

Los públicos de las artes escénicas.

Foro internacional de las artes escénicas
Bilbao 10, 11 y 12 Febrero 2010
Palacio de Congresos Euskalduna Jauregia

Documento Final



Con la colaboración de:



Los públicos de las artes escénicas.

Foro internacional de las artes escénicas

Bilbao 10, 11 y 12 Febrero 2010 - Palacio de Congresos Euskalduna Jauregia

Documento final

Escenium 2010

Escenium es el foro bienal del sector de las artes escénicas de España.

Escenium 2010 ha centrado la reflexión y el debate en los públicos de las artes escénicas. Como congreso ha sistematizado y aportado conocimiento, y como foro ha construido consenso sobre los retos que hay que afrontar y sobre las estrategias que permitirán crear, desarrollar y consolidar públicos escénicos.

En Escenium han participado representantes de la mayoría de organizaciones escénicas públicas y privadas del Estado español, así como especialistas reconocidos a nivel internacional. La confluencia de conocimiento y experiencia ha permitido un debate contrastado y de calidad.

En este libro recopilamos las aportaciones de los especialistas y los relatos de las sesiones del foro, así como las conclusiones. Quiere ser un instrumento útil para el desarrollo de públicos, que son el principal factor de sostenibilidad del sector y la principal justificación de los recursos públicos aportados.

Los públicos de las artes escénicas.

Foro internacional de las artes escénicas

Documento final

Coordinación editorial:

Jaume Colomer y Andreu Garrido

Primera edición:

julio 2010

© La Red Española de Teatros, Auditorios,
Circuitos y Festivales de titularidad pública

Diseño y maquetación:

Ana Luisa Basso

Corrección lingüística:

Enric Puig

Esta obra está bajo una licencia Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 Spain de Creative Commons. Se permite la copia, distribución i comunicación pública sin uso comercial ni obras derivadas, siempre que se cite la fuente.

Para ver una copia de esta licencia, visite:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/>



Con la colaboración de:



Con la participación de:



Página

- 6 Presentación
- 7 Introducción | *Jaume Colomer*
- 13 Artes escénicas, públicos y sustentabilidad en el siglo XXI | *Lucina Jiménez López*

Talleres Previos

- 30 1 **Hacia un mapa de públicos de las artes escénicas**
 - 1-1 Introducción
 - 1-2 Los estudios de públicos culturales
 - 1-3 Principales aportaciones teóricas
- 49 2 **Principales retos del sector de las artes escénicas en España**
 - 2-1 La consolidación de los públicos actuales
 - 2-2 La captación de nuevos públicos
 - 2-3 Las políticas públicas de creación de demanda en la Administración local, autonómica y central
 - 2-4 El conocimiento de los públicos actuales y potenciales

Foro Escenium

- 64 1 **Tendencias del mercado de las artes escénicas en España y a nivel internacional** | *Anna Villarroya*
 - 1-1 Introducción
 - 1-2 La importancia de las artes escénicas en el marco de las políticas culturales
 - 1-3 Impactos de la globalización en el sector de las artes escénicas
 - 1-4 Impacto de la crisis en el sector de las artes escénicas
 - 1-5 La “amenaza” tecnológica en el sector de las artes escénicas
 - 1-6 ¿Qué papel pueden desempeñar las organizaciones artísticas?
- 79 2 **Desarrollo de los públicos actuales** | *Alba Colombo*
 - 2-1 Introducción
 - 2-2 Las artes escénicas en España; radiografía y diagnóstico
 - 2-3 Los públicos actuales, entre la teoría del público y la situación actual
 - 2-4 El desarrollo de públicos
 - 2-5 Las estrategias de desarrollo
 - 2-6 Algunas propuestas y preocupaciones a forma de conclusión
- 98 3 **La creación e impulso de la demanda, tarea estratégica del sector escénico** | *Robert Muro*
 - 3-1 Introducción
 - 3-2 El punto de partida. La situación actual
 - 3-3 Propuestas de retos de futuro
 - 3-4 Estrategias y acciones: Las principales estrategias para la creación e impulso de la demanda
 - 3-5 Unas notas finales: algunos cambios previos necesarios

- 122 4 **Conocimiento de los públicos** | *Patxi Azpillaga*
- 4-1 Las encuestas de hábitos y prácticas culturales
 - 4-2 De la sociología y la economía
 - 4-3 Del espectador a los públicos
 - 4-4 Información
 - 4-5 Datos propios
 - 4-6 Los sistemas de ticketing
 - 4-7 Los estudios ad-hoc
 - 4-8 Audiencias UK – Audiencias London
 - 4-9 El Estado español
- 144 5 **Políticas culturales para creación y desarrollo de demanda** | *Roberto San Salvador del Valle*
- 5-1 ¿De qué políticas venimos?
 - 5-2 ¿Cuánto hemos cambiado!
 - 5-3 Políticas en el nuevo milenio
 - 5-4 Otra política cultural es posible
 - 5-5 En busca de la complicidad
- 163 6 **Conclusiones** | *Jaume Colomer*

Anexos

- 170 1 **Recopilación de estudios sobre públicos culturales**
- 171 2 **Recopilación de comunicaciones y experiencias presentadas**
- 2-1 Estrategias educativas para la creación de interés y formación de públicos | *Joan Oller*
 - 2-2 El valor de las artes escénicas en un contexto mediatizado | *Xabier Landabidea*
 - 2-3 Análisis del comportamiento de los consumidores de arte. Una aproximación económica al estudio de públicos | *Victoria Ateca*
 - 2-4 La participación de los espectadores en la gestión de la programación | *Iñaki López de Aguilera*
 - 2-5 Experiencias de creación de público en el ámbito de la infancia | *Pilar López*
- 206 3 **Memoria**
- 3-1 Organización
 - 3-2 Participación
 - 3-3 Muestra de material gráfico
- 217 4 **Links Escenium**

Presentación

Los días 10, 11 y 12 de febrero del año 2010 se ha celebrado en Bilbao la cuarta edición de Escenium, el foro bienal del sector de las artes escénicas de España, que ha tenido como tema central los públicos de las artes escénicas. Como congreso ha sistematizado y aportado conocimiento, y como foro ha construido consenso sobre los retos que hay que afrontar y sobre las estrategias que permitirán crear, desarrollar y consolidar públicos escénicos.

En Escenium han participado representantes de la mayoría de organizaciones escénicas públicas y privadas del Estado español, así como especialistas reconocidos a nivel internacional. La confluencia de conocimiento y experiencia ha permitido un debate contrastado y de calidad. Valoramos muy positivamente el trabajo realizado y agradecemos a todas las entidades y profesionales del sector sus valiosas aportaciones. También agradecemos a la Comisión Técnica y al equipo de gestión la labor realizada.

En este libro recopilamos las aportaciones de los especialistas y los relatos de las sesiones del foro, así como las conclusiones. Quiere ser un instrumento útil para el desarrollo de públicos, que son el principal factor de sostenibilidad del sector y la principal justificación de los recursos públicos aportados.

La Red de Teatros, Auditorios, Circuitos y Festivales de titularidad pública
Gobierno Vasco
Diputación Foral de Bizkaia
Ayuntamiento de Bilbao

Introducción

Jaume Colomer

Comisario de Escenium 2010

Esta edición de Escenium, celebrada en el Palacio Euskalduna de Bilbao los días 10, 11 y 12 de febrero del 2010, ha tenido como tema central los públicos de las artes escénicas.

El principal objetivo de Escenium 2010 ha sido promover un proceso de reflexión sobre los mercados de las artes escénicas a partir del análisis de datos, modelos y buenas prácticas. Como congreso ha sistematizado y aportado conocimiento, y como foro ha construido consenso sobre los retos que hay que afrontar y sobre las estrategias que permitirán crear, desarrollar y consolidar públicos escénicos en los próximos años.

En Escenium han participado representantes de la mayoría de organizaciones escénicas públicas y privadas del Estado español, así como especialistas reconocidos a nivel internacional. La confluencia de conocimiento y experiencia ha permitido un debate contrastado y de calidad.

La elección del tema central viene justificada porque el principal reto del sector de las artes escénicas a partir de los años ochenta ha sido su desarrollo como sector profesional. Aunque los procesos han sido distintos en los diversos subsectores

(teatro, danza, circo, ópera y otras artes de la escena) la iniciativa privada y las políticas públicas han impulsado, en general, un crecimiento intenso basado en:

- Una producción escénica elevada, diversificada y de calidad en contenidos y estéticas.
- La creación de redes territoriales de infraestructuras escénicas de notable calidad.
- Un número notable de programaciones estables y festivales con una amplia presencia territorial que ha permitido el desarrollo de públicos.
- La vertebración asociativa básica del sector a nivel autonómico y del Estado.

Con la aplicación de un modelo de desarrollo basado en la oferta se ha podido activar una parte importante de la demanda latente y conseguir unas estadísticas de espectadores muy satisfactorias. A pesar de que, incluso en el actual contexto de crisis económica, el consumo escénico sigue creciendo de forma sostenida, se perciben algunos indicadores de sobreoferta que aconsejan la aplicación inmediata de políticas de creación y desarrollo de demanda.

No sabemos aún si los públicos que se han formado durante estos años han consolidado ya sus hábitos de consumo y han conseguido un grado satisfactorio de estabilidad frente a factores coyunturales. Tampoco sabemos si el impacto de la revolución digital en los hábitos culturales, especialmente en las generaciones más jóvenes, afecta de manera sustantiva al consumo escénico. Después de tres décadas en las que se ha priorizado la generación de oferta es urgente centrar el punto de mira en los mercados. La gestión óptima de los públicos escénicos es el factor más determinante para asegurar la sostenibilidad del sector durante los próximos años y, además, la principal justificación de los recursos públicos que se destinan a su desarrollo.

El proceso de Escenium 2010 se ha organizado en tres fases:

- a. Un análisis de las investigaciones más relevantes sobre públicos a nivel internacional, confeccionando una base de datos que contiene 117 registros y elaborando un documento de síntesis.
- b. La celebración de talleres de expertos, con la participación de profesionales de toda la cadena de valor, que tuvieron lugar en Madrid los días 25-26 de noviembre y 2-3 de diciembre del 2009 para la elaboración de una diagnosis

sobre la situación actual de los públicos escénicos, que permitió elaborar un documento que define los principales retos del sector.

- c. La celebración de un foro en Bilbao días 10, 11 y 12 de febrero del 2010, con la participación de más de 30 especialistas y 500 profesionales, al mismo tiempo que se celebraba un workshop para promover intercambios comerciales.

La reflexión y el debate a lo largo de todo el proceso se han estructurado en cuatro ejes temáticos: el desarrollo y consolidación de los públicos actuales, la formación de nuevos públicos, su conocimiento, y las políticas de creación y desarrollo de demanda.

Durante el foro se han celebrado las siguientes sesiones:

- Mesa redonda inicial sobre las tendencias del mercado de las artes escénicas en España y a nivel internacional.
- Sesiones temáticas con el siguiente formato:
 - Exposición inicial por parte del coordinador.
 - Presentación breve de experiencias y comunicaciones. En total se han presentado 7 experiencias y 11 comunicaciones.
 - Debate interno entre los especialistas de la mesa.
 - Debate abierto con los asistentes.
- Sesión de clausura con la presentación de conclusiones provisionales.

En este libro recopilamos las aportaciones de los especialistas y los relatos de las sesiones del foro, así como las conclusiones. Quiere ser un instrumento útil para el desarrollo de públicos, que son el principal factor de sostenibilidad del sector y la principal justificación de los recursos públicos aportados.

Los textos recopilados son los siguientes:

Introducción:
**Artes Escénicas, Públicos y
Sustentabilidad en el siglo XXI**

Lucina Jiménez López

Reflexión general sobre los públicos de las artes
escénicas.

A Talleres Previos

Hacia un Mapa de Públicos de las Artes Escénicas.

Ana Luisa Basso y Gerard Ramon, con el asesoramiento de Manuel Cuadrado.

Descripción y síntesis de las principales aportaciones de una muestra de estudios sobre públicos culturales a nivel internacional.

Principales retos del sector de las artes escénicas en España.

Jaume Colomer

Síntesis de las principales aportaciones de los participantes en los Talleres Escenium que analizaron la situación actual del sector de las artes escénicas en España y definieron los principales retos de futuro.

B Foro Escenium

Tendencias del mercado de las artes escénicas en España y a nivel internacional.

Anna Villarroya

Relato de la Mesa Redonda inaugural, con la participación de François Colbert, Lucina Jiménez, Mary Ann DeVlieg, Manuel Cuadrado, Emilio Sagi y Alberto Fernández Torres, coordinada por Alicia Roldán.

Desarrollo de los públicos actuales.

Alba Colombo

Relato de la sesión temática 1, coordinada por François Colbert y moderada por Ana López, con la participación de Miquel Curanta, Paco Flor, Rubén Gutiérrez, Roger Tomlinson y Franky Devos.

Creación de demanda y captación de nuevos públicos.

Robert Muro

Relato de la sesión temática 2, coordinada por Alberto Fernández Torres y moderada por Carlos Morán, con la participación de Joan Morros, Pilar López, Joan Oller y Xabier Landabidea.

Conocimiento de los públicos.

Patxi Azpillaga

Relato de la sesión temática 3, coordinada por Manuel Cuadrado y moderada por Antonio Criado, con la participación de José Luís Rivero, Grego Navarro, Vivienne Moore, Victoria Ateca, Pilar Granados y Judit Segura.

Políticas de creación y desarrollo de demanda.

Roberto San Salvador

Relato de la sesión temática 4, coordinada por Lucina Jiménez y moderada por Ramón López Barranco, con la participación de Pello Gutiérrez, Jordi Sellas, Cesc Casadesús e Iñaki López Aguilera.

Conclusiones

Jaume Colomer

Conclusiones presentadas por el Comisario en el acto de clausura

C Anexos

Recopilación de estudios sobre públicos culturales

Ana Luisa Basso y Gerard Ramon, con el asesoramiento de Manuel Cuadrado.

Comprende un total de 117 fichas de estudios sobre públicos culturales a nivel internacional, con datos de acceso.

Comunicaciones y experiencias

Varios autores

Textos, guiones y presentaciones de los responsables de las comunicaciones y de la presentación de experiencias (incompleto)

Memoria

Jaume Colomer y Andreu Garrido

Descripción del proceso de trabajo de Escenium 2010, datos de participación y valoración realizada por la Comisión Técnica en la sesión de abril 2010.

Agradecemos de todo corazón a todas las personas y entidades que han hecho posible Escenium 2010:

- A La Red, al Gobierno Vasco, a la Diputación Foral de Bizkaia y al Ayuntamiento de Bilbao como organizadores del evento.
- A los representantes de las entidades que han participado en la Comisión Técnica: Gerardo Ayo, Alicia Roldan, Antonio Criado, Irene Pardo y María Valls (LA RED), Pilar López (FAETEDA), Carlos Morán (SAREA), Ana López (COFAE), José Luis Melendo (FEAGC), Ramón López-Barranco (ADGAE), Rubén Gutiérrez del Castillo (Fundación Autor), David Márquez (FECED) y Ma. Jesús Bronchal (Oficina del Gobierno de Québec).
- A los coordinadores de los ejes temáticos: François Colbert, Lucina Jiménez, Alberto Fernández Torres y Manuel Cuadrado.
- A todos los especialistas y expertos que han aportado sus experiencias y conocimientos en los talleres y las sesiones temáticas: Mary Ann DeVlieg, Emilio Sagi, Miquel Curanta, Paco Flor, Rubén Gutiérrez, Roger Tomlinson, Franky Devos, Joan Morros, Pilar López, Joan Oller, Xabier Landabidea, José Luís Rivero, Grego Navarro, Vivienne Moore, Victoria Ateca, Pilar Granados,

Judit Segura, Pello Gutiérrez, Jordi Sellas, Cesc Casadesús, Iñaki López Aguilera y Cristina Pou.

- A todos los profesionales y representantes del sector que han participado en los talleres y el foro.
- A los relatores que han sintetizado las principales aportaciones: Anna Vilarroya, Alba Colombo, Robert Muro, Roberto San Salvador y Patxi Azpillaga.
- A las empresas y entidades que han participado en el workshop.
- A los responsables del Palacio Euskalduna que han acogido el evento facilitando su desarrollo con gran profesionalidad y generosidad.
- Al equipo de trabajo: María, Irene y Carmen (Oficina de La Red), Marilú (de Gerona Grup Bilbao, empresa responsable de la Secretaría Técnica), Óscar (de Cultura&Comunicación, empresa responsable de la agencia de comunicación), y Andreu, Cristina, Ana Luisa, Gerard y Nayara (de Bissap, oficina del comisariado).
- A los medios de comunicación que nos han ayudado a difundir el evento y sus conclusiones.

PRÓLOGO

Artes escénicas, públicos y sustentabilidad en el siglo XXI

Lucina Jiménez López

Coordinadora de Políticas Culturales del Observatorio
de Comunicación, Cultura y Artes S.C.

Para Víctor Hugo Rascón Banda

Públicos, políticas culturales y desarrollo sustentable

Durante los primeros años del siglo XXI, las artes escénicas parecen haber llegado a un momento crucial de definiciones para su futuro, en un contexto de profunda recomposición de los mapas y las prácticas culturales de millones de ciudadanos, así como de redefinición de las políticas públicas y privadas hacia el sector. ¿Acaso es posible pensar en la sustentabilidad del teatro, la danza o la música, el circo o cualquiera de las manifestaciones de las artes escénicas?

En la Convención sobre la Salvaguarda del Patrimonio Inmaterial de 2003, la UNESCO estableció que las artes vivas son parte de un patrimonio que se encuentra en condiciones de vulnerabilidad a nivel internacional. Tenemos la tendencia a relacionar esos riesgos con las manifestaciones de carácter tradicional o comunitario, con las

expresiones escénicas de los pueblos originarios, indios, inmigrantes o afrodescendientes, pero no en relación con el sector de los profesionales.

Las artes escénicas se piensan al margen de este planteamiento, pero éstas también forman parte de ese patrimonio y se encuentran bajo condiciones de vulnerabilidad, en el contexto de la mundialización de la cultura, debido a la inestabilidad en las bases para su desarrollo, la ruptura de las cadenas productivas y las relaciones intermitentes con públicos cada vez más eclécticos y multimediáticos¹.

El concepto de sustentabilidad, aportado por la ecología, se utiliza hoy para el desarrollo humano y la economía. Yo lo retomé para las artes escénicas, luego de haber hecho una revisión, a través del Informe ICSI² que impulsara en vida Eduard Delgado, de las condiciones que guardaba este sector en la mayoría de los países de habla hispana.

Los creadores o promotores entrevistados para dicho informe coincidían en que, al igual que en los países europeos que basaron su tradición cultural en la intervención del Estado, en el comienzo del siglo XXI, las artes escénicas se debaten no sólo en torno a sus perspectivas económicas, dada la presión de la fiscalidad para la asignación de recursos públicos y la necesidad de recuperación vía taquillas, sino por la frágil y poco profunda vinculación social del teatro y la danza con sociedades espectacularizadas y cada vez más inestables, una reiterada persistencia de sistemas tradicionales de organización y promoción y la ausencia de políticas culturales derivadas del conocimiento del campo.

La sustentabilidad del teatro, la danza y aún la música depende esencialmente de la conexión con sus públicos y no se reduce a la economía, aún cuando los públicos aporten recursos al pagar sus entradas. Lo cierto es que también aportan vitalidad, crítica, estímulo, matices, interpretaciones, sueños o ratificación de la complicidad estética con el artista. También pueden hacer inexistente la obra con su ausencia. De ahí la importancia de Escenium 2010. Asumir el tema de públicos es un acto de valor y requiere de una buena dosis de audacia, porque es un tema frente al cual no hay suficiente investigación cualitativa y menos aún fórmulas o consensos fáciles.

El avance que Escenium 2010, bajo las orientaciones de su comisario, Jaime

1 Jiménez, Lucina. *Artes escénicas y patrimonio inmaterial; la puesta en escena de vínculos no reconocidos*. México, ICOMOS México, INAH, 2006.

2 Delgado, Eduard, Martín-Barbero, Jesús, Jiménez, Lucina y Ortiz, Renato. *Cultura y sostenibilidad en Iberoamérica*. Madrid, Interarts, OEI, 2005.

Colomer, ha logrado en los documentos previos y en los resultados de los talleres realizados en noviembre pasado es fundamental. Usualmente se aborda el tema de públicos casi desde el “feeling” o desde supuestos que no han sido comprobados a través de la investigación. Superar las visiones cuantitativas y estáticas que aíslan al teatro o a los públicos del contexto cultural de fragmentación y homogeneización que vivimos a la par de una intensa emergencia de identidades y grupos sociales que demandan reconocimiento es también un buen punto de partida.

La problemática de públicos es de carácter global, afecta a la mayoría de las ciudades del mundo y no sólo las europeas, de ahí que, en su momento, tal vez valga la pena agregar, a ese estado del arte logrado por el equipo Escenium, los estudios de públicos y sobre consumo cultural que se han formulado de este lado del Atlántico.

Me refiero a los estudios que hemos formulado, desde la comunicación, la filosofía y la antropología, Néstor García Canclini, Jesús Martín-Barbero, Josette Féral, Patrice Pavis y quien esto escribe, además de otros estudiosos que han abordado la complejidad de las prácticas culturales, escénicas o audiovisuales en los ámbitos local, urbano o mundial.

Los públicos en la cadena productiva

Decir que los públicos forman parte del hecho artístico tiene muchas implicaciones indispensables de tomar en cuenta para el quehacer práctico de las políticas hacia el sector y, no se diga, para la gestión de públicos, cualquiera que sea nuestro propósito de acercarnos a ellos o la tipificación que hagamos de ellos con fines metodológicos.

Una primera, y acaso la más importante, es que los públicos no son un reto posterior a la creación, la programación y la exhibición, ni su presencia depende solamente de la difusión que indudablemente hay que realizar de cualquier propuesta escénica. No son la última parte de la cadena productiva, ni pueden reducirse a simples consumidores, porque ello entrañaría aspirar solo a establecer una relación de productor-producto-consumo y al final de cuentas, a considerar a la sociedad un problema de taquilla. No es el interés de las políticas de desarrollo de públicos, únicamente, la conformación de relaciones mercantiles por sólidas que éstas sean. El acceso a los lenguajes artísticos y a la vida cultural es un derecho humano y parte de la necesidad de crear ciudadanía cultural³.

3 Jiménez, Lucina. “Derechos culturales, públicos y ciudadanía”. *Paso de Gato; Revista Mexicana de Teatro*. México, n.º 39, octubre-diciembre de 2009. Pp. 37-39.

Si bien es cierto que toda expresión artística tiene una dimensión económica, ésta debe estar subordinada a la pregunta de cómo puede el teatro recuperar su significado cultural, simbólico, ético, estético o ritual, en sociedades en las que, a partir de la pérdida de certezas y bajo la indolencia de un relativismo que todo lo permite, promueve la espectacularización de la política y de la violencia, y pareciera vivir una borrachera de hedonismo e indiferencia de corto plazo. Es ahí donde el teatro, comprometido con la dimensión humana de una época específica, debe contribuir a repensar, reconstruir o deconstruir el sentido de lo humano y no puede, a riesgo de quedarse solo, encerrarse en el narcisismo y la autocomplacencia.

Peter Brook, refiriéndose a su propia práctica, hablaba de la necesidad de “desafiar todos los elementos que en todos los países colocan a la forma teatral en un marco muy cerrado; aprisionándolo dentro de un lenguaje, de un estilo, de una clase social, de un edificio, de un cierto tipo de público. La posibilidad de encontrar nuevos vínculos culturales apareció mediante el intento de hacer del acto teatral algo inseparable de la necesidad de establecer nuevas relaciones con diferentes personas”⁴.

Tantos años de vivir de espaldas al espectador, bajo la creencia mal entendida del derecho a la libertad de creación, así sea con dinero público, y de que los programadores saben lo que los públicos aceptarían o estarían dispuestos a ver, ha contribuido no sólo a la fragmentación de la práctica artística, dificultando la consolidación de propuestas de mediano y largo plazo, así como su innovación, sino que se ha vuelto contra los propios creadores y programadores, en una especie de víbora que se muerde la cola. No hay nada más decepcionante que ver la silla vacía de los comensales, luego de meses de minuciosa preparación del banquete teatral.

Al igual que los creadores, los públicos están colocados en el centro mismo del ciclo productivo visto desde su dimensión ética, estética y económica, y por tanto, del de la gestión cultural. Uno de los errores más graves que estamos pagando es haber considerado, desde una postura democratizadora de la cultura, que el trabajo de públicos consiste en “hacer llegar o dar a conocer las obras o los productos artísticos” a una sociedad que “debería estar hambrienta” de acercarse a su “consumo”. Eso no es ni ha sido así, y las crisis recurrentes de públicos que hemos atestiguado desde que la modernidad separó al espectador del actor nos lo ha ratificado de cuando en cuando. Pretextos o explicaciones a medias sobran; la influencia de la televisión, los precios,

4 Brook, Peter. “The culture of Links”. Pavis, Patrice. *The intercultural Performance Reader*. Londres, Routledge, 1996. Pp. 63-66.

las distancias, los horarios, etc. Lo cierto es que mientras busquemos dichas razones sólo del lado del espectador, reducido a su papel de posible comprador de una entrada, no vamos a avanzar más que parcialmente.

¿Cuál es el riesgo de considerar a los públicos solo como consumidores o como compradores de entradas? Los museos fueron las instituciones pioneras en los estudios y las intervenciones dirigidas al crecimiento de públicos, a partir de la dimensión económica. Durante la década de los 90, los grandes museos invirtieron en la formación de los profesionales en marketing, planeación estratégica y procuración de fondos; los curadores también adquirieron un profundo conocimiento de la economía de la circulación del arte. Se generaron diversas formas de sistematizar el acercamiento de los diversos públicos. Dada la prioridad de los visitantes, la operación económica de los museos se volvió un criterio fundamental de su gestión. En el mundo anglosajón se ha impuesto un régimen de evaluación basado en el cuántos y el cuánto.

Ese conocimiento fue importante para sistematizar las relaciones entre espacio cultural, ciudadanía y servicios, cuestión indudablemente necesaria en el teatro, dada la ausencia de indicadores, estadísticas, bases de datos e instrumentos de análisis prospectivo.

Parte de esa búsqueda fueron las exposiciones temporales, las tiendas. Se desarrollaron grandes exhibiciones espectaculares y caras, destinadas no sólo a hacer circular piezas en el mercado internacional, sino también a convocar el interés de visitas masivas donde la calidad de la experiencia termina por subordinarse a la presión de la cantidad. A partir de su valor arquitectónico, algunos museos se volvieron íconos fundamentales e importantes fuentes de recursos de las ciudades y parte de proyectos globales de desarrollo cultural y turístico.

A pesar de haber generado una economía “saludable” en varios casos, hoy el sentido y la razón de ser de los museos vuelve a estar a debate, debido a que las relaciones con los públicos no se asentaron de manera sustentable en todos los casos: o bien los museos han perdido credibilidad o la dinámica de la masividad ejerce presión sobre la naturaleza misma del museo. A fines de 2009, los museos han vuelto la mirada hacia el camino recorrido, descubriendo la urgente necesidad de recuperar sus valores intrínsecos y restablecerlos como base fundamental para la búsqueda de sustentabilidad.

Hoy de lo que se trata es de conciliar los avances de la cultura empresarial con los valores intrínsecos de los museos, considerando los nuevos contextos de globalización, explosión del conocimiento científico-técnico y del arte, así como la necesidad

de repensar el lugar de los museos en la sociedad contemporánea. Bajo el significativo título de “Más allá del torniquete”, decenas de curadores, directores de museos y de servicios educativos reunidos en Los Ángeles, bajo el cobijo del International Museum Institute, coinciden en la necesidad de retomar valores que giran en torno a: confianza pública, prioridad en sus colecciones, relevancia (significación), Inclusión social, globalización, creatividad, experiencia, generación de conocimiento y convivencia, entre otros⁵.

Una política de desarrollo de públicos no puede estar subordinada solamente al marketing cultural, con todo y lo necesario que resulta, porque la creación de espectadores en la lógica del mercado, sin la formación y el enriquecimiento de la capacidad de leer, relacionarse e interactuar con diferentes estéticas teatrales hace que la colocación de entradas incida principalmente entre quienes ya tienen el precedente y la experiencia de ir al teatro, dejando en segundo lugar la formación de estos mismos públicos y otros que no se sienten convocados.

No se apuesta a la renovación generacional de los públicos, ni por la capacidad crítica que requieren tener.

No menosprecio el trabajo del marketing cultural. Es fundamental acercarse a él, entenderlo y aplicarlo correctamente a cada contexto. De hecho lo estoy poniendo en práctica en la creación de los públicos del nuevo espacio que actualmente dirijo: La Nana, Fábrica de las Artes, en lo que fuera el antiguo Salón México; sin embargo, esas estrategias requieren cada vez más diseñarse y ejecutarse en estrecha relación con otras de vinculación comunitaria y de replanteamiento de la función del arte en una sociedad urbana que vive una fuerte dosis de deterioro social, es decir, de otras acciones formativas y de cohesión social a través del teatro. Son los ciudadanos quienes marcan las necesidades al espacio cultural. No seguimos mecánicamente sus deseos, pero en nuestras programaciones todavía iniciales, los ciudadanos se ven reflejados. En otras ocasiones, no es el marketing lo que va a sustituir los vínculos afectivos con una u otra comunidad, con todo y que en España ahora se habla del marketing “fuzzy”, cuya denominación alude precisamente a un marketing basado en la parte afectiva y comprometida del espectador.

La realidad múltiple, contradictoria y tensionante que vive el teatro a nivel internacional pone de relieve la necesidad de políticas integrales que no fragmenten la complejidad

5 Holo, Selma y Mari-Tere Alvarez. *Beyond the Turnstile*. Lanham. New York, usc, College, 2009. usc, College. P. 202.

de un fenómeno de por sí contradictorio. Es necesario formular políticas que no separen creación, producción, circulación y consumo o disfrute, ni tampoco la creación de la recepción, porque una está influida por la otra de manera inseparable. Veamos algunas propuestas de actuación práctica que desde mi punto de vista son indispensables para establecer una política integral de construcción y desarrollo de públicos.

Formación, creación, producción teatral y públicos

Necesitamos empezar a erradicar de raíz la tendencia de ciertos creadores a desentenderse de sus públicos, en cualquiera de sus dimensiones. La modernidad colocó a los artistas en un pedestal, pero al mismo tiempo los puso en un rincón, aislados de las necesidades vitales de la sociedad. El arte se volvió un lujo o mercancía al alcance de unos cuantos.

Mientras los hacedores de teatro no creen espacios de reflexión y colaboración en el desarrollo de públicos, cuestionándose el sentido de su quehacer y hasta el razonamiento de su propuesta estética, difícilmente se podrá detener la maquinaria de producción de obras teatrales que se disparan al universo para ver quién las atrapa, bajo el riesgo de que perezcan en un territorio poco abonado para la experiencia estética. La saturación de la oferta en la mayoría de los países es una muestra de esa producción artística desvinculada de su dimensión social.

Debe proponerse la creación de seminarios y espacios de experimentación con públicos diversos, como parte de la formación actoral, de los directores de escena y de los programas de gestión cultural. En ese sentido, la vinculación de la formación profesional con la práctica escénica frente a públicos diversos debiera ser una de las dimensiones formativas de cualquier carrera vinculada al teatro, la danza o la música.

La calidad de la factura del teatro ha mejorado en los últimos años en paralelo a una cierta recuperación de públicos a principios de este siglo XXI, sobre todo en comparación con los escenarios de fines de los ochenta y principios de los noventa en que la crisis de públicos parecía tocar fondo. Hoy el reto de consolidación de los públicos habituales y la conquista de nuevos espectadores no pueden enfocarse creando más oferta, sin que se asuma desde la formación, la creación y la producción el debate de cómo enfocan estas producciones a los públicos. De no ser así, los programadores y exhibidores, así como promotores y difusores, tendrán que seguir haciendo esfuerzos para colocar, en el gusto y el interés de los espectadores, obras que no necesariamente tienen tras de sí el interés de relacionarse con alguien.

Si hiciéramos la etnografía de diversas obras veríamos que algunas de ellas son más bien accidentes o fruto de coyunturas particulares y no necesariamente han sido pensadas para ser vistas. Algunas se han creado para llenar un hueco, otras para mantener un espacio recién conquistado, otras para dar empleo a un cierto número de actores, otras más para el regocijo de alguno de ellos. Unas salieron bien y otras no.

La postura del creador es fundamental en su posterior acercamiento a los públicos. En Buenos Aires, ciudad sede de la Escuela del Espectador, fundada por Jorge Dubatti, el teatro ha desarrollado un nicho ecológico más o menos prometedor para su desarrollo en vínculo con diversos públicos.

Dubatti insiste en el auge del teatro argentino de la posdictadura. Luego de dar cuenta del horror, la represión, los secuestros y desapariciones, a partir de constituirse en “espacio de fundación de territorios de subjetividad alternativa, espacios de resistencia, resiliencia y transformación, sustentados en el deseo y la posibilidad de cambio”, generando nuevas formas de relación entre los grupos y los teatristas, entre el teatro de las provincias y las capitales. Se trata de una “nación multipolar, multicentral, desdeñada”, como él define a este amplio espectro de diversidad teatral que ha logrado mantener y desarrollar fuertes vínculos con sus públicos. Se trata, concluye Dubatti, de un “teatro de la destotalización y el canon de la multiplicidad”⁶.

Liberado de la carga costumbrista, dice Mauricio Kartun, dramaturgo, director y docente de dramaturgos, de la necesidad de cumplir con objetivos prácticos: “inútil como todo lo sagrado”, el teatro ha podido volver a hacer lo que es, “condensar el mundo poéticamente en un cuerpo iluminado y en estado de emoción”. Luego de hacer un análisis de la fragilidad y lo efímero de la tecnología, señala que los chicos terminan por caer en la fascinación al descubrir la precariedad de los recursos con los que puede ser creado el teatro de sombras. Lo mismo ocurre ante el actor que es capaz de exponerse a la manera circense, frente a un público que comparte con él un ritual en el cual no hace falta ninguna tecnología⁷.

En Buenos Aires, dice Dubatti, “lo que le otorga relevancia y singularidad al teatro

6 Dubatti, Jorge. “Características del Teatro Argentino Contemporáneo; posdictadura, multiplicidad, subjetividad”. *Paso de Gato; revista mexicana de teatro*. México, n.º 40, enero-marzo de 2010. Pp. 30-32

7 Kartun, Mauricio. “La muerte del teatro y otras buenas noticias”. *Paso de Gato; Revista Mexicana de Teatro*. México, n.º 40, enero-marzo de 2010. Pp. 33-35.

actual no es solamente la calidad de sus artistas, sino sus convivios excepcionales, calientes, fervorosos y activos, que no dejan de llamar la atención a los visitantes extranjeros, acostumbrados a otros comportamientos de los espectadores en otras capitales teatrales del mundo. En Buenos Aires hay pasión de espectadores. El público porteño es un espectáculo en sí mismo. Pero además, los espectadores cumplen hoy una función esencial en el desarrollo y difusión del teatro y en la producción de pensamiento crítico. Lo que sostiene el teatro de Buenos Aires no es el periodismo ni la publicidad, sino el “boca” a “boca”... por más que sea la publicidad, por más elogiosas que sean las críticas profesionales, si a los espectadores no les gusta el espectáculo, la sala se vaciará muy pronto.”⁸

En La Habana, el teatro logra abrir poros para el debate de una sociedad fragmentada. La obra “Huevos”, con localidades agotadas hacía varias semanas, genera un debate paralelo entre los espectadores, en torno a sus experiencias familiares en relación con el conflicto del “Mariel”, que llevó a decenas de cubanos fuera de la isla. El teatro con una buena factura es un espacio de respiro frente a una televisión llena de discursos, clases de francés o películas estadounidenses previas a la Revolución del 59.

La postura del creador y su concepción del quehacer teatral encierra, desde la raíz, la manera en que desea relacionarse con la condición humana y con los públicos. No es que se cree para un sector en particular, aunque ello también es posible y a veces necesario.

La factura de una obra puede ser definitiva para la consolidación del ritual al que se convoca a un público diverso, heterogéneo por naturaleza. No hay marketing que logre vender de manera sostenida una mala obra. Si al estar ahí el espectador se arrepiente de haber ido porque la obra es chabacana, un culebrón, como dirían los colombianos, o un bostezo, o es tan elaborada que no hay manera de conectarse, ese espectador ejercerá a la salida un boicoteo mucho más profundo de lo que podemos imaginar y, por más que lo intentemos, será difícil hacerlo volver a una sala de teatro o a vivir la experiencia escénica⁹.

8 Dubatti, Jorge. “Hacia un teatro de Goce. Pasión de espectadores”. *Paso de Gato; Revista Mexicana de Teatro*. México, n.º 39, octubre-diciembre de 2009. Pp 55-56.

9 En 2003 hice el seguimiento del impacto la obra de teatro “Diccionario Sentimental”, dirigida por Mario Espinosa. Me interesaba ver qué tanto se guardaba en la memoria una obra teatral, dado el sentido efímero que tiene la representación, a fin de analizar qué tanto puede o no permanecer en la memoria de los espectadores y si se vinculaba con su vida cotidiana. Entrevisté al director de la obra, apliqué encuestas a los espectadores y les pregunté quiénes estaban interesados en ser entrevistados

Circulación y exhibición, el espacio territorial o local

No es lo mismo buscar espectadores para un teatro a la italiana de 1500 espectadores que para una obra de teatro de cámara, o de circo contemporáneo, tampoco para una obra de teatro de la comedia o para un musical. No son los mismos espectadores quienes acudirán a la convocatoria, ni se requieren los mismos elementos para poder relacionarse y apreciar una u otra obra.

Tampoco es estrategia sustentable promover la búsqueda de públicos de obra en obra o de producción en producción. El cuestionamiento que deben hacerse los programadores de teatros y escenarios es cuál es el sentido de su propuesta. ¿Qué discurso se está buscando comunicar a los espectadores y a cuáles espectadores? Toda programación es un acto de curaduría de las emociones. La pregunta es: ¿quién forma a los programadores y cuáles son sus fuentes sobre la estética contemporánea? ¿Cuál es el perfil de cada espacio escénico y cuál es el proyecto artístico que sustenta? ¿Porqué una obra puede tener un circuito de presentaciones mientras otra se muere en el espacio local? ¿Cómo colaboran los distintos espacios entre sí para favorecer la presencia de los espectadores?

Los vínculos de los teatros con su territorio es un tema por abordar. Usualmente, se busca al espectador anónimo, pero no se saluda al vecino, ni se dialoga con la escuela de la esquina. La cercanía puede ser un brazo asfixiante o un espacio de crecimiento estético.

El caso del Teatro de La Candelaria en Colombia es sin duda significativo. El desarrollo de la dramaturgia se dio en paralelo al diálogo de los actores con los públicos. Esa agrupación, dirigida por Santiago García, fue el espacio de debate de la conflictiva social de un país cimbrado por la violencia, como lo es hoy México.

Contra lo que podríamos desear, no existe en nuestra sociedad una clara afinidad por los espacios culturales o teatrales. Recuerdo la experiencia de Casa del Teatro en la ciudad de México, en la zona de Coyoacán, donde las señoras organizadas presio-

en el futuro. Nunca dije cuál era el futuro, pero durante dos años me mantuve en contacto con ellos. Uno de los espectadores había decidido divorciarse no por ver la obra, pero él reconocía que la obra le había puesto frente a la necesidad de poner en orden el desgaste de sus relaciones amorosas. En unos casos, los espectadores habían recomendado a sus vecinos y amigos las obras de ese director y en otros casos, simplemente habían decidido guardar el programa de mano como un recuerdo. Otros recurrían a sus propias emociones en relación con la obra, señalando qué sentimientos debieron ser abordados por el director.

naron para el cierre del establecimiento porque creaba mucho tráfico en una zona considerada patrimonio histórico. Por fortuna el espacio no se cerró, pero ha estado a punto. Casa del Teatro propuso el formato de Teatro de Emergencia, para poner en escena los conflictos coyunturales de debate nacional. No siempre aparece. El tránsito de los actores de un campo a otro hace difícil la estabilidad o la permanencia de esta iniciativa a la cual le sobrarían tema. Actualmente, Luis de Tavira, el director de Casa del Teatro, enfrenta la compleja creación de una Compañía Nacional de Teatro.

En la ciudad de Monterrey, los vecinos impidieron la instalación de un teatro en una bodega vacía. La propuesta del grupo de Teatro, los Peripatéticos A.C., sucumbió ante una asamblea de vecinos a quienes no lograron convencer de las bondades del teatro.

La ausencia de vínculos entre los espacios culturales y la vida urbana afecta la relación de los espectadores en su ámbito territorial. Por ello, en el caso de La Nana, Fábrica de las Artes, una de las estrategias de inserción social y de formación de públicos fue empezar por las escuelas del barrio, mientras se hacía la recuperación del espacio que antes albergó al Salón México. De esa manera, los padres de familia, es decir, los vecinos, ajenos a la experiencia artística, aprendieron de sus hijos el gusto por la danza, la experiencia de ir al teatro y ahora pueden participar en la experiencia, como la recuperación de su propio derecho a la vida artística, pero no sólo como consumidores, sino como aprendices y partícipes de los lenguajes artísticos.

Pero el trabajo no puede quedarse ahí. Ahora estamos trabajando, al mismo tiempo en que sistematizamos bases de datos, creamos el Club de La Nana, así como un trabajo sistematizado de envíos masivos, comunicación a través de los medios y otras formas de aplicación del marketing cultural, en un mapa de memorias e identidades entre las comunidades que rodean a La Nana. La riqueza de la diversidad cultural así, sea fruto de las influencias del mercado, la piratería y la mezcla con las prácticas culturales tradicionales, contrasta con la condición de exclusión social, deterioro de la vida urbana, ausencia de espacio público y marginación de cualquier experiencia estética. Esa es la realidad de millones de ciudadanos en todas las ciudades.

Nuestra intención es generar un diálogo centro-periferia que rompa con las visiones tradicionales del centro histórico, donde se ubica La Nana, como el generador de todo hacia una periferia empobrecida y carente de infraestructura cultural. La idea es generar núcleos de formación y creación artística en donde se mezclen tradiciones populares con expresiones artísticas contemporáneas, los artistas profesionales más reconocidos con las iniciativas vecinales. En ocasiones las residencias artísticas de creadores interesados en el espacio urbano y en los

sitios alternativos se realizarán en las periferias (centros culturales existentes o centros comunitarios creados para el desarrollo social), convirtiéndolas en el centro de los procesos creativos y de vínculo con diversos públicos, especialmente los adolescentes.

Aún con los circuitos es importante tener cuidado. Es importante tener la opinión de los programadores y también la de los públicos en cada nodo. Cuanto menos politizados estén los criterios de selección de una obra que circula, más posibilidades habrá de acercarse a los intereses y necesidades de los públicos y de lograr una diversidad de propuestas que responda a la población a la que se atiende. No todas las obras están en condiciones de ser circuladas y presentadas en cualquier contexto.

Difusión y comunicación para qué y para quién

Una obra teatral no cobra vida solamente cuando está terminada. Su proceso de creación puede significar la generación de muchas oportunidades de ser difundida, y no sólo cuando es ya un producto artístico. La difusión del proceso creativo y la posibilidad del asomo de ciertos públicos pueden representar una forma de acercamiento que por supuesto no todos los creadores están preparados o dispuestos a vivir. Sin embargo, conozco experiencias donde el director prefiere hacer sus últimos ensayos con públicos específicos, previamente invitados.

Es importante distinguir la difusión de la publicidad, así como de la comunicación. La difusión dirigida a los medios masivos es fundamental, pero no depende de ella la afluencia de público. En todo caso, influye entre los públicos habituales y en ese sentido es muy importante, pero no podemos confiar en ella para la captación de nuevos públicos. Menos aún a través de carteleras que solo incluyen el título de la obra, algún actor y acaso el director.

La actual crisis de la prensa escrita ha implicado un cambio radical en el destino de la publicidad, la cual se enfoca a la televisión y a los portales de Internet. Los periódicos están en plena recomposición, frente al crecimiento de la influencia de las redes tecnológicas y el Internet. Las redes sociales crecen en usuarios y en usos.

En consecuencia, la difusión, la publicidad y las formas de comunicación que se asuman respecto de una obra, tendrán que ser repensadas de manera estructural. Una cosa es el posicionamiento de un espacio escénico en el imaginario urbano y otra muy diferente es la campaña que requiere una temporada o una obra aislada. Lo fundamental es contar con un proyecto artístico que se exprese en una programación planeada con

anticipación, a fin de poder establecer los diferentes momentos y modalidades de la difusión, de la publicidad o, mejor aún, de una verdadera política de comunicación.

La Nana está en los periódicos gracias al interés que ha suscitado, pero de eso no depende la afluencia de públicos. Esta se relaciona más con el uso de mecanismos de comunicación directos, incluso de la generación de promotores voluntarios entre niños, jóvenes, mamás y hasta los personajes que controlan las calles. Ellos van y vienen a las vecindades con la oferta de La Nana, de tal suerte que ahora la hija de la señora que vende quesadillas está en los cursos, lo mismo que las cocineras de las fondas de la esquina. Ellos se mezclan con los bailarines de danza contemporánea o los empleados de la oficina de impuestos, que igualmente desean aprender a bailar danzón.

El desarrollo de públicos como estrategia de complejidad

La creación, desarrollo y generación de públicos atañe a la generación de estrategias de complejidad y simultaneidad. Se requiere actuar en diferentes planos al mismo tiempo, según posibilidades y prioridades de cada espacio. A las cuatro pes del Marketing: producto, promoción, precio y público, hay que agregar las pes de la construcción de públicos entendida en un sentido integral: pasión, pertinencia, perseverancia, paciencia, permanencia, prudencia. Sin pasión no hay nada que hacer en el teatro. Entre la burocracia y la presión del mercado, la labor del promotor, del programador o del gestor se vuelve muy compleja y este ha de poder contar con un motor propio que le hace ir más allá de la rutina. La pertinencia tiene que ver con la definición de un traje a la medida. No todas las iniciativas requieren lo mismo siempre. De ahí la importancia de poder saber lo fundamental de sus públicos y luego el trazo de un plan de trabajo puntual.

Definir objetivos y niveles es fundamental: no es lo mismo incidir en el plano de una política nacional o regional que la necesaria en el ámbito local, si se es una red o si se desea crear el público de una infraestructura específica o dar presencia y fortaleza a una temporada en específico. No siempre el objetivo de una campaña de públicos es incrementar el número de espectadores. En ocasiones se requiere diversificar, en otros casos incluso depurar. Por ello, la sensibilidad del gestor o del programador es fundamental e insustituible. Nadie sabe más que él o ella de su propio espacio cultural, tanto físico como simbólico y urbano.

