Pardo, María Valls (La Red). Toni González (Escena Internacional BCN).

**GRUPO DE TRABAJO DEL ENCUENTRO** Carlos Morán (Organismo Autónomo Serantes Kultur Aretoa de Santurzi). Raquel Molina (Teatro Adolfo Marsillach de San Sebastián de los Reyes). Miguel Ángel Varela (Teatro Municipal Bergidum, de Ponferrada). Sonia López (Teatro Municipal Buero Vallejo de Alcorcón).