Con independencia de cuál sea el nivel de dichos objetivos y alcance, hay ciertas tareas que deben estar presentes en todos los casos, casi como premisas para enfrentar la tarea:

1. Contar con información de carácter estructural. El primer paso es el conocimiento de los públicos del espacio escénico como un todo y luego en particular su estructuración en coherencia con la estructura de la programación. Pero esos datos son apenas la materia prima en bruto. Una vez realizado esto se requiere abrir el abanico de posibilidades y necesidades.
2. Desarrollar los instrumentos necesarios, a fin de hacer compatibles y comparables los datos. Igualmente, es una ventaja poder contar con instrumentos ya probados para que los espacios pequeños o con menos recursos puedan aprovechar el conocimiento y la experiencia de otros. Esto incluye los fracasos y los éxitos. Partir de cero es no saber superar la condición de debilidad en nuestra gestión.
3. Sistematizar los datos por tamaños de teatros, perfiles, regiones, circuitos y hacerlos comparativos. La sistematización de datos es fundamental para el desarrollo de cualquier política de desarrollo de públicos.
4. Redefinir circuitos de circulación de obras, acompañados de propuestas formativas y de vinculación con los espectadores.
5. Constituir un Observatorio o, mejor, un Laboratorio de Públicos para las Artes Escénicas que sistematice las buenas prácticas internacionales, nacionales y locales y las ponga en redes tecnológicas compartidas, capaz de sistematizar la formación de actores, gestores, programadores y de los públicos mismos en diferentes direcciones.
6. Definir políticas de vinculación social a partir de la definición de prioridades en el desarrollo de públicos. El público en general es una categoría inventada por los promotores culturales para esconder el hecho de que no se están dirigiendo a nadie. Mientras más específicos seamos en nuestras relaciones, mayor cercanía podemos realizar. Si es posible trabajar para los adolescentes y los niños y niñas, es importante, tanto como la definición de otros sectores.
7. Diseñar las estrategias y mecanismos compartibles de marketing cultural para asentar la dimensión económica de las artes escénicas, a partir de propuestas integrales. Igualmente, diseñar campañas de reconocimiento social a la práctica artística, a través de los medios electrónicos y digitales.
8. Generar espacios de formación y experimentación de la práctica profesional

con diversos públicos en los planes y programas de formación en las carreras de actuación, dirección escénica, etc.

9. Elaborar planes específicos de carácter formativo, basados en la experiencia y en la diversidad, dentro y fuera de las aulas de la escuela básica, conectarse con iniciativas que promuevan la idea de ciudad educadora, formación en lenguajes artísticos, patrimonio inmaterial, etc. La formación en el lenguaje teatral puede ser de vital importancia en la creación de un público crítico y que crezca estéticamente, no solo de edad, en relación con ciertas propuestas y sus creadores.
10. Incidir en la formación estética de los profesores del sistema educativo, aunque se piense que no está a nuestro alcance. Ellos constituyen un eslabón fundamental en la cadena de formación o rechazo a la experiencia estética.

Hace unas semanas, dialogaba con adolescentes en torno a sus experiencias teatrales. La mayoría de ellos carecían de ella y más bien tenían un gran escepticismo. Su maestro de español, un dramaturgo sin obra, usa a sus estudiantes como actores de sus textos. Todos creían odiar el teatro. Las únicas obras que habían visto eran las que su maestro les exigía ver, bajo el incentivo de ganar un punto. Recientemente, su maestro de historia les dejó de tarea ir a ver una obra, "La patria dañada". Trataron de posponer su cumplimiento lo más que pudieron. Pero el día llegó y fueron a verla. Cuando volvieron de la experiencia su cara y su estado de ánimo no dejaba dudas. El monólogo del actor los había atrapado y les había hecho reflexionar, sin prejuicios y con mucho sentido del humor, respecto a la solemnidad con la que se habla de la Patria, en este contexto de festejos bicentenarios. "¿No la has visto?, no te la puedes perder, de verdad, vela a ver, está buenísima."

Necesitamos multiplicar las posibilidades de acercamiento a la experiencia escénica, no sólo para el desarrollo sustentable del teatro, sino porque para los ciudadanos es un derecho cultural. Teatro y públicos es un binomio indisoluble. Necesitamos, sin embargo, seguir alumbrando el lado oscuro de la sala.

2.0

A

+

7.5

Talleres

Previos

8.3

+



1 Hacia un mapa de públicos de las artes escénicas, a partir de los principales estudios de públicos culturales a nivel internacional

2 Principales retos del sector de las artes escénicas en España

A1

Hacia un mapa de públicos de las artes escénicas

A partir de los principales estudios sobre públicos culturales a nivel internacional

1-1 |

Introducción

Este relato quiere ser un **documento de trabajo** que aporte argumentos al debate. Las estrategias que se desarrollen para la creación de demanda y para la captación y desarrollo de públicos deben basarse en el conocimiento discriminado de todos los tipos de públicos existentes y de sus perfiles de consumo. Por este motivo nos parece necesario avanzar hacia un **Mapa de Públicos de las Artes Escénicas**.

Metodología

Para la elaboración del relato se ha aplicado la siguiente metodología:

- a. Investigación para la identificación de estudios sobre públicos escénicos y culturales a nivel internacional realizados durante los últimos años con posibilidad de consulta.

- b. Selección de una muestra y elaboración de una base de datos con la ficha técnica y el link o forma de acceso para su consulta.
- c. Análisis comparativo de los estudios y elaboración de un relato de síntesis de las principales aportaciones.

Contenido del documento

El documento se ha estructurado en tres partes:

En el apartado “**Estudios de públicos**” se ha incluido una aproximación al concepto de estudios de público, de donde nace el interés por los públicos culturales, cuáles han sido los principales objetivos de dichos estudios, y qué herramientas han utilizado para recabar la información y a su vez difundirla.

En el apartado “**Principales aportaciones teóricas**” se han incluido las distintas aportaciones teóricas sobre el **conocimiento de los públicos** y el **consumo cultural** entre otros, temas todos ellos estudiados y esgrimidos desde diferentes disciplinas. Todas estas aportaciones teóricas reposan en su mayoría sobre estudios y datos empíricos en torno a los públicos y el consumo cultural y, a su vez, los alimentan dotándolos de nuevas premisas con las que partir. Este conocimiento acumulado es indispensable para toda aquella persona u organización cultural que tenga interés en conocer a sus públicos y la demanda real y potencial de sus bienes y servicios culturales.

En el presente documento se han dividido las aportaciones teóricas en dos apartados:

- El consumo cultural: perspectiva económica, perspectiva social y perspectiva psicológica.
- El marketing aplicado a las artes y la cultura.

En el primer punto se analiza cómo se ha tratado el tema del consumo cultural y, por consiguiente, los públicos culturales desde los distintos enfoques de las ciencias sociales. El siguiente apartado trata de hacer un repaso de las aportaciones del marketing como ciencia y herramienta que ha permitido a las organizaciones culturales una mejor aproximación y conocimiento de sus públicos. Muchos de los conceptos y aportaciones tienen al final una significación transdisciplinaria y son mayormente asumidas por parte de los investigadores, sea cual sea su formación.

En el anexo se ha incorporado, por su interés, un ensayo sobre el conocimiento generado por estudios de públicos realizados en nuestro país, una relación de fuentes bibliográficas utilizadas y la base de datos elaborada para la realización del presente relato que, por su tamaño, se presenta en documento adjunto.

1-2 |

Los estudios de públicos culturales

Antecedentes

Desde hace unos años el conjunto del sector de la cultura ha ido tomando conciencia de que los públicos son parte esencial del hecho cultural. En cierta medida los públicos han desplazado la centralidad de la obra de arte y la creación artística, y se han convertido en el centro de atención y la principal razón de ser de la mayoría de organizaciones e instituciones culturales.

Este proceso es parte del ojo del huracán de la llamada democratización de la cultura, paradigma desarrollado a la largo de la segunda mitad del siglo XX y que encuentra su punto máximo de eclosión a mediados de los años 70. Esta corriente (política-artista-social) entiende la cultura como un derecho fundamental para todas las personas. Así, ya en el artículo 27 de la Declaración de los Derechos Humanos de 1948 se establece el derecho de los individuos a participar de la vida cultural. Se trata pues de salvar todas las barreras materiales y simbólicas que impidan un acceso libre y universal a todas las formas de arte y cultura. De esta forma queda claro que el paradigma de la democratización cultural entiende que la creación artística y el patrimonio cultural son un bien común y encuentran su sentido máximo en que toda persona (los públicos) pueda gozar de ellos.

Paralelamente al desarrollo de la democratización cultural, desde las ciencias sociales se asume el papel que juega el público en el proceso artístico y cultural. Desde este punto de vista se supera la perspectiva elitista del arte por el arte, donde la creación artística ocupa el centro del universo del hecho cultural. Se comprende el arte como un proceso social en el que la creación artística sólo puede cobrar dicha dimensión a partir de cierto reconocimiento público. Por lo tanto el público forma parte indisoluble del hecho cultural, el artista crea para que su obra pueda ser admirada, toda creación tiene en última instancia un receptor, sin él su percepción como tal no es completa.

A partir de la asunción de estos nuevos paradigmas, administraciones y gobiernos, y

también organizaciones culturales, toman conciencia de lo importante que es el conocimiento de los públicos culturales para una mayor difusión y una mayor facilidad de acceso al hecho artístico y cultural.

Por un lado, las administraciones tienen interés en recabar información genérica sobre tendencias mayoritarias de consumo cultural en el conjunto de la población a través de grandes encuestas nacionales. Estas encuestas pretenden dar cuenta del proceso de democratización cultural impulsado desde las propias políticas culturales del Estado.

De otro lado, las instituciones y organizaciones culturales se dan cuenta que los públicos son parte esencial e imprescindible de su propia razón de ser, y que éstos les aseguran, en buena parte, su viabilidad económica y financiera.

Los pioneros en el estudio de públicos fueron los museos, y este sector ha continuado su liderazgo en cuanto número y periodicidad de los estudios. Seguidamente fueron los grandes festivales y los equipamientos escénicos-musicales quienes se interesaron por este tipo de estudios. Finalmente, el sector audiovisual y los medios de comunicación han aportado una nueva dimensión al conocimiento de sus públicos necesitando de una información continua y detallada a través de los que conocemos como estudios de audiencia.

El interés generalizado por parte de las organizaciones e instituciones culturales del Estado español hacia los públicos de la cultura es un interés relativamente reciente, sobre todo si se compara con otras realidades internacionales. Este hecho se explica por el largo periodo de inactividad cultural que supuso la dictadura franquista.

Durante las décadas de los 80 y los 90, el sector cultural español vivió una etapa en la que todo estaba por hacer, había que recuperar el tiempo perdido, y había que consolidar una red de infraestructuras y programaciones culturales en el conjunto del territorio. Este fue el ciclo de la profesionalización del sector, de la consolidación y, en consecuencia, un ciclo con un modelo de crecimiento ilimitado de la oferta cultural. Durante este periodo hasta la actualidad, ha habido un alto crecimiento del consumo cultural en todos los ámbitos, alimentado por un público reactivo.

Actualmente, sin embargo, parece que este modelo y este crecimiento han tocado techo. Es en este contexto que el sector cultural mira hacia los públicos y los pone en escena para poder adaptar las líneas de programación en función de sus intereses y

motivaciones. Una de las tendencias internacionales de mayor éxito es la utilización de las herramientas provenientes del marketing cultural: orientar la organización no hacia el producto sino hacia el mercado.

Objetivos

Los objetivos de los estudios de públicos seleccionados los podemos agrupar en cuatro categorías:

- a. El diseño y evaluación de políticas culturales
- b. La optimización de la gestión de los equipamientos y proyectos culturales
- c. La validación y difusión de buenas prácticas de gestión cultural
- d. La investigación no supeditada a utilidades a corto plazo

Tipología

Los estudios analizados los podemos agrupar en las siguientes categorías:

- Grandes encuestas nacionales
- Estudios de caso
- Nuevos estudios de audiencias de medios audiovisuales e Internet

1-3 |

Principales aportaciones teóricas

1-3-1 | El consumo cultural desde la perspectiva económica, sociológica y psicológica

El conocimiento teórico de lo que llamamos públicos nace de un interés creciente de las ciencias sociales a lo largo del siglo xx por la cultura y sus públicos. Todo este interés se ha visto traducido en el florecimiento de subdisciplinas específicas, así como de publicaciones y revistas especializadas en el estudio de la cultura y sus públicos.

En el actual documento se hace referencia a los aportes teóricos procedentes de la

década de los 60 y 70 hasta la actualidad, y que en gran medida son los que han ido formando un sustrato de conocimiento consensuado en torno a la cultura y los públicos culturales.

Como punto de partida cabría tener en cuenta las aportaciones de la **Escuela de Frankfurt**, con **Adorno** y **Horkheimer** a la cabeza. Estos teóricos definieron un panorama bipolar en el que existía, por un lado, el arte en su expresión más auténtica (ópera, bellas artes, teatro, etc.), y por el otro la “**cultura de masas**”, que tendía a la banalización del arte y a la pérdida de valor conceptual mediante productos que podían ser consumidos por la gran mayoría de la población. El modelo de la cultura de masas definido por la Escuela de Frankfurt ha sido largamente discutido por su simplicidad y su poco sustento empírico; el actual documento no quiere extenderse en este sentido.

1.3.1.1 | El enfoque económico

Cuando se habla del enfoque económico de la cultura debemos remitirnos a **Baumol** y **Bowen** que en su estudio clásico de 1966, *Performing Arts: The Economic Dilemma*, trataron de forma empírica, y según los preceptos de la ciencia económica, los problemas de financiación de las artes en vivo. Sus conclusiones fueron que las artes en vivo encierran unos altos costes por unidad combinados con una difícil mejora de la productividad, de forma que existe una brecha entre los costos y los ingresos percibidos. Esta brecha podría verse compensada con un aumento del precio por entrada, pero según Baumol y Bowen la demanda de espectáculos en vivo es elástica, por lo tanto los aumentos de precios siempre redundan en un menor número de espectadores, lo que repercute en los ingresos del sector. Este trabajo marcó sin duda el desarrollo de la **Economía de la Cultura**, fundamentalmente a través de la conclusión implícita de la especificidad del campo.

La economía fue también la primera disciplina en abordar de forma clara el objeto de estudio concerniente a las diferentes etapas que conducen al **consumo cultural**. El análisis económico del comportamiento del consumo cultural se basa en el análisis de las **preferencias** y, sobretodo, el **valor** que los individuos (y las colectividades) dan a las distintas expresiones artísticas. Es una cuestión de **gusto** (preferencia), aunque específicamente se trata de saber el **valor que procede del gusto**. Desde la óptica de la economía se asume que cuanto más intangible es el criterio por el que se valora un bien o servicio, más importantes resultan los prescriptores del gusto sobre el proceso de reconocimiento social y económico de este bien y servicio. Así, los bienes y servicios culturales poseen en gran medida una **naturaleza intangible** por lo que atañe a su valor.

Según la **teoría neoclásica**, la toma de decisiones por parte de los individuos depende básicamente de la utilidad del producto. En el caso que nos ocupa es interesante remarcar las aportaciones de la **Nueva Teoría del Consumidor**, en donde se asume que los productos son una suma de características. Según el modelo de **Lancaster** (1966), los consumidores deciden los productos por su **utilidad**, por el **precio** y por una serie de **beneficios** o características que éstos les puedan ofrecer. Así, el consumidor va a resolver el problema de la elección de un producto respecto a otro en función de que, por el mismo precio, le pueda proporcionar un mayor número de características deseadas y una mayor utilidad. Según Lancaster las características que posee un producto son las mismas para todo el conjunto de los consumidores, y un producto es definido por la suma de “resultados” para cada una de las características susceptibles de interesar al consumidor.

El modelo de Lancaster es particularmente pertinente en el caso de la percepción de un producto cultural, ya que son las características de los bienes y no los bienes por ellos mismos quienes son útiles. Las necesidades de los consumidores son satisfechas por las características y las cualidades inherentes a los bienes.

Desde la perspectiva económica se ha asumido que un producto cultural posee características que son tangibles y fácilmente mesurables, pero otras son inobservables e intangibles, de forma que se crea una situación de información incompleta a nivel del consumidor. Por ejemplo, desde el punto de vista del arte en vivo el concepto de calidad es primordial para que el espectador pueda decidir si verá o no el espectáculo; de esta forma los economistas están de acuerdo que en el proceso de decisión respecto un producto cultural hay un entorno **incierto** y una noción de **cierto riesgo**.

Estas aportaciones, aunque reveladoras, tienen ciertos puntos débiles. Cabe tener en cuenta que no todos los consumidores siguen el mismo patrón de toma de decisión, ni disponen de informaciones perfectas acerca de los productos en cuanto los escogen.

1-3-1-2 | **El enfoque sociológico**

La sociología no tardó en interesarse por la cultura (desde el punto de vista de las disciplinas artísticas), y es en los años 70 cuando comienza a convertirse en objeto de estudio recurrente, sobre todo a raíz de los trabajos de **Pierre Bourdieu** quien hará de la cultura una de sus principales líneas de investigación.

El análisis sociológico del consumo propone que los diferentes tipos de estilos de vida están acorde con la **clase social**. Según Bourdieu (1998[1979]), la jerarquía social se

traduce como un sistema de símbolos y estilos de vida inherentes en el individuo a través de una **estructura de hábitos**. Los hábitos incluyen esquemas de percepción y evaluación adquiridos a través de la experiencia repetida en el consumo.

Así pues, los hábitos son entendidos como una estructura de principios en tanto que explican una serie de ideas y valores que clarifican la forma en que las clases sociales se distinguen entre sí (lo que Bourdieu llama el proceso de “**distinción**”). El principal propósito de esta teoría sociológica es que el espacio simbólico de consumo está segmentado en consonancia con los distintos estratos sociales de la sociedad. Este consumo es el que define el status.

Bourdieu pensaba que el consumo de productos culturales era uno de los mejores ejemplos para su teoría ya que la carga simbólica de dichos productos era sin duda aún mayor. Las investigaciones empíricas de los patrones de consumo cultural revelaron un entramado complejo característico de las sociedades post-industriales contemporáneas. De esta forma se contradecía el paradigma bipolar de la teoría de consumo de masas promovido desde la Escuela de Frankfurt. Para Bourdieu la educación recibida es un factor determinante en la formación de lo que él llama **capital cultural**, y que es determinante como prescriptor en el proceso de consumo. Para el sociólogo francés, en el campo de las artes, el capital cultural consiste en aquella disposición estética o capacidad para concebir estéticamente los objetos. En particular, esto implica la capacidad de separar las propiedades formales de los objetos culturales de su contenido y función. Para Bourdieu, el origen de la diferencia de acceso e “inversión” de capital cultural de los diferentes grupos sociales tiene dos fuentes: **la socialización diferencial de los niños en el hogar** (los padres con altos niveles de capital cultural transmiten los mismos valores a sus hijos) y el **acceso y la capacidad de tener éxito en la educación superior**.

Desde la sociología norteamericana surge una nueva teoría que complementa la visión de Bourdieu sobre el consumo cultural. Se trata del perfil **omnívoro** y **unívoro** del consumidor cultural, desarrollado por **Peterson** (1996). Sus estudios llegan a la hipótesis que el consumo cultural tiene un espectro más amplio en determinados grupos de gente que en otros. La idea básica es una asociación positiva entre el nivel socioeconómico creciente y mayores tasas de participación en todos los tipos de cultura, tanto la alta cultura como el ocio popular. Para Peterson el gusto de la élite ya no se define simplemente como el reconocimiento expreso de las formas de arte culto, sino como el reconocimiento de todas las actividades de ocio y cultura. Argumenta que este cambio requiere una nueva imagen del régimen de estratificación de las sociedades occidentales contemporáneas de acuerdo con su consumo cultural, y ya no

se debe pensar en una delgada columna de géneros de gusto uno encima del otro. Se establece un régimen de consumo que transita entre el omnívoro (consumo de todo tipo de productos) hasta el unívoro (consumo de una sola clase de productos). A su vez, estos regímenes tienen relación con la noción de capital cultural y las distinciones de clases anteriormente apreciadas por Bourdieu.

1-3-1-3 | El enfoque psicológico

El desarrollo de una perspectiva subjetivista y, por lo tanto, psicológica respecto al consumo cultural se desarrolla en paralelo a la sociológica y la económica, complementando de esta forma los análisis sociales y añadiendo el factor individual como determinante.

Una de las aportaciones que siempre se tiene en cuenta por lo que atañe al consumo es la teoría de la motivación de **Maslow**. Esta teoría desarrolla una jerarquía de necesidades humanas (lo que se denomina la Pirámide de Maslow) y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas, los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (estos últimos son los que han sido de interés por aquellos cuyo objeto de estudio han sido el consumo y los públicos culturales).

El enfoque psicológico del consumo parte de la base de la **experiencia vivida** en este proceso, y que el consumo tiene por resultado la **estimulación** de nuestros pensamientos y sentimientos. Según **Holbrook** (1986), la participación de un individuo en cualquier manifestación artística es una experiencia estética en el sentido que provoca cierta reacción emocional. En consecuencia el consumo cultural no responde únicamente a aspectos utilitarios, sino que también (y básicamente) responde a razones simbólicas, estéticas y hedonistas. Los psicólogos sugieren dos niveles diferentes de reacción estética:

- **El valor hedonista:** sentimiento de gozo y placer cuando se admira una obra de arte o se escucha una pieza musical.
- **Experiencia profunda:** hace referencia a la sensación de estar profundamente emocionado.

Esta aproximación sugiere que los productos culturales no pueden ser vistos como una suma de atributos, sino más bien como la interacción de estos atributos entre sí y la reacción que causan en el consumidor. Desde esta perspectiva los productos culturales tienen una faceta multisensorial, ya que entran en juego distintos sentidos.

1.3-1.4 | Conclusiones

A partir de los tres enfoques hay una serie de premisas que son compartidas por todos aquellos que estudian el consumo cultural y el comportamiento de los públicos culturales.

En primer lugar existen **tres dimensiones en la creación de valor de un producto cultural** por parte de los consumidores. De la superposición de estas tres dimensiones por parte de los individuos da como resultado el valor otorgado. Estas tres dimensiones son las siguientes:

- **La dimensión funcional:** valor funcional o utilidad que se obtienen del consumo de un producto cultural, tal como el placer estético, o las aportaciones en términos educativos o de ocio.
- **La dimensión simbólica:** valor de prestigio incorporado en la participación, el consumo o la posesión de productos culturales –esta dimensión tiene un fuerte componente social porque adquiere sentido en un contexto compartido de valores: identidad social, nacional, local, de una comunidad o grupo en particular.
- **Dimensión emocional:** carga emotiva incorporada en determinados eventos o bienes culturales, ya sea por razones históricas, familiares o de experiencia personal.

En segundo lugar, un factor determinante en el consumo es la **acumulación de capital cultural** que dirige las preferencias de cada individuo hacia aquellas manifestaciones que mejor conoce. Los estudios empíricos realizados ponen de manifiesto la importancia crucial del capital cultural. Aunque las variables socio-económicas no son por sí mismas suficientemente relevantes para explicar el comportamiento del consumidor cultural, sí dan muestras de una clara relación: en cuanto mayor nivel de ingresos, y mayor formación del individuo, mayor acumulación de experiencia y capital cultural y por lo tanto mayor consumo cultural.

En tercer lugar, en el estudio del comportamiento de los públicos, se tendrán en cuenta un conjunto de **variables sociodemográficas** y un conjunto de **variables psicológicas**. Las variables sociodemográficas nos permiten describir y conocer la realidad social de la comunidad sobre la que vamos a operar, y son información objetiva (edad, sexo, situación familiar, situación económica, nivel de estudios, hábitat y comunicabilidad). Las variables psicosociológicas nos pueden ayudar a definir a los

individuos a través de estilos de vida, personalidad, valores y actitudes sociales, pero al ser de carácter subjetivo no son objetivables y su medición es mucho más difícil.

Es interesante mostrar el esquema resumen elaborado por Bonet en donde sintetiza de forma clara el proceso de consumo cultural.



Fuente: Elaboración propia a partir de BONET, L. *Aproximación al análisis económico de la oferta cultural*, Universitat de Barcelona, 2007.

En el momento de la toma de decisión en el consumo de un producto cultural (como de cualquier otro producto), ésta viene condicionada por dos conjuntos de variables ya sea en forma de experiencia (sociodemográficas), ya sea en forma de percepciones (psicosociales).

De esta forma el proceso de decisión en el consumo viene determinado por la información que el consumidor tiene de dicho producto, pero también por los evaluadores en la toma de decisión, ya sean materiales (precio, accesibilidad, etc.) o inmateriales (percepción de necesidad, calidad, tiempo, etc.).

Finalmente el proceso de toma de decisión puede terminar con el no consumo o el consumo del producto. Ante el consumo del producto cultural, como ya se ha comentado, juegan un papel importante el análisis de las experiencias tales como la emoción, el placer, la satisfacción o, por el contrario, la indiferencia o el rechazo.

1.3.2 | **El marketing aplicado a las artes y la cultura**

1.3.2.1 | **Conceptualización**

Aunque la utilización del marketing como herramienta de toma de decisiones haya sido incorporada a la gestión de las empresas españolas en la década de los 80, no se ha incorporado en la mayoría de las empresas del sector cultural.

Entre las instituciones culturales también se constata una percepción errónea de la filosofía del marketing, al pensar que tiene por principal objetivo el beneficio financiero. Según Malcolm McDonald, “la idea central del marketing es de proporcionar el encuentro de las capacidades de una compañía y los deseos de los consumidores de modo que se alcancen los objetivos de ambas las partes” (1999), o sea, proporcionar un intercambio de valores con la satisfacción tanto de la empresa como del consumidor: la empresa ofrece un producto que responda al deseo o necesidad del consumidor a cambio de pago –o de algún otro valor que interese a la empresa, sean aplausos, reconocimiento, repetición de asistencia, etc. (Stephen Cashman, 2003).

Otro fallo comúnmente identificado es la percepción del marketing como la divulgación del producto. Marketing es una filosofía global, resumida por McCarthy en las célebres cuatro pes del marketing mix: producto, precio, distribución (de place, en inglés) y promoción (1960). La acepción normalmente entendida hace referencia a solamente la última pe, pero para que sea efectivo el marketing debe ser aplicado en

todas las etapas de la gestión. Esta aplicación se da a través de un proceso sistemático que consiste en: 1) establecer los objetivos; 2) compilar información relevante, generada por la propia organización, como los resultados de la actividad, o externas, relativas a los consumidores potenciales; 3) utilizar este material como base para identificar y seleccionar el público objetivo, y 4) utilizar los elementos del marketing mix para persuadir el público objetivo a convertirse en consumidor. Finalmente, hay una quinta y última etapa, que consiste en la evaluación de los resultados de este proceso y la sistematización de esta información para que sea utilizada y comparada en las siguientes actividades de la empresa.

Aunque sí es verdad que las instituciones culturales españolas utilizan algunas técnicas de marketing, como encuestas de público o diversificación de la programación, éstas no llegan generalmente a convertir la información compilada en conocimiento para auxiliar en la toma de decisiones futuras. Cuadrado realizó un estudio empírico para contrastar la utilización de técnicas de marketing entre una muestra de entidades escénicas de la Comunidad Valenciana, y concluyó que las entidades utilizan algunas herramientas procedentes del marketing, pero de una forma anárquica, “incidiendo en algunos aspectos, sin una coordinación global” (2007).

1.3.2.2 | Contexto disciplinar

Philip Kotler fue el primero en identificar la dinámica de mercado en entidades culturales, al afirmar que las organizaciones artísticas producen bienes culturales y, al hacerlo, compiten entre ellas por la atención del consumidor y por una parcela de los recursos de financiación (1975).

Algunos autores identifican una tensión implícita en la aplicación de la teoría del marketing tradicional a los bienes culturales, ya que el marketing propone la adaptación del producto a la voluntad del consumidor, mientras que una obra de arte es entendida a menudo como una expresión artística independiente de la voluntad de los consumidores u otros factores externos. Mokwa aborda esta cuestión al diferenciar el marketing de las artes y el marketing comercial (1980). La principal diferencia consiste en que el marketing de las artes no interfiere en la creación del producto. Su papel es buscar a este producto artístico una audiencia adecuada. Diggle refuerza que el objetivo del marketing de las artes no es financiero, sino artístico: consiste en establecer el contacto entre una obra y el mayor número de personas (1984) (Mokwa y otros, Melillo y Diggles).

Hirschman va más allá de esta diferenciación y estudia las motivaciones de la crea-

ción de una obra de arte. Para la autora, hay tres factores que influyen en su creación: la necesidad individual de expresión del artista, la búsqueda de reconocimiento de compañeros de profesión y la búsqueda de reconocimiento del público. La creación de un producto artístico puede responder a uno de los factores o a una combinación de los tres. Cuanto más orientada al público, más se aproxima del marketing aplicado a la gran mayoría de productos y servicios, y cuanto más autoorientada la creación, más se distancia.

Colbert también observa esta heterogeneidad del sector cultural, que define como un continuo cuyos extremos son por un lado las artes y por otro las industrias culturales, lo que implica diferentes enfoques de marketing. En el caso de las industrias culturales, lo más adecuado es adoptar una estrategia orientada hacia el mercado, es decir, el punto de partida para la elaboración de los elementos del marketing mix (producto, precio, distribución y promoción) es la necesidad de los consumidores. Ya en el caso de las artes, la orientación es hacia el producto. La obra es el punto de partida y a partir de ella se buscan consumidores interesados.

Finalmente, Scheff y Kotler (1996) matizan esta diferenciación, cuestionando el hecho de que, actualmente, se está aplicando un enfoque social a las artes, creando un carácter utilitario que no estaba en su naturaleza originalmente. Eso se da debido a los incentivos gubernamentales, patrocinios o actos de filantropía, más inclinados a apoyar el arte con un fin social que el arte por el arte, con un fin en sí mismo. Los autores concluyen que:

“Ni una pura adhesión a un enfoque orientado hacia el mercado ni la adhesión a un enfoque orientado hacia el arte puede funcionar en el contexto de las artes interpretativas, en el que ambos, artista y audiencia, deben ser considerados. Así, es necesario explorar y descubrir un equilibrio armonioso entre las perspectivas orientadas hacia el arte y hacia el mercado, una mezcla que beneficia a ambos proveedores y consumidores del producto.” **Scheff y Kotler**

1-3-2-3 | Principales aportaciones contemporáneas

El conocimiento del consumidor y su comportamiento son componentes esenciales del marketing. Para conocerlos, Colbert propone tres cuestiones: ¿Quién es el consumidor cultural? ¿Qué motiva su compra? ¿Qué factores interfieren en el proceso de toma de decisiones? La investigación en el consumo de artes es bastante reciente. Mientras la primera de las preguntas es el leitmotiv de más de 40 años de investigación, la segunda está en los primeros años de exploración y la investigación en

la última está aún en fase muy inicial. Por este motivo, el autor se centra en las dos primeras cuestiones: el “quién” y el “por qué”.

¿Quién es el consumidor?

Según Colbert, los estudios de público basados en datos socio-demográficos no aportan novedades: el consumidor del gran arte es, mayoritariamente, mujer, con un alto nivel de estudios, unos ingresos relativamente elevados y con un trabajo de oficina. Estas estadísticas se aplican en todos los países industrializados y pueden ser útiles para convencer a un posible patrocinador que quiera llegar a un segmento basado en características sociodemográficas, pero no ayudan a crear una estrategia de marketing.

Las organizaciones artísticas intentan alcanzar la totalidad del mercado a través de políticas de descuentos o gratuidad. Sin embargo, en los más de 40 años de inversiones públicas en cultura con el objetivo de una mayor democratización y facilidad de acceso, las organizaciones dedicadas al gran arte siguen atrayendo principalmente los altamente instruidos. Los resultados son similares en distintos países con políticas culturales dispares; mientras en los Estados Unidos las organizaciones artísticas reciben apenas un 5% de su presupuesto de subvenciones gubernamentales, en Alemania o Francia reciben un 80%, y los resultados son idénticos en composición socio-demográfica.

Si el objetivo es aumentar la asistencia, atrayendo más consumidores potenciales así como nuevos segmentos de mercado, la pregunta clave es: por qué las personas son atraídas (o no) a la cultura.

¿Cuáles son sus motivaciones?

Tal y como se ha comentado, la formación de las preferencias y el hábito de consumo cultural tiene que ver con lo que Bourdieu llamaba el capital cultural, que se adquiría en los valores transmitidos por la familia en las fases de desarrollo durante la infancia, y también a través de la educación recibida en las instituciones escolares. Otro factor a tener en cuenta sería la práctica amateur. En general, los gustos y preferencias son definidos antes de los 20 años de edad.

La motivación para consumir arte, según Colbert, se basa en la búsqueda de beneficios. Estos beneficios poden ser de naturaleza cultural (la adquisición de conocimiento), simbólicos (la comunicación de su personalidad y valores a través de las

elecciones de consumo), la participación en un ritual de relación social (la institución cultural es un espacio que genera el encuentro social, mientras que el contenido –espectáculo o exposición– se convierte en asunto de las conversaciones) y finalmente los beneficios emocionales (la experiencia lúdica, que nos aleja de los problemas o rutinas diarias). Una categoría no excluye la otra. De hecho, la motivación de un individuo generalmente se basa en la combinación de beneficios.

A través de esta clasificación, los gestores pueden ajustar su marketing mix para responder las necesidades individuales. No se trata de modificar el producto, pero de crear productos auxiliares o secundarios como formas de atraer a los consumidores, los llamados productos periféricos. Algunos productos periféricos ayudan a atraer consumidores al recinto, otros, sin embargo, están más relacionados con la satisfacción de la visita.

En cuanto a la política de precios, ha persistido largo tiempo la convicción de que bajar los precios, o incluso la gratuidad, atraía más personas, sobretodo personas de un nivel de instrucción más bajo. Colbert se opone a esta teoría: mientras que el precio es un factor a tener en cuenta en la decisión de asistir a un evento cultural, la experiencia infantil y la educación actúan de manera mucho más intensa.

El precio no siempre es la única barrera al consumo. Entre los motivos principales para la no asistencia a eventos artísticos hay que añadir la falta de tiempo. Mientras la falta de tiempo se puede asociar con adultos con ingresos elevados, el precio se asocia a segmentos como estudiantes y jubilados. Los primeros están dispuestos a pagar por un producto premium que les asegure un horario más flexible, y los segundos son más sensibles a variaciones de precio.

Diferentes segmentos, por lo tanto, deben ser tratados con estrategias diferentes en cuanto a la política de precio y el valor añadido a la experiencia cultural.

Diversos autores han propuesto diferentes maneras de segmentar los públicos culturales, reunidos por Cuadrado (2000).

- Belk y Andreasen (1980) los clasifican, según la frecuencia de asistencia, en asistentes intensos y marginales u ocasionales, y según la previsión de asistencia en asistentes improbables, asistentes y no asistentes.
- Peterson (1980) también utiliza el criterio de la frecuencia, y los clasifica

en suscriptores y asistentes perennes, asistentes infrecuentes u ocasionales, y asistentes aislados.

- Strang y Gutman (1980) clasifican los públicos según el criterio demográfico, como asistentes de elevada formación. Sus preferencias artísticas varían según la actividad cultural, y en cuanto al grado de implicación pueden ser entusiastas, interesados o no asistentes.
- Steinberg, Miaoulis y Lloyd (1982) definen los no-asistentes (buscan seguridad, son hedonistas, pragmáticos y se vuelcan con sus hijos) y los asistentes (son aspirantes a la cultura, buscan diversión y experiencia estética).
- Mayaux (1987) clasifica los públicos, de acuerdo con su valoración de la cultura, en intelectuales, que tienen la cultura como realidad social, burgueses, que la tienen como tradición, y aspirantes, que la ven como un criterio de diferenciación de clase.
- Kelly (1987) segmenta los públicos, según el rango asociado a las experiencias culturales, en tradicionales (cultura como disfrute) y tecnológicos (cultura como estereotipo).
- Walshe (1992) propone que, según la conducta, encontremos a asistentes actuales (regulares u ocasionales) y asistentes potenciales, y según la actitud, interesados en las artes y no interesados.
- Hodgson (1992) también clasifica los públicos de acuerdo con la frecuencia de asistencia, y los categoriza en asistentes regulares, asistentes ocasionales, asistentes pasados, nuevas audiencias y no asistentes.
- Diggle (1994) propone los criterios Área de alcance, Comportamiento, Actitud y Tiempo, resultando en una clasificación de audiencia disponible y audiencia no disponible.
- Bergadaà y Nyeck (1995) se preocupan por la motivación de la asistencia, y las tipologías resultantes son aquellos que buscan entretenimiento, aquellos que buscan diferenciación social, aquellos que buscan estimulación intelectual y aquellos que buscan interacción social.

Finalmente, Jaume Colomer propone una nueva forma de segmentación a través

de las variables estadio vital (infancia, adolescencia, vida adulta y vejez), estilo de vida (single, en pareja o núcleo familiar sin dependencia y núcleo familiar con dependencia) y actitud ante la actividad cultural (proactiva, reactiva y inactiva). Colomer propone la construcción de un mapa de públicos en el cual se deberá basar la gestión cultural. Defiende que no existe una fórmula perfecta para construir un mapa de públicos para todas las instituciones, y que las variables deben ser elegidas caso a caso. Aún así, a título de ejemplo, construye el siguiente mapa de públicos escénicos.

Tabla 1: Ejemplo de elaboración de mapa de públicos en artes escénicas

Categorías		Proactivos	Reactivos	Inactivos
1	Públicos en formación	Niños	A	
2		Adolescentes	C	
3	Públicos adultos	Adultos singles	D	G
4		Parejas y núcleos familiares sin dependencias		
5		Núcleos familiares con dependencias	E	
6		Personas de edad avanzada	H	

Fuente: Sellas y Colomer: *Marketing de las artes escénicas. Creación y desarrollo de públicos.*

- A) Públicos infantiles de entornos familiares activos: niños que han tenido experiencias escénicas inducidas por adultos de su entorno familiar. Estas experiencias, cuando son satisfactorias, incorporan la actividad cultural a su sistema personal de valores y pueden desarrollar un hábito de consumo futuro.
- B) Públicos infantiles de entornos familiares inactivos: niños que no han tenido experiencias escénicas en su socialización primaria y no consideran el consumo escénico como propio de su grupo social.
- C) Adolescentes: en estado transitorio entre la influencia vertical de los padres y la

horizontal de los amigos. Si el interés por la actividad escénica ha sido adquirido durante la infancia, está ahora latente y se recuperará más tarde. Pueden tener interés por algunas temáticas o estéticas de determinadas propuestas.

- D) Adultos proactivos sin dependencias familiares: adultos (incluyendo jóvenes y jubilados con autonomía personal) con hábito de consumo escénico interiorizado sin depender de estímulos externos.
- E) Adultos proactivos con dependencias familiares: adultos (incluyendo jóvenes y jubilados con autonomía personal) que tienen dependencias familiares (hijos pequeños, personas mayores o enfermas) que les privan de un consumo escénico acorde con sus intereses. El consumo escénico pasa a un segundo plano debido a las barreras y resistencias.
- F) Adultos reactivos: adultos (incluyendo jóvenes y jubilados con autonomía personal) que no han interiorizado el hecho escénico en su sistema personal de valores pero responden a estímulos externos (medios de comunicación, amigos y familiares).
- G) Adultos inactivos: adultos (incluyendo jóvenes y jubilados con autonomía personal) que no han asistido nunca a una actividad cultural en la infancia o posteriormente. En general han consolidado una barrera actitudinal ante la oferta escénica. Si llegan a tener interés por alguna propuesta, hay un bloqueo de consumo a causa del miedo a tener una experiencia insatisfactoria, ya sea por no saber escoger el producto adecuado, ya sea por no saber tener el comportamiento adecuado por la falta de experiencia y pasar la vergüenza de que todos se den cuenta de que son consumidores noveles.
- H) Adultos de edad avanzada: la pérdida progresiva de facultades orgánicas (físicas y mentales) disminuye la autonomía personal. Aunque se mantenga un interés vivo por las actividades escénicas, su consumo está supeditado a la satisfacción previa de las necesidades básicas y cada vez más se valora la cualidad de los servicios personales más que el producto cultural en sí mismo.

Según Colomer, a partir de la matriz derivada del cruzamiento de las variables elegidas se deben desarrollar estrategias diferenciadas para cada una de las tipologías de público resultantes que contemplen los cuatro elementos del marketing mix: producto, precio, distribución y promoción.

A2

Principales retos del sector de las artes escénicas en España

Los **Talleres** que se celebraron en Madrid los días 25 de noviembre, 2 y 3 de diciembre del 2009 permitieron a los participantes realizar un debate en profundidad a partir de los ejes temáticos propuestos. El debate tenía como principal objetivo analizar la situación actual del sector de las artes escénicas en España para identificar los principales retos de futuro.

En la medida en que seamos capaces de **identificar y consensuar los retos del sector** seremos capaces de desarrollar estrategias que nos permitan un desarrollo satisfactorio. Los retos son, pues, el núcleo del debate. Este documento pretende sintetizar la opinión colectiva de los participantes sobre **lo que es importante resolver en un futuro inmediato y los argumentos que lo justifican**.

El **Foro** de febrero en Bilbao servirá para poner sobre la mesa **propuestas de acción**. A los especialistas invitados les hemos pedido que respondan a los retos planteados con su experiencia y con su conocimiento y nos aporten soluciones. Los participantes a las sesiones temáticas analizarán y contrastarán las propuestas de los especialistas,

su bondad y su viabilidad, para poder **elaborar un marco de acción colectivo** que facilite la actividad de cada agente particular.

Este documento de retos se publicará en la web de Escenium con el propósito de que, durante las semanas anteriores al foro, puede ser mejorado con aportaciones tanto de los participantes a los talleres como de otros profesionales y especialistas que quieran aportar su punto de vista.

2-1 |

La consolidación de los públicos actuales

Con las políticas de oferta hemos conseguido, en las tres décadas precedentes, **canalizar la demanda que ya existía** y, tal vez, consolidarla. Las estadísticas de espectadores nos muestran un crecimiento sostenido y proporcional a la oferta. Tenemos un gran conocimiento cuantitativo de la evolución del consumo escénico pero no sabemos si los públicos actuales han incorporado las artes escénicas en sus hábitos de consumo o son aún espectadores reactivos.

El primer y gran reto del sector es consolidar a los públicos actuales, porque son el núcleo del sistema y el principal activo para su desarrollo. Consolidar a los públicos actuales significa, por un lado, conseguir que **su actitud hacia la oferta escénica sea proactiva y que el consumo sea estable** y forme parte de sus hábitos sin depender de factores circunstanciales. Por otro lado significa desarrollar vínculos emotivos entre ellos y el espacio escénico, basados en una **relación de confianza** y de conocimiento mutuo.

A medida que se avanza en la relación de confianza y en el conocimiento mutuo, el espacio escénico es más capaz de satisfacer las necesidades de sus públicos objetivo y de fomentar su participación en la gestión de la oferta.

A partir de todas las consideraciones anteriores podemos apuntar los siguientes **retos**:

A. Que los espacios escénicos apliquen las propuestas del marketing cultural para conseguir una mayor eficacia y eficiencia en la gestión de públicos.

- El marketing, como ciencia de los intercambios satisfactorios, proporciona técnicas y procedimientos que se han mostrado eficaces en la gestión cultural **para identificar a los públicos potenciales** de los productos artísticos.
- El sector de las artes escénicas debería **superar los prejuicios que aún persisten**

sobre la compatibilidad de las propuestas del marketing con la condición de servicio público de la programación escénica basada en criterios de calidad y no sólo de mercado.

- **Un mayor conocimiento del marketing**, especialmente del marketing cultural, por parte de los gestores escénicos permitiría comprender que puede ser un gran aliado en la gestión de una programación escénica de calidad concebida como servicio cultural de interés público y un instrumento efectivo para la captación y consolidación de públicos.

B. Que los espacios escénicos evolucionen hacia modelos de programación que fomenten una mayor participación de los públicos en su gestión

- En las décadas anteriores hemos adoptado un modelo de programación de los teatros de titularidad pública basado en la figura del **programador como profesional que prescribe y gestiona la oferta de cada espacio escénico aplicando criterios de calidad en la elección de contenidos adecuados** a los públicos de cada espacio.
- Este modelo ha tenido como consecuencia una cierta **acomodación de los espectadores a la condición de clientes o consumidores**.
- Si consideramos a los públicos como ciudadanos corresponsables debemos **favorecer su participación en los procesos de creación y en la gestión de las programaciones**. Para ello debemos adoptar un modelo de programación que permita a los públicos **aprender a participar** activamente en la práctica escénica.

C. Que los creadores y productores participen en la gestión de públicos como responsables del producto y comunicadores privilegiados de la oferta.

- **La idea de los públicos objetivo debe estar presente en los procesos de creación** si entendemos el hecho escénico como una experiencia basada en la comunicación entre creadores y espectadores. Y en la configuración concreta de la puesta en escena que se realiza **durante el proceso de producción, de forma intencional o no, se focaliza hacia unos determinados segmentos de públicos**.
- Además, **los creadores** (autores, intérpretes, directores de escena) **son los mejores comunicadores de los productos escénicos** por su implicación emotiva en los mismos y por su conocimiento en profundidad.

- Por estas razones **es importante que los creadores y productores asuman su responsabilidad en la gestión de públicos** y los exhibidores elaboren con ellos las estrategias y acciones que consideren más oportunas.

2-2 |

La captación de nuevos públicos

El objetivo general es **hacer accesible la oferta actual** a públicos interesados por las artes escénicas que hasta el momento actual no han podido acceder a ella por diversos motivos.

En los estudios sobre no públicos aparecen como factores más determinantes para impedir el consumo escénico la falta de tiempo o los horarios incompatibles, el coste elevado, la información insuficiente o la falta de acompañamiento. Sin embargo, en el análisis en profundidad de los factores de no consumo se llega a la conclusión de que la mayoría de **ciudadanos con demanda latente** sólo tienen un interés inespecífico por las artes escénicas porque **no han tenido nunca la oportunidad de vivir una experiencia escénica significativa**.

La falta de experiencia significativa es el principal factor de no consumo. A pesar de las oportunidades que les ofrece el entorno, muchos ciudadanos no participan en los espectáculos ofertados por miedo a una mala elección o a no saberse comportar de forma adecuada.

El gran reto para la captación de nuevos públicos es, pues, el **fomento de primeras experiencias significativas en públicos con demanda latente**. Y las acciones de fomento deben basarse en **la información, la prescripción y el acompañamiento a experiencias escénicas accesibles** tanto desde el punto de vista económico como cultural.

A partir de todas las consideraciones anteriores podemos apuntar los siguientes **retos**:

A. Que exista una oferta escénica accesible y adecuada en cada entorno territorial.

- Sin oferta no se activa la demanda. La oferta debe ser **accesible** en el entorno territorial de referencia de los públicos potenciales, y debe ser **adecuada** a un nivel básico de consumo.
- La función más importante que deben cubrir los espacios escénicos de la ad-

ministración local es **ofrecer una programación de proximidad que permita las primeras experiencias escénicas a los públicos** con demanda latente.

B. Que exista un sistema de información, prescripción y acompañamiento adecuado para todos los públicos potenciales.

- Además de disponer de una oferta accesible hace falta **asegurar una adecuada comunicación de la misma**. Cada vez más los expertos aconsejan abandonar los canales de comunicación indiscriminados e unidireccionales para basar la función comunicativa en sistemas personalizados e interactivos que optimizan mejor los recursos disponibles.
- **La comunicación de la oferta escénica debe ser responsabilidad de quién la gestiona**, disponiendo de **los recursos necesarios** para hacerla de manera efectiva aunque sea a costa de reducir parte de la actividad.
- Hay que **tener muy en cuenta también las redes sociales** que operan en Internet, porque ofrecen notables oportunidades, muy especialmente a las generaciones digitales.
- Además de la información **es necesaria la función prescriptiva para ayudar a los públicos a una elección adecuada**.
- Por otro lado, las experiencias de acompañantes voluntarios o profesionales han dado muy buenos resultados en los países que las han promovido y han mostrado como **el acompañamiento neutraliza las dudas o miedos que puedan surgir** ante una oportunidad de consumo escénico, siendo el principal factor inductor de primeras experiencias.
- La primera experiencia escénica refuerza el interés o el desinterés por las artes escénicas, por lo cual debe ser convenientemente planificada. Después de las primeras experiencias, el acompañamiento debe ayudar a consolidar el interés emergente con nuevas experiencias.

C. Que se considere la programación familiar como una inversión estratégica de primera necesidad no supeditada a los resultados de la explotación.

- A veces la programación familiar de un espacio escénico es residual porque no determina las estadísticas de consumo ni permite ingresos significativos.

Hay que **considerarla como una inversión**, no como una cuenta de explotación más.

- Además de proporcionar a los ciudadanos más pequeñas experiencias emotivas que facilitan su desarrollo personal y su socialización, **son determinantes para la creación de interés por las artes escénicas** ya que éstos se forman sobre todo en la primera socialización y, complementariamente, en la adolescencia.
- La programación familiar debe ser una línea de actividad nuclear en un espacio escénico y debe **apostar más por la calidad que por la cantidad**.

D. Que puedan desarrollarse con éxito estrategias específicas para la creación y desarrollo de demanda en sectores sociales prioritarios como los jóvenes y los nuevos ciudadanos que habitualmente están alejados de la oferta escénica.

- Para crear demanda en determinados segmentos de población es imprescindible **aplicar estrategias específicas no supeditadas a los resultados de explotación a corto plazo**.
- **Los adolescentes**, que necesitan romper con su forma de vida anterior, **participarán en la oferta escénica si les proponemos experiencias conectadas con sus intereses evolutivos** que puedan compartir con sus iguales en un espacio escénico adecuado
- Para **hacer accesible la oferta escénica a los nuevos ciudadanos** es imprescindible tener en cuenta los distintos **códigos culturales** de origen y potenciar las **relaciones sociales** con los públicos consolidados.

2-3 |

Las políticas públicas de creación de demanda en la Administración local, autonómica y central

En España no hay **políticas públicas** que, partiendo de una reflexión global sobre los procesos de creación de demanda en artes escénicas, definan estrategias y líneas de acción que la faciliten. Sólo hay **experiencias particulares** que han conseguido resultados excelentes y que muestran posibles caminos a seguir.

Con las **políticas de oferta** hemos conseguido, en las tres décadas precedentes, cana-

lizar la demanda que ya existía y, tal vez, consolidarla. Porque la oferta es imprescindible para **activar la demanda** pero no sirve para crearla.

La demanda se crea con la transmisión de valores: la transmisión de valores en el seno de la familia y el entorno social primario, en el sistema educativo, en las relaciones sociales incidentales y a través de los medios de comunicación. Si llegamos a conseguir que las artes escénicas formen parte de la escala de valores de los ciudadanos, habremos creado demanda. **La demanda es un estado de búsqueda** de experiencias que puedan satisfacer nuestras necesidades personales. Esta búsqueda permanece latente hasta que una oferta adecuada y accesible la activa.

Los agentes del sector han dedicado toda su energía hasta ahora a crear oferta. Se han dedicado a profesionalizar la producción, a crear tejido empresarial, a construir y mantener infraestructuras, a arrancar y sostener programaciones estables en todos los municipios, a captar y consolidar públicos. Con una razonable satisfacción por el trabajo hecho, ahora sienten la necesidad de convencer a los no públicos de los múltiples beneficios personales que les pueden aportar las artes escénicas. La **captación de nuevos públicos** se ha convertido para la mayoría de gestores escénicos en el reto más importante. Este reto contiene, como mínimo, dos propósitos: **hacer accesible la oferta actual** a públicos interesados por las artes escénicas que hasta el momento actual no han podido acceder a ella, y **crear interés por las artes escénicas** a sectores de población que no lo tienen. Este segundo propósito es lo que llamamos creación de demanda.

Hay que tener en cuenta que los procesos de creación de demanda acostumbran a **desarrollarse en el medio o largo plazo**. Dado que no se pueden visualizar resultados dentro de un mismo periodo de gobierno, tienen poco interés para los responsables políticos que, normalmente, apuestan más por el corto plazo. Otra dificultad añadida es la evaluación de su impacto: ¿cómo sabemos que los resultados conseguidos son consecuencia de las medidas adoptadas y no de otros factores? En un contexto de crisis económica es especialmente difícil convencer a los gestores de recursos públicos que destinen una parte significativa de su presupuesto a desarrollar estrategias a medio y largo plazo cuando las demandas de los agentes del sector para resolver el corto plazo son superiores a los recursos disponibles.

A partir de todas las consideraciones anteriores podemos apuntar los siguientes retos:

A. Que se supere la perspectiva elitista del arte por el arte, considerando que

las propuestas de los creadores sólo son arte si obtienen el reconocimiento del público.

- Es imprescindible la superación del paradigma del arte por el arte centrado en los creadores para entender que **los públicos son un elemento imprescindible del hecho artístico.**
- **El arte tiene valor** en la medida que aporta alguna **utilidad funcional**, que cumple su **función simbólica** y que **desarrolla emotividad** como catalizador imprescindible en el aprendizaje y desarrollo personal y social.

B. Que los responsables de las administraciones públicas sean conscientes de la importancia de elaborar y aplicar políticas públicas de creación y desarrollo de demanda.

- Este reto sólo se puede conseguir si las administraciones públicas consideran a los públicos escénicos como ciudadanos con derechos y deberes y no sólo como meros consumidores o clientes de un servicio, y si se plantean **como objetivo formar ciudadanía** y fomentar el desarrollo personal, social y económico, **y no sólo llenar los teatros** o satisfacer demandas de determinados colectivos.
- También es imprescindible fomentar **el desarrollo estable de procesos de largo recorrido, a través de instrumentos de planificación adecuados**, no supeditados a los vaivenes políticos coyunturales.

C. Que las políticas culturales y educativas puedan desarrollarse de forma vertebrada para conseguir una presencia más satisfactoria de las artes en el sistema educativo.

- La presencia de las artes escénicas en el sistema educativo es satisfactoria cuando consigue **transmitir a los alumnos el valor de las artes escénicas y despertar el interés por su práctica** como creadores o como públicos.
- Para ello es imprescindible **la vertebración y coordinación de las políticas culturales y educativas a nivel local, autonómico y estatal** venciendo las tradicionales resistencias que impiden una colaboración eficaz.

D. Que los medios de comunicación públicos y privados sean conscientes de su

responsabilidad en la creación de valores y, por lo tanto, de interés por las artes escénicas.

- Los medios de comunicación convencionales y las nuevas redes sociales son los **principales instrumentos para la transmisión de valores.**
- Si sus titulares son conscientes de su responsabilidad en la creación de valores ambientales y de las oportunidades que ofrecen las artes escénicas en el desarrollo personal y comunitario, seguramente adoptarán **políticas más pro-activas y favorables al conocimiento y reconocimiento de las artes escénicas** en nuestra sociedad.

E. Que se consigan propuestas escénicas innovadoras apostando por los procesos de I+D no supeditados a la explotación a corto plazo.

- La necesidad de generar una oferta escénica diversificada y de calidad ha **centrado los esfuerzos del sector en la producción y distribución**, dejando en un segundo término los procesos de investigación y de desarrollo de propuestas creativas no vinculadas directamente a procesos de producción.
- Hay que **recuperar la capacidad innovadora invirtiendo en I+D, porque es la única garantía de calidad y de capacidad de respuesta adecuada** a los intensos cambios que vive nuestra sociedad.

F. Que los responsables de espacios escénicos sean conscientes de la importancia de elaborar un proyecto artístico que defina su posicionamiento estratégico, su misión, sus líneas de actividad, sus públicos objetivo y sus factores de singularidad a partir de su modelo artístico y de las necesidades del entorno.

- La actividad de un espacio escénico debe responder a su proyecto artístico. **Un proyecto artístico define el tipo de experiencias escénicas que quiere ofrecer a sus públicos potenciales.** Tanto la programación como la organización deben basarse en el proyecto artístico para que tengan sentido y direccionalidad. De esta forma se evitan las arbitrariedades políticas y técnicas, así como los riesgos del activismo.
- **El proyecto escénico debe ser singular**, y la singularidad no se consigue sólo con la focalización en un lenguaje artístico o en un formato, sino **en la manera**

de dar respuesta a las necesidades de unos públicos específicos a partir de una concepción determinada del hecho escénico.

- El proyecto artístico debe **definir los objetivos y prioridades de cada período ejecutivo**, a partir de los cuales se elabora la programación.

G. Que las inversiones en construcción y reforma de espacios escénicos se basen en sus proyectos artísticos singulares.

- Cuando el proceso constructivo de un recinto escénico no se basa en su proyecto artístico sino en otros criterios (urbanísticos o promocionales), **el espacio escénico es un factor limitativo** de la práctica escénica en vez de ser un factor potenciador.
- Las importantes inversiones que requieren los procesos constructivos deben hacerse con responsabilidad buscando la máxima rentabilidad social a partir de la misión y líneas de actividad definidas en el proyecto artístico, **dimensionando los espacios a las necesidades funcionales y buscando la máxima flexibilidad para acoger los distintos formatos escénicos** sin exclusiones.

H. Que los espacios escénicos puedan ser gestionados de acuerdo con modelos profesionales para optimizar los recursos disponibles y conseguir la máxima eficacia y eficiencia.

- Los modelos de gestión que se adopten deben favorecer los valores propios de un servicio cultural de interés público y deben facilitar y respetar una **gestión profesional basada en la eficacia y eficiencia** para optimizar los recursos disponibles.
- **Los equipos de gestión deben ser adecuados, tanto en su dotación como en su composición** de acuerdo con los perfiles profesionales que corresponda, potenciando su formación continua.
- Los espacios escénicos de titularidad pública deben **clarificar las atribuciones de los responsables políticos y técnicos** para evitar el intervencionismo de los primeros en su gestión.

I. Fomentar la racionalización de las programaciones de los espacios escénicos que operan en un entorno territorial próximo, dejando de considerarlos

competidores para establecer con ellos alianzas estratégicas en la gestión de públicos.

- Los mercados escénicos son cada vez más abiertos y no se supeditan a los límites administrativos de los operadores públicos. **La existencia de otros ofertantes en el territorio es un factor positivo para el desarrollo de públicos** siempre que dejemos de considerarlos competidores para entender que **son nuestros potenciales aliados** para establecer estrategias conjuntas en la creación y desarrollo de públicos.
- Con ellos podemos **racionalizar y especializar las programaciones, y ofertarlas conjuntamente** para generar economías de escala y hacer frente a los principales factores externos que van en contra del consumo escénico.

2-4 |

El conocimiento de los públicos actuales y potenciales

No se pueden definir estrategias de captación y consolidación de públicos sin conocer a los públicos actuales y potenciales. **El conocimiento de los públicos es el primer paso** en el proceso de gestión. El interés por conocer a los públicos es reciente y por este motivo no se dispone de información suficiente ni de sistemas para captar, sistematizar y explotar información más allá de las estadísticas generales de la SGAE, del MCU y de algunas CCAA.

Hay que organizar un **sistema de información sobre los públicos escénicos** que integre la información **secundaria** disponible con la información **primaria** que se deriva tanto de la gestión como de los estudios particulares que se realizan.

El primer objetivo es **disponer de información suficiente y significativa**, el segundo objetivo es **transformar esta información en conocimiento**, y el tercer objetivo es ser capaces de **aplicar este conocimiento** en la mejora del posicionamiento estratégico y de los sistemas de gestión de las organizaciones del sector.

La creación de un sistema de información sobre públicos requiere la **implicación activa de todos los agentes del sector** aportando datos sobre su gestión y abandonando los temores tradicionales sobre el riesgo de compartir datos. En la explotación de la información pueden tener un papel relevante las universidades y las empresas especializadas en gestión de conocimiento.

A partir de todas las consideraciones anteriores podemos apuntar los siguientes **retos**:

A. Que los responsables de los espacios escénicos puedan disponer de los datos de los espectadores que proporcionan los sistemas de ticketing.

- Uno de los problemas que hay que resolver es que **actualmente la contratación de servicios de ticketing a empresas especializadas impide**, a causa de la legislación vigente y de los contratos de prestación de servicio formalizados, **que los responsables de espacios escénicos dispongan de los datos de sus espectadores**. En muchos casos la elección de un sistema de ticketing responde a criterios externos a la gestión de públicos, privando al espacio escénico de un instrumento eficaz.
- Dado que **sin los datos de los espectadores es muy difícil gestionar una oferta personalizada y adecuada**, el sector considera que es una prioridad conseguirlos, ya sea modificando las condiciones contractuales actuales **ya sea adoptando sistemas de ticketing propios** (de cada espacio particular o de agrupaciones de espacios).
- No hay un conocimiento suficiente ni una valoración unánime de las ventajas e inconvenientes de cada opción, por lo que **es necesario que el sector analice las ventajas de las distintas opciones para escoger el sistema más adecuado en cada circunstancia**.

B. Que el sector sea capaz de establecer sistemas de indicadores para conocer la evolución del consumo escénico en un ámbito territorial determinado.

- La experiencia positiva de las estadísticas semanales elaboradas por ADETC y otras plataformas de coordinación del sector muestra **la utilidad de disponer de sistemas de indicadores que permitan ver la evolución de la oferta y la demanda en un territorio determinado**.
- **El sector debe superar el temor de compartir los indicadores básicos de gestión**, porque su explotación permitirá al sector la elaboración y aplicación de estrategias colectivas.
- Es necesario que todos los agentes del sector comprendan que **las estrategias colectivas son imprescindibles para el buen desarrollo de las estrategias individuales**.

- También es necesario disponer de **estructuras e instrumentos que permitan la captación y sistematización de indicadores** y, posteriormente, **su análisis e interpretación para generar conocimiento.**

C. Que el sector sea capaz de generar y compartir conocimiento a partir de los datos de los espectadores actuales y potenciales.

- En conocimiento de los espectadores se puede obtener de muchas maneras. **Todos los espacios escénicos pueden poner en funcionamiento instrumentos a su alcance que generen información cualitativa y cuantitativa sobre sus espectadores** sin necesidad de recorrer a grandes estudios.
- **El sector también debe ser capaz de intercambiar y compartir este conocimiento** para poder innovar en la gestión de públicos. Además del uso de datos generales de las principales fuentes estadísticas, los gestores escénicos tienen la oportunidad de intercambiar con otros agentes escénicos datos propios que permitan comprender de forma específica a sus públicos potenciales, con la colaboración de especialistas universitarios y consultoras especializadas en gestión de públicos.

2.0

B

+

7.5

Foro

Escenium

8.3

+

1 Tendencias del mercado de las artes escénicas en España y a nivel internacional

Anna Villarroya

2 Desarrollo de los públicos actuales

Alba Colombo

3 La creación e impulso de la demanda, tarea estratégica del sector escénico

Robert Muro

4 Conocimiento de los públicos

Patxi Azpillaga

5 Políticas culturales para creación y desarrollo de demanda

Roberto San Salvador

6 Conclusiones

Jaume Colomer

B1

Tendencias del mercado de las artes escénicas en España y a nivel internacional

Anna Villarroya

Investigadora y docente del Departamento de Economía Política y Hacienda pública de la UB

1-1 |

Introducción

La cuarta edición de Escenium, encuentro bienal de profesionales del sector de las artes escénicas, celebrada en Bilbao los días 10, 11 y 12 de febrero de 2010, tuvo como eje central los públicos de las artes escénicas. Entre los cometidos concretos de la presente edición destacaban la definición de los retos colectivos del sector, así como de un marco general de actuación para la creación y el desarrollo de públicos.

En este marco, la mesa inaugural del encuentro reunió a reconocidos expertos a nivel nacional e internacional que, desde perspectivas diversas, pero complementarias, debatieron acerca de las tendencias en el mercado de las artes escénicas.

Con el objetivo de profundizar en el análisis de las tendencias planteadas por el panel de expertos, en el presente capítulo se analizan algunos de los puntos más relevantes surgidos a lo largo de la sesión.

1-2 |

La importancia de las artes escénicas en el marco de las políticas culturales

A nivel nacional, los últimos veinticinco años se han caracterizado por una profunda transformación del sector escénico, en la que la intervención pública ha desempeñado un papel fundamental. Transcurridos los primeros años de la transición democrática, los diferentes niveles de gobierno coinciden en la necesidad de subsanar el grave déficit de infraestructuras culturales existente en el país. En relativamente pocos años se lleva a cabo la construcción o rehabilitación de numerosos equipamientos escénicos, multiplicándose también la contratación pública de espectáculos y consolidándose ciclos y festivales. Esta tendencia se invierte en la segunda mitad de los noventa con la reducción de los recursos públicos destinados a nuevos proyectos, las dificultades derivadas de una organización institucional plurinacional y el desequilibrio existente entre el sector público y el sector privado de las artes escénicas. A pesar de todas estas dificultades, hoy en día el sector de las artes escénicas es un sector maduro en el que la producción es creciente, con un sector empresarial ya consolidado y otro emergente y donde la intervención pública ha resultado positiva a la hora de realizar inversiones importantes y de fomentar la distribución y promoción del sector (Villarroya, 2007; Bonet y Villarroya, 2009).

No obstante, el sector de las artes escénicas español sigue presentando una serie de dificultades que frenan su desarrollo, como son la ausencia de una regulación laboral y fiscal que atienda las especificidades del mismo, un destacable desequilibrio entre los recursos públicos destinados a los equipamientos y compañías gubernamentales en relación con las iniciativas privadas, una fuerte concentración territorial en las dos capitales culturales del país, una reducida e insatisfactoria presencia en el sistema educativo y unos bajos niveles de consumo.

Es este bajo nivel de consumo en artes escénicas el que en la actualidad llama la atención no sólo de la administración sino también del propio sector profesional. Según la última *Encuesta de hábitos y prácticas culturales*, elaborada por el Ministerio de Cultura y relativa al período 2006-2007, el 19% de la población mayor de 15 años afirmó haber acudido como mínimo a una representación teatral al año, cifra que desciende al 5,1% en los espectáculos de danza y al 2,7% en los de ópera y música clásica. Si bien esta cifra ha crecido a lo largo del período 1990-2007, el público de las artes escénicas continúa siendo una minoría en España, todavía muy alejada de la media europea.

Así, el foco de atención de las administraciones públicas ha pasado de la creación y la producción escénica a su consumo. A nivel estatal, uno de los objetivos prioritarios

del Ministerio de Cultura para la presente legislatura (2008-2012) es el aumento del consumo y la participación cultural. En esta línea, en diciembre de 2009, el Ministerio lanzó los programas “Navidades culturales para familias” y “Regala cultura”, ambos con el objetivo de impulsar la adquisición, distribución y consumo culturales entre niños, jóvenes y adultos. A nivel regional, son varias también las comunidades que impulsan el consumo temprano de cultura entre niños y jóvenes. Éste es el caso, por ejemplo, de Andalucía, a través del llamado “Bono cultural”, dirigido a promover y facilitar el acceso a la oferta cultural de los jóvenes que han cumplido los 18 años, o del “kit cultural”, que se entrega a todos los recién nacidos en la comunidad autónoma. Andalucía es también responsable del programa “Abecedaria”, una iniciativa conjunta de las Consejerías de Educación y Cultura que, en septiembre de 2009, recibió el premio a la acción más eficaz en la generación de audiencias en España, otorgado por la 23ª edición de la Feria Internacional del Teatro y Danza de Huesca (Aragón). “Abecedaria” es un circuito de artes escénicas, música y representaciones audiovisuales para alumnos de los municipios andaluces que participan en el programa. El Departamento de Cultura del País Vasco puso también en marcha, durante el período navideño, la distribución del “Bono Cultura”, complementando económicamente el gasto cultural de la población vasca.

Éstas y otras iniciativas similares, a nivel regional pero también local, son inversiones a largo plazo, que superan las restricciones siempre implícitas en los ciclos políticos. Son, sin embargo, estas estrategias centradas en la creación y formación de públicos, a través de programas para escolares y público familiar, las que, en el medio y largo plazo, pueden resultar en un mayor consumo y participación escénica. En este sentido, los estudios empíricos realizados en el ámbito de las artes escénicas, tanto a nivel nacional como internacional, coinciden en señalar cómo el mayor consumo escénico crece con el nivel educativo, el estatus social, la residencia en zonas urbanas, así como con el capital cultural acumulado, representado este último por el entorno familiar y la experiencia de consumo previa.

Lejos de tratarse de un objetivo circunscrito al territorio nacional, el fomento del consumo de las artes escénicas se halla en la agenda internacional de políticos y también del sector privado. A modo de ejemplo, en junio de 2007, en el marco de una conferencia organizada por *Performing Arts Employers Associations League Europe* (PEARLE) en Utrecht (Holanda), que tenía como objetivo analizar el papel del sector público en las artes escénicas en varios países europeos, se puso de relieve cómo, a pesar de las divergencias existentes entre países, la participación cultural seguía siendo un problema generalizado en Europa. Los últimos datos de Eurostat, correspondientes al año 2007, confirman esta realidad, en la que, con carácter global, sólo una reducida parte

de la población europea participa en actividades culturales, que acostumbran a ser urbanas y de pago, especialmente en el caso de las artes escénicas (Eurostat, 2007). Así, en el 2007, sólo el 32% de la población europea (UE-27) asistió a un espectáculo teatral, porcentaje que desciende al 18% en el caso de los espectáculos de danza y ópera. Las cifras más altas se dan en el sector patrimonial, con la visita a monumentos históricos (54%) y la asistencia al cine (51%).

Esta preocupación por las audiencias tiene también su espacio en el sector asociativo. Así, en 2004, se creó el proyecto *Audiences Europe Network* (AEN), una red de profesionales de la cultura dedicada a estudiar las audiencias en el ámbito cultural. Entre sus objetivos destacan, por un lado, facilitar el intercambio de experiencias e ideas sobre la forma en que las instituciones culturales se enfrentan a sus audiencias en el ámbito europeo y, por otro, favorecer la cooperación y generar oportunidades para la realización de proyectos comunes. En la red se hallan representadas instituciones de todo tipo (galerías, museos, teatros, auditorios, festivales, agencias, etc.) que, en último término, pretenden mejorar sus capacidades de actuación y de análisis en materia de desarrollo de audiencias y marketing cultural. Entre los proyectos impulsados desde AEN para el desarrollo de nuevos públicos destacan: “Marketing de la relación con el cliente”, un estudio de buenas prácticas sobre el marketing y la buena relación que cualquier organización, equipamiento o acontecimiento cultural debe mantener con sus clientes; “Nuevas artes, nuevas audiencias”, destinado a desarrollar las audiencias de las actividades artísticas contemporáneas; “Nuevas audiencias asiáticas”, destinado a fomentar la asistencia al teatro del público procedente del continente asiático que vive en ciudades inglesas; “Venta de entradas on-line”, destinado a analizar el impacto de las tecnologías, especialmente de la venta on-line, en la venta de entradas para espectáculos teatrales; o “La guía verde”, destinado a las audiencias de las poblaciones rurales, entre otros.

1-3 |

Impactos de la globalización en el sector de las artes escénicas

Los efectos de la globalización económica, más intensos en los bienes y servicios procedentes de las industrias de la cultura, también se han dejado sentir en el ámbito de las artes escénicas.

En un sector caracterizado por el predominio de la intervención pública, por los mercados de dimensiones mucho más reducidas, con un alcance local o regional en la mayoría de los casos, y un público minoritario más o menos especializado, las estrategias adoptadas tanto por la administración pública como por el sector privado

han recogido también ese sometimiento a la competencia exterior pero, sobre todo, a la competencia con el resto de productos culturales y de ocio.

En el ámbito público, la globalización ha ido acompañada de un protagonismo creciente de los organismos territoriales (regionales y locales), pero también de una mayor colaboración entre países, especialmente importante entre áreas o bloques regionales. A diferencia de los sectores más industrializados de la cultura, en los que las políticas proteccionistas han cobrado un mayor protagonismo, las políticas regionales y locales en el sector escénico han hecho más hincapié en la difusión nacional e internacional de la propia cultura y en la interrelación y apertura a otras culturas (Villarroya, 2007).

El gran reto de la intervención pública en este ámbito ha residido y sigue residiendo en cómo gestionar la apertura a la cultura universal y favorecer al mismo tiempo el desarrollo de la creatividad, la producción y el consumo de las identidades culturales locales. El creciente protagonismo de los niveles inferiores de gobierno, al que se hacía referencia en el párrafo anterior, ha quedado plasmado en numerosas iniciativas destinadas a facilitar el acceso a lo global de manifestaciones minoritarias portadoras de valores identitarios y, por tanto, locales. En este sentido, destacan las ayudas para desplazamientos al extranjero, el descuento en los pasajes aéreos, la firma de acuerdos internacionales, la incorporación de los centros públicos en organizaciones europeas como la *Convención Teatral Europea*, la creación y consolidación de una red de teatro y danza en los países de habla hispana a través del programa *IBERESCENA*, las coproducciones con el sector privado o los acuerdos de cooperación entre entidades públicas, entre otros.

A nivel internacional, la *Convención Teatral Europea* será el primer intento de la sociedad civil de abordar un teatro europeo superador de las identidades nacionales y de crear un espacio cultural común, en el que el respeto, el conocimiento mutuo y el intercambio sean el punto fundamental de unión. Así, la Convención parte de dos ideas fundamentales: la diversidad y la cooperación, que lleva a conocer esa diversidad (Barcenilla, 2002). De tres teatros que empezaron en 1998, en la actualidad, la *Convención* cuenta con casi cuarenta miembros. A lo largo del bienio 2008-2010, varios teatros miembros han puesto en marcha el proyecto artístico "Joven Europa - Creación Joven y la educación en el Teatro", con el objetivo de mejorar la colaboración entre el teatro y la educación y estimular los encuentros entre jóvenes profesionales de teatro y el público joven.

Más recientemente y con un carácter institucional y más global, la *Agenda Europea para la Cultura en un Mundo en vías de Globalización* (2007), propuesta por la

Comisión Europea, ha pretendido dar respuesta a los desafíos de la globalización. Esta nueva estrategia europea de la cultura, con la que se pretende intensificar la cooperación cultural en la Unión Europea, gira en torno a tres prioridades y un número restringido de objetivos. Las prioridades son: la diversidad cultural y el diálogo intercultural, la dinamización de la creatividad en el marco de la *Estrategia de Lisboa para el Crecimiento y el Empleo* y la cultura como elemento vital en las relaciones internacionales.

En cuanto a los objetivos de la Agenda incluidos en el primer eje prioritario destacan, por un lado, el fomento de la movilidad de los artistas y los profesionales del ámbito cultural, así como la circulación de todas las formas de expresión artística y, por otro lado, el refuerzo de las competencias interculturales y el diálogo intercultural. El segundo de los ejes prioritarios tiene como objetivos, por un lado, promover la creatividad en la educación; por otro lado, reforzar las capacidades organizativas del sector cultural haciendo hincapié en el espíritu empresarial y la formación del sector cultural en materia de competencias de gestión y, por último, desarrollar asociaciones eficaces entre el sector cultural y otros sectores (TIC, investigación, turismo, interlocutores sociales, etc.) para aumentar el impacto de las inversiones en la cultura. Por último, el tercer eje prioritario propone reforzar la dimensión cultural como elemento indispensable de las relaciones exteriores de la Unión Europea.

Para el desarrollo de los tres ejes prioritarios, la Comisión propuso una serie de medidas, entre ellas, el establecimiento de un foro cultural, que fuera lugar y plataforma de encuentro del sector y de los responsables políticos. Para facilitar estas consultas con la sociedad civil se crearon tres plataformas alrededor de tres ejes temáticos: diálogo intercultural, acceso a la cultura y potencial de las industrias culturales y creativas.

La plataforma "Acceso a la cultura" tiene como principal cometido la exploración de nuevos medios que permitan un acceso y una participación más amplia en las actividades culturales. En esta plataforma, constituida por 39 organizaciones de carácter internacional, participan, entre otras, la *International Federation of Actors* (FIA), la *Association Européenne des Conservatoires*, las *Académies de Musique et Musikhochschulen* (AEC), la *Performing Arts Employers Associations League Europe* (PEARLE), la *European Festivals Association*, la *International Network for Contemporary Performing Arts* (IETM), la *European Theatre Convention*, la *Union des Théâtres de l'Europe* o la *European Network for Opera and Dance Education* (RESEO). En la primera reunión de la plataforma, celebrada en junio de 2008, se establecieron tres áreas temáticas de trabajo: creatividad y creación, formación y educación, y participación y audiencias.

El cometido principal del grupo de trabajo “Participación y audiencias” es concienciar a todos los niveles de gobierno de la importancia que la participación de las audiencias tiene en la generación de valor añadido no sólo para el sector cultural, sino para la sociedad en su conjunto, especialmente en términos de participación civil y ciudadanía. En este sentido, una sociedad que tiene en cuenta los derechos de los ciudadanos para acceder a la experiencia cultural (servicios, creación y formas de vida) tiene mayores probabilidades de éxito que una sociedad en la que los derechos de participación de los ciudadanos no ocupan un lugar central. Así, una audiencia mayoritaria en expresiones culturales diversas es sólo posible cuando se han establecido y facilitado los medios de acceso. En especial, en sectores artesanales, como las artes escénicas, la educación formal y no formal es uno de los elementos básicos de acceso a la cultura, al proporcionar las herramientas necesarias para la participación y comprensión de las artes, haciendo la vida de los ciudadanos mucho más rica.

Más allá de los límites circunscritos al contexto europeo, declaraciones como la *Convención sobre la protección y promoción de la diversidad de las expresiones culturales* de la UNESCO refuerzan la idea de que la diversidad cultural debe considerarse como “patrimonio común de la humanidad”, al menos en aquellos países que depositaron sus instrumentos de ratificación, aceptación, aprobación o adhesión. Este reconocimiento de la cultura como excepción a las leyes del libre mercado reafirma el derecho de los Estados a elaborar políticas culturales tendentes a proteger y promover la diversidad, y a crear las condiciones para que las culturas puedan prosperar e interrelacionarse libremente en un entorno globalizador.

El ámbito privado profesional también ha respondido a los desafíos de la globalización con estrategias muy diversas, como el establecimiento de acuerdos de cooperación de ámbito nacional pero también internacional, la participación en redes internacionales, la puesta en marcha de intercambios de difusión de obras culturales, la presencia en los grandes mercados internacionales del sector con el objetivo de intercambiar productos y darse a conocer más allá del propio país, la promoción de ferias y festivales de carácter internacional para abrir nuevas oportunidades de producción y difusión, la cooperación con otros sectores estratégicos de las industrias de la cultura y del entretenimiento, así como la puesta en marcha de estrategias de concentración vertical y horizontal más propias del sector industrializado de la cultura (Villarroya, 2007).

Por lo que respecta a la participación en redes internacionales cabe destacar el caso de la *International Network for Contemporary Performing Arts* (IETM), una organización nacida hace 25 años que, en la actualidad, tiene alrededor de 400 miembros

procedentes de 45 países y cuyos objetivos principales son el fomento de la calidad, el desarrollo y la contextualización de las artes escénicas contemporáneas en un entorno global. Con estos fines, la organización facilita la comunicación profesional, el intercambio frecuente de información, así como la transferencia de *know-how* y de buenas prácticas entre sus miembros.

No obstante, cabe mencionar también la existencia de determinados factores que o bien circunscriben las producciones al ámbito local o bien facilitan la entrada de producciones extranjeras, en ocasiones con connotaciones homogeneizadoras, que debilitan la producción local. En este sentido, cabe destacar la dificultad de las pequeñas compañías para trabajar en territorios distintos al local. A los costes económicos, relacionales, cabe añadir la cuestión lingüística o identitaria que circunscribe muchas de las producciones al nivel local, regional o nacional. Asimismo, cabe mencionar la entrada de producciones importadas básicamente de Broadway o Londres que ocupan grandes escenarios de gestión privada, pero que al mismo tiempo han sido responsables de los aumentos de audiencia producidos en las últimas temporadas. Por último, y con resultados claramente distintos, cabe señalar aquellos espectáculos extranjeros que entran en el país básicamente a través de los festivales y de la programación de los teatros públicos y que colaboran en la internacionalización del sector escénico.

1-4 |

Impacto de la crisis en el sector de las artes escénicas

La crisis iniciada a mediados de 2007 en el sector financiero dejó sentir en relativamente poco tiempo sus efectos en la economía, con una inicial ralentización del crecimiento y un posterior estancamiento y recesión económica todavía visibles.

A inicios de 2010, la Comisión Europea ha presentado la Comunicación *EUROPA 2020 Una estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador*, que ha de permitir a los Estados miembros salir fortalecidos de la crisis y convertir a la UE en una economía inteligente, sostenible e integradora que disfrute de altos niveles de empleo, de productividad y de cohesión social. A lo largo de todo el documento se concede una atención especial a la protección de los derechos de los consumidores, también aplicable al sector de las artes escénicas y en línea con las aportaciones de Alberto Fernández Torres y Emilio Sagi en la mesa inaugural. Ambos ponentes hicieron especial hincapié en la necesidad de tratar a los públicos como consumidores o clientes que pagan por un servicio y que, por tanto, tienen unos derechos que deben ser respetados.

Los dos últimos años han puesto de manifiesto cómo el deterioro de la situación económica, que ha afectado a casi todos los sectores, ha tenido también su impacto en el sector de las artes y la cultura. Así, la mayoría de las organizaciones artísticas a nivel mundial han visto cómo la financiación pública, los patrocinios privados y/o los ingresos propios disminuían a consecuencia de la crisis.

No obstante, la importancia económica de la cultura y las artes, su dimensión social, como instrumento para el desarrollo y la cohesión sociales, y su carácter estratégico en el fomento de la creatividad y la innovación sitúan a este sector en una posición más ventajosa que la de otros sectores de la economía global.

Los todavía escasos estudios existentes sobre los efectos de la crisis económica en el sector cultural parecen indicar una tendencia positiva en el lado de la demanda, con crecimientos sostenidos en las audiencias. Al igual que en anteriores crisis económicas parece ser que el teatro, los cosméticos (“test del pintalabios”) y la música en vivo experimentan crecimientos en sus ventas, al tiempo que florecen las artes y la creatividad (Fuentes La Roche, 2009).

En el caso de España, parece ser que de todos los sectores culturales, el más beneficiado por la crisis ha sido el teatro. Según palabras de Daniel Martínez, director del grupo Focus, “(...) El pasado año, la asistencia al teatro en Barcelona aumentó un 20%, gracias a los musicales, y el público de las salas alternativas barcelonesas se incrementó en un 30%. En el 2008 hubo una asistencia de 2,6 millones de espectadores en teatros convencionales, 400.000 más que en el 2007.” En cualquier caso, habrá que esperar a disponer de más cifras para realizar un análisis completo de los efectos de la crisis en las audiencias culturales.

Como señalaba Alberto Fernández Torres en la mesa inaugural, los primeros datos parecen apuntar la idea de que la crisis económica ha permitido convertir las debilidades del sector de las artes escénicas en fortalezas.

1-5 |

La “amenaza” tecnológica en el sector de las artes escénicas

El marco económico y social del siglo XXI poco tiene que ver con el que existía en los años ochenta. La aparición de Internet y las industrias multimedia han revolucionado las relaciones empresariales e interpersonales, provocando transformaciones estructurales en el tejido productivo, pero también en los hábitos y prácticas sociales.

La cultura no ha sido ajena a esta revolución tecnológica y ha visto cómo se transformaban los procesos de creación, producción, distribución, comercialización y consumo de los productos culturales. Esta revolución, sin embargo, no ha afectado del mismo modo a todos los sectores culturales, dejando sentir sus efectos más amenazadores en los sectores industrializados de la cultura. Así, mientras en los años ochenta el desarrollo de las TIC había traído cambios significativos en los sistemas de producción y distribución de los bienes industrializados y la globalización había favorecido la creación de grandes corporaciones empresariales; en el siglo XXI, con la irrupción de Internet y las telecomunicaciones, estos sectores se ven obligados a experimentar con nuevos modelos de negocio.

El panorama se muestra claramente diferente en los sectores artesanales de la cultura y, en concreto, en el sector de las artes escénicas. La difícil aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC en adelante) a los procesos de producción y distribución de las artes escénicas que había sido, durante años, apuntada como la principal causa del crecimiento sostenido de los costes y de la necesaria presencia de la administración pública en el sector, parece, hoy, tomar nuevos matices. Así, el impacto del cambio tecnológico digital en el sector artesanal se produce, sobre todo, en los procesos de creación y comercialización de la obra. En este nuevo marco, caracterizado por el mayor acceso y uso social de las telecomunicaciones y por la irrupción de Internet, las artes escénicas, más que hacer frente a nuevas amenazas, tienen ante sí el reto de aprovechar las oportunidades proporcionadas por el sector de las TIC. En este sentido, las TIC pueden favorecer las estrategias de difusión y comunicación de las artes escénicas. Por un lado, pueden aumentar la difusión de las actividades y la interacción con el ciudadano y potencial público. Por otro lado, las TIC permiten la integración del hecho escénico en el tejido social tecnológico en el que se halla inmerso la sociedad actual.

En lo que respecta al uso de Internet por parte de las organizaciones teatrales, compañías, distribuidoras, etc., éste ha pasado de ser un canal de comunicación con intención informativa y descriptiva a un canal de interacción con las audiencias, especialmente útil en el acercamiento a públicos jóvenes. En este sentido, las redes de comunicación de Internet o incluso de los móviles amplían las posibilidades de contacto con el público, añadiendo valor a los teatros y fomentando la participación e interacción con las audiencias.

Pero además de los canales de comunicación colaborativa (como blogs, foros, presencia en las redes sociales, etc.) presentes en las webs de los teatros, la utilización de Internet como herramienta de difusión de la actividad teatral y facilitadora de la

comercialización de las entradas sigue siendo un reto todavía pendiente en el panorama escénico español actual.

La importancia de la promoción y del marketing en tiempos de crisis fue también una de las conclusiones de la encuesta lanzada por *Artist Trust* entre artistas residentes en el estado de Washington. En relación con los efectos de la crisis económica en el sector artístico, muchos de los encuestados pusieron de relieve la importancia de respuestas proactivas ante los cambios producidos en el mercado. Entre ellas, la mayor utilización de Internet en la promoción de los trabajos, vía páginas web, ventas de entradas on-line, participación en redes sociales, etc. En la mayoría de los casos, Internet era vista como una opción que permitía aproximarse a las audiencias, los compradores o las oportunidades.

1-6 |

¿Qué papel pueden desempeñar las organizaciones artísticas?

En apartados anteriores se ha visto cómo los retos representados por la globalización económica, la expansión de las TIC y la crisis económica han afectado más intensamente a los sectores industrializados de la cultura. Se ha visto también cómo los sectores artesanales y, en especial, el sector de las artes escénicas se encuentran en mejores condiciones para transformar tales retos en oportunidades. En este contexto, ha de ser la proactividad, a la que hacía referencia Alberto Fernández Torres en la mesa inaugural, la que ha de permitir al sector escénico sacar provecho de todos estos desafíos con el fin de mejorar su presente, pero también de gestionar posibles cambios en el futuro.

El mejor posicionamiento de las artes escénicas, al que se hacía referencia en el párrafo anterior, deriva, en gran medida, de las características intrínsecas del sector, recogidas en su carácter artesanal. Es, pues, este carácter artesanal el que aporta un valor diferencial al hecho escénico. Ante la dificultad que siempre ha rodeado la definición del concepto “valor”, cobra especial relevancia el trabajo de Bonet (2007) en el que se ponen de relieve las diversas dimensiones que suelen estar presentes en la percepción de valor que un individuo o colectividad tiene de un bien o servicio artístico. Así, la primera dimensión reside en el valor funcional o de utilidad que se obtiene del consumo de un determinado bien o servicio cultural, tal como el placer estético o la aportación en términos educativos o de ocio y entretenimiento. La segunda dimensión, simbólica, radica en el valor de prestigio que conlleva el consumo de un determinado bien o servicio. Así, el consumo escénico, en contraposición con el consumo de bienes o servicios industrializados, acostumbra a tener un valor simbóli-

co superior, bien por el componente social que comporta su consumo y la participación en determinados eventos (estreno de una obra de teatro o una ópera, asistencia a un espectáculo de danza, etc.), bien por la carga identitaria, en muchos casos local, dado el carácter más local de las artes escénicas. Por último, debe tenerse en cuenta la dimensión emocional, difícilmente objetivable pero mucho más perceptible en los espectáculos en vivo que en los registrados o grabados.

En suma, estas tres dimensiones, funcional, simbólica y emocional, presentes en los bienes artesanales, les confieren un especial valor, sobre todo en época de crisis, en la que los valores estéticos, las vías de evasión y de entretenimiento o el valor de lo propio alcanzan mayores niveles entre la población.

Además de las diversas dimensiones de valor que se atribuyen a los bienes artesanales y que incitan a su consumo, estos bienes se caracterizan por incorporar en su proceso de producción dos *inputs* insustituibles como son la creatividad y la innovación. Estos *inputs* se trasladan al servicio final, fundamentalmente de dos maneras. Desde una perspectiva social, su consumo genera beneficios en el conjunto de la sociedad, a través del estímulo al pensamiento crítico, al espíritu emprendedor y creador y/o la generación de valor identitario o de cohesión, al facilitar el contacto con otros ciudadanos y, por tanto, la interacción social y el desarrollo de valores comunes (Bonet, 2007). Desde una perspectiva económica, ambos componentes son responsables de la generación de valor añadido. De ahí el interés de la administración pública y del sector privado en fomentar el consumo de unos servicios generadores de gran valor añadido unitario, así como de puestos de trabajo cualificados.

Además de las fortalezas que el carácter artesanal confiere al sector escénico, factores del entorno como el mayor acceso y uso de la población a las TIC y el desarrollo del marketing cultural son oportunidades, todavía infrautilizadas por gran parte del sector, y que pueden ayudarlo en su propósito de comunicación con la audiencia. Así, sin olvidar el cumplimiento de los objetivos sociales y culturales que justifican la existencia de estas organizaciones, el éxito actual de las organizaciones artísticas podría verse facilitado por la profesionalización de su administración y el uso de las herramientas de marketing.

En línea con las aportaciones de Manuel Cuadrado, recogidas en otros apartados de este trabajo, el conocimiento de los públicos y no públicos ocupa un papel central en las tareas a desempeñar por las organizaciones artísticas. Pero además de ese conocimiento, esencial para comunicar con las audiencias, es necesario primar la calidad artística, pensar en el largo plazo e integrar el arte en el quehacer diario.

Sin ninguna duda la calidad de las producciones, de su puesta en escena y el rigor con el que se realizan es, como señalaba Emilio Sagi en la mesa inaugural, una de las principales claves del éxito de cualquier producto escénico. No obstante, la propia definición de “calidad artística” no está exenta de dificultades. Así, dependiendo de las perspectivas adoptadas las definiciones pueden ser muy diversas. Desde una visión académica, Radbourne et al. (2009) ponen de relieve el cambio producido en la propia evaluación de la calidad de las artes escénicas. Así, las medidas tradicionales para evaluar la calidad, esto es, las críticas, los premios, los datos de asistencia, el número de funciones, la reputación del director, de la compañía o de los artistas principales, la participación en festivales, los patrocinios o las subvenciones han evolucionado hacia nuevos indicadores que ahondan en la capacidad experiencial de los públicos. En concreto, Radbourne et al. (2009) inciden en la importancia de aquellos factores que son determinantes de la probabilidad de recompra de entradas para espectáculos escénicos. Para estos autores, las probabilidades de repetir la experiencia aumentan cuando las expectativas de las audiencias respecto al conocimiento o aprendizaje, asunción de riesgos, autenticidad y compromiso colectivo son satisfechas.

De lo anterior se desprende, pues, un cambio en la percepción de los públicos, pasándose de unas audiencias fundamentalmente pasivas a otras que contribuyen a “co-crear valor” en palabras de Lusch y Vargo (citadas en Radbourne et al., 2009). En esta misma línea, Lucina Jiménez señalaba la importancia de complementar la visión cuantitativa, que tradicionalmente se ha relacionado con el desarrollo de públicos, con la experiencia más cualitativa de los públicos y también de los creadores.

A la focalización en la calidad cabe añadir, como se comentaba unos párrafos más arriba, la importancia de integrar el arte (en este caso, en su faceta escénica) en la vida diaria. Desde esta perspectiva, se trataría, como señalaba Alberto Fernández Torres, de provocar cambios, a través del arte, en el comportamiento de los ciudadanos. También, de mostrar al público que el arte puede hacer su vida más placentera, puede satisfacer necesidades intelectuales o espirituales, puede ofrecer contenido y nuevos significados a la propia vida o generar emociones, entre otras muchas cosas. A ello puede contribuir, como señalaban también Mary Ann DeVlieg y Lucina Jiménez, una mayor interacción y aproximación al público, haciéndole, en cierto modo, partícipe de la creación. En esta misma línea, Sauter (2000) describía al teatro como aquella intersección comunicativa entre las acciones del artista y las reacciones del espectador.

En suma, el éxito de las organizaciones artísticas dependerá, además de las características intrínsecas del hecho escénico que le proporcionan valor, de la capacidad de

éstas para aplicar técnicas de marketing y de comunicación no convencional que les permitan conocer y llegar a nuevos públicos y fidelizar actuales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARCENILLA, M. C. (2002) "Convención Teatral. ¿Hacia un teatro europeo?". *Rilce*, vol. 18, n.º 2, pp. 195-205. Consultable en la siguiente dirección: <http://dspace.unav.es/dspace/bitstream/10171/5171/1/Barcenilla%2c%20M.pdf>
- BONET, L. (2007) "Aproximación al análisis económico de la oferta y la demanda cultural", en A. Rubio (ed.) *Curso de gestión cultural*, Madrid: Comunidad de Madrid, pp. 7-109.
- BONET, L. (2008) "Características económicas del sector del teatro en España". En L. Bonet, C. Elia y H. Schargorodsky (eds.) *La economía del espectáculo: una comparación internacional*, Barcelona: Gescenic.
- BONET, L.; Villarroya, A. (2008) "The performing arts sector and its interaction with government policies in Spain". En C. Smithuijsen (ed.) *State on Stage. The impact of public policies on the performing arts in Europe*, Amsterdam: Boekman Foundation, pp. 171-184.
- BONET, L.; Villarroya, A. (2009) "La estructura de mercado del sector de las artes escénicas en España". *Estudios de Economía Aplicada*, vol. 27, n.º 1, pp. 197-222. Consultable en la siguiente dirección: <http://www.revista-eea.net/documentos/27114.pdf>
- EUROSTAT (2007) *Cultural Statistics. 2007 Edition*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. Consultable en la siguiente dirección: <http://europa.eu>
- FUENTES LA ROCHE, C. (2009) "El sector artístico y la actual crisis financiera", *ARI, Real Instituto Elcano*, n.º 116. Consultable en la siguiente dirección: http://www.realinstitutoelcano.org/wps/wcm/connect/8c434d804fb4a2dea63bff8bf7fc5c91/ARI116-2009_Fuentes_La_Roche_sector_artistico_crisis_financiera.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=8c434d804fb4a2dea63bff8bf7fc5c91
- LÓPEZ SINTAS, J.; GARCÍA ÁLVAREZ, E. (2002) *El consumo de las artes escénicas y musicales*

en España. *Comportamiento, valores y estilos de vida de los consumidores*. Madrid: Fundación Autor.

Ministerio de Cultura (2008) *Encuesta de hábitos y prácticas culturales 2006-2007*. Madrid: Ministerio de Cultura. Consultable en la siguiente dirección: <http://www.mcu.es/estadisticas/MC/EHC/2006/Presentacion.html>

RADBOURNE, J.; Johanson, K.; Glow, H.; White, T. (2009) "The Audience Experience: Measuring Quality in the Performing Arts". En *International Journal of Arts Management*, 11 (3), pp 16-29.

SAUTER, W. (2000) *The Theatrical Event: Dynamics of Performance and Perception*. Iowa City: University of Iowa Press.

VILLARROYA, A. (2007) "Les politiques du spectacle vivant", en L. Bonet; E. Négrier (eds.), *La politique culturelle en Espagne*. Paris: Khartala, pp. 53-76.

B2

Desarrollo de los públicos actuales

Alba Colombo

Profesora de la UOC, responsable de los Programas de Postgrado de Gestión Cultural

“Creo que decir –si una novela le da al lector lo que éste esperaba, deviene popular– no es lo mismo que decir –si una novela deviene popular es porque le da al lector lo que éste esperaba–. La segunda afirmación no siempre es verdadera.” **Umberto Eco**

2:1 |

Introducción

Uno de los ejes principales del marketing es el de creer que el éxito de un producto tiene que satisfacer alguna necesidad o deseo del mercado, de manera que para poder satisfacer esta necesidad o deseo hay que conocer el mercado. El desarrollo y la creación de públicos está estrechamente relacionado a este concepto, ya que para poder desarrollar el público es necesario conocerlo bien.

El nuevo paradigma que se está generado alrededor de las industrias culturales contemporáneas plantea nuevos parámetros, necesidades y estrategias tanto desde el punto de vista del público como desde el de la financiación, distribución o produc-

ción. A lo largo de los últimos años las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) han generado un cambio sustancial en las relaciones y las formas de expresión de las sociedades occidentales contemporáneas, generando una situación económica global, que ha marcado el latido de la nueva economía mundial y ha demostrado la necesidad de nuevos paradigmas para el desarrollado.

En este escenario actual las artes escénicas también se encuentran en medio de este nuevo paradigma donde el público pasa a ser una de las fuentes cruciales de inversión, para poder asegurar la sostenibilidad de diferentes propuestas escénicas.

Actualmente los gestores de las entidades de artes escénicas, profesionales con un elevado grado de imaginación y creatividad, se encuentran con falta de tiempo para planificar, reflexionar y elaborar estrategias propias. Por lo tanto el trabajo colectivo, es decir la unión del sector, es una de las fuerzas que seguramente permitirían soluciones colectivas ante un mercado contemporáneo con abundante oferta y escasa demanda que necesita soluciones creativas.

Por lo tanto, en este artículo se propone una mirada a la realidad actual del público existente de las artes escénicas, identificando sus virtudes y debilidades, una primera aproximación a la definición de lo que es entendido por desarrollo de públicos, identificando algunas experiencias prácticas, estrategias y herramientas, y finalmente se concluye con una visión de las perspectivas de futuro que son importantes para el sector de las artes escénicas en España.

2-2 |

Las artes escénicas en España; radiografía y diagnóstico

El diagnóstico actual del sector de las artes escénicas en España no resulta muy diferente a la situación actual de este sector a nivel europeo o internacional. Actualmente España se encuentra es una situación sin precedentes, en la que los musicales, así como los espectáculos de importación más comerciales y algunas óperas, han generado un aumento del interés de los espectadores hacia los teatros, mientras que en los teatros menos comerciales de centros culturales o de programación independiente tienen una falta de público considerable. Así mismo, cuesta mucho que pequeñas compañías sean programadas y son prácticamente invisibles las giras nacionales de espectáculos independientes.

Por lo tanto las artes escénicas en general, pero concretamente el teatro, por un lado se están comercializando cada vez más para poder seguir adelante dependiendo de

un público masivo, mientras que por otro lado los teatros municipales o independientes buscan maneras de atraer a un público muy difícil de seducir.

En este escenario, es curioso identificar que en los últimos años han surgido numerosos teatros de reducidas dimensiones, han aparecido un gran número de escuelas, y el sector presenta una tendencia creciente en número de representaciones, número de espectadores y de recaudación¹. Si se observan las cifras que dispone SGAE (SGAE, 2006), del 2001 al 2005 las representaciones escénicas aumentaron un 38%, las de teatro aumentaron un poco más del 37%, los espectadores de las artes escénicas aumentaron un 38% y los de teatro un 39%. (Frasquet y Cuadrado, 2010). Según los datos que se observan en el último anuario de SGAE (2008), 17,6 millones de espectadores asistieron a espectáculos de artes escénicas durante el 2008 en España. Esto supone un aumento considerable respecto los 17,3, 17,4 y 16,1 de los años anteriores respectivamente.

Ante estos datos tenemos que considerar que en ellos se cuantifican todos los espectadores y espectáculos de artes escénicas, tanto los espectadores de funciones de pago como los de las gratuitas, así como las funciones profesionales como las de aficionados. De manera que según estos datos se pueden hacer afirmaciones sobre el conjunto del sector de las artes escénicas, pero resulta difícil hacerse una idea del diagnóstico real del sector profesional caracterizado generalmente por la carencia de rentabilidad económica y por los altos costes de producción que caracterizan el sector.

Actualmente los teatros, empresas y entidades que trabajan en el sector de las artes escénicas en España consideran² que una de las necesidades esenciales del sector es el público, buscar una estrategia básica para estabilizar la relación que hay con éste, con la venta de entradas. Se trata de asegurar un éxito mínimo que garantice la sostenibilidad de los espectáculos.

De manera que una de las primeras necesidades para que el sector de las artes escénicas pueda acercarse a sus públicos será el conocimiento de éste. Desde hace ya algunos años, tanto a nivel nacional como internacional, los “estudios de público” son una práctica habitual en la gestión de equipamientos culturales. Aunque ésta sea

1 Comentario expresado por Rubén Gutiérrez durante la primera sesión temática de Escenium 2010 en Bilbao.

2 Necesidad expresada durante el Taller Escenium 2010 titulado “Creación y desarrollo de público”, que tuvo lugar en Madrid el mes de diciembre del 2009, con representantes nacionales de las artes escénicas.

entendida como una herramienta necesaria para el conocimiento del público, pocas instituciones se pueden permitir hacer este tipo de estudios debido a los elevados costes que esto genera. De manera que la mayoría de entidades, organizaciones o instituciones relacionadas con las artes escénicas no tienen fácil acceso a datos o a información sobre sus públicos.

Por otro lado en España, la venta de las entradas está en manos de empresas externas. Este servicio ha facilitado mucho los procesos de venta y ha generado un alto confort para los espectadores y las instituciones teatrales. Este tipo de servicio no basa sus principios en conceptos mayoristas sino en dar servicio a la venta de entradas al mismo precio que lo hace la entidad teatral, es decir como punto de venta. La mayoría de empresas que ofrecen este tipo de servicio son las entidades bancarias.

En este contexto, actualmente en España, la mayoría de los datos de los consumidores de artes escénicas los poseen las entidades bancarias y no las instituciones teatrales. Estas empresas de servicio que gestionan los puntos de venta, telemáticos o no, son los que controlan los datos que no transfieren a los agentes del sector, justificándose bajo la ley de protección de datos. Por lo tanto, la única manera de conseguir los datos, por parte de la institución teatral es a través del contacto directo con el espectador en el momento en que llega al teatro.

En definitiva, España se encuentra actualmente en una situación paradójica, en la que por un lado hay una gran falta de información y datos estadísticos sobre el sector, y por otro lado las intuiciones necesitan el conocimiento de su público para poder establecer avances y estrategias que conlleven la sostenibilidad del sector.

2-3 |

Los públicos actuales, entre la teoría del público y la situación actual

La definición de los públicos de las artes escénicas es relativamente difícil, en España. Por lo expuesto hasta ahora en este documento, esto es, por un lado, debido a la falta de información estadística, y por otro debido a la falta de estudios específicos sobre el tema.

La noción de público nace con la voluntad de hacer llegar las propuestas artístico-culturales a un grupo de personas que puede ser muy concreto y determinado. Este concepto cambia al largo del tiempo, desde aquellos que veían al público como un “mal necesario” –sobre todo aquellos que veían la cultura como patrimonio a preservar abierto solo para estudiosos– a los que bajo los parámetros de la demo-

cratización cultural consideraban el público como razón de ser, viéndolo como “todo el público”.

El público de las artes en general y también el de las artes escénicas ha sido identificado y definido terminológicamente bajo distintos conceptos. Por ejemplo, se ha identificado *el público* como termino genérico que engloba distintos conceptos, destaca por la visión grupal y tiene una cierta connotación de uso pasivo de los productos o proyectos culturales.

Algunos autores han englobado en el concepto de público distintas visiones, como *el destinatario*, concepto centrado en identificar una orientación hacia un sector del público a quien va dirigido el producto; *los beneficiarios*, bajo los que se incluye la idea de que el público saca algún beneficio del producto que está consumiendo; *el usuario*, entendido como aquella parte del público que deja de ser pasivo y pasa a ser un elemento esencialmente activo en el proyecto o producto cultural; *el participante*, que expresa la voluntad de entender al público con un estatus más activo en el proceso de asistir o consumir un producto o proyecto cultural; o *el consumidor*, término estrechamente asociado a una visión mercantil de la cultura en que el público es el activo necesario para la existencia del producto. Este último va muy relacionado con la visión del público como *cliente*, sobre todo cuando la creación está enfocada estrictamente en función de las necesidades y deseos del mercado: en tales casos, éste será entendido como cliente.

En un momento determinado se empieza a hablar de “los públicos” en plural, para hacer referencia a la idea de la diversidad de grupos humanos que coexisten dentro de lo que se puede entender como público. En este momento se reconoce que el público no está compuesto de una masa uniforme y homogénea, sino que existen distintos grupos y estratificaciones. En este sentido, se identifica aquí que las estrategias y los servicios que puede plantear una institución cultural, en este caso una institución teatral, tienen que estar enfocado a los distintos tipos de “públicos” que esta haya identificado.

En este escenario, donde las comunicaciones inundan las sociedades, el movimiento e intercambio de productos y personas mundialmente florece, los públicos han cambiado radicalmente a través de todos los procesos tecnológicos y político-económicos que nuestro mundo ha vivido a nivel global. Por lo tanto, ya no es solo una característica del público de las artes escénicas, sino de todo el público del sector cultural. Los cambios que están viviendo las sociedades occidentales contemporáneas afectan directamente no solo la manera de consumo de productos culturales, sino también las decisiones sobre qué consumir, cómo, cuándo y porqué.

A los inicios del 2000, un cambio de planteamiento, que invadió las esferas productivas, apostaba por el derrumbe de fronteras entre el productor, el creador y el público. En aquel momento, la euforia digital pecó de ingenua y planteó un escenario en que realmente estas fronteras desaparecían. Actualmente se ha demostrado que no ha sido realmente así, sino que los espacios entre creadores, productores y público se han mantenido en la mayoría de todas las expresiones artísticas y, aunque en algunas se han ido acercando, no se ha producido en ninguna una simbiosis considerable. Lo que sí ha ido cambiando, específicamente en las artes escénicas, es la comercialización y mercantilización de las propuestas culturales debido a la necesidad de sostenibilidad económica de las instituciones, nueva perspectiva que ha provocado un entendimiento del público como cliente.

Para analizar el concepto de público como consumidor, participante o no, de proyectos o productos culturales tenemos que remitirnos al consumo de bienes culturales entendido por Bourdieu (1979-1989), en el que, bajo el análisis sociológico del consumo, entendía que éste se puede dividir en tres espacios: (1) *el estructural*, en el que están comprendidas las condiciones y posiciones de los consumidores en la sociedad, la clase y el capital social, cultural y económico que disponen; (2) *el simbólico*, que hace referencia a la distinción de la posición social del grupo, al estilo de vida y a la clase de productos consumidos; y, finalmente, (3) *el del gusto o habitus*, como los esquemas de percepción y evaluación interiorizados.

Por lo tanto, también en las artes escénicas, el público puede llegar a consumir de forma muy diferente productos escénicos en función de su situación estructural, simbólica o según el gusto. El conocimiento de estos elementos del público también puede ayudar a identificar las características de su demanda, por lo tanto esto permitiría a las empresas productoras e instituciones teatrales comprender no sólo el comportamiento de los consumidores sino también la necesidad de cierta distribución y estilos de venta.

López y García (2002) plantean una clasificación de los consumidores de las artes escénicas y musicales en función de las probabilidades que estos tienen de asistir o consumir espectáculos. En la muestra que analizan clasifican los consumidores en cuatro grupos distintos: (1) por un lado los *esporádicos*, debido a que su patrón de consumo muestra una escasa probabilidad de asistir a los eventos culturales relacionados con las artes escénicas y musicales –éstos fueron un 83% de la muestra–; (2) los consumidores *populares* muestran una alta probabilidad de asistencia, con un total de 9,4%; (3) los consumidores *esnobs*, segmento que apenas supera el 6% pero que muestra una cierta probabilidad de asistencia; y finalmente los consumidores *omnívoros* que, como algunos sociólogos proponen, son aquellos que poseen un

apetito insaciable por el consumo de diferentes géneros culturales, representando escasamente un 1,6% de la muestra (López y García, 2002). Esto representa que los consumidores de las artes escénicas pueden ser identificados según el estilo de vida, el gusto y las probabilidades que tienen de asistir a los espectáculos.

Según la Encuesta de Hábitos y Pláticas Culturales de España (2007)³, un 55% del total de la encuesta⁴ especificaron que no iban nunca o casi nunca al teatro. El caso de la ópera es más extremo, ya que los que afirman que no van nunca o casi nunca son un 86%. En el caso del teatro un 25% especificaron que no iban al teatro desde hacía más de un año y un 19% argumentaba que había ido al teatro en el último año. Estas cifras demuestran que un porcentaje elevado de la muestra especificaba que no iba al teatro habitualmente.

Los motivos, según los datos de la encuesta, son varios y diversos, pero la mayoría, es decir un 32%, especificó poco interés, seguido por un 20% que alegó disponer de poco tiempo, y un 16% que argumentó poca oferta. Por lo tanto, según estos datos se observa la necesidad que tienen las instituciones culturales, y específicamente las instituciones teatrales, de acercarse más a sus públicos, intentando establecer estrategias de desarrollo de nuevos públicos para atraer a aquella audiencia que actualmente no es asistente a espectáculos de artes escénicas.

2-4 |

El desarrollo de públicos

En una situación como en la que se encuentran las artes escénicas actuales en España, en que gran parte del público potencial no asiste a espectáculos de artes escénicas por razones de desinterés, es importante pensar en alternativas y estrategias que ayuden a despertar este interés, y que de la misma manera ayuden a educar el gusto de este público hacia este tipo de artes.

Identificando esta situación, las áreas de crecimiento potencial de una organización teatral y los gestores de las artes escénicas tienen que elegir el objetivo al que quieren llegar y sobre todo a las audiencias potenciales. Para ello es necesario estudios

3 Es importante especificar que en estas estadísticas se incluyen en las artes escénicas, el teatro, la ópera, la zarzuela y el ballet o la danza dejando de lado artes como el cabaret o el circo. De la misma manera que en estas estadísticas todo aquello relacionado con la música se ha contabilizado bajo esta denominación.

4 El total de la encuesta son poco más de 37 mil personas.

específicos de las audiencias y los públicos. Generalmente, esta tarea se ha incluido desde hace muy poco en las responsabilidades de las entidades relacionadas con las artes escénicas, de manera que no existe una larga experiencia que permita analizar con cierta perspectiva las iniciativas ya desarrolladas.

En términos de marketing, hay dos maneras de aumentar la demanda: la primera sería provocar que consuman más aquellos que ya consumen, y la segunda trataría de atraer a aquellos que no consumen. Por lo tanto, la institución teatral a través de la ayuda de las estrategias de marketing puede llegar a generar el proceso de la creación y desarrollo de públicos, pero en cualquier caso tiene que estar preparada e interesada a identificar cuáles son los públicos “nuevos” a los que quiere llegar, que quiere desarrollar y cuáles son sus intereses.

El proceso que lleva a conseguir el conocimiento y la obtención de nuevos mercados potenciales es llamado el “desarrollo de públicos”. Donna Walter-Kuhne, presidenta de la Walter Communication Group, define el desarrollo de públicos como “the process of engaging, education and motivating diverse communities to participate in a creative, entertaining experience as important partners in the design and execution of the art. Audience development is the cultivation and growth of long-term relationships” (Stein y Bathurst, 2008). Ella defiende el desarrollo de públicos como un proceso de educar y motivar una comunidad a través de la participación de una experiencia y un proceso creativo, entendiendo la participación del público como parte de la ejecución de la obra de arte; es decir, para ella, el desarrollo del público es el crecimiento de una relación a largo plazo.

En el campo de las artes escénicas, los procesos de desarrollo de públicos no están tan estudiados como en otros sectores culturales, como es el caso del patrimonio y los museos. En este sentido si se observa el estudio encargado por el Heritage Lottery Fund (PLB Consulting 2001) sobre el desarrollo de los públicos en los museos, se pueden identificar distintos conceptos que pueden ser adoptados para la conceptualización del desarrollo de públicos en las artes escénicas.

Ellos entienden el *desarrollo de públicos* como un proceso que implica el trabajo para llegar a nuevos públicos, a través de iniciativas específicas que sean atractivas y relevantes para estos. Se trata de una actividad medible, y si se tiene información de los públicos con antelación, ésta puede servir de referencia para evaluar el proceso.

También destacan la importancia del *incremento del acceso al producto cultural*. Con ello se refieren a la idea de aumentar el acceso físico, intelectual, cultural, emocional

y social a los recursos. Facilitar el acceso es un primer paso para hacer posible una mayor diversidad de intereses y gustos.

Consideran que la institución debe ser una *organización inclusiva*, es decir una organización que reconoce que tiene que servir a gran parte la sociedad y trabaja para conseguirlo. Esto implica tener un buen conocimiento tanto de los grupos que están interesados en la organización como de los que no están interesados. El proceso de acercamiento a estos públicos que no están interesados y la eliminación los obstáculos existentes ente la institución y estos públicos será parte del proceso de desarrollo de públicos.

Y finalmente apuntan que las instituciones culturales deben *luchar contra la exclusión social*. Más allá de incrementar el acceso a la cultura, se debe intentar llegar a un abanico más amplio de la sociedad y asumir las responsabilidades de contribuir al proceso de cambio social, jugando el papel de ayudar en los sectores de la comunidad con problemas de exclusión.

Aunque este estudio esté básicamente centrado en museos y en patrimonio, es interesante identificar que todos y cada uno de estos parámetros pueden ser adaptados a otros sectores de la cultura como pueden ser las artes escénicas.

Por ejemplo, las artes escénicas en España, como se ha podido observar según los datos expuestos en la primera parte de este artículo, están necesitadas de público, de manera que necesitan llegar a nuevos públicos y sobre todo a aquellos que actualmente no están interesados en este tipo de artes. Por lo tanto existe la necesidad de *incrementar el acceso* de estos públicos a las artes escénicas, siendo cada vez más las *instituciones teatrales inclusivas* y contribuyendo a ser parte del *proceso de cambio social*.

Rogers (1998) define el desarrollo de públicos como “(...) dirigirse cuantitativamente y cualitativamente a nuevos públicos de formas innovadoras para ampliar la base de público, para después cultivar a los nuevos asistentes, junto con los públicos ya existentes, para animarlos a crecer con la institución.” De manera que también puede ser entendido como un proceso a largo plazo en el que animar a algunos miembros del público a estar más implicados en la vida de la institución cultural, con el objetivo de construir un público leal y comprometido, en definitiva un sistema que dé a ciertos miembros de una comunidad la posibilidad de aprender sobre una forma artística concreta e incrementar su compromiso con la organización.

De manera que el desarrollo de públicos es entendido como una parte más de un pro-

ceso más amplio de uso de la cultura como elemento de integración y sostenibilidad social. Se ha generado mucha literatura a cerca de la sostenibilidad, pero no es hasta el 2001 en que Jon Hawkes (2001) integra un nuevo paradigma, entendiendo la cultura como un pilar más de la sostenibilidad al lado del económico, ambiental y social.

En este sentido ya no se considera la democratización de la cultura donde la cultura, con palabras mayores, tenía que ser acercada a la sociedad, ni la democracia cultural con la que a través de la rotura del mayo del 68 se replanteó la cultura, rehabilitando las culturas establecidas de diferentes grupos sociales. Por el contrario, tal como expresa Hawkes (2001), la cultura es el cuarto pilar con una clara función dentro de los nuevos paradigmas de planificación emergentes, que funciona de forma paralela con marcos sociales, ambientales y económicos, y es esencial para el logro de una sociedad sostenible y sana.

Para poder asegurar esta función contemporánea de la cultura es necesario que las instituciones culturales, así como las instituciones teatrales, contribuyan al acercamiento de sus productos culturales a gran parte de la sociedad. Básicamente centrada en los nuevos públicos, el desarrollo de públicos no es nada más que un conjunto de estrategias que permitan derrumbar barreras entre la institución y aquellos públicos que no asisten a las actividades que esta organiza. Por lo tanto el desarrollo de públicos es esencial para poder llevar a cabo esta voluntad.

2.5 |

Las estrategias de desarrollo

Para poder diseñar programas que aseguren el éxito en el desarrollo de públicos hay que establecer estrategias y prácticas para llegar a su objetivo principal: acercar la institución, o la expresión artística, a aquellos públicos que actualmente no están interesados y por lo tanto no asisten. Es decir, la tarea de desarrollar públicos requiere un proceso planificado y un enfoque provocativo, y es necesario tener un conocimiento sólido de los públicos y una buena comprensión de las barreras de acceso, así como asegurar que el producto se haga relevante para los públicos que se quieren atraer.

Algunos autores (Rogers, 1998) consideran que es elemental plantear el programa de desarrollo de públicos basado en el trabajo conjunto de diferentes departamentos de una misma institución. En algunos casos se ha relacionado el desarrollo de públicos con el marketing y la comunicación o con los departamentos educativos o escolares de los centros culturales.

Por ejemplo, hay autores (Stokmans, 2005; Wiggins, 2004) que consideran que existen variables que pueden afectar a la participación del público, y éstas se estudian a través de conceptos de marketing. Diversos estudios de marketing cultural adaptan prácticas comunes del marketing usando variables como información geográfica, demográfica, psicológica, o variables de comportamiento. Pero en cualquier caso es muy escasa la información que indica cómo estas variables afectan a la participación en cultura y cómo éstas están relacionadas con el marketing mix. El modelo MAO (Wiggins, 2004) se acerca a esta laguna de información, aceptando que ciertas barreras influyen la participación del público, la motivación, la habilidad y la oportunidad (MAO, en sus siglas en inglés).

La motivación en este caso es entendida como un proceso que activa ciertas creencias acerca de la participación cultural en el individuo. La habilidad de participación es entendida en función de las capacidades económicas, la predisposición de tiempo y las capacidades psicológicas y mentales. Y la oportunidad se delimita a través de la falta de barreras para participar o, dicho de otra manera, es preciso que el precio, el lugar, el producto y la promoción sean los adecuados para el público concreto.

Otros autores (McCarthy y Jinnet, 2001) consideran que las estrategias de desarrollo de públicos solo funcionan cuando se plantean bajo el buen conocimiento y el análisis de aquel público al quien se quiere llegar, cuando se sabe quiénes son exactamente y por qué deciden visitar o no la institución cultural. Según estos autores es tan importante saber la razón del porqué el público decide asistir o consumir ciertos productos culturales como saber por qué no. Ellos definen los modelos de participación clasificando los grupos en: aquellos que ya participan (entendidos como visitantes frecuentes), los que estarían dispuestos pero no participan (visitantes infrecuentes) y los que no están dispuestos a participar (los no visitantes).

Según este planeamiento, para establecer un plan de desarrollo de públicos exitoso, se tiene que conocer específicamente los visitantes o espectadores que se tiene en la institución, es decir saber quiénes son los visitantes frecuentes, quiénes los infrecuentes y quiénes son aquellos “no-visitantes”. Pero no solo es importante saber quiénes son sino también las razones por las que no participan. Al identificar estos grupos y sus razones se podrá plantear un plan de desarrollo específico para ellos que garantice cierto éxito.

Algunas de las razones genéricas que plantean McCarthy y Jinnet (2001), y son adaptables a todas las formas artísticas y culturales, consisten en las actitudes generales de los individuos hacia las artes y la cultura; la predisposición a participar, las oportu-

nidades concretas e individuales de participación y la experiencia real y valoración posterior que hacen los individuos de la participación.

Desde esta perspectiva se pueden identificar varias líneas de trabajo para llegar a incrementar el nivel de implicación de los públicos existentes, aumentar nuevos miembros en los públicos existentes y atraer nuevos públicos fuera del perfil de los públicos ya existentes, como trabajar en la predisposición de los públicos, en sus oportunidades y en la experiencia que estos obtendrán si finalmente deciden participar y asistir. Algunas de las iniciativas que actualmente se están desarrollando en las artes escénicas en España siguen estos parámetros.

Por ejemplo, la **fidelización** de los públicos de las artes escénicas. En España esta estrategia no solo se centra en las políticas de precios como única estrategia para la creación de nuevos públicos, sino que también se considera una política de tiempos. Actualmente el tiempo de ocio escasea, de manera que las instituciones culturales deben adaptar sus modalidades y ofertas a las oportunidades que su “no-público” o visitante infrecuente necesita.

La fidelización también se trabaja a través de la predisposición que los públicos pueden tener, procurando la máxima información de la manera más cómoda posible para éstos. En este sentido se han experimentado varias iniciativas que combinan información masiva a través de sistemas de venta generando una fidelización con ofertas especiales y creación de comunidad.

El llamado Club TR3SC es el ejemplo paradigmático de esto. Se trata de un club de consumo cultural que facilita el acceso a diferentes ámbitos de la cultura y asimismo aumenta la demanda de productos culturales. Esta iniciativa público-privada nacida en 2006 se establece como un club del que el público se hace miembro y en contraprestación obtiene toda una serie de servicios y oportunidades específicas: información, ofertas especiales, descuentos, actividades específicas y regalos, todos ellos relacionados con las artes escénicas, el cine y la música. En los cuatro primeros años, el club ha gestionado más de 560 mil entradas, ha participado en la promoción de más de 55 mil propuestas culturales y ha alcanzado la cifra de más de 60 mil usuarios. Durante el 2009 se sirvieron 261 mil entradas, de las cuales 95 mil fueron de espectáculos de artes escénicas⁵. A través de estas cifras se puede considerar que esta

⁵ Datos obtenidos de la presentación que Miquel Curanta (director del Club Tr3sC) hizo durante la primera sesión temática del Foro Internacional de la Artes Escénicas (ESCENIUM), que tuvo lugar en Bilbao durante el mes de febrero del 2010.

iniciativa es una experiencia única de consumo cultural en Europa con vocación de dinamizar todos los ámbitos de la cultura a través de la creación de nuevos públicos.

En este caso se trata de la fidelización a través de la creación de comunidad, orientando la oferta cultural, de distintas instituciones y sectores, a las necesidades y deseos de un público masivo a través de la creación de un club de consumidores. Por lo tanto, la predisposición y la creación de oportunidades en el público de las artes escénicas se pueden gestionar a través de iniciativas de fidelización de los públicos culturales en general.

Otra estrategia interesante para el desarrollo de públicos es la **implicación** de los públicos en las iniciativas que se proponen desde las instituciones. Estas estrategias son esencialmente prácticas, ya que motivan al público, al hacerse sentir participe de las actividades programadas, ayuda al desarrollo de las habilidades del público y desarrolla una experiencia única e irrepetible que el público experimenta.

El Ateneu Popular de 9 Barris de Barcelona es un buen ejemplo de ello. Durante las últimas décadas el Ateneu ha representado un papel clave de dinamización artística y cultural de su entorno. Como centro social y cultural participa en las diferentes actividades populares de los barrios de Nou Barris y se ha convertido en un espacio de expresión de grupos y entidades culturales del territorio. Esta proximidad e implicación del Ateneu en su entorno puede ser entendida como la posibilidad de ofrecer un amplio abanico de opciones accesibles al público que ayuden a fomentar el espíritu crítico, el contraste y la autonomía por parte del ciudadano (Colombo y Roselló, 2008). En este caso el Ateneu plantea una gestión de la institución a través de la lucha contra la exclusión social y definiéndose como organización inclusiva.

Esta relación de proximidad entre el ciudadano y la entidad ha ayudado a asegurar un público participativo que se siente suya la entidad y que no solo va a ser participe de aquello que le pueda interesar, motivar o que sus habilidades se lo permitan, sino de aquello que el compañero, amigo o familiar participa, aunque no sea explícitamente de su gusto. Se trata de la oportunidad de visitar o participar de un acto cultural solo por el hecho de estar predispuesto, sin tener habilidades en ello.

Siguiendo esta línea de participación y acercamiento de la institución en el territorio, el Teatro Chapí de Villana⁶ establece estrategias específicas para atraer al público

6 Información obtenida de la presentación que Paco Flor (director del Teatro Chapí) hizo durante la primera sesión temática del Forum Internacional de la Artes Escénicas (ESCENIUM) que tuvo lugar en Bilbao durante el mes de febrero del 2010.

infrecuente y al no-público a través de la aproximación a su entorno social. A diferencia que el Ateneu, el Teatro Chapí tiene un planteamiento de gestión basado en el marketing y con estrategias de marketing mix, es decir con una política basada en los precios, la distribución, la comunicación, la información, etc. Con ello desarrollan una programación estable trimestral y una programación de actividades paralelas. Estas actividades consisten en las adaptaciones y usos de distintos espacios, como pueden ser el hall del teatro o espacios colindantes al edificio, para programar otro tipo de actividades a las habituales y así marcar la diferencia. Este tipo de programación es la que permite y ayuda al teatro a acercarse a su tejido social inmediato y hacer partícipes a aquellos grupos sociales que no lo serían de actividades que tienen lugar habitualmente en el teatro.

Finalmente la última y tercera estrategia importante a destacar es la de la **educación** de los públicos. A menudo se afirma que las artes son un gusto cultivado, pero cultivar el gusto significa que las preferencias cambian con la experiencia y el conocimiento, de manera que las preferencias por lo estético tan sólo pueden manifestarse después de que una persona haya tenido alguna experiencia en el ámbito estético. Varios estudios han encontrado pruebas de que estar expuesto a las artes durante la infancia aumenta la demanda en la edad adulta (McCain, 2005). Es decir, la educación como estrategia desarrolla las habilidades adecuadas en las personas para que puedan disfrutar de las artes y les crea la motivación necesaria para que sean consumidores y partícipes de la cultura en el futuro.

Por lo tanto la educación como estrategia de desarrollo de público está reconocida por todos los actores del sector como la más fiable y exitosa, pero a su vez también resulta la más compleja y difícil de desarrollar. Por un lado, debido a que parece que la educación de los públicos solo puede ser presentada a personas de edad reducida, es decir a personas con edad de escolarización, y por otro lado porque los resultados de esta estrategia sólo pueden ser evaluados a muy largo plazo. Estas dos inconvenientes son los que provocan que la mayoría de las instituciones teatrales opten por otro tipo de estrategias a corto plazo y mantengan algunas actividades infantiles para accederse a este tipo de público, aunque no se contempla la educación como estrategia principal para el desarrollo de públicos

En este sentido, Frank Devos⁷ va más allá y considera que para asegurar atraer a los

7 Información obtenida de la presentación que Franky Devos (especialista en comunicación cultural y públicos jóvenes) hizo durante la primera sesión temática del Forum Internacional de la Artes Escénicas (ESCENIUM) que tuvo lugar en Bilbao durante el mes de febrero del 2010.

públicos jóvenes a instituciones dedicadas a las artes escénicas es importante trabajar a tres niveles. Primero a nivel institucional, es decir establecer programas que sean atractivos para los jóvenes; en segundo lugar es importante trabajar en colaboración con los jóvenes, intentando establecer un vínculo más próximo con ellos involucrándolos en la propia programación de la institución; y finalmente, en tercer lugar, es esencial establecer estrategias en cooperación con otras instituciones a nivel local.

De manera que lo que Devos está proponiendo es la unión de algunas de las estrategias expuestas en este texto, para asegurar un éxito del desarrollo de públicos de la institución teatral. Propone la educación a través de la participación y la implicación social en las programaciones, y asimismo justifica la fidelización del público a través del aprendizaje constante.

Para poder desarrollar estas estrategias adecuadamente hay que tener en cuenta toda una serie de herramientas que pueden ser muy útiles. Por ejemplo, las TIC son una buena ayuda para acercar y establecer una relación directa entre las instituciones teatrales y su público. Actualmente la participación de instituciones teatrales en las redes sociales es relativamente baja, pero lentamente empiezan a usar este tipo de vía de comunicación con el público.

También es muy importante que las instituciones teatrales se presenten de la misma manera usando la misma marca, imágenes, personalidad y valores para que la audiencia identifique de forma clara qué es lo que espera ver de forma coherente en el carácter de la institución concreta.

Finalmente el sistema de ticketing, que como ya se ha comentado anteriormente en España está prácticamente dominado por entidades bancarias, es una de las fuentes de información prioritaria sobre el público, de manera que, tal como comentaba Roger Tomlinson⁸, en la medida de lo posible hay que integrarlo en el proceso de gestión de la institución para así ayudar a construir la audiencia de mañana.

En definitiva, la promoción y el contacto directo entre la institución y el público, la fidelización, el acercamiento en el territorio o la participación directa del público y

⁸ Comentario expresado por Roger Tomlinson (consultor de marketing y especialista en comercialización y desarrollo de audiencias) en la presentación titulada "The Beating Heart, In-House Ticketing system help build the audience for tomorrow", que hizo durante la primera sesión temática del Foro Internacional de las Artes Escénicas (ESCENIUM) que tuvo lugar en Bilbao durante el mes de febrero del 2010.

la educación sólo son unas de las estrategias y herramientas que pueden generar el desarrollo de públicos actuales por parte de una institución. Pero, como se ha demostrado en las distintas experiencias aquí expuestas, el desarrollo de públicos no sólo es una estrategia sino que se trata de un cambio de paradigma de la situación de las instituciones culturales y teatrales de España, ya que no sólo se trata del incremento del acceso del público al producto que ofrecen, sino también de establecer las instituciones como organizaciones inclusivas y que luchen contra la exclusión social.

2-6 |

Algunas propuestas y preocupaciones a forma de conclusión

Ante esta situación de la falta y necesidad de público en las artes escénicas en España, y la necesidad de cambio de paradigma, el sector se plantea un par de propuestas estrechamente relacionadas con las distintas problemáticas actuales en las que se encuadra⁹.

En primer lugar el modelo de venta de entradas como el eje principal de la problemática de la recolecta de información del público por parte de la intuición se debe mejorar para que los nuevos sistemas permitan que la institución acceda a esta información. Una de las propuestas que se plantean es la de gestionar de forma mixta la venta de entradas, haciendo esta venta a través del servicio de punto de venta de la entidad bancaria, pero gestionando el servicio telefónico y de taquilla a través de la propia institución cultural, de manera que los teatros accedan directamente a los datos de los espectadores. Actualmente ya existen experiencias en España de teatros que han iniciado sus propios sistemas de venta on-line a través de códigos de barras y pasarelas de pago o con programas propios, aunque a veces, al no disponer de departamentos de marketing, resulta complicado gestionar posteriormente los datos obtenidos.

En relación a los datos sobre el sector, resulta evidente que tanto SGAE como el Ministerio poseen datos estadísticos, pero estos resultan muy genéricos para que puedan ser usados por parte de los agentes e instituciones teatrales. De manera que se plantea la necesidad de instituciones o departamentos de las administraciones públicas que generen datos a nivel nacional que sean suficientemente específicos para ser usados por los agentes del sector.

Finalmente, para poder identificar problemas que son comunes y establecer estrate-

⁹ Estos planeamientos y preocupaciones son parte de las que expresaron miembros del sector de las artes escénicas en España durante el taller de ESCENIUM 2010 que tuvo lugar en Madrid durante el mes de febrero del 2009.

gias conjuntas, el sector también expresa la necesidad de generar una unión asociativa del sector para poder crear un espacio común de debate y discusión de problemáticas compartidas.

En definitiva las propuestas que se deben establecer ante el desarrollo de públicos en España son los siguientes:

- Establecer una fidelización de los públicos a través de distintas iniciativas, ya sea creando comunidades o mediante estrategias de programación que cubran los deseos del mercado.
- Aumentar la implicación del espectador, ofreciendo un producto añadido al espectáculo como procesos de creación compartidos con el público.
- Formación de público, a través de la educación como trampolín hacia el futuro, es decir como creación de públicos futuros.
- Creación de nuevas herramientas de marketing, como la necesidad de creación de departamentos y una especialización profesional en el campo de la creación de públicos.
- La necesidad de publicación de datos y estudios de mercado, para compartir la información y trabajar en red generando bases de datos comunes.

La mejor manera para poder desarrollar estas propuestas sería de forma conjunta. Es decir la unión del sector con el reto de generar herramientas comunes como única vía de generar estrategias que permitan incidir en decisiones a nivel nacional y conseguir una independencia de la influencia política existente. También podría ser a través del conocimiento compartido y sobretodo usando las herramientas TIC para personalizar el marketing y poder vender mejor el producto, como la incorporación de las redes sociales y la necesidad de creación de páginas Web eficientes de todos los teatros.

A pesar de la mayoría de problemas en los que se puedan encontrar las entidades culturales y teatrales en España, hay que identificar siempre cuál es el objetivo que éstas tienen ante la sociedad. Si rescatamos la idea de Hawkes (2001) de que la cultura se ha transformado en el cuarto pilar de la sostenibilidad social, las instituciones culturales, y específicamente las teatrales, tienen que responder cada vez más a esta responsabilidad social que se les ha impuesto a través de la cultura. De manera que la incursión social, la educación, la participación, el estableciendo de habilidades y

la motivación de sus audiencias debería ser uno de los objetivos principales de estas instituciones en sus planeamientos de desarrollo de públicos actuales.

De cualquier modo, si Umberto Eco nos recordaba que el producto cultural no siempre deviene popular solo por el hecho de que este responde a lo que esperaba su consumidor, nos abre una brecha para iniciativas innovadoras, imaginativas y creativas capaces de sorprender positivamente al público, para que éste pase de ser un simple consumidor *esporádico* de productos culturales a devenir un *omnívoro* anhelado y necesitado de cultura.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BOURDIEU, P. (1979) *La distinción*. Madrid: Ed. Taurus
- BOURDIEU, P. (1989) "Social Space and Symbolic Power". *Sociological Theory* 7(1), 14-25
- COLOMBO, A; ROSELLÓ, D. (2008) *Gestión Cultural: estudios de caso*. Barcelona: Ariel
- FRAQUET, M.; CUADRADO, M. (2010) "Gestión de las relaciones en el sector teatral" en Cuadrado, M. *Mercados culturales. Doce estudios de marketing*. Barcelona: EdiUOC.
- HAWAKES, J. (2001) *The fourth pillar of sustainability. Culture's essential role in public planning*. Cultural Development Network (Victoria- Australia).
- LÓPEZ, J.; GARCÍA, E. (2002) *El consumo de las artes escénicas y musicales en España. Comportamiento, valores y estilos de vida de los consumidores*. Madrid: Fundación Autor
- MCCAIN, R. (2005) "La formación del gusto" en Towse, R. *Manual de economía de la cultura*. Madrid: Fundación Autor
- MCCARTHY, K.; JINNET, K. (2001) *A new framework for building participation in the arts*. Santa Monica USA: Rand
- http://www.rand.org/pubs/monograph_reports/2005/MR1323.pdf [marzo 2010]

PLB CONSULTING LTD (2001) *Developing New Audiences for the Heritage*. Research Study for London: Heritage Lottery Fund. http://legacy.hlf.org.uk/NR/rdonlyres/78461F53-5797-4248-BF6C-E99EEC769D91/0/Audiences_report_part_1.pdf [marzo 2010]

ROGERS, R. (1998) *Audience development – collaboration between education and marketing*. Londres: The arts council

SGAE Sociedad General de Autores y editores (2006-2008) *Anuario de las artes escénicas, Musicales y Audiovisuales*. <http://www.artenetsgae.com> [marzo 2010]

STEIN, S. T.; BATHURST, J. (2008) *Performing Arts Management: A Handbook of Professional Practices*. New York: Allworth Press

STOKMANS, M. (2005) *MAO – Model of Audience Development: Some Theoretical Elaborations and Practical Consequences*. HEC Montreal: International Conference of Arts and Cultural Management

WIGGINS, J. (2004) "Motivation, Ability and Opportunity to participate: A Reconceptualization of the RAND Model Audience Development". *International Journal of Arts management*, vol. 7, 2004, pp. 22-33

VVA (2007) *Encuesta de hábitos y prácticas culturales en España*. Madrid: Ministerio de Cultura: secretaría General técnica

B3

La creación e impulso de la demanda, tarea estratégica del sector escénico

Robert Muro

Director de ELMURO S.L

3-1 |

Introducción

En este apartado introductorio se abordan algunas cuestiones de carácter previo que buscan proponer un marco al análisis de la creación de demanda y que persiguen unificar conceptos y facilitar el acercamiento al fondo del tema. Por un lado, una aproximación al propio concepto de creación de demanda y a los de espectadores y públicos; por otro, una identificación de los agentes que intervienen en esta labor y una breve exposición de los procesos de socialización que intervienen en la demanda escénica; y, finalmente, unas notas de valoración sobre la importancia de este tema.

Creación de demanda

Conviene que fijemos, antes de comenzar, los contenidos del término “demanda”. El DRAE define demanda, en su acepción económica, única de las que propone que se acerca a nuestro tema, como “cuantía global de las compras de bienes y

servicios realizados o previstos por una colectividad”. Otras definiciones recogidas en diccionarios y manuales económicos subrayan un rasgo capital que deberemos incluir de oficio: la disposición de la colectividad, o de sus miembros individualmente, a *pagar* por esos servicios o bienes. Entenderemos, pues, en estas páginas crear demanda como “impulsar el incremento de los públicos escénicos que pagan por serlo”. Dicho de otro modo, hablaremos de cómo hacer más clientes y nuevos clientes, que no es lo mismo.

Porque generar nueva demanda y atender convenientemente a la que hay son tareas estratégicas complementarias. De hecho, como iremos viendo, la segunda puede tener efectos decisivos en la primera. Es decir, que si nuestros clientes actuales incrementan su satisfacción, serán, sin duda, cada vez mejores propagadores de mensajes favorables a las artes escénicas hacia los no espectadores. Y esto establece una línea de trabajo esencial: partir de lo que hay, en definitiva.

Público y espectadores

Ya es casi un lugar común establecer una distinción de fondo entre los conceptos de “espectador” y “público”. Por su relevancia, resumiremos aquí los elementos diferenciales. Espectador es aquel que acude puntualmente a disfrutar de un evento de cualquier tipo, sin que ello implique la repetición, en los siguientes meses e incluso años. Por decirlo de otro modo, los espectadores son la suma de todos los que a lo largo de un periodo dado han acudido a espectáculos escénicos, lo hayan hecho una sola vez o hayan ido muchas veces. Sin embargo el público –que forma parte del número de espectadores globales– está conformado por aquellos espectadores que se consideran a sí mismos aficionados y que repiten regularmente su salida al teatro, semanal o mensualmente. Esta categoría de espectadores tiene el arte escénico como una de sus primeras opciones de ocio cultural.

Las artes escénicas han visto incrementar el número de espectadores a lo largo de los últimos años. Sin embargo, aunque no podamos apoyarnos para el juicio en trabajos estadísticos, el número de aficionados, su público específico, es relativamente bajo. Este es uno de los problemas de futuro que las estrategias de creación e impulso de la demanda deben tener muy en cuenta, pues la solidez del sector se asienta sobre aquellos que lo sostienen establemente, los públicos específicos y estables de las artes escénicas.

Otra obviedad, que ha tardado en serlo, es la afirmación de que no hay un público, sino que existen públicos, así, en plural. Ello expresa la diversidad de tipos y de mo-

dos de relación de los espectadores con el arte. Sin embargo rara vez se extraen las consecuencias adecuadas de este enunciado, que podríamos expresar también de otro modo: no hay espectáculos para cualquier tipo de público, sino que cada uno tiene un destinatario más o menos específico al que debe prestar especial atención. Por el contrario, es muy frecuente que la existencia de *públicos* –y por lo tanto de uno en concreto al que dirigirse– no se vea reflejada en el diseño de la comunicación, y, en general, de las políticas de captación y fidelización llevadas a cabo por las organizaciones culturales.

Una última consideración sobre esta cuestión: los públicos son, al mismo tiempo, consumidores, clientes y ciudadanos, pero no de modos excluyentes o unívocos, sino de un modo yuxtapuesto, entremezclado, donde las distintas facetas de los modos de acceso a la cultura y al arte se superponen, coexisten, se hacen simultáneas.

Agentes que intervienen

En la creación e impulso de la demanda intervienen inevitablemente dos tipos de agentes al mismo tiempo, pudiendo actuar en ocasiones sumando fuerzas en la misma dirección, o restándose fuerzas el uno al otro.

Por un lado hay los **agentes institucionales** políticos (estatales, comunitarios y locales), que por activa o pasiva actúan sobre las artes escénicas mediante medidas políticas: ayudas, exhibición, definición de marcos educativos..., e incluso creación y producción. Su objetivo central es –debe ser– **preservar el carácter de servicio público** cultural del teatro y hacer de este servicio un instrumento que favorezca la ciudadanía, el sentimiento de pertenencia del ciudadano espectador a una comunidad, a una colectividad con unos determinados rasgos histórico-culturales.

Por otra parte, deben tenerse también en cuenta los **agentes privados**, lo que viene siendo definido con un cierto grado de imprecisión como el “sector”: compañías, empresas, teatros, escuelas de teatro... Para ellos la relación con los públicos es estratégicamente esencial y de dar adecuada respuesta al reto de su incremento depende su **estabilidad** económica, creativa y organizativa. Para ellos, pues, el rasgo preeminente es el tratamiento de los públicos como clientes.

Tanto los agentes institucionales como los privados tienen un amplio marco de intereses comunes en torno a los que pueden y deben establecer acuerdos y líneas de acción concretas para la creación e impulso de la demanda. Pero, si bien es cierto que esas estrategias han de ser coordinadas entre esos dos agentes, a lo largo de estas

páginas haremos referencia esencialmente a las tareas que el sector escénico puede asumir, dejando en un segundo plano, más descriptivo, las que habría de implementar el Estado a sus diferentes niveles.

Los procesos de socialización y otros procesos que intervienen en la creación de demanda

El pensamiento social, económico y cultural, han establecido la existencia de una muy estrecha relación de dependencia entre la predisposición por parte del ciudadano a mantener un determinado tipo de comportamiento respecto al consumo –también el cultural– con la exposición en las etapas educativas y de socialización, y la adquisición de actitudes favorables durante ellas.

Uno de los sociólogos de la cultura más relevantes, Pierre Bordieu, que ha analizado la formación del gusto y la distinción en el consumo cultural, afirma que los hábitos en este terreno están fuertemente influidos por el capital heredado y el adquirido por cada individuo. Ciertamente que los hábitos culturales adquiridos pueden superar la ausencia de hábitos heredados, pero su adquisición en la edad adulta es notablemente más trabajosa que los adoptados en la etapa de formación y socialización, es decir, en la infancia y la juventud.

Ciertamente, hay otros factores relevantes en la predisposición, favorable o no al consumo de artes escénicas, que deberemos tener en cuenta: el nivel socioeconómico de las familias y, por lo tanto, su capacidad de hacer frente a gastos culturales; la accesibilidad, es decir, la existencia en el entorno de la oferta adecuada y las infraestructuras necesarias; el hecho de que las primeras experiencias escénicas sean o no positivas o gratificantes... Sobre algunos de estos factores se pueden establecer políticas de sector; sobre otros la necesidad de acciones de política cultural es insustituible; para otros, en fin, la capacidad de intervención se presenta muy difícil.

En cualquier caso, la inexistencia de predisposición originada en la etapa de socialización no es una barrera que no pueda saltarse en la edad adulta. Simplemente hace más difícil la tarea de formación del deseo de consumo escénico, pero ni mucho menos es imposible. Como veremos, ámbitos como el de la comunicación o el de la sociabilidad adulta –amigos, trabajo...– ofrecen nuevas y diferentes posibilidades de intervención en la creación de demanda y en la formación de nuevos públicos.

Definida la infancia y la juventud como el período adecuado y más rentable para intervenir en la generación de una disposición favorable al teatro, podemos afirmar

que son cuatro los principales ámbitos de socialización: familia, escuela, amigos..., y en la actualidad, lo que podríamos definir como universo audiovisual (en el que incluimos el uso de Internet), cada día más influyente en la formación de los gustos y las tendencias culturales.

Relevancia de este tema

En nuestro país es relativamente reciente la preocupación por los públicos, así como lo son otras áreas de intervención del sector cultural relacionadas con la organización, la comunicación o el marketing. Abordadas algunas de ellas, ya sea incipientemente, se abre paso en gestores y responsables de espacios de exhibición el interés prioritario por los públicos. Pero, en concreto, ¿por qué es tan extraordinariamente relevante esta cuestión?

En primer lugar, porque el hecho escénico, la representación, solamente puede darse con su existencia y ante su presencia. Sin él, **sin ellos, el hecho escénico pierde sentido** y deja de existir. Avanzar en la comprensión de este enunciado, y extraer de él las máximas consecuencias, es imprescindible para ofrecer a los públicos un nuevo modelo de relación en el que su voz y su opinión, sus necesidades, sean escuchadas. Sin esas conclusiones dar por bueno este principio es inútil.

En segundo lugar, porque son los públicos, su número y su fidelidad los que dan consistencia a las artes escénicas, los que **aportan legitimidad social** al arte espectacular. A menor número de espectadores, menor legitimidad, y viceversa. La función social del teatro es clave para su futuro.

La **tercera** razón nace del propio concepto de creación de demanda, tal y como ha sido definido más arriba. Los públicos son, en última instancia, ciudadanos que pagan —a través de sus impuestos y mediante la adquisición de entradas— por asistir al teatro, por usar ese servicio cultural público que es el teatro. **Son, por lo tanto, clientes**. Desde esta perspectiva es igualmente necesario y urgente que nos preocupemos de ellos.

3-2 |

El punto de partida. La situación actual

Dos son los elementos esenciales necesarios para el análisis y el diagnóstico sobre la situación actual de las artes escénicas en relación con la creación de demanda. Por un lado, los cambios producidos en las últimas décadas en la sociedad y en sus comportamientos y actitudes, y cómo estas transformaciones —en curso— afectan a

las artes escénicas. Por otro, los principales rasgos deficitarios del sector escénico que obstaculizan la creación de demanda. Ciertamente, una realidad tan compleja requeriría abordar otros muchos aspectos, pero consideramos que los dos señalados son los más directamente relacionados con el análisis del tema que nos ocupa.

Cambios en la sociedad, en el ciudadano

Cualquier estrategia de creación de demanda ha de tener en cuenta las transformaciones producidas en la sociedad y en los ciudadanos que, en relación al consumo cultural, se han producido en las últimas décadas.

Como consecuencia de esos cambios, podríamos decir que hoy el ciudadano modelo, cada vez más presente, deambula por la oferta de ocio y cultural sin rumbo, meta u objetivos determinados. Se trata de un receptor de experiencias caracterizado por la espontaneidad y la falta de sistema, que se deja seducir y arrastrar por los acontecimientos y edificaciones mediáticas que se suceden a su alrededor, libre de toda finalidad más allá tal vez del asombro. Hace zapping en televisión, “viajar” por Internet sin profundizar demasiado, no lee tanto texto como hipertexto recorriendo las múltiples y cambiantes sendas de la red, saltando entre un enlace y el siguiente. No se sumerge en sucesivas relecturas de un mismo texto o autor, sino que rastrea las novedades de la oferta escénica...

Pero estos cambios sufridos por la sociedad en las últimas décadas también han hecho del ciudadano un ser más activo, más participante y exigente, que diversifica notablemente su consumo cultural, siendo por ello poco “fieles” a una sola expresión, y tiende a lo que Alessandro Baricco, en su ensayo *Los bárbaros*, llama “surfear”, es decir, a permanecer poco tiempo en cada oferta de conocimiento. Hoy, el espectador, ciudadano, reclama experiencias, participación y valores añadidos diferenciales.

La tendencia marcada por la evolución en los públicos específicos del teatro nos habla de un modelo de consumo más exigente, más crítico, con más deseos de participar y de que se cuente con él, que pone el énfasis en la corresponsabilidad. Públicos más inteligentes que pueden sentirse defraudados con más facilidad que en el pasado.

Los espectadores parecen reclamar, en fin, un nuevo concepto de servicio cultural escénico, cargado de valores, y desde luego alejado de la simple oferta como producto. Y todos estos cambios, cuyas consecuencias estamos apenas empezando a captar, se producen en un marco en el que las ofertas de consumo cultural se han multiplicado compitiendo entre sí por un tiempo de ocio limitado de usos alternativos.

Déficits del sector

A esta situación de profundos cambios en las actitudes y el comportamiento de los ciudadanos espectadores, los agentes que intervienen en los procesos creativos y de oferta escénica han venido respondiendo con lentitud y en todo caso sin incorporar los a sus análisis y estrategias de creación de demanda.

En mi opinión, los déficits del sector en relación al tema de los públicos podrían centrarse en cuatro grandes epígrafes.

En primer lugar, escaso desarrollo de lo que podríamos llamar “preocupación por los públicos”. Son muy pocas las organizaciones y los espacios escénicos que atienden a esta tarea, y menos aún aquellos que han fijado responsabilidades concretas respecto a ella. Si observamos el universo de compañías y empresas, la situación es todavía más débil, dada la tendencia general a delegar la relación con los públicos en intermediarios institucionales o/y teatros. Solamente en el ámbito del teatro para niños y niñas se observa una preocupación más madura por mejorar y atender esta tarea.

La escasa preocupación del sector por “sus” públicos destaca todavía más si la comparamos con el entorno, es decir, con otros ámbitos relacionados con el ocio y el consumo cultural –libro, audiovisual, museos...–. En esos sectores, hay, desde hace tiempo, no solamente análisis, sino estrategias prácticas de relación con sus clientes y de generación de demanda. Si, por otro lado, la mirada comparativa se establece sobre otras realidades, como la inglesa o la norteamericana, en las que los públicos ocupan un lugar prioritario entre las preocupaciones de los gestores, la situación es realmente de retraso notable.

En segundo lugar –y como consecuencia obvia de lo anterior–, se conoce poco a los públicos. Se conoce poco cuáles son nuestros propios clientes, lo que refleja una cierta tendencia al mayor peso, desequilibrado, de la creación frente a la comercialización. Se poseen pocas herramientas para el conocimiento y el análisis de necesidades y tendencias de los clientes escénicos, y las existentes se emplean poco. Ejemplos de ello son el escaso empleo de encuestas cualitativas, y el inexistente empeño de utilizar la abundante información que podría extraerse de las empresas de ticketing.

En tercer lugar, aunque en los últimos años se ha avanzado notablemente en la profesionalización de los gestores escénicos, falta todavía dar pasos importantes precisamente en la especialización de los ámbitos relacionados con los públicos. Particularmente ilustrativas en este sentido son las resistencias al empleo del mar-

keting cultural, y la inexistencia de perfiles laborales específicos de atención y relación con los clientes escénicos. Un obstáculo en este sentido es el propio perfil actual del gestor, fundamentalmente orientado al conocimiento de la oferta, y alejado de uno de los rasgos predominantes años atrás, el de animador socio-cultural, en el que predominaban algunos valores muy adecuados para hacer frente al reto de la relación con los públicos.

Un último déficit ha de ser reseñado, dado que en él se encuentra una parte de las causas del débil interés por los públicos. Se trata del hecho de que el conjunto del sector actúa guiado por estrategias centradas en la oferta, en el producto, tanto en las fases de producción como de exhibición y comercialización. El desequilibrio de los esfuerzos a favor del producto y de la creación, frente al abandono de los destinados a la atención a los públicos, destinatarios del arte, constituye un obstáculo de primera magnitud.

Todo lo anterior –los déficits expuestos– no puede ocultar la existencia de experiencias muy positivas y el incipiente interés de muchos teatros y organizaciones escénicas por conocer y atender mejor a los ciudadanos a los que dirigen su oferta. La última edición de Escenium, celebrada en Bilbao en 2010, fue testigo de ejemplos notables y estables en este sentido. Cabe destacar la larga experiencia de los teatros de Manresa o Murcia, así como las abundantes e iluminadoras iniciativas aportadas por las compañías dedicadas al teatro para niños y niñas. Si bien es cierto que el propio sector escénico debe implementar mecanismos de transmisión de estas aleccionadoras experiencias al conjunto de los espacios escénicos y de compañías y empresas escénicas españolas.

3-3 |

Propuestas de retos de futuro

La situación esbozada plantea la necesidad de que los agentes que intervienen en la creación de demanda escénica aborden en el inmediato futuro las tareas relacionadas con la creación de públicos. Enunciadas en forma de retos, esas tareas podrían ser presentadas en varios ámbitos diferentes: a) retos que tienen que ver con el conocimiento, su adquisición y su uso estratégico para impulsar la demanda; b) retos que tienen que ver con la intervención en la infancia y la juventud, es decir, en los procesos de socialización iniciales, escenarios privilegiados para la creación de nuevos públicos; c) retos que tienen que ver con la comunicación y el empleo de los medios al servicio de una política de fomento de la demanda; y d) finalmente, otros retos menos encuadrables y de diferente calado pero que contribuyen a cerrar el universo de tareas a las que ha de hacer frente la creación e impulso de los públicos en España.

Vayamos con ellos, sin afán de agotar el listado de retos, sino, más bien, de ordenarlos y proponer los que se presentan como más urgentes o inmediatos.

A. Retos del sector que tienen que ver con el conocimiento y su empleo para fomentar la demanda

- Mejorar el conocimiento del perfil del público actual y potencial, de sus tendencias, gustos, opiniones y deseos, introduciendo esta actividad como tarea estratégica en las organizaciones escénicas, y como perfil laboral específico entre las responsabilidades profesionales relacionadas con la producción y la exhibición. Transformar la preocupación coyuntural por los públicos en tarea sistemática de las organizaciones.
- Emplear herramientas sólidas, óptimas y estables para el conocimiento de los públicos. Herramientas cualitativas y cuantitativas apegadas a la realidad y las necesidades de cada espacio concreto.
- Desarrollar indicadores específicos en materia de públicos o/y compartir indicadores con otros sectores, con el objetivo añadido de adelantar y analizar las tendencias en el consumo cultural.
- Dotar al sector de instrumentos de captación de información a partir del ticketing, y de otras herramientas cuantitativas y cualitativas. Incorporar esta preocupación y dar pasos en la dirección de establecer relaciones y estrategias conjuntas con las empresas de ticketing. Si es preciso, unificar el sistema de venta de entradas –creando una marca del propio sector– con el objetivo de disponer de bases de datos específicos del sector escénico.
- Crear un banco de recursos, de buenas prácticas relacionadas con la creación e impulso de la demanda que permita el rápido trasvase de experiencias generalizables entre los agentes y organizaciones interesadas en esta tarea.
- Aprender de las estrategias de captación de públicos utilizadas por otros sectores más adelantados en esta tarea, tanto del ámbito relacionado con el ocio y la cultura como de otros sectores económicos, tanto en España como en Europa, Estados Unidos... Adaptarnos a las nuevas tecnologías observando lo que hacen otros sectores para captar clientes.
- Emplear todas las fuerzas del sector, y particularmente de los teatros como orga-

nizaciones escénicas relacionadas directamente con los públicos, para conocer mejor a los públicos. Todos los perfiles en contacto con los clientes –empleados, acomodadores, taquilla...– han de incluir entre sus tareas la de transmisión de la información y conocimiento de los públicos y formar parte de las estrategias de creación de demanda.

- Trabajar en la especialización y segmentación de públicos por afinidades, territorios, edades, etc., con el objetivo de conocer mejor sus necesidades y opiniones y atender mejor sus gustos.

B. Retos que tienen que ver con el ámbito de la enseñanza

- Tratar a los niños y niñas prioritariamente como espectadores de hoy, no solamente del futuro –en la calidad de las obras, en la confortabilidad y las cualidades de los espacios, en los valores añadidos ofrecidos, etc.
- Extender y normalizar –en compañías y teatros–, el Protocolo sobre las condiciones en la exhibición del teatro para niños, niñas y jóvenes en el que ha avanzado ya el propio sector.
- Desarrollar, y ofrecer a las familias y a la comunidad educativa, recursos y herramientas adecuadas para el incremento del conocimiento del hecho escénico; con el mensaje para la escuela de que el teatro ha de ser considerado como un instrumento relevante de socialización en la etapa formativa.
- Extender e iniciar las acciones de marketing a la fase educativa, considerando a niños, niñas y jóvenes como públicos, y estableciendo estrategias específicas adaptadas al ámbito educativo, que debe ser considerado como una oportunidad.
- Concebir la familia en su conjunto –y actuar en consecuencia– como fórmula idónea para la formación de públicos y de nuevos públicos. La experiencia muestra que el teatro de calidad para niños es favorecedor de la demanda de públicos adultos, dado que una buena parte de éstos descubren el acontecimiento escénico de la mano de sus hijos o nietos.
- Promover y apoyar estratégicamente como sector la práctica del teatro joven y aficionado como favorecedor de demanda, estableciendo y desarrollando vínculos y fórmulas de apoyo a su producción y a su exhibición.

- Desarrollar permanentemente iniciativas de carácter formativo en los espacios de exhibición como fórmula de estímulo de la demanda, no solamente en el periplo académico. En este sentido hay que incluir ya iniciativas como las escuelas de espectadores, los debates entre espectadores y equipos artísticos tras las representaciones, charlas, exposiciones, etc. La formación no solo debe darse en la juventud. También afecta al público adulto. Su mejor cualificación como espectadores puede incrementar su relación con las artes escénicas fruto de que el conocimiento y la experiencia generan más placer en el consumo y, por lo tanto, reiteración.

C. Retos que tiene que ver con la comunicación

- Considerar y desarrollar prácticamente un concepto “puente” de comunicación bidireccional, en el que los mensajes de las artes escénicas lleguen al público y los del público a los creadores y exhibidores. En este sentido, los agentes del sector deben generar mecanismos específicos de recepción, de *feedback*, con el público. La participación efectiva de los públicos en el acontecimiento escénico, además de imprescindible, es hoy posible gracias a las numerosas herramientas proporcionadas por las nuevas tecnologías.
- Aumentar la visibilidad y el prestigio social de los espacios de exhibición, implementando cambios que fomenten la inclusión de los teatros en el entorno y que formen parte de la vida social y la percepción diversa de los públicos. En este sentido deben ser tenidas en cuenta medidas como la apertura de los teatros con horarios extensos y la multiplicación de sus funciones y servicios culturales, entre otras.
- Empezar siempre acciones comunicativas múltiples –no sólo publicitarias– y prácticas, empleando todas las herramientas que permiten las nuevas tecnologías, en particular Internet y las redes sociales. En este punto debe incluirse la búsqueda de un mayor aprovechamiento de *Youtube* para la creación de demanda, en la medida en que puede contribuir a atraer y definir a una parte del público.
- Incrementar la capacidad comunicativa, de cada agente del sector y del sector en su conjunto, y hacerlo con mensajes globales y positivos. Es particularmente urgente hacerlo en relación a los nuevos entornos tecnológicos, frente a los que el sector aparece con un fuerte retraso comparativo.
- Desarrollar frente a los medios una estrategia comunicativa de sector, no sola-

mente de espectáculo, potenciando la relación con los medios de comunicación y con todos sus agentes –prensa, televisiones, críticos, radios, publicistas, etc.– de cara a impulsar la visibilidad del hecho teatral como un hecho social y cultural relevante. En este sentido puede jugar un papel muy positivo la generación de una marca global específica.

- Aprovechar más y mejor las ventajas comunicativas propias y específicas de la escena para relacionarnos con los públicos. Y unido a ello, poner en valor el arte presencial como seña de identidad de las artes escénicas.
- Explorar nuevos campos de comunicación y publicidad orientados a públicos diferenciados, y acordes, asimismo, a la enorme diversidad de medios tecnológicos y de comunicación de hoy. En este sentido el sector y sus agentes deben observar las prácticas de otros sectores económicos y trasladar a las artes escénicas las mejores experiencias que aquellos hayan generado.
- Considerar la tarea de comunicación y publicidad como parte indisoluble de la propia producción artística, siempre en relación a los medios y a la estrategia general de marketing elegida.

D. Otros retos de los agentes

- Buscar y establecer un equilibrio entre los creadores y la demanda social, entre la producción y la demanda, con el fin de evitar la sobreproducción y en consecuencia el extrañamiento y la distancia ente creación y públicos. Se inscribe en este reto, a modo de ejemplo, la especialización de producto –para compañías y teatros– orientada a facilitar al público su elección.
- Asumir, fundamentalmente desde los teatros, el hecho y las consecuencias derivadas de que el teatro –más allá de la programación artística– es una cadena de valor (espacio, comodidad, atención, servicios añadidos, etc.). Los teatros deben conseguir y ampliar su legitimidad y reconocimiento más allá del hecho artístico.
- Atender a las nuevas necesidades surgidas de los cambios sociales y de los nuevos modelos de consumo, que pueden ser un medio de impulsar la demanda. El empleo de espacios escénicos como lugar de referencia y encuentro social o la atención al mundo del “single” son ejemplos en esta dirección a la que el teatro, como uno de los pocos marcos del espectáculo en vivo, ha de tender como modelo de diferenciación específica de sector de consumo.

- Impulsar la confluencia del sector de las artes escénicas con los responsables políticos de los diferentes niveles. La creación de públicos es una tarea conjunta en la que es necesario implementar medidas favorecedoras de la demanda en las que por fuerza ha de estar presente la política. La tan traída y llevada propuesta de aplicar deducciones fiscales al consumo cultural en vivo para dinamizar la demanda es un ejemplo de ello.
- Remover los obstáculos –transporte, territorio, barreras arquitectónicas, etc.– que dificultan todavía el consumo escénico de calidad en amplias zonas del país, en zonas periféricas de las ciudades y a sectores sociales con rasgos específicos.
- Desarrollar estrategias diferentes para que vayan más veces los mismos, lo cual se presenta como más propio de proyectos concretos, teatros o compañías. Serían por tanto fruto de acciones individuales comunicativas. Y estrategias para que vaya más gente en general, que se incrementen los públicos, lo que sería propio de una acción pública o/y del conjunto del sector.
- Para incrementar el deseo, la demanda, es preciso mirar hacia fuera a experiencias de otros sectores de la economía y a profesionales del marketing (*benchmarking*). La creación de demanda también puede vincularse a la de otros ámbitos económicos sociales y turísticos relacionados.

3-4 |

Estrategias y acciones: Las principales estrategias para la creación e impulso de la demanda

Como ya se ha dicho, en la actualidad, el sector escénico centra todavía sus estrategias de marketing en el producto, en la oferta. En general, la mayor parte de sus esfuerzos va dirigida a mostrar la calidad o los valores artísticos intrínsecos del producto. Ello refleja un modelo de organizaciones culturales enamoradas de sus creaciones, que consideran siempre idóneas para los públicos, y que achacan su no éxito a razones externas entre las que a veces se menciona el propio gusto del público o la inadecuación de su nivel cultural. Estas estrategias se asientan en principios económicos decimonónicos, y, aunque son dominantes, conviven también con otra de las filosofías de marketing que la historia ha considerado, asimismo, superada, aquella que da preeminencia a las ventas, al esfuerzo de persuasión. Ambas ponen en segundo lugar de sus tareas a los públicos a los que van destinadas sus obras, a sus preocupaciones, a sus deseos.

Hoy, ninguna estrategia de marketing, y en particular de creación e impulso de la demanda, del consumo en definitiva, puede obviar al destinatario de sus creaciones, de sus productos y servicios artísticos. La demanda no puede crecer ni ampliar sus bases sin que los clientes vean sus expectativas satisfechas, y, sobre todo, sin que sientan que su voz y sus opiniones son tenidas en cuenta. El sector precisa, pues, implementar una estrategia de demanda, de públicos, de clientes.

Por otro lado, el sector escénico en su conjunto actúa como si la demanda actual y potencial fuera cerrada o difícilmente ampliable. Todavía pervive una cierta concepción del teatro como arte “condenado” a lo minoritario, limitado a públicos conoedores. No se extraen las consecuencias estratégicas del hecho de que la escena aparece como, casi, la única oferta en vivo que perdura. Ello explica, en parte, que la inquietud por los públicos sea tan reciente y todavía no se exprese en una ocupación práctica y cotidiana del sector, ni tampoco en dedicación concreta de recursos a esa tarea.

Ambos rasgos –estrategia de oferta y consideración de fondo de una demanda cerrada– se asocian para generar males que conducen inevitablemente a gestionar la escasez. No es el menor de ellos el de la sobreproducción.

¿Por qué no una estrategia de demanda, una estrategia de fomento del consumo escénico para superar estos males? Dos son las vías básicas de creación e impulso de la demanda cultural y escénica:

La primera, que nuevos espectadores se sumen al universo de quienes acuden a espectáculos escénicos con mayor o menor asiduidad. Es decir, que el teatro forme parte de las opciones de ocio, y en concreto de ocio cultural, de personas que hasta ese momento no lo habían considerado. Una estrategia extensiva que contribuye a la legitimidad del teatro y responde a su rasgo de servicio social y cultural defendido por el sector.

La segunda, que los espectadores que acuden actualmente, sean esporádicos, sean aquellos que consideran el teatro como una opción cultural e incluso como su primera opción de ocio cultural, acudan en más ocasiones. Y, por lo tanto, que el número de estos últimos, es decir, de lo que anteriormente hemos definido como público aficionado, que es el sustento estable de las artes escénicas, se incremente. Una estrategia intensiva, que refuerza el público actual haciéndolo, por incremento de consumo, compañero y socio.

Cada una de esas vías requiere estrategias y medidas concretas y diferenciadas porque cada una de ellas ofrece posibilidades, ventajas e inconvenientes específicos.

La ampliación del universo base de espectadores plantea un escenario macro en el que aparece como imprescindible que los agentes institucionales públicos y el sector privado aúnen fuerzas en esa dirección, puesto que ambos tienen interés en que se amplíe el número de espectadores “expuestos” al teatro. Las ventajas de esta vía son notables, tal vez la principal es que genera legitimidad social de conjunto a las artes escénicas. Por el contrario incorpora un problema y un riesgo. El problema es el coste de crear un nuevo espectador, muy superior al de conservar uno que ya lo es. El riesgo tiene que ver con el nivel de expectativas generado y de satisfacción conseguido: es más costoso recuperar a un espectador defraudado en sus primeros contactos que crear uno nuevo.

La pérdida de espectadores por desajuste entre las expectativas y las realizaciones, plantea un problema, del que hablaremos más adelante, que tiene que ver con el necesario incremento de la calidad de la oferta y de sus valores añadidos, más que con estrategias de comunicación.

Las estrategias de creación e impulso de demanda escénica no deben perder de vista, por otro lado, a aquellos ciudadanos que no entran en el campo de los espectadores posibles: los ciudadanos que *a priori* no se plantean la asistencia al teatro deben ser considerados si no como destinatarios de acciones de captación inmediata, sí como receptores de mensajes positivos sobre las artes escénicas, orientados a su neutralización como críticos, o a su conversión en espectadores posibles. En ello, como veremos más adelante, han de jugar un papel primordial los espectadores aficionados y satisfechos.

A partir de ahora centraremos la exposición en las líneas estratégicas para la generación del deseo, el interés o la disposición por parte de los ciudadanos a convertirse en clientes de este servicio público cultural, es decir a utilizar los servicios culturales escénicos a cambio de dinero. Y, más adelante, al final de estas notas, abordaremos los condicionantes, los coadyuvantes más bien, para que las estrategias sean exitosas.

A día de hoy, dos son las nevaduras: las líneas estratégicas que se presentan como prioritarias en la tarea de crear e impulsar la demanda y el consumo de artes escénicas.

La primera es la **educativa**, aquella que tiene como terreno de juego el periodo de formación/socialización del niño y joven, y es esencial para generar predisposición favorable y proyectable al futuro hacia las artes escénicas. La segunda es la **comunicación** entendida ampliamente o, mejor, lo que venimos llamando generación de valor de contexto de las artes escénicas, a través de la comunicación y los medios, para situarlas en un lugar privilegiado en el horizonte de decisiones del espectador.

Estrategias relacionadas con la infancia y la juventud

El principal ámbito de intervención para la adquisición de hábitos de consumo cultural y de creación de demanda es la escuela, entendida extensamente como el proceso educativo reglado. La situación de nuestro país en este terreno es manifiestamente mejorable, dado el muy alto porcentaje de niños y jóvenes que no tiene contacto alguno con el teatro en su proceso educativo o que lo tiene en condiciones inadecuadas. En las estrategias de solución han de intervenir los dos tipos de agentes, es decir, instituciones públicas y sector escénico privado.

La primera opción que goza de cierto reconocimiento es la incorporación de las enseñanzas artísticas, y específicamente el teatro, a la escuela, del mismo modo en que ya otras enseñanzas como la música, lo están. En este sentido, la inclusión como contenido curricular sería la propuesta más avanzada. Así lo recoge –es uno de los ejemplos que podemos manejar– el Plan General del Teatro, que en su redacción propone varias líneas de intervención basadas en el valor contrastado de la formación teatral en el crecimiento personal de niños y jóvenes y en la formación de ciudadanos jóvenes más tolerantes y sensibles:

- Introducir el teatro como asignatura en la enseñanza con la misma dedicación al menos que la que reciben la música y las artes plásticas.
- Impartir la formación teatral por profesorado cualificado.
- Establecer fórmulas de relación entre las escuelas y los centros dramáticos, teatros públicos y teatros nacionales para que estos puedan apoyar y asesorar a las primeras sobre todos los aspectos del proceso teatral.
- Promocionar campañas oficiales de asistencia al teatro mediante mediadas e incentivos específicos.
- Incluir en las escuelas oficiales de arte dramático módulos o especialidades dedicadas al teatro para niños y niñas y a su didáctica.

Sin embargo, la opinión sobre la inserción forzosa del teatro en la enseñanza no es unánime. Frente a quienes defienden su inclusión, otros plantean que la capacidad de sugestión del teatro es precisamente estar fuera del currículo, fuera de las normas y obligaciones. Quienes emiten dudas sobre los efectos de la inclusión del teatro en el currículo escolar lo hacen desde la experiencia: se duda de los efectos

positivos de la formación escénica si no es llevada a cabo por expertos en pedagogía y teatro; y se duda del valor de la asistencia a obras poco adecuadas y en condiciones de masividad que no constituyen una experiencia gratificante y estimulante. Llenar aulas y teatros no debe ser un objetivo, y por el contrario, es decisivo que el encuentro se produzca en las mejores condiciones a la búsqueda de proporcionar experiencias individuales y colectivas enriquecedoras. Ello implica, particularmente en las campañas escolares, una extraordinaria atención a las condiciones concretas del encuentro: número de asistentes, teatro adecuado, obra adecuada y de calidad, valores educativos añadidos, etc. Las campañas escolares mal hechas –tal y como hoy en día están diseñadas en general– hacen “no” espectadores: son precisos materiales previos adecuados, charlas con los actores tras la representación, una buena selección de obras, etc.

La posibilidad de que la acción teatral sobre el ámbito educativo sea de carácter indirecto –no por inclusión en el currículo– se orienta en dos direcciones: una, reivindicar más contenidos humanistas en la formación como vía de acercamiento y apreciación del teatro; la otra, que en la escuela se enseñe a ver teatro, no a hacer teatro.

En cualquier caso, la inclusión o no del teatro en la escuela depende de decisiones políticas, y el sector ha de dotarse de medios de intervención propios para la creación de demanda en la fase educativa. La estrategia, en este sentido, ha de tener un carácter proactivo, promoviendo el establecimiento de puentes de relación en el proceso educativo y de socialización.

El teatro para niños y niñas. Espectadores del presente y ámbito familiar

En la actualidad, una de las líneas de acción que mayor influencia tiene en la creación de demanda en las fases infantil y juvenil es la de producción y exhibición de obras por compañías especializadas, es decir llevando la escuela a las artes escénicas. Son ellas probablemente quienes mejor conocen ese terreno de juego y quienes ya están desarrollando estrategias concretas y extrayendo enseñanzas extrapolables al conjunto del sector.

Para las compañías pioneras y que más pensamiento sobre el particular han elaborado, existen varias claves que expongo a continuación:

- Cuantos menos años tenga el espectador en sus primeros encuentros con las artes escénicas, más frecuente tenderá a ser su asistencia en el futuro. Y ello teniendo en cuenta –y actuando en consecuencia– que:

- Para el ámbito de la educación la tarea es ofrecer, a las familias y a la comunidad educativa, recursos y herramientas adecuadas para el incremento del conocimiento del hecho escénico. El mensaje para la escuela es que el teatro en esa fase no debe ser considerado como instrumento de demanda futura sino de socialización. Por lo tanto una política de creación de públicos infantiles y juveniles no puede funcionar sin una intervención en el entorno escolar.
- El niño es un espectador del presente, no de futuro. Es decir, que no debe plantearse el teatro para niños y niñas como una cantera de espectadores: ya hoy son espectadores, con toda la dignidad y los derechos que el término incorpora. La calidad, el hecho de que su experiencia sea memorable, hará sin duda que se genere predisposición positiva para convertirse en espectadores de teatro adulto en el futuro.

Las emociones y experiencias, claves en el aprendizaje y en el fortalecimiento de la predisposición, exigen unos determinados contenidos y niveles en la calidad artística de los espectáculos para niños. Y exigen, también, unas condiciones mínimas de calidad para el encuentro entre espectadores infantiles y espectáculo. Es imprescindible avanzar en la elaboración y puesta en práctica de protocolos sobre el fomento del teatro para niños, sobre la relación del teatro y la escuela, sobre los modelos de programación y sobre las condiciones de exhibición que sean patrimonio común de las compañías, los teatros y las instituciones. Sin unas condiciones idóneas para el encuentro es impensable desarrollar una adecuada estrategia de creación de demanda en este ámbito.

Algunas de las claves que deben estar presentes en esos protocolos son las siguientes: limitación de aforos a un número adecuado para que la experiencia escénica sea de calidad; difusión de las edades adecuadas para cada espectáculo; garantía a los espectadores de las adecuadas condiciones de recepción; aumento de los recursos dirigidos a la exhibición del teatro para niños/as y jóvenes; fomento de la contratación de especialistas que impulsen la relación teatro-escuela y teatro-familia y que promuevan la formación del espectador; aumento de la frecuencia y estabilidad de la programación pública; ampliación de la oferta teatral a todas las edades; facilidad de acceso de los espectadores de zonas rurales, etc.

Una reflexión relevante al abordar las estrategias de creación de demanda en el ámbito infantil alerta sobre la trascendencia de este frente y de su repercusión en la creación de demanda en adultos. La práctica demuestra que el teatro para ni-

ños es favorecedor de la demanda de públicos adultos. En primer lugar, porque acuden con familiares adultos que en muchas ocasiones comparten con sus hijos la experiencia teatral. En segundo lugar, porque es creciente el número de espectáculos con gran calidad y cuyos contenidos y nivel de elaboración artística puede satisfacer las miradas de niños y adultos. En este sentido sería adecuado reflexionar y avanzar en fórmulas para la creación y formación de públicos, partiendo de la familia como unidad de demanda y consumo.

Finalmente conviene en este ámbito estratégico relacionado con el periodo formativo, desarrollar líneas de atención e intervención en el teatro para jóvenes, probablemente una de las debilidades que menos interés suscita en el sector por considerarlo un periodo difícilmente recuperable para el teatro. Sin embargo, la existencia de una enorme y casi deslumbrante actividad escénica en el periodo de la adolescencia y los primeros años de formación universitaria alerta sobre una actividad tipo “iceberg” a la que el sector debe prestar atención en sus estrategias de demanda. La vitalidad del teatro hecho por jóvenes, ya en colegios, institutos o universidades, mueve cada año a cientos de miles de jóvenes que tienen con este tipo de teatro su primera experiencia escénica. Sobre él, los agentes deben establecer líneas de intervención que promuevan la vinculación con el teatro profesional, que promuevan su formación como espectadores.

La comunicación, los medios y la creación y desarrollo de la demanda

La segunda línea estratégica de creación e impulso de la demanda es la generación de valor de contexto a través de la comunicación y los medios. Entenderemos la comunicación *in extenso*, esto es, ampliamente, partiendo del repetido principio de que “todo comunica”, y que lo que se comunica es aquello que el espectador/cliente asume como mensaje, positivo o negativo con el que construir la relación con el emisor, en este caso el teatro, las artes escénicas.

También entenderemos que los objetivos básicos de la comunicación han de ser informar, captar y fidelizar, y comunicarse, es decir, establecer canales de retorno que permitan una relación bidireccional estable.

En este punto, dedicado a las estrategias relacionadas con la comunicación, abordaremos, pues, tres grandes apartados: en el primero plantaremos la creación de valores contextuales en los espacios físicos de las representaciones; en el segundo abordaremos la comunicación en sí misma, como herramienta de relación con los públicos; y el tercero estará dedicado a la comunicación y los medios.

a. La creación de valores contextuales en los espacios físicos

Los valores contextuales en los espacios de representación pueden convertirse en una excelente línea estratégica ordenada a favorecer la creación de demanda. La idoneidad o no de un espacio, su comodidad, el número y limpieza de los servicios, el aspecto, la hora y la duración de la obra, el trato recibido y la atención con que resuelven los problemas los empleados, etc. son ejemplos todos ellos –entre otros muchos– que determinan el nivel de satisfacción, la calidad de la experiencia del espectador. Los públicos, los clientes, son personas, poseen deseos y guardan memoria. Sus impresiones y sensaciones en el momento de culminar la experiencia determinarán en buena medida el futuro de la relación, su futuro consumo cultural y su actividad como comunicadores de su experiencia a terceros.

Con el contexto físico las organizaciones culturales comunican un determinado mensaje de conjunto. El contexto físico posibilita o impide primero el *acceso*, y luego el *disfrute* de un texto. El **acceso** debe entenderse como la posibilidad real de formar parte del hecho escénico, tanto desde el punto de vista del consumo de una obra o pieza, del contacto con ella, como de la capacidad de entenderla. Los públicos requieren participar del código empleado en la construcción del discurso escénico para poder hablar de un acceso real al mismo. El contexto físico puede facilitar o dificultar el acceso físico, por ejemplo a las personas con discapacidad, así como posibilitar o impedir el acceso real de los públicos al optar por auditorios adecuados o inadecuados (barreras simbólicas, económicas, acústicas, visuales, etc.). El **disfrute** se refiere a un segundo paso una vez operado el acceso, y es donde puede darse la satisfacción y el goce. El marketing como ciencia de los intercambios satisfactorios, el marketing cultural como rama específica, se ocupa de este momento. El contexto físico no solo es importante a la hora de garantizar un acceso pleno, sino que influye fuertemente en las posibilidades mismas del disfrute de la obra (temperatura, asientos, duración, horario, etc.) y de la apropiación del texto y de la generación de sentido por parte de los públicos.

b. La estrategia de comunicación debe implicar bidireccionalidad

Las actuales estrategias comunicativas se orientan esencialmente a la información al ciudadano de los rasgos, las ventajas y los valores del espectáculo ofertado, de la programación y de los sistemas de acceso y adquisición de localidades.

Esta situación, en la que se ha avanzado notablemente en los últimos años, plantea sin embargo una carencia de fondo que actúa negativamente en la creación e impulso de la demanda. Hemos señalado en varias ocasiones que el espectador, el ciuda-

dano de hoy desea, también –y muchos de ellos, sobre todo– participar. Ello requiere que se le escuche y por lo tanto el establecimiento de canales de comunicación que recojan la voz, las opiniones, las críticas, etc. de los clientes. En el escaso desarrollo actual de la preocupación por escuchar a los públicos, probablemente confluyen dos factores: por un lado, la seguridad de las organizaciones culturales y escénicas en sus propios productos y en una orientación esencialmente de oferta; y por otro, una cierta desconfianza en la madurez de los públicos y de sus elecciones. Una transformación estratégica en este campo ha de implicar que todas las organizaciones creen mecanismos de intervención y pongan herramientas a disposición de sus públicos para que opinen y actúen.

Las organizaciones han de pasar de transmitir autosuficiencia o temor ante las opiniones de sus clientes, a tratarlos como cooperadores necesarios del acontecimiento escénico. Cada organización, cada espacio, cada trabajador que se relaciona con los públicos es –debe ser– un agente atento a las opiniones de sus clientes, que solicite sus juicios, que facilite su intervención. Todo ello orientado a otorgar el necesario protagonismo a todos y cada uno de los espectadores, y orientado también a hacer, de los espectadores, públicos.

Las tecnologías que las organizaciones tienen hoy a su servicio hacen que esta tarea requiera fundamentalmente decisión y atención, selección de las herramientas más adecuadas. Convicción de que tener en cuenta a los públicos, escucharlos y atenderlos, es la mejor estrategia para desarrollar una mejor y más fructífera relación con ellos y por lo tanto de incrementar la demanda.

c. La comunicación y los medios

Los agentes y organizaciones escénicas no solo deben dialogar con el contexto físico en el que ocurren las representaciones y establecer canales bidireccionales con sus públicos. Están obligadas, también, a intervenir en un contexto configurado por los medios de comunicación de masas y sus relaciones con una ciudadanía que es al mismo tiempo audiencia.

Las masas, gran objeto de interés tanto de los medios de comunicación como de las artes escénicas, juegan simultáneamente distintos papeles en los diferentes contextos con los que convive en la actualidad. Así, las grandes masas de personas de las sociedades modernas funcionan como audiencias ante los medios de comunicación, como espectadores ante la cultura en vivo, y como ciudadanos ante la vida pública, cuando no como participantes o creadores de la cultura.

Toda estrategia de creación de demanda mediante la relación con los medios debe partir de:

- La existencia de una pluralidad cada vez más compleja y segmentada de medios de comunicación. El sector tiene que atender diferenciadamente a los medios escritos –de muy diferentes tipos y lectores–, a los medios audiovisuales, a la radio, etc. y, especialmente hoy, a los mecanismos de comunicación originados en Internet y las nuevas tecnologías, que configuran lo que podríamos llamar un nuevo orden. Una nueva geografía mediática en la que las fronteras están permeabilizadas e interconectadas y que propone a los usuarios modelos de acceso múltiple a la información y a la comunicación. El empleo de la telefonía móvil y SMS, e-mailing, Google –su empleo adecuado y el conocimiento de las técnicas de posicionamiento–, las redes sociales como fenómeno de comunicación horizontal, etc. Es obvio que el desarrollo tecnológico ha posibilitado la emergencia de nuevas formas de comunicación, de consumo y de participación en las formas de ocio que han de ser tenidas en cuenta en las estrategias de comunicación.
- Pasar del discurso de oferta al discurso de experiencia. Es preciso desarrollar univocidad en los mensajes y en la comunicación, un modelo, unos mensajes propios, específicos, basados en las fortalezas únicas y diferenciales del teatro como una de las escasas expresiones del arte en directo. Mensajes comunicativos no basados en el producto, sino en lo que el teatro aporta como experiencia personal y colectiva, subrayando el universo de emociones, de socialización y de experimentación en vivo que lo acompaña. En este sentido cabe señalar como tarea la definición colectiva entre todos los agentes de una marca que ponga en valor comunicativo los rasgos diferenciales y específicos del teatro y que sea seña del conjunto del sector.
- La relación con medios, tanto en la fase de diseño de las estrategias de comunicación, como de ejecución y desarrollo práctico, deben estar depositadas en manos profesionales, sabedoras de las reglas y las tácticas adecuadas para el éxito de la comunicación. En la actualidad, las organizaciones teatrales no disponen habitualmente de perfiles profesionales en comunicación, o lo delegan en personas no especialmente conocedoras de los mensajes específicos del acontecimiento teatral. El resultado es, con notables aunque escasas excepciones, un modelo aficionado, artesano de relación comunicativa y con los medios y a través de los medios.
- Es preciso establecer estrategias de comunicación y con los medios que dife-

rencien técnicas y mensajes para los espectadores y para los que no lo son, distinguiendo aquellos que requieren un tipo de información, relación y conocimientos que incremente su pertenencia al universo del público aficionado de aquellos que precisan reducir su percepción neutral o negativa sobre el hecho escénico. Pero todos han de convertirse en destinatarios de la comunicación de las artes escénicas.

3-5 |

Unas notas finales: algunos cambios previos necesarios

Hemos hablado a lo largo de estas páginas de la situación actual de la creación de la demanda, de los retos que los públicos y los cambios sociales plantean al sector y al resto de los agentes que intervienen en ella, y de las principales estrategias de creación e impulso de la demanda, relacionadas, principalmente, con el ámbito educativo y con la comunicación. Pero los retos y las estrategias expuestas no se satisfacen solo con campañas publicitarias, ni con acciones educativas en la escuela, ni con más dinero para el teatro, ni con incentivos fiscales, ni apoyo de las televisiones y, en general, de los medios de comunicación, etc.

El sector precisa intervenir sobre todo eso –con la colaboración, además, de las instituciones públicas, sí– y, al mismo tiempo, introducir cambios que favorezcan o/y hagan posible establecer estrategias de sector. Por ello, en fin, parece necesario abordar los condicionantes, o mejor los coadyuvantes, para que superemos los retos y establezcamos las estrategias.

En mi opinión, son cuatro los principales, y sin abordarlos será verdaderamente difícil avanzar establemente en la resolución del “problema” de los públicos y en la creación e impulso de la demanda.

El primer condicionante/coadyuvante para el fortalecimiento de la demanda, en cualquier sector, pero especialmente en el artístico, es *el incremento permanente de la calidad de su oferta* (tanto en productos como en servicios). Sin una exigencia constante y creciente en la calidad de los productos y los servicios culturales y en su gestión, es probable que las estrategias mencionadas no logren resultados estables y óptimos. La experiencia positiva y satisfactoria de los públicos es una de las herramientas de desarrollo de la demanda, al convertir al espectador en propagador natural de los valores y beneficios del teatro. El desarrollo de la calidad implica, probablemente, la búsqueda e implementación de criterios de calidad en los productos y los servicios escénicos. Tarea que el sector ha de plantearse en el futuro inmediato.

El segundo cambio estratégico que se precisa es el incremento de la profesionalización de los agentes individuales que operan. El establecimiento de perfiles laborales específicos de cada puesto de trabajo, desde la taquilla a prensa, desde acomodadores a producción; la cualificación adecuada de cuantos se relacionan con la tarea de públicos; la puesta en su máximo valor de todo cuanto se relaciona con la gestión, en definitiva, son condiciones *sine qua non*, para que el sector avance en esta tarea estratégica de generar y promover públicos. Tareas especializadas requieren perfiles especializados.

El tercer cambio, casi un principio, es que nada apenas puede abordarse seriamente en las estrategias de creación de demanda sin la participación coordinada y al unísono de los agentes que intervienen. Las acertadas soluciones individuales –de este teatro, de aquella organización– resuelven problemas individuales. Pero es el sector en su conjunto el que debe proceder a la implementación de ese conjunto de medidas que se han ido desgranando en estas páginas para hacer frente al reto de incrementar la demanda.

Finalmente, la consideración de la que partimos de que el teatro en su conjunto ha de ser considerado como un servicio público cultural, exige la intervención del estado a sus diferentes niveles en esta tarea de promoción y creación de públicos. Más allá del apoyo al sector, se trata de una tarea estratégica para el mismo estado, una tarea que sin duda impulsará el incremento del número de espectadores y el aumento de públicos, pero sobre todo favorecerá el todavía más relevante aumento de la ciudadanía.

B4

Conocimiento de los públicos

Patxi Azpillaga

Director de Proyección Universitaria del Campus de Bizkaia (UPV/EHU)

La tardía incorporación del público en el sistema de las artes escénicas en España tiene un corolario bien evidente: el escaso corpus de investigación sobre los usos y consumos de estas artes en nuestro país. A diferencia de otros lugares en los que ha existido una tradición anterior de seguimiento, estudio y análisis de los públicos escénicos tanto en su dimensión cuantitativa como cualitativa, o de la cultura industrializada que, esa sí, ha desarrollado, especialmente en relación con los medios audiovisuales, complejos y sofisticados sistemas de medición e investigación de las audiencias, los estudios de públicos de las artes escénicas en España son aún incipientes y poco conocidos. Los pocos trabajos efectivamente desarrollados por parte de algunos investigadores, universidades o programadores, no han encontrado difusión más allá casi de los ámbitos en los que aquéllos fueron realizados.

Si hasta ahora la atención de los diferentes agentes (creadores, productores, programadores, instituciones, etc.) había estado focalizada en la oferta, la progresiva modernización y profesionalización del sector ha generado, sin embargo, la necesidad de replantear los modos de acercamiento de las artes escénicas a la sociedad a través,

también, de nuevas estrategias dirigidas a la demanda, tanto hacia los públicos existentes como hacia la creación y desarrollo de nuevos públicos.

Una de las claves de cualquier estrategia dirigida hacia la demanda reside, evidentemente, en el conocimiento de los espectadores, de sus características, de su distribución, de su comportamiento, de sus motivaciones, de sus valores, de sus percepciones, de los factores que hacen que asistan a un espectáculo y de los obstáculos que inhiben su consumo o su participación en el hecho escénico. Sólo a partir de un conocimiento detallado de las audiencias es posible diseñar e implantar de forma eficaz acciones y medidas dirigidas a promover la asistencia de los espectadores, fidelizar los públicos, desarrollar nuevas demandas y lograr su implicación económica, según el clásico esquema del marketing de las artes escénicas propuesto por Kotler, o a mejorar y profundizar la relación y participación del espectador con el hecho escénico, desde una perspectiva más social.

Para desarrollar ese conocimiento es necesario, sin embargo, contar con información y disponer, también, de instrumentos teóricos, analíticos, institucionales, que permitan procesar y elaborar aquélla de forma continua, teniendo en cuenta que las audiencias no son algo pétreo, sino que son cambiantes y van transformándose al ritmo de los cambios de la propia sociedad. Este es precisamente uno de los retos principales del sector de las Artes Escénicas en el Estado español en la actualidad.

4-1 |

Las encuestas de hábitos y prácticas culturales

Las estadísticas culturales y las encuestas de hábitos y prácticas culturales que las diferentes instituciones públicas, estatales y autonómicas, y algunas entidades privadas como la Sociedad General de Autores –SGAE– han ido elaborando constituyen las principales fuentes de información pública disponibles en este ámbito. Sin embargo, su realización no se ha regularizado y comenzado a sistematizar hasta hace bien poco ¹.

1 En efecto, la Encuesta de Demanda Cultural de 1978 supuso el primer intento oficial por parte del Ministerio de Cultura de contabilizar y reflejar estadísticamente los hábitos culturales en España. A aquel estudio le siguieron otros trabajos puntuales como la Encuesta de Comportamiento Cultural en 1985, el estudio de Equipamientos, Prácticas y Consumos Culturales en 1991 y la publicación Cultura en Cifras de 1995. A estas referencias siguieron los estudios promovidos desde la SGAE o con su colaboración, como son la edición en 1998 de La industria de la Cultura y el Ocio en España, o los anuarios de las Artes Escénicas, Musicales y Audiovisuales, publicados anualmente entre 1999 y 2007, mientras que en el ámbito específico del consumo destaca el Informe sobre Hábitos de Consumo Cultural editado en 2000 (sobre datos de 1997/98).

Dejando a un lado cuestiones importantes como la falta de homogeneidad de las metodologías, que impiden formar una serie estadística consolidada y que limitan la posibilidad de establecer comparaciones entre las diferentes estadísticas, esta información ha posibilitado, en cualquier caso, conocer desde una perspectiva “macro” la estructura general de la asistencia a espectáculos de artes escénicas en función principalmente de los perfiles sociodemográficos de la población (edad –a partir de 15 años–, educación, clase, situación familiar, hábitat, comunidad autónoma). Junto a ello se analizan también, entre otras cosas, las frecuencias de consumo, el peso de las artes escénicas en las dietas de consumo cultural, la vinculación de su consumo con la de otras formas artísticas, así como algunas otras cuestiones cualitativas relacionadas con la actitud hacia las artes escénicas (interés, satisfacción, razones de no asistencia, etc.).

Este tipo de estadísticas, ampliamente extendidas ya a nivel internacional, responde en primera instancia, como ya es conocido, a la necesidad de las autoridades públicas de evaluar los resultados de sus políticas de democratización de la cultura, es decir, de conocer hasta qué punto uno de los principios clásicos de la intervención cultural pública, como ha sido el de acercar las grandes obras de la cultura al ciudadano cumplía o no sus objetivos.

Precisamente una primera lectura de esta información saca a la luz los límites de la estrategia de oferta tradicional de las políticas culturales en el ámbito escénico: al tiempo que, gracias, sobre todo, a la iniciativa pública, se ha modernizado y ampliado la infraestructura y la oferta escénicas, hoy todavía sólo una pequeña minoría social sigue accediendo a ellas. A pesar del esfuerzo realizado en incrementar infraestructuras y oferta, la gran mayoría de la población sigue derivando sus demandas de ocio y cultura hacia otras formas culturales, especialmente hacia los medios de

No ha sido hasta 2002/03 que el Ministerio de Cultura ha retomado la iniciativa con la nueva Encuesta de Hábitos y Prácticas Culturales (en colaboración inicialmente con la SGAE), encuesta que ya a partir de esta fecha se realizará regularmente cada 4 años. Estos estudios se integran en CulturaBase, la base de estadísticas culturales que desarrolla el Instituto Nacional de Estadística (INE), y en la que se recogen también otros datos de equipamientos y actividad cultural y la explotación específica de la encuesta de presupuestos familiares.

Cataluña, por su parte, realizó en 2001 su primera Encuesta de Consumo y Prácticas Culturales, que ha sido renovada en 2006 y ampliada en 2007/08 con la dirigida a las audiencias infantiles. El Observatorio Vasco de la Cultura, institución dependiente del Gobierno vasco, por su parte, ha publicado en 2008 los resultados de la Encuesta de Hábitos, prácticas y consumo de la cultura 2007/08, cuya referencia geográfica se extiende, además de la Comunidad Autónoma del País Vasco, a la Comunidad Foral de Navarra y a las tres provincias vasco-francesas.

comunicación y la cultura industrializada, dando la espalda de forma reiterada a las artes escénicas y mostrando hoy todavía importantes desigualdades en el acceso.

Así, según la última Encuesta de Hábitos Culturales del Ministerio de Cultura (2007), y leídos los datos desde el lado negativo, el 55,2% de la población no asiste nunca o casi nunca al teatro, porcentaje que sube al 86,7% en el caso de la ópera, el 87,1% en la zarzuela y el 80,8% en danza/ballet. O, visto desde el lado afirmativo, sólo el 19,1% asistió al teatro durante el último año, porcentaje que desciende al 2,7% en el caso de ópera, el 1,9% en el de la zarzuela y el 5,1% en el del danza/ballet. El perfil dominante de consumidor de artes escénicas, por su parte, resulta ser de adulto de 35 a 44 años, mujer, con formación superior, trabajando y residente en zonas urbanas.

Es verdad que a lo largo de la última década se ha conocido en el Estado español un importante incremento de la asistencia a teatros, conciertos y eventos de la cultura en vivo, que algunos analistas han llegado a describir como “milagro escénico” (de 11,3 a 17,6 millones de asistentes, un incremento del 55,8%, entre 1999 y 2008), pero este crecimiento ha ido significativamente por debajo del incremento de la oferta durante ese mismo período (de 117.000 representaciones en 1999 a 209.000 en 2005, un incremento del 78% fundamentado principalmente en la música popular). También es cierto que la demanda parece responder a la crisis económica que actualmente atravesamos de una forma sólida, sin sufrir pérdidas significativas de asistencia. Pero aún así, sigue siendo llamativa la profundidad de la brecha abierta entre las artes escénicas y la sociedad que muestran los datos y que las políticas clásicas parece que no han sido capaces de cerrar. La gestión de públicos aparece así no sólo como factor de supervivencia o fundamento de un nuevo modelo de crecimiento sostenible del sector sino como necesidad política ineludible en las artes escénicas. Ello exige, sin embargo, ir más allá de los perfiles sociodemográficos y ampliar y profundizar en el conocimiento del comportamiento de los públicos.

4-2 |

De la sociología y la economía

En este sentido, desde la sociología y la economía de la cultura se han desarrollado en el Estado español algunos trabajos que, yendo más allá de la mera descripción de los públicos, tratan de analizar, también, el comportamiento de la demanda de artes escénicas y de fijar sus principales desencadenantes, determinantes o prescriptores. Estos trabajos engarzan tanto con debates teóricos y académicos que investigan las relaciones entre las estructuras sociales y las pautas de consumo cultural (muy vinculados, así, a las líneas de trabajo y discusión abiertas por Bourdieu y sus teorías de la

distinción) como con metodologías y análisis empíricos desarrollados para explicar las características y especificidades de la demanda cultural en función de diversas variables tanto objetivas como subjetivas (renta, tiempo, estructura del hogar, educación general, educación específica, bienes complementarios y sustitutivos, etc.).

Existe una amplia literatura a nivel internacional al respecto, mientras que los pocos estudios realizados en el Estado español topan con la escasez de información y la dificultad de desarrollar investigaciones con muestras suficientes. Casi todos parten, básicamente, de la explotación de los mismos datos de las Encuestas de Hábitos y Prácticas Culturales mencionados, cruzándolos con otras estadísticas públicas como la estructura de gastos familiares y el uso del tiempo, aunque también existen algunos estudios empíricos específicos. El campo de estudio es también generalmente el de los bienes y servicios culturales en general, de forma que las artes escénicas constituyen únicamente un fragmento del análisis.

Las observaciones realizadas, en cualquier caso, muestran que el comportamiento del consumidor español difiere poco de los parámetros ya estudiados en otros lugares. Sin entrar a un análisis exhaustivo, se pueden mencionar algunos aspectos del comportamiento de la demanda de artes escénicas en el Estado español, algunos de los cuales han sido comprobados empíricamente, mientras que en otros casos se trata, simplemente, de la extrapolación de estudios exteriores:

- La demanda de las artes escénicas es inelástica respecto a la variable precio, si bien con comportamientos diferenciados en función, especialmente, de la frecuencia de asistencia – la demanda es más elástica en el grupo que con mayor frecuencia asiste–. Esto no quiere decir que el precio no sea una variable importante a partir de la cual desarrollar políticas de desarrollo de demanda, al contrario: en especial en los ámbitos de proximidad de los programadores con sus públicos, algo que no es posible medir con estas encuestas generales. En cualquier caso, las acciones sobre la variable precio deberán ir probablemente acompañadas de otras medidas de promoción del interés por las artes escénicas.
- La renta es un factor estructural que determina en buena parte el acceso a la cultura, en general, y a las artes escénicas, en particular. Pero la relación entre ambas variables no es directa, puesto que partir de los niveles de renta que abren la puerta a ese acceso, los bienes culturales se comportan más como bienes de primera necesidad que como bienes de lujo. En este sentido el factor tiempo cobra una gran importancia en relación con la renta. Según aumenta la renta, aumenta el coste de este segundo factor: la falta de tiempo es concebida

como una de las principales limitaciones para no acudir o no consumir más artes escénicas, a lo cual no es ajeno el hecho que se trata de una actividad programada y sujeta a importantes limitaciones de fecha y horario.

- La educación es uno de los principales predictores del consumo de artes escénicas. Las artes escénicas son bienes y servicios altamente simbólicos que exigen la adquisición de conocimientos, valores y gustos para comprenderlos y apreciarlos. Victoria Ateca estima que la educación determina para el teatro y la danza la probabilidad de no ser público, mientras que la renta familiar tiene un efecto positivo, pero mucho menor en la posibilidad de serlo. La educación sería capaz también de determinar la intensidad de la participación.
- El consumo de las artes escénicas tiene, además, características adictivas. Se trata de un bien cuya utilidad no disminuye según aumenta su consumo, sino que crece con él. Ello se relaciona con la incorporación de gustos y hábitos que se adquieren, en buena parte, a través del propio proceso de consumo: la demanda presente depende de la demanda pasada. También puede resultar importante el efecto de inercia. Visto desde otro punto de vista, esto significa también que la falta de experiencia impide la demanda. De ahí la gran importancia de las primeras experiencias en relación con el consumo de las artes escénicas y la importante vinculación de este proceso con la familia y la educación: la necesidad cultural no es genética, sino que se adquiere durante la socialización primaria, cuando se configura el paisaje personal.
- De la misma forma, las variables cualitativas de la oferta son muy importantes: la demanda es sensible a cambios en la calidad, que resulta, por otra parte, costosa de comunicar, puesto que las artes escénicas son bienes de experiencia únicos. Ello implica altos costes de información, fidelización y creación de confianza, y la utilización de estrategias específicas como el *star system* o el fenómeno de los/as fans (si bien en un grado inferior a las industrias culturales), etc.. Es muy importante, también, la amplitud y variedad de la oferta, en tanto en cuenta la oferta se anticipa a la demanda, lo que conlleva una sobreoferta estructural en el sector.
- No es desdeñable, asimismo, el consumo ostensible (en el sentido referido por Veblen) en las artes escénicas, en tanto en cuanto los valores de imagen y prestigio sociales adheridos a ciertas formas escénicas son muy importantes. De la misma forma, se pueden dar importantes diferencias entre interés manifestado y consumo realizado.

- Existe una gran variedad de bienes relacionados con las artes escénicas y que influyen de forma importante en su consumo. En la primera categoría estarían en general todos los productos culturales y de ocio, en tanto en cuanto compiten por un mismo tiempo de consumo (bien muy escaso en España: 92,23 minutos por persona y año de media para toda la categoría de espectáculos); sin embargo, no es únicamente una relación de sustitución la que se establece entre ellos, al menos con algunos productos culturales, con los que existen fuertes vínculos de complementariedad. En la segunda, el conjunto de factores que pueden facilitar o inhibir el consumo: subjetivos –acompañamiento, etc.– u objetivos –comodidad de la sala, transporte, aparcamientos, disposición de canguros, etc.

4-3 |

Del espectador a los públicos

Pero el público de las artes escénicas no conforma un conjunto homogéneo. El público no es la mera suma de consumidores individuales. El concepto de espectador no es lo mismo que el de público. Un montón de espectadores, por nutrido que sea, no siempre es un público. Espectadores son las personas que acuden a una representación o un evento escénico. El público es un conjunto de personas que participan de unas mismas aficiones o con preferencia acuden al mismo lugar. De este modo, de la misma forma que hay una gran diversidad de productos escénicos, existe, también, una gran diversidad de públicos.

Es necesario, por tanto, discriminar los distintos tipos de público para diseñar las estrategias adecuadas para cada uno de ellos en función precisamente de sus características diferenciadas. En este sentido, un instrumento fundamental en el conocimiento de la demanda es la segmentación de públicos. Segmentar un mercado es agrupar los consumidores en conjuntos de personas que tienen un perfil de consumo similar y diferenciado del resto, perfil que puede hacer referencia tanto a los rasgos sociodemográficos y los estilos de vida sino como a los valores, intereses y gustos escénicos. Así, en función de las variables seleccionadas caben muy diversas formas de segmentación de los públicos, si bien no todos los factores tienen la misma capacidad de discriminación.

Evidentemente, hay una primera diferenciación entre aquéllos que asisten y quienes no han asistido nunca a los eventos escénicos. Pero la mera asistencia no es la barrera que define el límite entre públicos y no-públicos: dentro de quienes no han asistido a ningún evento de artes escénicas se puede a su vez diferenciar entre la gente que jamás se planteará, querrá o podrá asistir a un espectáculo y quienes, aunque aún no hayan asistido, pueden querer ir a un espectáculo. Estos últimos

son espectadores potenciales que exigen al menos una experiencia, lo cual es una cuestión de oportunidad y de gestión cultural. Sin embargo, es tan frágil esta distinción que cabe preguntarse si es legítimo hablar de no-públicos como categoría realmente operativa.

En cualquier caso, entre espectadores efectivos y potenciales se han desarrollado diversos modos de segmentación, en función tanto de los objetivos del proceso de segmentación como de las variables a través de las que se realiza: segmentaciones especulativas, relacionadas más con el análisis y los debates teóricos sobre el comportamiento de los públicos en general, y segmentaciones operativas, vinculadas estrechamente a la gestión de públicos objetivo de un equipo de trabajo o proyecto escénico concretos. La cantidad de variables que puede tenerse en cuenta en cada una de ellas puede resultar también muy grande y dar lugar a muy diferentes segmentaciones: frecuencia de asistencia, instrucción, edad, actitud hacia las artes escénicas, motivos de asistencia, valoración de la cultura, rango asociado a las experiencias culturales, posibilidad de alcance de la entidad, geografía, contenidos consumidos, etc.

Sería imposible traer aquí la gran diversidad de tipologías que podrían resultar, y se mencionarán algunas de las más representativas, donde se verá que la frecuencia de asistencia y la intensidad de la relación con el hecho escénico resultan unas de las más operativas utilizadas. Así, hay una primera segmentación del público de las artes escénicas en el Estado español, basada principalmente en los estilos de vida y la posición social de los espectadores, junto con los indicadores de clase y otras categorías culturales. Ésta ha sido desarrollada por López Sintas y García Álvarez (Lopez Sintas y García Alvarez, 2002), que distinguen entre públicos esporádicos, populares, snobs y omnívoros. Los primeros, la gran mayoría del público de las artes escénicas en España, el 69%, sólo acuden de forma muy puntual a eventos escénicos o musicales, ya sean más populares o más elitistas; los segundos, los populares, en torno al 20% de la población, muestran una pauta de consumo más o menos regular consistente en la asistencia a espectáculos populares pero prácticamente ajena a eventos de mayor exigencia; los snobs, en torno al 8%, muestran en cambio la pauta contraria, es decir, asistencia únicamente a eventos de "alta cultura": música clásica, ópera, zarzuela y danza/ballet; finalmente los omnívoros, únicamente un 3%, muestran una gran avidez por una amplia variedad de géneros y formatos, tanto populares como cultivados. De aquí se pueden inferir implicaciones de marketing que se manifestarían en diferentes sistemas de precio y abono dirigidos a cada uno de los segmentos: mixtos para los omnívoros, especializados para snobs y populares, etc.

Otra segmentación basada más en elementos subjetivos como los beneficios buscados (goce emotivo, goce intelectual, aprendizaje o formación, evasión y diversión, reafirmación de grupo social, militancia cultural, etc.), permite a Cuadrado (Cuadrado, 2000) distinguir entre aspirantes, aficionados, entusiastas e indiferentes:

- Los aspirantes son los que consideran las actividades de naturaleza escénica principalmente como un modo de entretenimiento personal y aprendizaje, si bien carecen aún de afición por este tipo de expresiones artísticas, mientras que sí muestran una gran afición por otras actividades culturales como la lectura o los conciertos de música pop-rock. Es un público joven y con formación superior.
- Los aficionados muestran frente a los anteriores una práctica más consolidada con mayor asistencia a conciertos música clásica, ópera y ballet. Son algo mayores y asisten a entidades con programación diversa y abierta.
- A los entusiastas les atrae, además, el componente social de la asistencia a un espectáculo en vivo. Conceden, asimismo, gran importancia a las características técnicas de la infraestructura.
- Los indiferentes, finalmente, muestran apatía respecto a las artes escénicas y buscan únicamente entretenimiento. Son los que con menor frecuencia asisten a eventos escénicos. Acuden, cuando lo hacen, a lugares con programación de renombre pues dan cierta importancia a la imagen del recinto.

Las tipologías más operativas son las que se desarrollan más vinculadas a proyectos y objetivos concretos, y no tanto a análisis generales de la demanda de las artes escénicas, en tanto que informan mejor sobre el tipo de medidas de desarrollo de públicos a tener en cuenta. En este sentido resulta imposible traer aquí una muestra representativa de este tipo de segmentaciones, que dependen totalmente de los objetivos del proyecto o del entorno en el que vaya a desarrollar. Como señala J. Colomer (Colomer y Sellas, 2009), las variables a tener en cuenta pueden ser de muy diverso tipo:

- Formación: estudios primarios, secundarios, superiores.
- Frecuentación: ocasional (puntual, muchas veces con relación a hechos de relevancia social), habitual (periódico pero sin un patrón determinado), asiduo (regular; los más susceptibles al abono).

- Geografía: tránsito (no residen en el área de influencia del establecimiento); proximidad (área susceptible de transporte público rápido); mercado secundario (no accesible en transporte público).
- Edad: infantil (dependiente, consumo intermediado por decisiones de terceros –escuela, padres, etc.–; pueden ser receptivos a estrategias de precios reducidos, o de productos ofrecidos ad-hoc), adolescente (se da ya cierta iniciativa propia, aunque sigue siendo muy importante la intermediación de terceros –escuela–), joven (autónomos y habitualmente buenos conocedores del producto que han escogido; selectivos, críticos y preparados; buscan precios ajustados y canales de comunicación selectivos), adulto sin dependencia de terceros (objetivo ideal por falta de barreras, apreciados para estrategias de producto caro y de consumo asiduo), adulto con dependencia (muchas barreras, difícil asiduidad), persona mayor autónoma (similares a los adultos sin dependencia; interesantes para estrategias de fidelización), persona mayor dependiente (similar a los adolescentes; decisión intermediada por iniciativa de terceros –agrupaciones, club de jubilados, etc.)

A partir de este análisis, Colomer propone un modo de segmentación específico de las artes escénicas que combina dos variables: estadio vital y estilo de vida con la actitud ante el hecho escénico.

- Dentro de la variable estadio vital distingue seis categorías: infancia, adolescencia, adultos singles, adultos en pareja sin dependencias, adultos con dependencias y personas mayores. Sin embargo, por operatividad se pueden agrupar en dos: personas en formación y adultos.
- En la variable actitud se distinguen tres tipos: proactiva (donde tiene interés diferenciar, a su vez, entre tres tipos de gusto: con tendencia clásica, nuevas tendencias y experimental), reactiva e inactiva.

Del cruce de estos factores resulta una matriz, en la que se reagrupan los conjuntos y de la que resultan ocho categorías principales. Estas definen, así, un mapa de públicos escénicos que habría que construir en cada caso, en función precisamente de cada espacio, organización o proyecto. De este modo cada proyecto podría tener su mapa de públicos a partir del cual se podrían diseñar estrategias específicas de producto, precio, distribución y promoción: programaciones familiares, especializadas o generalistas, campañas de medios, estrategias de acompañamientos, abonos, descuentos, etc.

Tabla 1: Mapa de públicos

Públicos en formación	Niños	Entornos familiares activos	A
		Entornos familiares inactivos	B
	Adolescentes		C
Públicos adultos	Proactivos	Con dependencias familiares	D
		Sin dependencias familiares	E
	Reactivos		F
	Inactivos		G
	De edad avanzada		H

Fuente: Sellas y Colomer: *Marketing de las artes escénicas. Creación y desarrollo de públicos.*

4-4 |

Información

Todos estos análisis y segmentaciones de la demanda exigen de una información y un conocimiento mucho más detallado de la población, de los públicos y de sus entornos que lo que aportan las estadísticas de Hábitos y Prácticas culturales. Es necesario disponer de un tipo de información más cercano a las entidades que, por supuesto, las estadísticas y encuestas generales sólo en parte pueden aportar. ¿Cómo conseguir esa información? ¿Cómo elaborarla y tratarla?

Las estadísticas públicas pueden ser suficientes para el estudio de población y el entorno económico y social de las entidades escénicas, ya que pueden explotarse con un importante grado de desagregación. Pero de los públicos únicamente existen dos vías de obtención de información:

- La generación propia por parte de las entidades de programación y producción.
- Los estudios ad-hoc, de índole tanto cuantitativo como cualitativo.

4-5 |

Datos propios

A pesar de la creciente importancia de los públicos y las audiencias en la gestión de las artes escénicas, aún son minoría las entidades que disponen de departamentos de marketing, y cuando éste existe se dedica casi en exclusiva a actividades de comunicación. En este sentido resulta difícil encontrar entidades que dispongan de medios específicos y regulares de seguimiento y recogida de información acerca de sus públicos, aparte de los meros datos globales de asistencia. Acertadamente señala J. Colomer (Colomer y Sellas, 2009), que “es recomendable crear un sistema (SIP – Sistema de Información de Públicos) que capte y procese de manera casi automatizada la información sobre los públicos y nos permita utilizarla de manera continuada. Ello exigiría: establecer los datos o campos de investigación que interesan en función del objetivo y objeto, definir la manera de obtenerlos de manera continuada, crear una base de datos para almacenar los datos de manera estructurada, definir los formatos de salida periódica de información, establecer un modo de consulta accesible y nombrar un gestor de sistema”.

Esta no es, sin embargo, y por desgracia, la realidad de las entidades escénicas del Estado español, en las que lo habitual, en caso de que se disponga de algún sistema para ello, es articular de forma más o menos provisional y voluntariosa, basada en la implicación personal, a trabajadores de la entidad en la gestión de información, especialmente los que mayor relación tienen con el público: taquilla, acomodadores, etc. Se dan casos también de utilización de voluntarios vinculados a la entidad. A pesar de su precariedad, a través de estos medios se puede recopilar y de hecho se consigue información cuantitativa y cualitativa muy valiosa, que, en cualquier caso, habría que vincular e integrar con otras informaciones y sistemas de la propia entidad: datos económicos, acciones de promoción y marketing, esquemas de fidelización, etc.

A nivel internacional, especialmente en los países anglosajones, han adquirido gran importancia los sistemas de ticketing como ejes del sistema de información de las audiencias de las entidades escénicas y culturales. Tomlison (Tomlison, 2010) postula que los sistemas de ticketing sean siempre internos, propios de la entidad, no sólo por ahorro de costes sino porque en los momentos actuales de despliegue de redes y dispositivos, las entidades necesitan relacionarse directamente con los clientes.

Los establecimientos necesitan dirigirse al mercado y a los clientes con su propia marca y personalidad y valores. En este sentido, propone asimismo el desarrollo

de una base de datos única para todas las funciones relacionadas con el contacto con el cliente: venta de entradas a partir de diferentes canales, abonos variados, integraciones web y e-marketing, esquemas de club y fidelización, patrocinio, relaciones públicas y con los medios, merchandising. Se plantea incluso su conexión con una administración financiera o la posibilidad de integración con otros establecimientos. Este sistema dirigiría las acciones de marketing y la interacción con los clientes.

Señala Tomlison que el punto de venta es la única oportunidad de relacionarse con el cliente, de hablarle, de capturar información, de conocerle directamente. El sistema debería grabar los detalles del contacto, qué han reservado, sus intereses, su comportamiento de consumo, ofreciendo así la posibilidad de personalizar la relación con clientes con un trato real y directo, puesto que este contacto directo permitiría identificar segmentos que pueden ser atendidos específicamente, reconocer las audiencias que retornan y tratarles como individuos, desarrollar lealtad y atraerlos más frecuentemente.

En el Estado español, sin embargo, aún no se han desarrollado tanto estos sistemas y mientras tanto han adquirido gran importancia los sistemas de ticketing externos. Ello, junto con las importantes restricciones impuestas por la Ley de Protección de Datos, ha limitado de forma importante la disposición de esta información del ticketing por parte de las entidades para desarrollar su información, algo que deberá subsanarse o negociar de forma más satisfactoria para las entidades en el futuro. En cualquier caso, estos sistemas se han convertido en agentes con una presencia cada vez más importante dentro del sector y del marketing escénicos, por lo que merecen un análisis específico.

4-6 |

Los sistemas de ticketing

Judit Segura (Segura, 2010) analiza estos sistemas en base diferentes variables que le permiten establecer varias tipologías de sistemas de ticketing y de demandantes de eventos escénicos, a través de los cuales analiza las relaciones que se establecen entre el sistemas de venta y los compradores, y el modo de gestión del proceso.

Entre los sistemas de ticketing distingue dos categorías: por un lado, los sistemas tradicionales, entre los que incluye los gestionados por los centros comerciales o los sistemas de venta generalistas y las entidades bancarias, y por otro los sistemas más recientes, cuyo paradigma es el desarrollado por los portales de ocio. Cada una de

estas categorías es caracterizada a través de tres elementos: objetivos perseguidos por cada uno de ellos para la implantación del sistema, los tipos de eventos que gestionan y los modos de relación con las entidades escénicas y el modelo de negocio aplicado por cada uno de ellos.

A. Sistemas tradicionales

Centros comerciales o sistemas de venta generalistas

- **Objetivo:** ampliar mix de producto y generar tráfico a centros comerciales
- **Se apoyan en:** eventos masivos, exclusividad o venta compartida, y elección condicionada o libre
- **Modelo de negocio:** cargo de gastos de gestión a usuario o compartido con sala, carteleras eventuales o discontinuas (contrapartidas de publicidad off-line muy generosas)

Entidades bancarias

- **Objetivo:** fijar/vincular su marca a eventos culturales, fidelizar clientes y posicionar marca, obtener un retorno económico por inversión en cultura (reducciones fiscales)
- **Se apoyan en:** programas estables, acuerdos blindados y exclusivos y elección impositiva o condicionada (patrocinio o ayudas del banco)
- **Modelo de negocio:** gastos de gestión usuario o compartido con sala y gastos de mantenimiento, carteleras regulares, continuas o parciales

B. Sistemas recientes (portales de ocio)

- **Objetivo:** especialización y captación de nichos de mercado
- **Se apoyan en:** profundidad de producto, mediante acuerdos flexibles y elección libre
- **Modelo de negocio:** multiprecio, tanto venta como reserva, gastos de gestión a cargo de sala o cía, carteleras amplias y continuas

- Los demandantes, por su parte, se diferencian entre espectadores potenciales (todos aquellos que desean realizar una actividad de ocio), interesados (ciudadanos para los que las artes escénicas son una opción habitual de su ocio) y decididos (es decir, quienes ya tienen decidido el evento al que van a asistir).
- **Relaciones:** los sistemas tradicionales realizan una venta generalista, basada en la gestión de volumen. No son sistemas personalizados y están dirigidos hacia un espectador decidido. La única diferencia entre los centros comerciales y los sistemas bancarios es cierta apertura de éstos últimos hacia los espectadores interesados. Por el contrario, los portales de ocio se basan en volúmenes de venta pequeños, tienen una capacidad de personalización alta y son capaces de llegar no sólo a los espectadores decididos o interesados, sino también al espectador potencial.

Los modos de gestión del proceso también son distintos. Los centros comerciales usan taquillas presenciales, con lo que la comunicación que se establece con el cliente es unidireccional, sin segmentación, sin flexibilidad, sin feedback. En cambio el sistema bancario permite cierta segmentación geográfica, además de un servicio de proximidad con el comprador, al que acerca la entrada y facilita la recogida, pero por lo demás resulta similar al sistema de centros comerciales.

En cambio, los portales de ocio permiten establecer una relación bidireccional con el comprador, además de facilitar una segmentación amplia, basada en hábitos, preferencias, flexibilidad y respuesta. La cercanía está también presente con la modalidad *print-at-home*, que permite la impresión a domicilio de la entrada.

La diferencia principal entre los sistemas tradicionales y los nuevos reside, por tanto, en aquello que define la diferente naturaleza de los servicios: PULL (usuario que busca entradas) contra PUSH (usuario que recibe información del evento). Los sistemas tradicionales son principalmente reactivos, únicamente responden a estímulos de la demanda. Los nuevos sistemas buscan al público y lo dirigen hacia la oferta: de escaparate pasan a ser a generadores, captadores de públicos; de las ventajas basadas en publicidad o facilidad de compra, ofrecen conocimiento del público y posibilidad de marketing personalizado vía e-mail, etc.

De todas formas, parece también evidente que no hay un sistema a priori mejor o peor que otro y que la elección del sistema de ticketing debe ser planificada según las necesidades de cada caso e integrada en el plan de marketing para cada evento a promocionar, desde el principio. Probablemente, la solución no está en un solo

canal, y hay que tener en cuenta también que las elecciones impositivas sobre los sistemas de ticketing pueden dañar a los resultados a largo plazo y a la captación y formación de nuevos públicos. En este sentido, el sistema de ticketing debe ser un aliado, una herramienta para ayudar a fidelizar públicos y captar nuevos. El ticketing del futuro será, seguramente, aquel que pueda dar a esos gestores la información necesaria para realizar una correcta toma de decisiones en sus estrategias de marketing, al tiempo que permita ser utilizado como herramienta de marketing relacional para llegar a su público objetivo.

4-7 |

Los estudios ad-hoc

Otra vía importante para la consecución de información de los públicos y del entorno la constituyen los estudios o investigaciones ad-hoc, desarrollados por instancias externas a petición o encargo de la entidad interesada (institución pública, entidad de programación, empresa productora, festival, etc.). En este sentido, los estudios ad-hoc permiten investigar cuestiones muy diversas: desde temas básicos como el perfil sociodemográfico de los asistentes, hasta estudios de impacto, de motivación y satisfacción del público, de valoración de marca, etc., para lo cual se pueden desarrollar diferentes metodologías y técnicas: estudios cuantitativos mediante encuestas, estudios cualitativos a través de entrevistas o dinámicas de grupo, análisis de bases de datos de audiencias, explotación de datos de taquilla, etc.

Manuel Cuadrado (2010) pone como ejemplo de la diversidad de opciones que presentan estos estudios, dos trabajos realizados para diferentes entidades: un estudio descriptivo desarrollado con motivo de la X Edición del Festival de Teatro de Calle de Valladolid dirigido a investigar los motivos y hábitos de asistencia al festival y el realizado para El Galliner de Alzira, dirigido a diseñar un reposicionamiento de la entidad mediante un nuevo logo y una nueva campaña de comunicación.

El propio Cuadrado señala, sin embargo, cómo existe cierta insatisfacción general al respecto de los estudios de público por parte de las entidades que los encargan. Esta insatisfacción se manifestaría en diversos aspectos:

- Sensación de no haber realizado bien el estudio
- Consideración de haber realizado un importante esfuerzo económico que no se ve recompensado con la aplicabilidad de resultados

- Existencia de expectativas superiores a los resultados obtenidos
- Creencia de que la información obtenida se sabía con anterioridad
- Falta de estandarización de los estudios existentes
- Sentimiento de que algunos estudios plantean tendencias y no resultan útiles para la toma de decisiones
- Invariabilidad de la información obtenida año a año
- Complejidad de interpretación de la información obtenida

Un estudio de M. J. Quero (2002) muestra efectivamente la escasa valoración que en general la investigación comercial tiene entre las entidades escénicas, ya que hasta en un 39,7% los consideran innecesarios, poco rentables o de escasa fiabilidad. En general, sólo el 52,7% de las entidades realiza algún tipo de investigación comercial y la mayor parte se decanta por basarse en su propia experiencia (81%) o en investigaciones realizadas por la propia organización (55,6%), mientras que sólo un 17,6% se decanta por estudios realizados por otras entidades. Además, sólo el 51,9% de las entidades que realiza alguna investigación lo hace de forma regular, mientras que el 39,2% lo hace únicamente de forma esporádica.

Para evitar estas situaciones de insatisfacción hay una cuestión básica que resulta fundamental para el éxito en el diseño y la realización de cualquier estudio de audiencia ad-hoc: la previa definición del problema o del ámbito a investigar, así como de los objetivos perseguidos con la investigación. En segundo lugar, señala Cuadrado la importancia de estructurar un triángulo reconocido de actores formado por las administraciones, las propias entidades culturales y las Universidades o empresas de consultoría para articular de forma correcta la investigación. En este esquema, correspondería a las administraciones: la realización de anuarios, de estudios de hábitos y prácticas culturales, en función de variables sociodemográficas y de naturaleza subjetiva, y la difusión de resultados. A las entidades culturales, dotarse de un Sistema de Información de Marketing adecuado, lo que implica la definición de problemas concretos, y de estrategias de estudio adecuadas en técnica, objetivo, público y presupuesto, que podrán ser propias o contratadas. Y a las Universidades y consultorías, colaborar con las entidades culturales y realizar de forma eficiente los estudios.

Sin embargo, la principal razón para que muchas entidades no desarrollen más medidas de captación y de tratamiento y elaboración de la información de públicos es la falta de recursos económicos, lo que obliga a pensar en la necesidad de articular algún tipo de medidas en este ámbito específico.

4-8 |

Audiences UK – Audiences London

Un ejemplo de intervención pública en este ámbito lo constituye la organización Audiences UK, red de 12 agencias regionales sin ánimo de lucro desarrollada en Gran Bretaña con el soporte de las Arts Councils para ayudar a productores, promotores, galerías y museos a desarrollar audiencias. La base de su actuación se recoge en el lema: *give-to-gain: sharing and using audience knowledge* (dar para ganar: compartir y usar el conocimiento de la audiencia).

En el caso concreto de la agencia londinense (Audiences London), participan 70 organizaciones que comparten la información de sus audiencias, recogida previamente por los sistemas de ticketing propios (en cuya implantación pueden también recibir asesoría de la agencia). A cambio, la agencia les provee información, formación y asesoría para utilizar de forma más efectiva esa información. La clave está, precisamente, en la colaboración.

El objetivo del trabajo es generar un círculo virtuoso para el desarrollo de audiencias a través de la información: la investigación primaria y los datos se recogen y se analizan, se contextualizan y contrastan, es decir, se genera información a partir de ellos, la cual a su vez se interpreta y discute y da lugar a mejoras en formación de los agentes y en el propio tratamiento de la información, es decir, se transforma en conocimiento que habrá de dar lugar a acciones de desarrollo de audiencias, y a partir de ahí nuevas investigaciones vinculadas a esas acciones, consultoría, colaboración.

Estas doce agencias reciben 3,1 millones de Euros de las cuatro Arts Council y generan 3,5 millones de Euros de ingresos por sus servicios. Trabajan más de 400 personas.

Recogen información de múltiples sectores artísticos: circo, danza, festivales, teatro, música, cine, eventos de calle, bibliotecas, museos, artes visuales, compañías en gira, etc., y generan conocimiento en diversos formatos: informes de proyectos y estudios de caso, guías, instrumentos prácticos de investigación, desarrollo de audiencias, vinculación a la comunidad, giras, etc. Asimismo, elaboran información específica

sobre diferentes formas artísticas, sobre los tipos de organización y audiencia objetivo; realizan actividades de *benchmarking* de buenas prácticas o investigan nuevas fuentes de información de audiencias.

Uno de los principales productos que desarrolla la agencia Audiences London es *Snapshot*², que, desde 2003, aporta regularmente información de la audiencia de las artes escénicas en Londres en base a las siguientes variables³, todo ello en base a datos reales, no encuestas:

- Conducta: dónde van las audiencias, a qué eventos, con qué frecuencia, qué combinaciones de usos culturales se dan, etc.
- Geografía: dónde viven las audiencias, y cómo se distribuyen geográficamente los diferentes segmentos de público
- Demografía: estilos de vida, base cultural, niveles de educación
- Gasto: cuánto gastan, con qué frecuencia y dónde

Esta información es implementada posteriormente para diseñar políticas concretas de desarrollo de audiencias o de mejora en la oferta, como el caso del proyecto *Dance Escalator*, en el que se realiza una explotación específica de los datos del sector de la danza en Londres y se desarrolla un proyecto a medio plazo (2004/08) dirigido a mejorar la información pública de la danza, dotándole de mayor visibilidad, así como una mejor distribución de las audiencias. Para ello se trabaja de forma específica con tres espectáculos concretos para los que se diseña una estrategia general de programación y comunicación, obteniéndose muy buenos resultados tanto para las compañías como para las propias entidades de programación.

2 Vinculado a *Snapshot* se ha creado recientemente *CultureMap*, un sistema que vincula aquellos datos con sistemas de información geográfica.

3 Un ejemplo real de algunos de los datos aportados:

Asistencia: entre septiembre de 2007 y agosto de 2008, se realizaron 1,7 millones de reservas para 57.000 eventos; en tres años, 4,2 millones de reservas en 150.000 eventos.

Momento de la reserva: 28% en el día, 18% dentro de la semana anterior, 20% entre una semana y un mes.

Frecuencia: 78% una vez, 11% dos, 11% tres o más.

Origen: 33% dentro de 5 millas, 26% entre 5 y 9 millas.

Destino. En 5 años, 74% sólo a un sitio, 15% a dos salas y 11% a tres o más.

Un segundo proyecto es *Arts Audiences: Insight*, desarrollado en este caso por *Arts Council of England*. Se trata de una campaña nacional de desarrollo de públicos, basada en un fuerte apoyo mediático-televisivo y en una gran campaña de marketing, dirigida a promover el consumo de productos culturales. El objetivo es empujar a la participación en actividades culturales y cambiar los sentimientos y “aprioris” de la gente acerca de las artes, intentando superar los que se definen como principales obstáculos que impiden el acceso: coste, elitismo percibido, acceso y transporte, falta de información, falta de tiempo, miedo al fracaso, códigos de vestido, etc.

Para ello se ha desarrollado una segmentación general de públicos basada en la vinculación con las artes escénicas y en estilos de vida⁴ y se han diseñado campañas específicas dirigidas a los diferentes segmentos, si bien poniendo el acento en dos de ellos: un show y una cena, centrados en la familia y la comunidad. Además de la importante campaña de comunicación, se ofrecen así oportunidades de consumo, eso sí, disponibles localmente (sea a través de obras residentes o en gira) y que encajen en estos estilos de vida. Así, para el segmento un show y una cena se pone el acento en programas entretenidos, relajados y sociables, y en ofertas de abono 4x3, combinando eventos masivos con espectáculos más arriesgados.

Para el segmento centrado en la familia y la comunidad los vectores de programación difieren y se centran eventos familiares y comunitarios, divertidos y sociales; educativos para los niños, los cuales se desarrollan en programas en los que tienen mucha importancia elementos y valores complementarios: fiestas populares, vínculos con comida y cocina, baratos o gratuitos, juegos y competiciones, vinculación con escuelas, deportes, etc.

4-9 |

El Estado español

En el Estado español no hay ejemplos de institucionalización del apoyo a las entida-

4 En total se definen tres categorías principales y trece subcategorías:

Vinculación alta (9% de la población): eclécticos urbanos (5%) y buitres de las artes tradicionales (4%).

Cierto grado de vinculación (69%): practicantes y espectadores –amigos, diversión y moda(18%), exploradores maduros (11%), una cena y un show (20%), centrados en la familia y la comunidad (11%)–, y sólo practicantes –Djs de dormitorio (3%), hobbyistas de mediana edad (4%), y retirados artes y artefactos (3%).

Sin vinculación (22%): soñadores faltos de tiempo (7%), mayores que salen poco (6%), una pinta de cerveza con el partido (8%) y medios limitados (2%).

des escénicas con ese grado de elaboración, aunque sí se están dando algunos pasos incipientes al menos en formación y en intercambio de conocimiento y experiencias.

Redescena, la red de teatros de titularidad pública que agrupa a 136 espacios y 11 circuitos autonómicos, tiene entre sus objetivos fundacionales el desarrollo de públicos para las artes escénicas, lo cual ha trabajado desde diferentes comisiones. Los resultados principales han sido, en primer lugar, la escuela de verano de Almagro, que ha dado importancia al ámbito de la gestión de entidades y de públicos, y en segundo lugar la revista *Abierto al público*, publicación anual que a través del análisis de doce experiencias de trabajo en torno al público en diferentes teatros busca dar a conocer experiencias de buenas prácticas.

En otro nivel, el Sistema de Información y Gestión de Públicos propuesto por las empresas CIMEC y QINDICE, puede suponer en el futuro un instrumento importante para la gestión de públicos por parte no sólo de las entidades de programación sino también de las propias compañías de producción, quienes, al menos en teoría, podrán afinar mucho mejor sus estrategias de distribución. Este sistema consistirá en una amplísima y detallada base datos que procesará diversos tipos de información.

En primer lugar, los datos de los establecimientos (en un sentido amplio de la cultura o las artes en vivo que abordará desde las artes escénicas propiamente dichas hasta museos y monumentos), caracterizados por contexto y posicionamiento demográfico y social: municipios, datos de población, actividad económica, indicadores sociales y locales. En segundo lugar, toda la información primaria suministrada por los establecimientos adheridos en cuatro oleadas trimestrales; información de oferta y de demanda, que, junto a los datos de compra, incluirá también valoraciones subjetivas de los asistentes: percepciones, reacciones, etc.

El sistema se completaría con un *dashboard* o tablero que permitiría la realización de simulaciones con diferentes escenarios para predecir la demanda de un espectáculo de unas características concreto en un recinto determinado. Este sería así un instrumento de gran validez tanto para los programadores como los productores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

COLOMER, J.; SELLAS, J. (2009) *Marketing de las artes escénicas. Creación y desarrollo de públicos*. Barcelona: Gescenic

CUADRADO, M. (2002) *El consumo de servicios culturales*. Madrid: ESIC

CUADRADO, M. (2010) *Mercados culturales. Doce estudios de marketing*. Barcelona: UOC

LOPEZ SINTAS, J.; GARCÍA ALVAREZ, E. (2005) "Four characters on the stage playing three games: performing arts consumption in Spain". *Journal of Business Research*, 58, pp. 1446-1455

QUERO, M. J. (2002) *El enfoque de marketing relacional en entidades de servicios de exhibición de artes escénicas*. Tesis Doctoral. Departamento de Economía y Administración de Empresas. Universidad de Málaga

SEGURA, J. "Análisis comparado de los sistemas de ticketing en la gestión de públicos". Presentación en Escenium 2010, Bilbao

TOMLISON, R. "The beating heart". Presentación en Escenium 2010, Bilbao

B5

Políticas culturales para creación y desarrollo de demanda

Dr. Roberto San Salvador del Valle

Instituto de Estudios de Ocio. Universidad de Deusto

Asistimos a lo largo de la última década a la reiterativa actitud de flagelación por parte del sector cultural, en general, y de las artes escénicas, en particular. Los protagonistas, tanto gestores como creadores, productores, distribuidores o exhibidores, se muestran críticos con lo logrado y con lo hecho. Se trata de un ejercicio de autocrítica difícilmente identificable en cualquier otro sector de la sociedad. Pero, posiblemente, dicha capacidad de autocrítica no está provocando una evolución positiva pareja debido fundamentalmente al desacuerdo en el diagnóstico final, la indefinición en la hoja de ruta a desarrollar y la dispersión de las medidas para llevarla a cabo.

El ámbito de la cultura está bien dotado de capacidad crítica pero, posiblemente, no cuenta con igual nivel de competencia para la definición de alternativas y, sobre todo, la aplicación de las mismas.

De alguna manera, todos nos hemos hecho críticos expertos de la acción cultural, pero poco observadores del entorno social en un profundo proceso de transforma-

ción, escasamente ocupados en el cambiante contexto político en el que nos movemos y con una lectura superficial de los antecedentes en la praxis política cultural de las últimas décadas. Todo ello nos lleva a la crítica constante en la que olvidamos, no pocas veces, la evolución del perfil del usuario, del ciudadano, y del escenario envolvente en el que se desarrolla nuestra intervención.

Por ello, la oferta cultural ha sido nuestra mayor preocupación, en el marco de un cierto acto de despotismo ilustrado en el que hemos programado sin el destinatario. Preocupados por la política de precios, abrazando la gratuidad y la bonificación como el elemento definitivo en la seducción del consumidor. Ocupados en la formación del público infantil, próximo y cautivo, y desatendiendo al adolescente y joven. Emponzoñados en la búsqueda de presencia en medios. Centrados en la exhibición, la difusión y el espectáculo.

Pero no caigamos en la propia trampa que denunciábamos en los párrafos anteriores. Huyamos de la crítica y la flagelación, para iniciar una serena reflexión sobre aquellos aspectos que nos hagan consolidar los logros obtenidos, mejorar lo parcialmente conseguido e innovar en aquellos itinerarios aún por recorrer.

Para ello, sugerimos echar un vistazo a los antecedentes, a las políticas de las cuales venimos, para posteriormente contemplar con mirada amplia las transformaciones generadas en nuestro entorno y las modificaciones producidas en la intervención política, cuestiones ambas a tener en cuenta en la búsqueda y definición de nuevas alternativas.

5-1 |

¿De qué políticas venimos?

La historia de la configuración de las políticas culturales es la lucha por alcanzar un puesto digno entre los derechos fundamentales, en la agenda de las preocupaciones centrales de los gobiernos y en las partidas presupuestarias de las instituciones (San Salvador del Valle, 2000).

Taula 1: La cultura en los Gobiernos de España (1821-2010)

Año	Cultura
1821	Dirección General de Estudios
1847	Ministerio de Comercio, Instrucción y Obras Públicas
1855	Ministerio de Fomento
1886	Ministerio de Instrucción Pública y de Ciencias, Letras y Bellas Artes (proyecto)
1900-1939	Ministerio de Instrucción Pública y Bellas Artes
1939-1967	Ministerio de Educación Nacional
1967-1977	Ministerio de Educación y Ciencia
1977-1996	Ministerio de Cultura
1996-2000	Ministerio de Educación y Cultura
2000-2004	Ministerio de Educación, Cultura y Deporte
2004-2010	Ministerio de Cultura

El marco competencial actual y la capacidad de intervención de organismos e instituciones se ha fracturado entre quienes cosen los relatos del derecho a la cultura, sin materializaciones de orden prescriptivo y operativo, y quienes se ocupan de su construcción cotidiana apremiados por la presión de la mercantilización de la experiencia (Rifkin, 2000).

Taula 2: La cultura como derecho y competencia

Nivel de intervención	Ámbito de la cultura
ONU	Derecho
UNESCO	Derecho
Consejo de Europa	Derecho

Unión Europea	Derecho y Competencia
Estado español	Derecho y Competencia
Comunidades autónomas	Competencia
Territorios forales	Competencia
Entidades locales	Competencia

El resultado manifiesta el desgobierno del mundo, también en esta materia, y pone el desarrollo cultural al pie de los caballos del mercado globalizado. Las políticas culturales sufren este *mal de Jano*, con un rostro mirando al papel emancipador de la cultura y con el otro pendiente del mercado y las audiencias. La propia Unión Europea nos ha mostrado su peor versión con el lamentable espectáculo en el que descendemos del sueño del borrador constitucional a un Tratado de Lisboa transaccional, en el que el artículo 167 nos habla de “florecimiento”, “diversidad” y “cooperación” cultural rodeado de artículos centrados en los principios de la competencia y la subsidiariedad. Observamos también el deterioro del proceso de democratización iniciado en la década de los ochenta y la segunda lectura del estado de las autonomías en curso como un doble ejercicio de centralización alejado de los conceptos de empoderamiento y corresponsabilidad, así como de la idea de plurinacionalidad, de reconocimiento de la diversidad y empoderamiento de la cooperación transcultural. Y los municipios, reconocidos en su principio de autonomía local, ven crecer los compromisos del estado de bienestar con recursos cada vez más limitados por la crisis del mercado global.

Los modelos organizativos tampoco se han acompasado excesivamente a los tiempos. La estructura burocrática y el procedimiento administrativo responden a duras penas los embates de un mundo mucho más ágil y relacional. Las instituciones públicas han perdido el liderazgo en demasiadas facetas de la vida sin haber sido capaces de fijar un modelo de liderazgo compartido, en el que les toque velar por la protección, garantía y universalización de los derechos, la educación e implicación en los deberes y el control y limitación de los excesos.

Taula 3: Distribución competencial y capacidad de intervención política

Niveles	Sistema ONU	Tratados de la Unión	Constitución Española	Estatutos de Autonomía	Ley Reguladora de Bases de Régimen Local
Principios	Principio de Soberanía	Principio de Subsidiariedad Principio de Competencia Principio de Proporcionalidad	Principio de Competencia Principio de Autonomía Local		
			<i>Competencias exclusivas</i>	<i>Competencias compartidas</i>	<i>Competencias concurrentes</i>
			Principio de Jerarquía		
Desarrollos	Recomendación Resolución	Reglamentos Directivas Decisiones	<i>Legislación</i> <i>Desarrollo</i> <i>Ejecución</i>	<i>Desarrollo</i> <i>Ejecución</i>	<i>Ejecución</i>

La inflación de normas y la regulación creciente de la vida, vida cultural inclusive, no ha garantizado el ejercicio y disfrute de los derechos, tampoco la asunción necesaria de los deberes y sólo, en parte, los excesos y oligopolios de algunos.

Los planes se han convertido más en intenciones, tomas de posición estratégica, que en documentos que articulen acciones prescriptivas y anticipadoras. La aceleración del tiempo ha convertido el futuro en lo que pueda suceder en las próximas horas. El heterocondicionamiento creciente ha hipotecado nuestras estrategias y planes al desarrollo de las iniciativas de otros en un mundo globalizado.

La política del cemento y del hormigón se mantiene constante en estas últimas décadas, como si en un contexto tan abruptamente cambiante tan sólo los equipamientos e infraestructuras garantizaran la pervivencia de lo hecho en las memorias de las próximas generaciones. La seductora brisa de la hipermodernidad (Lipovetsky, 2007) ha sustituido el duro hormigón por las formas ondulantes y minimalistas de la arquitectura de autor. Las políticas culturales se mantienen fieles a la edificación como sustento, aunque en la actualidad más pendiente de la iconosfera globalizada y reconocible que asocia formas con su autor.

Los programas, servicios y productos culturales participan activamente de un creciente proceso de espectacularización (Del Olmo, 2004). La búsqueda de los resultados por el camino de lo más, de más volumen, de más brillo y de más contraste. Todo se hace evento. Y la urbe se convierte en ciudad de eventos.

Los presupuestos, incluso de aún jóvenes autonomías y, cómo no, de remozados ministerios y ayuntamientos, han cerrado el paso a la innovación, comprometidos en el capítulo 1 de la funcionarización y del contrato laboral *sine die*, así como en un *subvencionismo* que ha institucionalizado el tercer sector y que ha imbricado peligrosamente empresa e institución.

5-2 |

Cuánto hemos cambiado!

El ininterrumpido desarrollo de la ciencia y la tecnología desde el comienzo de la Revolución Industrial hasta el momento presente ha generado una profunda alteración de los conceptos tiempo y espacio. Su primera consecuencia ha sido la aceleración del tiempo, la configuración de un tiempo inmediato, que ha alterado sustancialmente el discorrir de nuestra existencia (Durán, 2007). La segunda consecuencia de tanto avance tecnológico ha sido la globalización del espacio, la articulación de un espacio continuo (Castells, 1997), que ha generado un mundo en que los continentes y los océanos, las ciudades y los espacios naturales, todo forma parte una única biosfera.

Gráfico 1: La cultura en un mundo en transformación



Las profundas transformaciones en curso son efecto progresivo de la mencionada aceleración del tiempo y globalización del espacio.

Los cambios medioambientales son primera magnitud. La sobreexplotación de espacios y recursos, junto a un aumento de la contaminación por la liberación de residuos al aire, agua y suelo, están provocando una alteración desconocida de las reglas que han ordenado los recursos disponibles y la reducción de la biodiversidad de seres vivos en el planeta. El cambio climático es el epígono de las alteraciones en curso.

El sentido del ciclo de la vida se ha modificado sustancialmente. Los conceptos de infancia, juventud, adultez y tercera edad han sufrido variaciones importantes, por extensión en el tiempo de algunas etapas (juventud y tercera edad) y por reducción en la duración de otras etapas de la vida (infancia y adultez). La movilidad, favorecida por el transporte e impulsada por la aldea global, ha potenciado el fenómeno de las migraciones en un verdadero *efecto Babel* entre continentes, regiones, ciudades y barrios del mundo. Por otra parte, colectivos otrora *transparentes* comienzan a tener presencia y acceso al ejercicio de su ciudadanía, colectivos tales como el de mujeres o el de las personas con discapacidad.

El capitalismo, alentado por el liberalismo, *ha derrotado* a la alternativa descafeinada de la economía planificada, enmarcada en el socialismo real. Pero la victoria no se ha producido sin pago de peaje. El capitalismo se ha entregado a manos de su expresión más neoliberal, de los mercados financieros, de la ficción (Verdú, 2003). Todo ello ha sido acompañado de una concentración progresiva económico-empresarial en manos de unos pocos y la deslocalización de la producción, de la oferta y la demanda. La reciente crisis financiera se ha manifestado como la crisis de la ambición desmedida y del lucro rápido, propia de un sistema que ha asimilado incorrectamente las posibilidades generadas por un espacio continuo y global en un tiempo acelerado e inmediato, así como el fenómeno de la economía de la experiencia (Pine y Gilmore, 2000).

La educación se ha convertido en una necesidad a lo largo de la vida, en el doble objetivo de subsistir en el mercado laboral globalizado, cambiante en conocimientos necesarios y competencias requeridas (Villa y Poblete, 2008), y en la propia existencia acelerada, desde valores y grado de coherencia personal con los que responder a la continua transformación de nuestro entorno. La formación y la educación se tornan un proceso ininterrumpido de enseñanza-aprendizaje vivido en ámbitos formales e informales, en las aulas de la escuela y la universidad, en los espacios de socialización y en los nuevos espacios digitales de comunicación.

La política sufre la crisis de las ideologías en un doble sentido. Por un lado, una crisis entendida como desvalorización, como proceso de desideologización, por la búsqueda tecnocrática y gerencial de soluciones cortoplacistas a problemas inmediatos. Y por otro, una crisis entendida como indefinición, fruto de la ausencia de respuestas a los problemas de fondo planteados por las transformaciones sociales provocadas por el nuevo paradigma científico-tecnológico. Nuevos problemas necesitan ideologías nuevas o, al menos, actualizadas. Un mundo global necesita un gobierno del mundo continuo. Un mundo acelerado necesita un gobierno del mundo con respuestas inmediatas a procesos acelerados. Y acontecimientos de gran calado sucedidos en los últimos años avalan la ausencia, hoy por hoy, de dicho gobierno (Innerarity, 2006).

Las identidades, de personas y colectivas, sintetizan las contradicciones de los cambios anteriores (García Canclini, 1999). Ha desaparecido la seguridad a partir de la vida conocida, del hogar, el trabajo y el ocio ubicados en un mismo lugar, en el marco de un tiempo social compartido con la comunidad más próxima. Surge el riesgo (Beck, 1998) como experiencia permanente en una disociación espacial del hogar, el trabajo y el ocio, en el marco de un tiempo personal inmediato, no compartido con la mayoría de los miembros de la comunidad, pareja y familia propia inclusive. La multiplicidad de sentidos de pertenencia generados por el nuevo mapa de actividades y relaciones sociales provoca no pocos conflictos y reacciones, de signo afirmante o resistente. La sociedad se configura a partir de la diversidad de estilos de vida, mosaicos culturales, sentidos de pertenencia, etc. en un caleidoscopio de expresiones identitarias.

5-3 |

Políticas en el nuevo milenio

Ante la variedad y la profundidad de los cambios en curso, la política debe ser reconsiderada en su planteamiento, estructuración y ejecución. Las modificaciones suscitadas en el medio ambiente, el perfil socio-demográfico de la ciudadanía, la realidad socio-económica, la educación a lo largo de toda la vida, la propia política y las ideologías, las identidades y el sentido de pertenencia son de suficiente calado como para *resetear* el disco duro de las políticas, en general, y las políticas culturales, en particular. Todo lo anterior debe provocar un auténtico *big bang* en el modo de enfocar las políticas (culturales). Ante una sociedad imbuida en un profundo proceso de transformación, las políticas (culturales) deben interpretar correctamente las tendencias en curso y tomar decisiones adaptadas con el seguidismo o comprometidas con el cambio.

En una visión alejada lo más posible de la neutralidad aséptica imperante y de lo

políticamente correcto, las políticas (culturales) tendrán que realizar ocho apuestas comprometidas por el cambio en un contexto y entorno de una modernidad líquida (Bauman, 2002):

- *Una apuesta por la racionalización de la organización del tiempo.* Se trata de posibilitar un uso del mismo menos acelerado y estresante, más eficiente y eficaz, más coherente con los retos personales y sociales planteados. Las políticas (culturales) tendrán que reflexionar sobre su actual organización para convertirse en agente activo de racionalización y desaceleración en el uso del tiempo (Honoré, 2004).
- *Una apuesta por la reorientación de la deslocalización de oferta y demanda.* Junto a la creciente presencia del espacio de los flujos, se pueden convertir en fuentes de oportunidad en beneficio del propio ser humano. Los agentes políticos (culturales) deben encontrar en la deslocalización y los flujos espacios privilegiados para la transculturalidad, para una movilidad creciente de ideas y de creaciones, para el intercambio de experiencias, expresiones y manifestaciones culturales.
- *Una apuesta por el desarrollo sostenible, de carácter ambiental, social y económico de las comunidades y las sociedades.* La cultura como semillero de ideas, valores y manifestaciones para un uso distinto de espacios y recursos. Los equipamientos e infraestructurales (culturales) deben ser iconos, modelos de referencia, de que un uso distinto de espacios y recursos es posible. Los programas, servicios y productos (culturales) también pueden convertirse en testimonios de sostenibilidad, alejados de la depredación consumista.
- *Una apuesta por una sociedad inclusiva, en la que cada etapa del ciclo vital y cada grupo social encuentre su lugar.* Las políticas (culturales) pueden diseñarse desde las necesidades y capacidades distintas: recuperando las calles para los niños, cediendo espacios para la socialización de los más jóvenes, haciendo la vida más llevadera a los adultos, acomodando a los mayores en su propia comunidad, releyendo su propuesta a la luz del género, diseñando accesible para todos, acogiendo al recién llegado y pidiéndole su activa contribución, etc.
- *Una apuesta por la generación de experiencias auténticas, memorables y significativas.* En un mundo que se desliza del consumo de productos y servicios al consumo de experiencias, el mundo de la cultura tiene la posibilidad de ha-

cerse valer, en sus capacidades, competencias, destrezas y habilidades, como verdaderos maestros en su creación (Florida, 2005). Pero, su compromiso debe llevarle a imprimirle valor y sentido.

- *Una apuesta por la educación entendida como procesos de enseñanza-aprendizaje compatibles con el disfrute.* Las políticas (culturales) pueden hacer compatible el aprendizaje con el disfrute, de manera que se pueda aprender disfrutando y disfrutar aprendiendo tanto en ámbitos formales como informales.
- *Una apuesta por la revalorización y la re-ideologización de la propia política.* El mundo de la cultura no debe enfrentar esteticismo con compromiso. Las políticas (culturales) pueden garantizar el sentido de lo público, como interés común, independientemente de la titularidad jurídica de los protagonistas (instituciones, empresas o entidades sin ánimo de lucro).
- *Una apuesta por la diversidad cultural.* Las políticas (culturales) deben alcanzar la *glocalización*, la integración de lo local con la proyección global (Borja y Castells, 1997), favoreciendo un mestizaje donde lo compartido y lo específico dialoguen y se retroalimenten.

5-4 |

Otra política cultural es posible

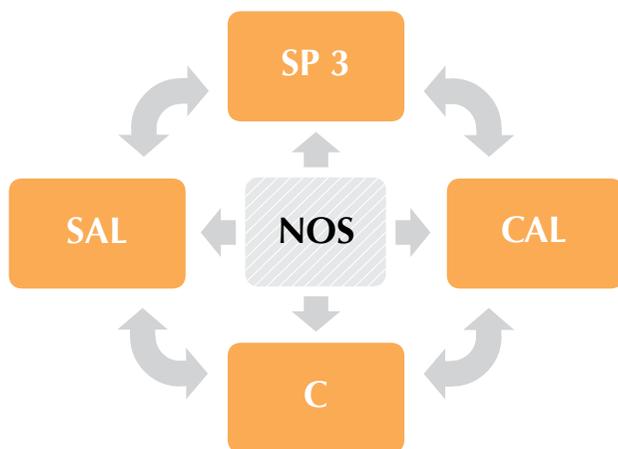
Con estos antecedentes, en este entorno y contexto, ¿otra política cultural es posible? ¿Qué tipo de política cultural necesitamos? ¿Cómo pueden desenvolverse las políticas culturales en un futuro? ¿Cómo crear demanda, públicos y audiencia?

En primer lugar, las políticas tienen un problema en el punto de partida: las actuales carencias en el conocimiento de la sociedad y de los ciudadanos con las que convivimos. Nos faltan hábitos e instrumentos de observación (cultural) permanente (Ortega y San Salvador del Valle, 2010), espacios de diálogo y contraste con nuestros destinatarios y tiempos para la reflexión sobre datos, sugerencias y tendencias. Otra manera de iniciar el camino es escuchando, en silencio, las expresiones verbales y no verbales de aquellos a quienes decimos dirigirnos. Todo ello intentando entender, en un proceso dinámico, el itinerario de experiencias vitales descrito por cada uno de nuestros usuarios, clientes, destinatarios, ciudadanos. Por otro lado, debemos seguir leyendo los rasgos y tendencias de un mundo cambiante: aceleración del tiempo, continuidad y globalización del espacio, evolución de

la calidad medioambiental, cambios en la composición socio-demográfica, mercantilización de la experiencia, ámbitos y procesos educativos, adecuación de ideologías y política, desenvolvimiento de identidades y sentidos de pertenencia individuales y colectivos.

En segundo lugar, las políticas deben **hacer**. El sentido último de toda política es gobernar la sociedad, es tomar decisiones y ejecutar acciones que materialicen las apuestas comprometidas. Pero no debe ser un hacer unilateral. La sociedad emergente plantea la finitud de toda política, la limitación competencial de toda entidad y la capacidad de intervención interdependiente de todos los agentes. Esta realidad multilateral se ha visto potenciada por la doble condición de la aceleración del tiempo y el espacio de los flujos soportada por el paradigma científico-tecnológico. Estamos ante la necesidad de desarrollo de un **modo de hacer relacional** (San Salvador del Valle, 2000).

Gráfico 2: Un modo de hacer relacional

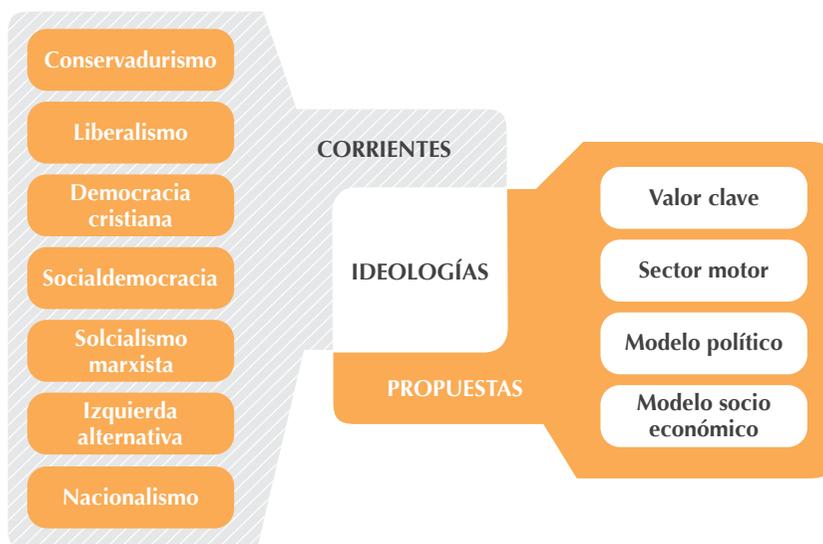


En un modo de hacer relacional, la competencia y la capacidad de intervención están repartidas entre agentes de naturaleza y titularidad diversa: públicos y privados, con y sin ánimo de lucro. Pero, sobre todo en el entorno y contexto actual, los ciudadanos adquieren carta de naturaleza propia, al margen de entidades, instituciones y empresas. Su capacidad como activistas, usuarios y consumidores pueden marcar el resultado final de las políticas (culturales).

Otra política (cultural) es posible, otra manera de hacer políticas (culturales) es posible.

El primer paso debe centrarse en el tránsito que discurre desde unas políticas ocupadas en la práctica, en la acción, hacia unas políticas más preocupadas por los valores, los modelos socio-económicos-políticos, la distribución de funciones entre sectores y agentes, así como en el papel concedido a la cultura en las mismas. Un primer eje de las políticas del hacer al **hacer pensar**. Las ideologías que nos han ayudado a modelar las distintas corrientes y articular las propuestas políticas actuales proceden del siglo XIX y siglo XX, mientras los problemas se viven en pleno siglo XXI. La identificación de los valores clave, la clarificación del papel a desempeñar por los sectores público, privado (con y sin ánimo de lucro) y ciudadanos, el papel concedido a la participación, la coordinación y la corresponsabilidad en el modelo político, y el modelo socio-económico son cuestiones sobre las que se debe producir una profunda reflexión y toma de decisiones. Un mundo en transformación necesita de políticas (culturales) que piensen y hagan pensar.

Gráfico 3: Las políticas (culturales) como modo de pensar



El segundo paso debe darse en la evolución de las políticas racionales de la planificación y la gestión (cognición, consciencia y razonamiento) a las políticas emocionales más atentas a los sentimientos (ansiedad, entusiasmo, miedo, sorpresa, asco, tristeza, ira, alegría, etc.) (Castells, 2010). Un segundo eje de las políticas sensibles a la construcción de significados en la mente humana mediante procesos de comunicación, de metáforas y narraciones, del **hacer sentir**. Durante décadas nos hemos ocupado de entender y cuidar los elementos objetivos que configuran el bienestar (cultural) de los ciudadanos. Hemos observado al individuo, pareja, familia y grupo; la actividad, práctica, hábito y consumo; el uso del tiempo; los espacios, equipamientos e infraestructuras utilizadas; y los recursos económicos comprometidos. Pero, en un contexto de mercantilización de la experiencia, debemos prestar más atención a los elementos subjetivos que dan lugar al bienestar (cultural) de las personas. Debemos observar las emociones suscitadas (Goleman, 1996); las motivaciones que tiran de los individuos y los grupos; los valores que nos empujan en la vida; las necesidades que intentamos saciar; y los beneficios que perseguimos. Un mundo en transformación necesita de políticas (culturales) que sientan y hagan sentir.

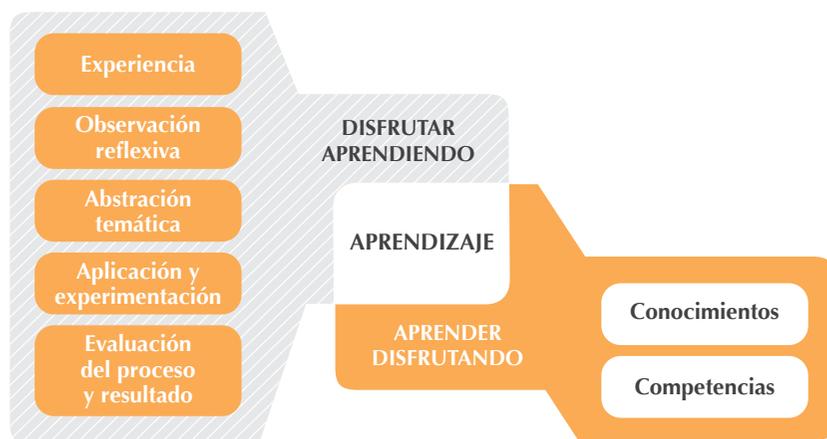
Gráfico 4: Las políticas (culturales) como forma de sentir



El tercer paso debe dedicarse a observar las políticas desde la educación, en un proceso que deriva de las políticas del hacer a las del **hacer aprender**. Un itinerario que partiendo de la experimentación, de la vivencia (cultural) en primera persona, llega a

la evaluación del proceso y del resultado, con la consiguiente adhesión o no al deseo por repetir gratas experiencia. La observación reflexiva de lo vivido, la abstracción producida de lo sentido y la aplicación nuevamente a través de nuevas experiencias completan el camino intermedio. El disfrute sirve de cauce al aprendizaje. La adquisición de conocimientos es también necesaria en un proceso de aprendizaje, así como la formación en competencias, habilidades y destrezas que nos permitan encarar idéntico proceso de aprendizaje. El aprendizaje posibilita el disfrute. Se trata de un tercer eje de las políticas en el que se persigue el disfrutar aprendiendo y el aprender disfrutando. Un mundo en transformación necesita de políticas (culturales) que aprendan y hagan aprender.

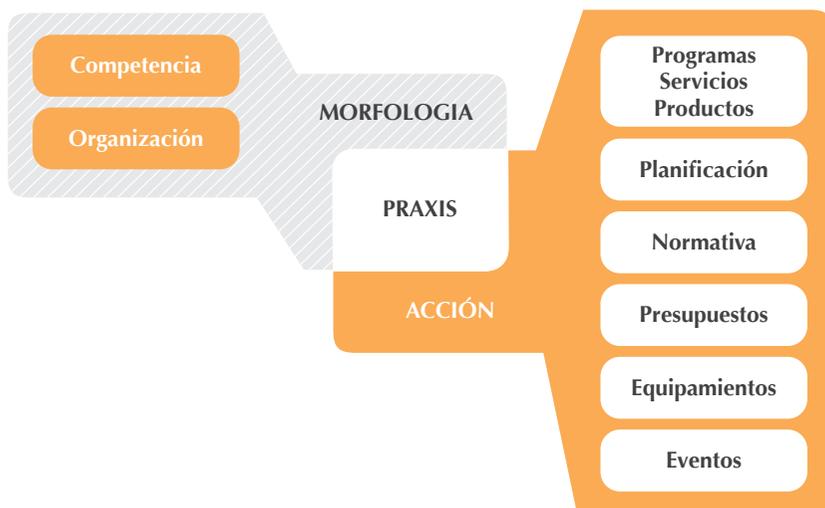
Gráfico 5: Las políticas (culturales) como estilo de aprender



El cuarto paso debe orientarse a la configuración de las políticas desde la buena práctica, evolucionando del activismo dirigista, del hacer por hacer, a la capacidad de seducción del **hacer hacer**. Un cuarto eje en el que las políticas se hacen más relacionales, a través de la comunicación y el diálogo, de la fidelización y de la cooperación e implicación de otros sectores y agentes en la consecución de objetivos propios. La distribución de competencias tiene por finalidad posibilitar mayores capacidades compartidas para hacer. Los sistemas organizativos, tanto en estructuras como procesos, dan cauce a la participación, coordinación y corresponsabilidad. Los programas, servicios y productos, la planificación, la normativa, los

presupuestos, los equipamientos, infraestructuras y espacios, así como los eventos son instrumentos de la acción política en un mundo en transformación necesitado de políticas (culturales) que hagan y hagan hacer.

Gráfico 6: Las políticas (culturales) como manera de hacer



5-5 |

En busca de la complicidad

Las políticas (culturales) deben embarcarse en la búsqueda de la complicidad con sus destinatarios, invitándolos a ser parte de sus procesos de creación, uso y consumo. Para ello aportan canales de información suficientes (soportes 1.0) que evolucionan a espacios digitales de comunicación (redes sociales 2.0), hasta llegar a la complicidad, en la que la implicación, la participación y la corresponsabilidad de cada creador, usuario y consumidor va más allá de un encuentro puntual. Hacemos de nuestros espectadores cónsules entusiastas de un proyecto cultural compartido. Los usuarios y consumidores se convierten en activos prescriptores de opinión, cargados de credibilidad fraguada en la vivencia de experiencias auténticas, memorables y significativas.

Pero la búsqueda de este escenario es fruto de un largo y delicado itinerario, alejado de las prisas del marketing cortoplacista y del imperativo temporal de una legislatura.

Toda la cadena de valor debe ser contemplada transversalmente en el fomento de audiencias y públicos cómplices. Desde la formación y la educación hasta el consumo y la práctica, pasando por la creación, producción, distribución y exhibición, toda la cadena aporta oportunidades para pensar, sentir, aprender y hacer juntos.

Todos los agentes, desde el político al usuario-consumidor, pasando por el gestor, creador, productor, distribuidor, exhibidor, formador y educador, facilitan el tránsito desde la oferta consuntiva de calidad a la demanda inteligente de experiencias.

El ciudadano forma parte de la experiencia cultural. Como cliente es usuario en búsqueda permanente de bienestar (Elzo y Silvestre, 2010), como persona es agente en anhelo ininterrumpido de bienser. Las políticas (culturales), de esta manera, migran del “*venga a vernos*” al “*rómpalo con salud*”.

Gráfico 7: Las políticas (culturales) como búsqueda de la complicidad



Actividades de proximidad + Medios impresos y digitales + 1.0 +2.0 + CRM-Mapa Red

Las políticas (culturales) deben tener como objetivo generar una *experiencia cultura*, un conjunto de elementos objetivos y subjetivos que hagan cómplices a las personas con la cultura, a lo largo de la mayor parte de su itinerario vital. Una experiencia que responda, desde la calidad y la búsqueda de la excelencia, a las expectativas que ponen –como personas, ciudadanos, profesionales, empresarios, políticos, entidades, etc.– en nuestra oferta cultural. Una experiencia que aporta,

como perfil propio y valor añadido, un mensaje centrado en la persona, su desarrollo humano y su compromiso con la promoción de la cohesión social. Para ello sugerimos tres líneas de trabajo:

- **Línea 1.** Generar espacios de encuentro y diálogo con ciudadanos que, no siendo necesariamente usuarios y consumidores habituales, se sienten próximos a la actividad cultural de nuestra entidad, mediante:
 - Flujos de información y comunicación con la ciudadanía, a través de los medios de comunicación social.
 - Desarrollo de soportes de comunicación propios dirigidos a la ciudadanía y, en concreto, a los amigos mencionados.
 - Organización de actividades abiertas al público en general y puestas en conocimiento de dichos amigos.
 - Organización de actividades de proximidad y cercanía dirigidas a dichos amigos.

- **Línea 2.** Fidelizar el interés de los ciudadanos, usuarios habituales, a través de la prestación de servicios y actividades de su interés, por medio de:
 - Oferta de programas y actividades, con bonificaciones sobre precio público.
 - Acceso bonificado a publicaciones y productos.
 - Acceso a prestaciones complementarias de nuestros equipamientos y servicios.
 - Servicios de atención personalizada y orientación cultural.
 - Intermediación para obtención de prestaciones, productos y servicios bonificados en otras entidades.

- **Línea 3.** Lograr la complicidad de los ciudadanos, usuarios habituales, a través de diversos cauces de implicación en la vida cultural de nuestra entidad:
 - Aportación de una cuota simbólica como amigo de la entidad.
 - Presencia en órganos de participación de la entidad.
 - Toma en consideración de sus opiniones y sugerencias en la actividad de la entidad.
 - Aportaciones como donante a fondos para proyectos culturales.

Venimos de unas políticas (culturales) centradas en la oferta, en la construcción de equipamientos emblemáticos y de redes de proximidad (San Salvador del Valle y Lazkano, 2003), de eventos de gran impacto, de una dotación de servicios y programación amplia propia del desarrollo del estado de bienestar. Pero la sociedad está sufriendo un profundo proceso de transformación por impacto del paradigma científico

tecnológico en todos los ámbitos de la vida. Las políticas (culturales) están obligadas a responder a una organización distinta del tiempo, un concepto del espacio nuevo, un medio ambiente amenazado, una composición socio-demográfica distinta, una economía del mercado-experiencia, una educación a lo largo de toda la vida, un sistema político con déficit democrático creciente y un conflicto abierto de identidades. Es el momento de hacer, desde la observación permanente de la realidad cambiante. Pero es un hacer distinto, sustentado en el pensar, el sentir, el aprender y el hacer. Sobre todo un proceso que subraya el hacer pensar, el hacer sentir, el hacer aprender y el hacer hacer. En definitiva, las políticas (culturales) persiguen generar vivencias que hagan de los ciudadanos cómplices con la actividad, con nuestra entidad y, lo más importante, con la *experiencia cultura*. Para ello evolucionamos de la información, a la comunicación a la fidelización, y de ésta a la complicidad.

Sabemos poco del futuro, pero podemos saber más del presente y así pensar en el futuro que soñamos, para que éste se parezca al cambio deseado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BAUMAN, Z. (2002) *Modernidad líquida*. México: FCE
- BECK, U. (1998), *La sociedad del riesgo*. Buenos Aires: Paidós
- BORJA, J.; CASTELLS, M. (1997) *Local y global. La gestión de la ciudad en la era de la información*. Madrid: Taurus
- CASTELLS, M. (1997) *La era de la información*. Madrid: Alianza Editorial
- CASTELLS, M. (2009) *Poder y comunicación*. Barcelona: Ariel
- DEL OLMO, C. (2004) "Poco pan y mucho circo: el papel de los macroeventos en la ciudad capitalista". *Revista Archipiélago*, nº62, pp. 69-80. Barcelona
- DURÁN, M.A. (2007) *El valor del tiempo. ¿Cuántas horas te faltan al día?* Barcelona: Espasa
- ELZO, J.; SILVESTRE, M. (2010) *Un individualismo placentero y protegido*. Bilbao: Universidad de Deusto

- FLORIDA, R. (2005) *The Rise of the Creative Class*. New York: Harper Business
- GARCÍA CANCLINI, N. (1999) *La globalización imaginada*. Buenos Aires: Paidós
- GOLEMAN, D. (1996) *Inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós
- HONORÉ, C. (2004) *Elogio de la lentitud*. Madrid: RBA
- INNERARITY, D. (2006) *El nuevo espacio público*. Madrid: Espasa
- INNERARITY, D. (2009) *El futuro y sus enemigos*. Barcelona: Paidós
- LIPOVETSKY, G. (2007) *La felicidad paradójica*. Barcelona: Anagrama
- ORTEGA, C.; SAN SALVADOR DEL VALLE, R. (2010), *The Rise of New Observatories in Europe: new perspectives*. Taormina, A. (ed.) *Osservare la cultura*. Milán: Franco Angeli
- PINE, B.J.; GILMORE, J.H. (2000) *La economía de la experiencia*. Barcelona: Granica
- RIFKIN, J. (2000) *La era del acceso. La revolución de la nueva economía*. Barcelona: Paidós
- RYSER, J.; NG, W. (eds.) (2005) *Making Spaces for the Creative Economy*. Madrid: IsoCaRP International Society of City and Regional Planners
- SAN SALVADOR DEL VALLE, R. (2000) *Políticas de Ocio. Cultura, turismo, deporte y recreación*. Bilbao: Instituto de Estudios de Ocio, Universidad de Deusto
- SAN SALVADOR DEL VALLE, R.; LAZKANO, I. (2003) *Equipamientos municipales de proximidad*. Gijón: Fundación Kaleidos.red, Ediciones Trea
- VERDÚ, V. (2003) *El estilo del mundo. La vida en el capitalismo de ficción*. Barcelona: Anagrama
- VILLA, A. y POBLETE, M. (2008) *Aprendizaje basado en competencias*. Bilbao: Instituto de Ciencias de la Educación, Universidad de Deusto

B6

Conclusiones

Jaume Colomer

Comisario de Escenium 2010

Estas conclusiones quieren sintetizar el conjunto de ideas que el proceso de desarrollo de Escenium 2010, como foro representativo del sector de las artes escénicas, ha permitido generar y, en cierta manera, patrimonializar. El capital ideológico, estratégico y técnico que hemos construido y acumulado durante estos meses nos debe servir de marco de acción para la creación y desarrollo de públicos.

En el análisis de las aportaciones realizadas a través de las sesiones temáticas se han podido identificar **treinta ideas transversales**:

1. Que **los públicos forman parte sustantiva del hecho escénico**, al igual que los creadores.
2. Que podemos contemplar a los públicos desde **dos perspectivas complementarias**: como clientes y como ciudadanos. Como **clientes**, debemos esforzarnos por satisfacer sus necesidades y expectativas, reconociendo sus derechos y utilizando las técnicas de **marketing** sin prejuicios ni resistencias. Como **ciu-**

- dadanos**, debemos promover y facilitar la formación de sus gustos y hábitos escénicos, su capacidad de goce y de elección, para que puedan disfrutar de una mayor calidad de vida.
3. Que **el consumo de artes escénicas** es un hecho cultural positivo e imprescindible, pero no podemos dejar que la **dimensión económica** sea la única que determine la relación con los públicos ni que **la formación del gusto y el deseo** la haga sólo el mercado.
 4. Que, a pesar del contexto de crisis económica, **los públicos siguen aumentando** y son el **principal activo del sector** para construir un futuro satisfactorio.
 5. Que el **futuro** está marcado por la **incertidumbre**. Nada del pasado nos sirve para saber qué pasará en el futuro. Asistimos a un cambio en el comportamiento ciudadano, similar en todos los países desarrollados, que va por delante de nuestra capacidad de respuesta. Debemos tener la capacidad de **adaptarnos a nuevos contextos definiendo lo que queremos ser** a partir de **cómo somos**.
 6. Que el sector de las artes escénicas debe aprovechar **sus singularidades**, intentando convertirlas en **fortalezas** para salir reforzados de la crisis.
 7. Que, a pesar de ofrecer un producto singular, **competimos con otras ofertas en la ocupación del tiempo de ocio**, que éste es limitado y no acumulable, y que para tener ventaja competitiva sobre las demás ofertas tenemos que **incrementar el valor** de nuestro producto.
 8. Que **los valores** están en la base de **la demanda**, y que éstos se forman básicamente durante la **primera infancia** en el **contexto familiar** y, más tarde, en el **sistema educativo** y en las **relaciones sociales**.
 9. Que sin **emotividad** no hay aprendizaje, y que **las emociones son el principal activo** de las artes escénicas.
 10. Que el **sistema educativo** puede crear demanda tanto integrando las artes escénicas en su currículo formativo como fomentando que los docentes sean prescriptores y promotores de la asistencia de alumnos a representaciones.
 11. Que hasta ahora hemos aplicado **estrategias centradas en la oferta** que **han activado la demanda latente** e incluso **han creado nueva demanda**, aunque

nos han conducido a la **sobreproducción** y, al mismo tiempo, al **subconsumo** porque partimos de una situación de escasez.

12. Que ahora conviene aplicar prioritariamente **estrategias centradas en la demanda**, tanto **intensivas** para **incrementar el consumo de los públicos actuales**, como **extensivas** para **captar a los no públicos**, sabiendo que requiere más esfuerzo captar a un espectador nuevo que mantener y consolidar a uno existente.
13. Que en el desarrollo de públicos podemos utilizar herramientas muy efectivas, sobre todo el **marketing relacional**, el **marketing de comunidades** y lo que en algunos ámbitos se llama **marketing educativo**.
14. Que la captación de no públicos debería tener como **prioridades a los niños, a los jóvenes y a los nuevos ciudadanos**.
15. Que, sabiendo que cuantos menos años tenga un espectador en su primera experiencia escénica más frecuente será su participación, debemos considerar a los **niños y jóvenes** como **público del presente con gran valor estratégico** para el futuro en el que conviene invertir a través de políticas específicas.
16. Que **para captar a espectadores nuevos** hace falta desarrollar **estrategias globales a nivel de sector** y, al mismo tiempo, **acciones de guerrilla** particulares de cada agente en su ámbito de acción.
17. Que en las estrategias de **creación de demanda** debemos entenderla no sólo como **deseo** sino también como **disposición a pagar por satisfacerlo**.
18. Que los **públicos actuales** de las artes escénicas representan una quinta parte de la población, que también hay públicos que **asignan valor** a las artes escénicas y **no asistirán nunca** a una representación, y que aunque **la capacidad de generar demanda** no es infinita **aún hay un margen importante de desarrollo**.
19. Que los **medios de comunicación** son importantes, especialmente para crear **valor de contexto** a través de los líderes de opinión.
20. Que el canal de información más efectivo es el llamado **“boca a oreja”**, y que las nuevas tecnologías digitales nos permiten ampliar este canal al conjunto de las **redes sociales** con una elevada penetración social.

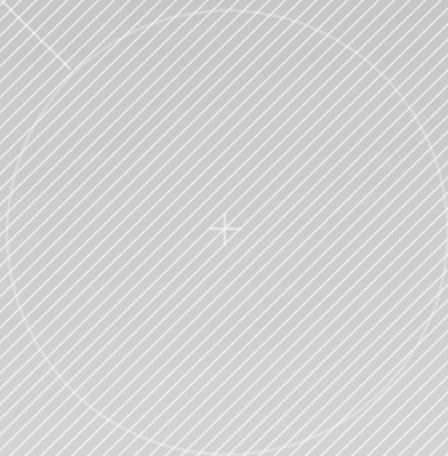
21. Que para la **formación de públicos** nos debe preocupar más la **calidad** de las experiencias escénicas que la cantidad de representaciones consumidas.
22. Que para poder desarrollar estrategias de gestión de públicos es imprescindible **conocer**, a poder ser de forma personalizada, **tanto a los públicos como a los no públicos**.
23. Que debemos aprovechar las oportunidades que nos ofrecen los **sistemas de venta de entradas como instrumentos para conocer a los públicos**, tanto si son gestionados por el propio titular como por proveedores especializados, sabiendo que en muchos casos será interesante adoptar sistemas múltiples y enmarcarlo en el proceso de relación con el espectador.
24. Que debemos trabajar para una **mayor implicación del público** en el hecho escénico, promoviendo una **actitud proactiva** y transformando a los espectadores actuales en **cómplices y embajadores** para la captación de nuevos públicos. Hasta ahora hemos trabajado **para los públicos**, y ahora tenemos que encontrar la manera de trabajar **con los públicos**.
25. Que el **gestor de públicos** debe ser, por un lado, un **experto en marketing** y, por otro, un **formador de gustos**. Debe tener la capacidad de conocer, en cada caso, la complejidad de la realidad en la que trabaja y aplicar las estrategias que convengan.
26. Que es muy importante **la identificación y difusión de buenas prácticas** porque nos dicen que hay otra manera de hacer las cosas, y pueden ser aplicadas en otros contextos una vez adaptadas a sus singularidades.
27. Que es necesario elaborar y desarrollar, con la participación de los ciudadanos, **políticas públicas** orientadas a favorecer la **sustentabilidad del sector**, que no lleven a la uniformidad ni disminuyan la audacia de las acciones particulares, que promuevan la recuperación del sentido de lo público, se basen en la experiencia previa pero incorporen los avances sociales en un contexto globalizado con actitud de innovación.
28. Que sería conveniente que los responsables de Escenium 2010 diesen dar la máxima **difusión** a las ideas generadas y patrimonializadas por el foro para contribuir a la configuración de un **estado de opinión favorable a la creación y desarrollo de públicos**.

29. Que para dar continuidad a la aportación de Escenium 2010 sería de gran interés **promover la creación de una plataforma digital que difundiera las buenas prácticas en creación y desarrollo de públicos**, para fomentar la transferencia de conocimiento y el intercambio.

30. Que también sería interesante **dar continuidad al blog de Escenium 2010** y la **presencia en las redes sociales** que han estado activos durante todo el proceso, para que sea posible un debate posterior a partir de las ideas expuestas y de su aplicación en cada contexto de acción.

2.0

C



7.5

Anexos

8.3

+

1 Recopilación de estudios sobre públicos culturales

2 Recopilación de comunicaciones y experiencias presentadas

3 Memoria

4 Links Escenium

C1

Recopilación de estudios sobre públicos culturales

Ana Luisa Basso y Gerard Ramon,
con el asesoramiento de Manuel Cuadrado.

Comprende un total de 117 fichas de estudios sobre públicos culturales a nivel internacional, con datos de acceso.

Haz click aquí para acceder.

C2

Recopilación de comunicaciones y experiencias presentadas

2-1 |

Estrategias educativas para la creación de interés y formación de públicos

Joan Oller

Presidente de la AGPCC
y Director de L'Auditori
de Barcelona

Sesión temática 2:

Creación de demanda y captación
de nuevos públicos
11.02.2010

2-1-1 | **Introducción: entretenimiento o educación**

En la gestión de públicos de las artes escénicas hay una contradicción fundamental: el mercado en el que se compete es el mercado del entretenimiento, aquél en que distintas empresas ofrecen productos para ocupar el tiempo libre de los consumidores. Si nos preguntamos cuáles son los objetivos finales de las artes escénicas, más allá del disfrutar inmediato y de otros que puedan plantearse, el objetivo último es transformar la sociedad y mejorar la vida de las personas. Entiendo que pensar que

el arte mejora la sociedad puede requerir cierta dosis de fe, aunque yo la tengo. Por el contrario, me parece evidente que el contacto con el arte contribuye a mejorar en muchísimos aspectos la vida de todos los que regularmente asistimos a teatros, auditorio y demás. Estos objetivos nos sitúan en la dimensión de la educación, en su lógica. Sin embargo formamos parte de un mercado en el que los competidores buscan tan solo generar negocio con el tiempo libre. He aquí la contradicción, competir en una dimensión, el mercado del ocio, y tener los objetivos de otra, la educación. Esta contradicción sin duda complica la gestión para captar públicos en muchos planos. No es lo mismo pensar en “producto” sólo para satisfacer al cliente que pensarlo con otros objetivos más ambiciosos. Es sin duda más difícil pero, qué duda cabe, también es más interesante.

2-1-2 | **Cambios en el marketing de las artes escénicas**

Estamos en un momento de gran transformación del marketing de las artes escénicas. Resumo esta transformación en nueve puntos:

2-1-2-1 | **Incremento de la competencia en el mercado del entretenimiento**

Incremento de las ofertas de ocio que significan salir de casa, pero sobre todo un gran aumento de las ofertas de ocio “en casa”. Los videojuegos (su mercado ya es superior al cinematográfico), los *Home Cinema* y las posibilidades que ofrece Internet configuran un panorama donde el tiempo libre puede ocuparse sin salir de casa y a un coste muy económico.

2-1-2-2 | **Los medios de comunicación tradicionales pierden efectividad**

La prensa escrita ha sido el medio más habitual de las artes escénicas para dar a conocer sus propuestas. Este prensa tiene una importante crisis de sector por la aparición de la comunicación digital que por un lado reduce sus ventas y por otro es la alternativa más utilizada para obtener la información deseada. La publicidad en los espacios públicos (vallas, etc.) también tiene cada día menos eficacia, pasa a formar parte del “paisaje” debido a su saturación y solo los muy “motivados” son sensibles a ella.

2-1-2-3 | **Menor efectividad de la publicidad indiscriminada**

Al recibir tantísimos impactos publicitarios hemos generado una indiferencia cercana al autismo para poder sobrevivir.

2-1-2-4 | **Aumento del marketing relacional o marketing personalizado**

Recuperamos la atención cuando el impacto es personalizado y los hemos autorizado. Un ejemplo son los clubs de compra cultural como el TresC o, en el caso de L'Auditori de Barcelona, el programa "Amics de L'Auditori". En este, el público deja sus datos voluntariamente para recibir información, indicando los géneros musicales de los que desea recibir información. A cambio obtiene regalos y promociones especiales a parte de la información deseada. En tan solo un año y medio de vida del programa el número de amigos supera los 16.000 y se ha convertido en el instrumento más importante de L'Auditori para aumentar público a corto plazo.

2-1-2-5 | **Crecimiento del marketing de comunidades**

El sistema más eficaz para comunicar la "bondad" de un espectáculo ha sido, es y será el boca-oreja. Nada es más definitivo que el consejo de un amigo. Las nuevas tecnologías favorecen la comunicación inmediata entre "amigos" y entre las distintas personas pertenecientes a una "comunidad de interés" o también llamadas "comunidades" a secas. Grupos que comparten una afición o cualquier otra cosa y que intercambian información. Esta nueva situación puede multiplicar el tradicional boca-oreja hasta llegar a lo que se ha dado por llamar marketing viral.

2-1-2-6 | **Las nuevas tecnologías**

Elemento clave en todas estas transformaciones, hacen la comunicación cada día más ágil y económica. Sin embargo, hay que comunicar de acuerdo con sus nuevas "normas": mensajes claros y bien diseñados.

2-1-2-7 | **Atraer público será cada día más difícil y laborioso**

Esa será la consecuencia de los seis puntos anteriores. Los procesos serán más complejos y la reacción simple de comunicación-compra requerirá pasos intermedios. Comunicación global-aceptación de recibir información-comunicación evento-promoción-compra.

2-1-2-8 | **De la guerra abierta a la guerra de guerrillas**

Una metáfora que ilustra el cambio sería (disculpen el militarismo):

Antes estábamos en una guerra abierta donde grandes batallas decidían el éxito y el

fracaso. Ahora necesitamos una gran estrategia global que nos una hacia nuestros objetivos pero su puesta en práctica se asemejará a la guerra de guerrillas, donde pequeñas acciones son pequeñas victorias y se combate en pequeñas escaramuzas. Una fragmentación que requiere controlar bien el costo resultado de cada acción. Es decir, el público difícilmente acudirá a un espectáculo masivamente como respuesta a un solo estímulo. Serán necesarias muchas pequeñas acciones para conseguir un buen resultado.

2-1-2-9 | **Gestión del marketing**

Como consecuencia de todo lo anterior se deduce que será necesario un **mayor esfuerzo** en la gestión del marketing, aumentando sin duda la dotación humana de esta actividad y probablemente también el presupuesto. En un contexto de crisis y de reducción de recursos, el único sitio de donde podremos drenar recursos será, lamentablemente, de los costes artísticos y de producción.

2-1-3 | **Estrategias educativas**

A continuación expongo diversas estrategias “educativas” o “marketing educativas” ilustradas con ejemplos prácticos de L’Auditori.

2-1-3-1 | **Conciertos escolares y familiares**

La más habitual de las estrategias educativas de los teatros y auditorios son las actividades para escuelas y familias. En muchas ocasiones, estas han sido tratadas de una forma esporádica, ornamental y sin peso real en el conjunto de la programación. Creo firmemente que el público que viene a través de escuelas o en formato familiar es importantísimo para el presente y el futuro del sector de las artes escénicas. Por eso creo que estas actividades deben tener un peso muy importante cuantitativo y formar parte de la centralidad en nuestra propuesta artística. En L’Auditori de Barcelona, en el año 2009 hubo 248 conciertos (el 40% del total de conciertos) y 137.162 espectadores (el 30% del público), e invertimos en ellos el 16% del presupuesto total (que incluye una orquesta sinfónica). Pero tan importante como la cantidad es la calidad. Nuestra filosofía es trabajarlo como un proyecto donde todo está muy reflexionado, donde se generan guías didácticas, CDs, DVDs y talleres para que padres y profesores puedan trabajar previa y posteriormente al concierto. Buscamos que sean no sólo “divertidos”, sino también “educativos”, sin explicitar contenidos, utilizando principalmente la propia música como elemento comunicativo. El objetivo principal es el desarrollo

de la sensibilidad y el crecimiento personal y vivencial que comporta. El objetivo indirecto es estar sembrando para que en un futuro haya público potencial con cierto criterio para las propuestas musicales en directo.

Entre estas actividades cada día tienen más fuerza aquellas que implican participación en el espectáculo. Nosotros los llamamos conciertos participativos. El ejemplo más emblemático es la “Cantania” (palabra resultante de fusionar cantata contemporánea). Cada año se hace un encargo a un compositor y un escritor para que escriban una nueva obra que más de 15.000 niños preparan con sus profesores durante un curso, para al final en grupos de 800 hacer un ensayo general y concierto en L’Auditori (con casi 20 conciertos). Esta actividad se está expandiendo y hay más de 20 ciudades que han adoptado esta propuesta.

2-1-3-2 | La prueba de producto o vivir la experiencia

Pienso que hay que pensar experiencias educativas más allá de los conciertos para escuelas y familias. En este sentido, cuidar que sea “educativo” el primer contacto de una persona con una representación teatral o un concierto es una estrategia muy eficaz. En cierta forma la expresión musical y teatral no puede anticiparse con explicaciones y anuncios, nada como la vivencia para impactar fuertemente en el nuevo espectador. Pero claro, hay que seleccionar y preparar bien esta experiencia. Cuatro condiciones son necesarias para que una acción de prueba de producto dé resultados positivos:

- a. Elegir bien el “producto”, debe ser de **calidad** y **accesible**. Errar aquí provocaría consecuencias muy negativas y puede generar anticuerpos a las artes escénicas.
- b. El acceso a la prueba no debe ser a cambio de **restarle valor a la entrada**. Creo que debe evitarse, en la medida de lo posible, regalar entradas indiscriminadamente o la gratuidad, y se deben buscar fórmulas imaginativas a través de promociones, sorteos, etc. De lo contrario estaremos indicando que nuestra propuesta no es valiosa.
- c. Conviene “acompañar” la prueba de **explicaciones**, **introducción** o los mecanismos que sean necesarios para evitar posibles incomodidades y facilitar la comprensión si ello es necesario.
- d. Para rentabilizar estas acciones deben generarse mecanismos para seguir al “beneficiado” y así conocer su impresión y poder ofrecerle propuestas en un **futuro**.

2-1-3-3 | **La radio: el mejor aliado de la música en directo**

Establecer alianzas con las cadenas de radio es otra estrategia educativa que puede ser muy eficiente. En los colectivos sin formación musical, la radio es la principal forma de contacto con la música clásica. Mucha gente ha generado su afición escuchando *Radio 2* o *Catalunya Música*, un paso que facilita ser más tarde usuarios de conciertos. La Radio puede ser “educativa”, explicando el concierto próximo y hacerlo así más atractivo. También es un medio eficaz para transmitir información y gestionar estrategias de prueba de producto.

2-1-3-4 | **Un ejemplo de marketing educativo: la serie de iniciación**

Los estudios de mercado nos indican que existe un público potencial que no saben por dónde empezar ni qué escoger. Hace años, en L’Auditori de Barcelona nos inventamos la “serie de iniciación”. En realidad no es más que un abono de unos cuantos conciertos seleccionados, en los que se da una explicación global al principio y una charla de 40 minutos previa a cada concierto, y se genera un material específico. El hecho de darle el nombre de “iniciación” hizo que mucho público sintiese que se había pensado en ellos y se apuntaron masivamente a la nueva serie. De esto hace ya siete años: desde entonces hacemos cada año dos series de iniciación a la música sinfónica y una a la de cámara. Ésta ha resultado una iniciativa muy exitosa para acercar nuevos públicos.

2-1-3-5 | **La programación debe educar**

Una programación inteligente debe ser atractiva pero nunca debe renunciar a “educar”. Aquí educar significa ir introduciendo obras, intérpretes, tendencias, visiones, etc. desconocidos o relativamente desconocidos y conseguir que el público, que tiende a rechazar lo desconocido, no tenga tanto desconocimiento y tenga referencias o paralelismos que le faciliten identificar las nuevas propuestas. Para ello, muchas veces debe complementarse la programación con algún evento o publicación que facilite ese conocimiento. En el caso de la música clásica, ir introduciendo progresivamente autores del siglo xx será un elemento clave para evitar ser siempre recurrente a los grandes clásicos. Un ejemplo lo encontramos en Shostakovich: para el público barcelonés de hace 15 años era un compositor de minorías y ahora es casi tan popular como Beethoven.

2-1-4 | Conclusiones

Estrategias educativas para la generación de públicos pueden ser muchas y variadas. Cada uno en su contexto debe “inventar” y elegir cuáles pueden ser más eficientes.

Decíamos al principio que era una contradicción debilitante el hecho de competir en un mercado y por el contrario perseguir objetivos educativos. Yo quisiera terminar dándole la vuelta a esta contradicción mostrando que ese carácter educativo puede ser una ventaja diferencial en nuestras estrategias de mercado, y más aún puede que sea la única válida si pensamos en la ampliación de públicos a largo plazo. Conviene recordar que los objetivos culturales (aquellos que afectan a valores, creatividad y sentido) sólo se alcanzan con proyectos a medio y largo plazo, lo mismo que sucede con los objetivos en la educación.

2:2 |

El valor de las artes escénicas en un contexto mediatizado

Xabier Landabidea

Docente e investigador
de la Universidad de Deusto

Sesión temática 2:

Creación de demanda y captación
de nuevos públicos
11.02.2010

Quisiera empezar agradeciendo a la organización de Escenium la oportunidad de reflexionar en torno a los públicos de las artes escénicas que ha supuesto este congreso de 2010. En las siguientes líneas me gustaría plantear una serie de cuestiones que me parecen interesantes sobre la creación del valor de contexto para las artes escénicas a través de los medios de comunicación.

Lo cierto es que las artes escénicas, lejos de constituir una realidad aislada y autosuficiente, conviven hoy con un amplio espectro de manifestaciones artísticas y culturales *producidas para y distribuidas por* los medios de comunicación de masas. De hecho, la mayor parte del consumo cultural en nuestras sociedades se realiza a través de los medios, y no en el contacto directo. ¿Cómo poner entonces en valor la cultura en vivo en un contexto mediatizado?

En primer lugar reconociendo que, como decía François Colbert, efectivamente las artes escénicas no están solas: existe una oferta casi incomprensiblemente amplia y variada de alternativas de ocio a nuestra disposición, mientras que el tiempo libre continúa siendo un recurso limitado.

Y ya que hablamos de valor, entre el “make money” y “make meaning” que proponía Mary Ann Devlieg, me centraré más en la construcción del significado o, si se quiere, de qué modo hacer significativas las artes escénicas en un mundo profundamente mediatizado. Aunque me gustaría comenzar presentando algunas cifras de recaudación, aunque atípicas.

El periódico Washington Post realizó un curioso experimento en el metro de Washington con la colaboración de Joshua Bell, un violinista norteamericano que una semana antes cobraba entre 100 y 1000 dólares por entrada en su concierto con la sinfónica de Boston. Vestido con pantalones vaqueros y gorra de béisbol dio un concierto de 43 minutos durante la hora punta, al finalizar el cual había recaudado 32,17 dólares de parte de 27 donantes (20 de ellos provenientes de una transeúnte que le había reconocido). Sólo 7 personas se detuvieron para escucharle.

La anécdota nos sirve para ilustrar el hecho de que el texto y el contexto son dos realidades que mutuamente se requieren. Y de que la lectura y la recepción de una obra de teatro, de un concierto de cámara, de una pieza de danza o de una ópera no son una excepción. De hecho, el sector de las artes escénicas es muy consciente de que el hecho escénico no ocurre ni se lee en el vacío. Sabemos que el dónde y el cómo se exponga la obra, el cómo se acoja y acompañe a los espectadores, la materialidad del auditorio, la hora y duración del evento, la temperatura misma de la sala, son factores fundamentales a en la determinación de la experiencia final de unos públicos de carne y hueso. Públicos que tienen deseos y memoria.

Los espectadores no vienen con las manos vacías al teatro, sino que traen sus personalidades, necesidades, expectativas e intereses. Proyectan sus deseos sobre la obra, articulan sus reacciones respecto a ella y se marchan con sus impresiones que configurarán en gran medida sus futuros consumos o no consumos.

El escenario, el espacio escénico, es un pilar fundamental de las artes escénicas. Las artes escénicas siempre han buscado y construido contextos físicos adecuados y propios donde suceder y hacer posibles sus lecturas, conscientes de que el contexto se vuelve el factor definitorio de la actividad: salas de teatro, auditorios, escenarios, teatros de ópera, etc. Incluso la propia ciudad!

El conocimiento y el buen hacer en la gestión de los contextos físicos se ha convertido en una necesidad para los profesionales de las artes escénicas, tanto dentro como fuera del escenario. Se ha incorporado ya a los procesos de creación y producción (si es que alguna vez no lo estuvo). Sin embargo, las artes escénicas no solo deben dialogar con el contexto físico en el que ocurren: también están obligadas a operar dentro de un contexto configurado por los medios de comunicación de masas y sus relaciones con una ciudadanía, que es al mismo tiempo audiencia, porque el contexto físico posibilita o impide primero el *acceso*, y luego el *disfrute* de un texto. Este acceso debe entenderse como la posibilidad real de formar parte del hecho escénico, y el disfrute como un segundo paso una vez operado el acceso, que es cuando puede darse la satisfacción y el goce.

Las grandes masas de personas de las sociedades modernas funcionan como audiencias ante los medios de comunicación, como espectadores ante la cultura en vivo, y como ciudadanos ante la vida pública, cuando no como participantes o creadores de la cultura. Son públicos y consumidores, clientes y ciudadanos de modo yuxtapuesto, entremezclado, donde los distintas facetas de los modos de acceso a la cultura y al arte se superponen, coexisten, se hacen simultáneas.

El ciudadano actual, cliente potencial de los productos escénicos, vive la cultura de forma en distintos contextos vitales, y adquiere y modifica distintas capacidades en cada una de ellas. Es sujeto, así, de distintos derechos y deberes, ejerce o deja de ejercer distintas posibilidades, y exige, del mismo modo, distintas cosas de la oferta escénica. Los públicos se ven obligados, a fin de cuentas, a dialogar con diferentes contextos.

¿O tal vez en un solo contexto múltiple?

El siglo pasado ha alumbrado a la televisión, el cine y la radio como medios de comunicación de masas. Hasta tal punto que es imposible estudiar la evolución de la cultura popular a lo largo del siglo xx sin tener en cuenta la poderosa influencia de estos tres medios.

Entrando en la segunda década del xxi es ya obligado reconocer que hemos asistido y seguimos asistiendo a una profunda reformulación del sistema mediático, en lo que cabría denominarse una segunda transformación del paisaje mediático. Sin entrar a valorar la complejidad de los cambios operados en los medios individuales y de sus relaciones entre sí –tarea que deberemos dejar para otra ocasión–, es posible sin embargo advertir una tendencia característica del nuevo sistema mediático: la convergencia.

Dicha convergencia se ha desarrollado a nivel tecnológico, a nivel de los hábitos y prácticas de consumo cultural de la ciudadanía (que opta hoy más que nunca por una dieta omnívora y accede contenidos y formatos de su interés en una u otra plataforma) y a nivel de los agentes del acto comunicativo (donde el papel del emisor y del receptor, del prescriptor y del consumidor se mezclan) y las audiencias se rebelan ante la asignación de meros receptores para reivindicar un papel más activo en sus procesos de relación con los medios.

¿Podemos seguir pensando en términos de emisor y de receptor en este escenario, en esta nueva geografía mediática? ¿En programadores-prescriptores y públicos-consumidores? ¿Qué podríamos ganar con una nueva conceptualización? Voy a atreverme a proponer dos líneas distintas de acercamiento a los públicos de las artes escénicas a través de dos vías ejemplificadas por dos figuras distintas, la del *fan* y la del *flanêur*.

Los *fan* son aquellos públicos “convencidos” –aunque también frustrados, lo cual les lleva muchas veces a formular y ensayar sus propios textos derivados–, participantes de un conjunto particular de prácticas y de modos de recepción (e incluso producción) cultural y que conforman una comunidad social alternativa alrededor del hecho escénico. Los casos de los Amigos del Arriaga, la Asociación Bilbaina de Amigos de la

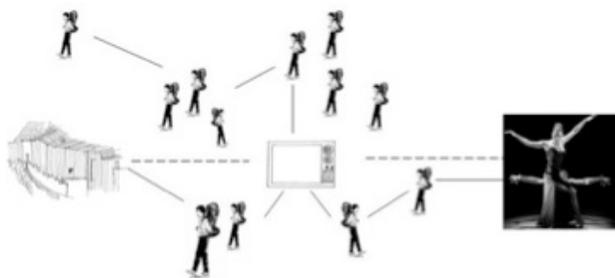
Ópera, los amigos del Guggenheim, incluso los miembros del Club TR3SC comparten algunas características de este tipo de público.

El *flâneur*, por contra, es más el paseante que vagabundea y deambula por las calles parisinas sin rumbo, meta u obligación predefinida. El *flâneur* de los paisajes mediáticos no sigue con fervor determinadas series de ficción ni se compromete con el horario del telediario: hace zapping. No lee tanto texto como hipertexto recorriendo las múltiples y cambiantes sendas de la red, saltando entre un enlace y el siguiente. Más que por el texto mediático parece dejarse seducir por la textura misma del medio, por el medio mismo, y disfruta deambulando en el tejido entrelazado formado por las plataformas en convergencia que configuran su verdadero París.

A nivel de la consolidación de públicos actuales deberíamos partir de los públicos asiduos y aficionados a las artes escénicas, aquellos que constituyen ya los fans del hecho escénico. En este ámbito el énfasis debería ir en la participación y en la coresponsabilidad. A nivel de la captación de nuevos públicos, el objetivo serían más los paseantes y *flâneurs* actuales, y el énfasis iría más dirigido a la captación de la atención y en el acceso a experiencias significativas.

Los públicos de las artes escénicas no se relacionan sólo con el teatro, o con la ópera, o con los conciertos de cámara, o con la televisión, o con la prensa, o con la radio, o con las redes sociales. Se relacionan con todas ellas. Y sobre todo se relacionan entre ellos, y se relacionan con el hecho escénico a través de sus múltiples manifestaciones. Y cada vez distinguen menos, u otorgan menor importancia, a la división entre las plataformas y canales.

Ilustración 1: Los tránsitos de los públicos en un contexto múltiple



Fuente: elaboración propia

Es nuestro deber el hacer que en sus tránsitos a través de los contextos múltiples las artes escénicas estén presentes de formas accesibles que posibiliten encuentros satisfactorios, experiencias significativas desde la propia perspectiva, pues serán ellos, los públicos que reconocemos cada vez más como de carne y hueso, los que empleen la oferta simbólica existente adaptándola a sus propios parámetros, los que la recomienden si la encuentran interesante, los que protesten si la encuentran insuficiente, los que demanden acompañamiento si la encuentran poco accesible.

Siempre y cuando seamos capaces de ofrecer lugares de encuentro, físicos y virtuales, y fomentar una conversación que sepa integrar los distintos grados de compromiso posibles, y es probablemente necesaria toda una red de agentes, responsables de modo conjunto en dar valor a las artes escénicas.

Si el contexto es múltiple y complejo, si los públicos y no públicos operan simultáneamente en distintos niveles de acceso a la cultura, ¿tiene sentido emprender estrategias unilaterales o parciales? ¿O se convierte la colaboración entre agentes, o entre sectores, momentos de la cadena valor, en una necesidad ineludible a la hora de posibilitar el acceso y el disfrute de las artes escénicas?

Humildemente, creo que este es el caso. Y en ese sentido, creo que el valor de las artes escénicas en las sociedades industrializadas de hoy en día debe, necesariamente, partir de la conversación entre todas las personas implicadas en el hecho escénico, desde la mirada de particularidades, desde los distintos niveles de compromiso existentes o posibles. Públicos incluidos.

2-3 |

Análisis del comportamiento de los consumidores de arte. Una aproximación económica al estudio de públicos.

Victoria AtecaDocente e investigadora
de la Universidad de Deusto

Sesión temática 3:

Conocimiento de los públicos
11.02.2010

Resumen: ¿Por qué hay diferencias entre la asistencia a las artes escénicas? El análisis económico nos proporciona modelos de toma de decisión individual y herramientas econométricas que permiten contestar este tipo de preguntas. En este artículo, realizamos un repaso a la aproximación económica al estudio de públicos y presentamos el problema de decisión de cómo asignar tiempo y dinero a diferentes formas de ocio. Discutimos los rasgos especiales de los bienes culturales y de las artes escénicas y comentamos los resultados de la estimación de modelos de participación en las artes escénicas. Basándonos en datos derivados de encuestas a muestras representativas de la población de España y de Estados Unidos, discutimos los determinantes de ser público o no serlo y de la intensidad con la que el espectador participe con menor o mayor frecuencia.

La caracterización de los públicos y de los no-públicos de las artes escénicas, así como la comprensión de qué factores influyen sobre las decisiones de asistencia, son objeto de interés por parte de los agentes culturales involucrados en la provisión de manifestaciones escénicas y musicales en vivo. Los responsables de la financiación de las instituciones culturales (teatros, auditorios, festivales, etc.), los responsables de los contenidos que se van a programar (directores artísticos) y aquellos que hacen llegar la información a los ciudadanos de forma clara y atractiva (responsables de comunicación y de marketing) son algunos de los agentes que se plantean la necesidad de conocer quiénes son sus públicos. Se pueden plantear por qué determinados perfiles socio-demográficos se encuentran poco o nada representados entre sus audiencias. También pueden evaluar cómo de efectivas son sus estrategias de comunicación para conseguir que su producto cultural sea atractivo para el ciudadano y capaz de proporcionarle experiencias culturales enriquecedoras. En último término, se pueden ver interesados en determinar hasta qué punto su programación garantiza la equidad en el acceso a la cultura de todos los ciudadanos (cuestión especialmente relevante si las instituciones y actividades cuentan con un alto grado de financiación pública).

Estas mismas cuestiones también presentan aspectos interesantes para el investigador en ciencias sociales. Los servicios culturales tienen características específicas que hacen que el estudio de los motivos de demanda y valoración de los bienes y servicios culturales sean atractivos para contrastar con datos fenómenos tales como la formación del gusto o la valoración económica de bienes culturales. Así, los gustos de los individuos se pueden ver modificados por fenómenos de “aprendizaje a través del consumo” o de cierta “adicción positiva”. Por otra parte, a diferencia de otros bienes económicos, encontramos que los bienes culturales proporcionan a los ciudadanos valor más allá de su consumo. Éstos los aprecian no sólo por sus valores de uso (los derivados de su consumo y disfrute directo), sino también por otros valores de “no uso”: los derivados de su existencia, de la opción de disfrutar de ellos en algún momento del futuro (legado en caso de transmisión a generaciones futuras), o de su carácter simbólico de cohesión social y de imagen de la comunidad.

En este texto, voy a tratar de hacer un breve repaso por algunas aportaciones del análisis económico al conocimiento de los públicos de las artes escénicas y musicales. En concreto, me centraré en los modelos de toma individual de decisiones (individuos que son libres y que son racionales deben de tomar sus decisiones en entornos de escasez). A partir de esos modelos, se derivan hipótesis contrastables con los datos, preguntas del tipo “¿depende en mayor medida la asistencia del nivel educativo que del ingreso?” o “manteniendo constante el resto de variables explicativas, ¿cuál es el impacto del envejecimiento de la población sobre la asistencia?”. Este contraste se realiza a través de la estadística y de la estimación econométrica de modelos.

Me gustaría presentar el problema de la elección de qué hacer en el tiempo de ocio como un “problema económico”. Tomemos el ejemplo más sencillo en el que podamos pensar: una persona de mediana edad, con estudios universitarios, que trabaja a tiempo completo y con ingresos de unos 2000 euros al mes, se plantea qué hacer en su tiempo de ocio. Para ello, sabe que va a emplear tiempo (limitado) y dinero (limitado) y que tiene alternativas. Ha de elegir “bien”, puesto que elegir es renunciar. El que observemos que acude a nuestro teatro y compra una entrada para una función nos da información sobre su proceso de elección. Sin embargo, si ese individuo no viene en esta ocasión a nuestra taquilla (o si nunca viene), también nos da información sobre sus gustos y sobre sus restricciones.

Podemos considerar las siguientes cifras: cómo asignar de la mejor manera posible

(de forma óptima) 268,4 euros/año¹ y 903 horas/año² entre múltiples alternativas de ocio (culturales, deportivas, sociales, descanso, etc.). La elección dependerá indudablemente de los gustos individuales, pero de alguna forma todos los ciudadanos han de satisfacer necesidades simbólicas, estéticas y de pertenencia a su comunidad a través de experiencias de ocio gratificantes, en las que encuentren sentido. En términos agregados, podemos comentar la asignación resultante a “espectáculos” (que incluye cines, teatros y otros) fue de 46,3 euros/año en el año 2007³, y que el tiempo medio dedicado a artes escénicas y musicales en el año 2002-2003 fue de 92,23 minutos/año (13 horas si incluimos cine)⁴.

Esta elección media es una visión complementaria a la ofrecida por la Encuesta de Prácticas y Hábitos Culturales del Ministerio de Cultura, en la que se pregunta a una muestra representativa de mayores de 15 años sobre sus prácticas culturales. En concreto, los resultados de las dos últimas ediciones de la encuesta (2002-2003 y 2006-2007) nos muestran estos porcentajes de la población que asistió al menos una vez a lo largo del último año a algún tipo de representación escénica y musical.

1 Gasto medio por persona/año en bienes y servicios culturales, 2003. Representó el 3% del gasto total. *Anuario de Estadísticas Culturales 2009*, Ministerio de Cultura de España 2009 [372,2 euros en 2007, último dato disponible]. <http://www.mcu.es/culturabase>.

2 Tiempo medio dedicado al día a actividades de ocio cultural (TV incluida) – considerando las actividades principales, 2002-2003. 903,16 horas al año. *Encuesta de Empleo del Tiempo 2002-2003*, Instituto Nacional de Estadística, España. Elaboración propia.

3 Gasto medio por persona/año en espectáculos (cines, teatros y otros) en 2007. *Anuario de Estadísticas Culturales 2009*, Ministerio de Cultura de España 2009. <http://www.mcu.es/culturabase>.

4 Tiempo medio dedicado al año a artes escénicas y música clásica en vivo, 2002-2003. *Encuesta de Empleo del Tiempo, 2002-2003*. Instituto Nacional de Estadística, España. Elaboración propia.

Taula 1: Porcentaje de personas que asistieron en el último año a:

	2002-2003	2006-2007
Teatro	23,4	19,1
Ópera	3,0	2,7
Zarzuela	2,6	1,9
Ballet o danza	4,6	5,1
Conciertos música clásica	8,4	8,4
Conciertos música actual	24,6	26,4
Cine	55,6	52,1

Anuario de Estadísticas Culturales 2009, Ministerio de Cultura de España 2009

Para intentar explicar los determinantes de estas decisiones individuales, vamos a presentar una serie de características de las representaciones escénicas que condicionan la forma en la que el individuo toma las decisiones sobre su asistencia.

En primer lugar, se trata de *bienes de experiencia*. Todos los bienes culturales tienen en algún grado este componente; sin embargo, las representaciones lo tienen en el más alto grado: cada representación es única, de modo que es difícil aseverar antes de su consumo el disfrute que va a proporcionar al espectador. El grado de incertidumbre al que se enfrenta el consumidor es alto (*¿me va a gustar?, ¿merece la pena?*). Para solventar este problema, el consumidor puede incurrir en altos costes de información: no sólo conocer qué se programa en qué lugar y en qué momento, sino también obtener la información más relevante sobre las características del espectáculo. Una adecuada política de marketing y de comunicación debería anticipar las necesidades de información de cada uno de sus tipos de público y proporcionarla a través de canales de información específicos a ese público. Otra de las formas que tiene la institución cultural de aliviar los costes en los que incurre el consumidor es la creación de confianza, de modo que, a través de la fidelización de los consumidores, éstos estén dispuestos a responder de forma favorable a las propuestas de la institución.

Además, los bienes culturales son bienes *altamente simbólicos*, por lo que es imprescindible la concurrencia de unos valores en el público para que éste pueda desentra-

ñar su significado y, así, comprenderlos y apreciarlos. En este sentido, la educación –formal e informal, genérica y específicamente artística– supone un determinante clave de la participación cultural.

Por último, las instituciones responsables de la oferta crean espectáculos, pero es el espectador quien crea *experiencias* con la combinación de ese espectáculo y de su propio tiempo, dinero, capital cultural (por ejemplo, su nivel educativo) y de la dimensión social de su participación. Respecto al tiempo, se da una especificidad adicional: el bien sólo está disponible en las circunstancias determinadas por la programación (cuándo y dónde). Así, las condiciones en las que las artes escénicas compiten con otros bienes culturales y otros soportes potencialmente sustitutivos (soportes multimedia, por ejemplo) vienen determinadas por este hecho.

En general, tenemos que reconocer que, a pesar de la divergencia en los gustos personales, existe algún tipo de necesidad básica que podemos definir en como la participación cultural. En términos del *Marco de Estadísticas Culturales de la UNESCO 2009*⁵, podemos encontrar que la fase del ciclo cultural “consumo/participación”⁶ se puede satisfacer a través de las actividades comprendidas en el dominio “presentaciones artísticas y celebraciones”⁷.

Para la satisfacción de esas necesidades, los individuos deben producir experiencias culturales placenteras a partir del consumo de artes escénicas. Desde un punto de vista empírico, es muy difícil conseguir datos sobre los precios a lo que se han comprado cada una de las entradas, de modo que en lugar de estimar ecuaciones de demanda, se estiman ecuaciones de participación. En la literatura económica, se distinguen tres dimensiones de la participación en las artes en función de cómo se produzca: (1) la asistencia en vivo (artes escénicas y musicales, visitas a museos,

5 *Marco de Estadísticas Culturales de la UNESCO 2009*. Publicado por el Instituto de Estadística de la UNESCO. Montreal, 2009.

6 Se define como “las actividades de las audiencias y participantes asociadas con el consumo o participación en actividades y experiencias culturales (por ejemplo, leer libros, bailar, participar en carnavales, escuchar la radio o visitar galerías de arte)”.

7 “Las **presentaciones artísticas y celebraciones** incluyen todo tipo de eventos culturales en vivo. Las **artes escénicas** comprenden actividades profesionales o de aficionados relacionadas con el teatro, la danza, la ópera y el teatro de títeres. Adicionalmente incluye eventos culturales de celebración (festivales, fiestas y ferias) de carácter local y que pueden ser de naturaleza informal. Dentro de este dominio, se define la **música** en todas sus formas, incluyendo presentaciones grabadas y en vivo, composiciones y grabaciones musicales, música digital (cargas y descargas) e instrumentos musicales”.

galerías de arte, etc.), (2) la participación a través del consumo de formatos materiales (media, discos, CD, DVD, libros, etc.) y (3) la participación a través de la práctica amateur de actividades culturales⁸.

Los estudios comenzaron con la descripción de los públicos, con el objetivo de conocer qué características socio-demográficas están presentes en las audiencias de las artes. De esta caracterización descriptiva se pasó al estudio de los determinantes individuales de la participación. Así, el interés pasa hoy por conocer el impacto que diferentes variables personales y del entorno tienen sobre la decisión individual de asistencia y sobre la intensidad de la asistencia. En este sentido, la teoría económica propone que las diferencias en la participación o no-participación y en la intensidad se pueden explicar en términos de variables observables, que determinan qué pueden elegir los individuos, en qué son mejores. Reconoce, además, que la heterogeneidad inobservable tiene gran relevancia y, consecuentemente, aconseja utilizar métodos de estimación adecuados. Así, el ingreso, la disponibilidad de tiempo, la estructura del hogar, la educación general, la educación específica en las artes formal e informal (por ejemplo, la transmisión en la infancia) y los bienes complementarios y sustitutivos disponibles determinarán la asistencia o no asistencia y la intensidad de la asistencia.

Los estudios empíricos realizados hasta la fecha (para ver un repaso de los principales estudios hasta el año 2005, ver Seaman, 2005) se han basado en los resultados de grandes encuestas realizadas a muestras representativas de la población adulta objeto de estudio. Para el caso de Estados Unidos, la mayor parte de los estudios se han basado en el *Survey of Public Participation in the Arts* (última edición del año 2008). Para el estudio de la caracterización de prácticas culturales en España, la base de datos más estudiada ha sido la *Encuesta de Práctica y Hábitos Culturales* (la última disponible contiene datos recogidos entre 2006 y 2007). Una de las ventajas de utilizar este tipo de datos es que contienen información sobre muestras representativas de la población adulta (mayores de 15 años o de 18 años, según el estudio), con lo que es posible estudiar no sólo los determinantes de la asistencia, sino también permiten investigar sobre los determinantes de la “no-asistencia”.

De hecho, cabe distinguir entre dos tipos de no asistencia: algunos individuos con una gran afición por las artes escénicas pueden revelar en un comportamiento una baja preferencia si no asisten en el período observado. Esta elección de “no asisten-

8 Seaman, B.A. (2006). Empirical Studies of Demand for the Performing Arts. En Ginsbourgh, V. y D. Throsby (editores), *Handbook of The Economics of Arts and Culture*, North-Holland.

cia” puede venir causada por restricciones presupuestarias (poco ingreso), temporales (poco tiempo libre o tiempo libre incompatible con la programación), sociales, físicas (mal estado de salud) o de capital humano (poca capacidad de interpretar y disfrutar el bien cultural debida, tal vez, a una escasa exposición a ese tipo de artes)⁹.

Una vez realizada la presentación teórica y metodológica de la aproximación económica al estudio del consumo de artes escénicas, podemos comentar los resultados obtenidos del estudio de la evidencia contenida en la Encuesta de Empleo del Tiempo 2002-2003 del Instituto Nacional de Estadística de España¹⁰. La encuesta contiene un módulo en el que se pregunta a los individuos si asistieron a una serie de actividades culturales a lo largo de las últimas cuatro semanas. Gracias a esa información, podemos estimar modelos que expliquen la probabilidad de asistir un número determinado de veces a representaciones escénicas.

Se ha reportado en la literatura la regularidad de que la participación en las artes en general es un fenómeno eminentemente femenino. Incluso controlando por el efecto de otras variables, esto es también verdad en el caso de España. Sin embargo, esta variable tiene afecta la probabilidad de ser no-público, y no tiene un efecto estadísticamente significativo en la intensidad de la participación.

La educación ha sido considerada tradicionalmente como el mejor predictor aislado de la participación cultural. En nuestras estimaciones, también encontramos que es el efecto individual de mayor magnitud. Encontramos que los estudios universitarios reducen dramáticamente la probabilidad de ser un no-público, pero que, sin embargo, no determinan una mayor frecuencia de asistencia. Uno de los problemas que se han encontrado los investigadores es determinar de forma aislada el efecto de la educación del efecto del ingreso. Sí que existe evidencia basada en los análisis descriptivos que encuentran que los asistentes a las artes escénicas son más ricos y más educados que los no asistentes, pero ¿qué efecto aislado tiene cada una de estas variables? De nuestras estimaciones podemos interpretar que el ingreso tiene menor impacto y no determina la intensidad de la asistencia. En general, los resultados son comparables con los obtenidos para otras manifestaciones culturales (museos, monumentos, cine, etc.) y con los obtenidos de los datos para Estados Unidos arriba mencionados.

9 Frey, B.S. (2003) Arts & Economics: Analysis & Cultural Policy. Springer Verlag, New York.

10 Los resultados se basan en estimaciones propias de modelos de participación en actividades culturales. Se utilizan 46.701 observaciones individuales.

La educación artística recibida también determina de forma crucial tanto la asistencia como la intensidad de la participación. En algunos casos, la exposición desde temprana edad tiene un efecto mayor que haber comenzado a recibir educación artística en la edad adulta. Por otra parte, existe evidencia a favor de la naturaleza complementaria de los tres tipos de participación: la asistencia, el consumo a través de los medios y la práctica de actividades culturales.

Me gustaría acabar con una consideración sobre el estudio que desde las ciencias sociales se ha hecho sobre el impacto de diferentes formas de consumo cultural sobre la calidad de vida de las personas. El estudio de la felicidad, del bienestar subjetivo y de sus determinantes ha entrado con fuerza en la agenda de los investigadores sociales y sus resultados han trascendido los ámbitos académicos. En esta área, se ha investigado el efecto que tienen sobre la calidad de vida determinadas prácticas culturales como ver la televisión, leer periódicos, oír la radio o asistir a espectáculos en vivo. Se ha encontrado evidencia del efecto negativo de la televisión¹¹ y del efecto positivo de la asistencia al teatro¹². El consumo de televisión hace que los individuos descuiden sus relaciones sociales y comiencen a considerar el mundo y los hábitos de vida retratados en él como sus grupos de referencia. Las actividades con mayor interacción social y que cuidan más el aspecto antes mencionado de “representación y celebración” proporcionan beneficios directos e indirectos a los individuos.

Es verdad que, como hemos indicado anteriormente, conseguir la producción de experiencias gratificantes a través de la asistencia a artes escénicas o a música en vivo es una actividad altamente exigente en términos de esfuerzo cognitivo y planificador por parte del individuo. Sin embargo, merece la pena que consideremos la especial contribución de la participación al bienestar individual.

11 Frey, B.S.; C. Benesch (2008) “TV, Time and Happiness”. *Homo Oeconomicus*, 25, pp. 413-424 y Frey, B.S.; Benesch, C.; A. Stutzer (2007) “Does Watching TV Make us Happy”. *Journal of Economic Psychology*, 28, pp. 283-131.

12 Michalos, A.; P.M. Kahlke (2010) “Arts and the Perceived Quality of Life in British Columbia”. *Social Indicators Research*, en prensa.

2-4 |

La participación de los espectadores en la gestión de la programación

Iñaki López de Aguleta

Especialista en política cultural

Sesión temática 4:

Políticas de creación y desarrollo de demanda
12.02.2010

Probablemente, plantearse en un foro como Escenium si tiene sentido el discurso de la participación en el ámbito teatral puede suscitar tres tipos de reacciones: bien considerarlo un anacronismo, una cuestión ya caducada más propia de los años 80 que de los tiempos actuales; bien tomarlo como una amenaza, una puesta en cuestión de los sistemas actuales de programación; o, en el mejor de los casos, habrá quien opine que la participación de los espectadores es una utopía, una declaración de buenas intenciones imposible de traducir a la práctica.

2-4-1 | ¿La participación de los espectadores es un anacronismo?

Un hecho evidente es que en política cultural en su conjunto (no sólo en el ámbito teatral), el discurso de la participación ha perdido fuelle respecto a los años 80 y se ha sustituido por un paradigma gerencial, en un movimiento pendular respecto a aquellos tiempos iniciales de la animación sociocultural, que era sin duda un discurso muy elaborado a nivel teórico pero con muy pocas herramientas prácticas.

Al aparcamiento, cuando no al enterramiento del discurso participativo en cultura, hemos contribuido todos. Desde luego, la propia Administración, que nos ha inundado de reglamentos, Concejalías de Participación y Consejos Sectoriales cuyos resultados, no nos vamos a engañar, han sido más bien escasos. Y también ha contribuido el propio movimiento asociativo, que en algunos casos se ha ido apagando y en otros ha intentado actuar de contrapoder político, y cualquiera que haya trabajado en Comisiones Mixtas de Fiestas u otros órganos paritarios similares podrá dar fe de ello.

Sin embargo, soy de la opinión de que ahora que las políticas culturales están asentadas sería el momento de retomar elementos de participación ciudadana, también en el sector teatral. No se trata de volver a los grandes discursos vacíos de contenido o a las grandes declaraciones de intenciones, sino de plantearse la participación más como un medio que como un fin en sí misma, buscando fórmulas operativas de implicar a los ciudadanos desde el convencimiento de que la participación, además de ser un derecho democrático –que lo es–, y una obligación legal –que también lo es–,

resulta beneficiosa y útil para la gestión de la cultura y en el caso concreto que nos ocupa para la gestión teatral.

2-4-2 | **¿La participación de los espectadores es una amenaza al rol de los programadores?**

Soy consciente de los recelos que puede suscitar entre los programadores cualquier mención a la participación. Con lo que está costando asentar la figura profesional del programador, parece que hablar de participación es querer *moverles la silla*, y nada más lejos de mi intención.

Defender fórmulas de participación del público en ningún caso va en contra de la profesionalización o del rol del programador teatral. Más bien diría lo contrario: gestionar la programación de forma participativa requiere muchas más herramientas técnicas y exige ser mucho mejor profesional que lo contrario.

2-4-3 | **¿La participación de los espectadores es una utopía?**

Es cierto que el tema está poco explorado y que existen contadísimas experiencias. Y es algo lógico, porque hasta ahora hemos tenido otras prioridades: abrir los teatros, irlos dotando de contenido y de identidad propia, mejorar sus condiciones técnicas, trabajar en red, etc.

Pero creo que el sector está lo suficientemente maduro como para poder plantearse ya cuestiones de este tipo, que quizá sean nuestra asignatura pendiente.

Porque el paradigma gerencial no tiene por qué estar reñido con incluir la participación del espectador. Por poner un ejemplo gráfico, que no es específicamente teatral pero resulta altamente representativo: si hasta el museo Guggenheim Bilbao, paradigma de la calidad y la excelencia donde los haya, tiene un completísimo programa de voluntariado, ¿por qué no vamos a explorar en los teatros fórmulas de participación?

Estimular la participación puede ser una de las vías de dar al teatro ese valor añadido que todos deseamos. Se ha reiterado en Escenium que una de las claves para asentar los públicos es hacer que la asistencia al teatro se convierta en una experiencia global. Que no basta con que el espectador compre la entrada, se siente en una butaca y cuando acaba la función se vaya a su casa, sino que queremos crear valor simbólico, convertir el teatro en un espacio de relación, emocionar a los ciudadanos. Buscar

fórmulas para que el espectador se sienta partícipe puede ser una de las herramientas más útiles para generar esa relación de complicidad entre teatro y espectador.

Adelanto que no existe una receta mágica ni una propuesta cerrada al respecto. No hay un modelo único. La cuestión básica es la voluntad de implicar al espectador, las fórmulas concretas y la profundidad de las mismas dependerá de cada uno.

Lo importante es dejar de considerar al espectador como un enemigo (ese que no viene a mi teatro) o como un consumidor pasivo (ese que tengo que engañar para que vuelva) sino como un colaborador activo. Se trata de cambiar el *chip*, sustituyendo el mensaje habitual de “*venga usted a mi teatro*” por el de “*este teatro es suyo*”.

2-4-4 | **Algunas propuestas y experiencias**

2-4-4-1 | **La participación individual del espectador**

Veamos unas pequeñísimas sugerencias y propuestas prácticas, muy a vuelapluma.

Algunas fórmulas pueden ser muy sencillas, dirigidas al espectador individual, y quizá más cercanas al marketing relacional que a la participación real en la gestión de la programación, pero no por ello dejan de ser interesantes.

Desde luego lo primero es preguntar al espectador. El espectador nos puede ayudar a chequear nuestra programación, a testar si estamos o no acertando y también a sugerir elementos de programación futura.

En este sentido, la típica encuesta a la salida del teatro, en la que pidamos la valoración de lo que se ha visto y sugerencias sobre lo que se quiere ver en el futuro, nos puede dar ciertas pistas respecto a cómo enfocar nuestra programación. Probablemente pensemos que este tipo de encuestas son escasamente útiles y ya sabemos lo que nos van a contestar, y seguramente tengamos razón. Pero incluso aunque no nos aporte nada en la práctica, el mero hecho de pedirle la opinión ya predispone al espectador a nuestro favor. Sobre todo porque es inusual, porque en estos tiempos que corren a los ciudadanos nadie nos pregunta nada, y que en los teatros sí lo hagan no puede sino generar actitudes positivas hacia los mismos.

El uso de las nuevas tecnologías, y en concreto de las redes sociales, puede ser una herramienta sencilla y barata de ir generando una comunidad de espectadores. Poco a poco vamos utilizando dichos mecanismos, y ya existen bastantes teatros que cuen-

tan con un blog o con una página de Facebook, aunque estamos todavía en una fase rudimentaria, en la que usamos la red como mera vía publicitaria para anunciar los espectáculos. Nos falta aprovechar la verdadera potencialidad de las redes, que es la de recibir feedback, creando foros de debate y buzones de sugerencias sobre programación en los que la gente pueda opinar y hacernos propuestas sobre lo que le gustaría ver.

Otra vía sencilla de estimular la participación puede ser institucionalizar un Día anual del espectador, o aprovechar la celebración del Día Mundial del teatro, cuya atención mediática es más sencilla de conseguir, para lanzar una campaña en que la programación de ese día en nuestros teatros se decida por votación popular, al igual que hacemos en muchos municipios con la elección de los carteles de fiestas o con elementos similares.

Con estos ejemplos, obviamente muy rudimentarios, se trata de transmitir la idea de que el teatro es de todos. Ojala pudiéramos conseguir que cada espectador llegase a ser un prescriptor activo de nuestra programación, como ya ocurre en algunos teatros europeos. Es el caso del teatro Chassé de Breda (Holanda), que tiene un completísimo programa de colaboradores voluntarios, con gente que incluso va casa por casa presentando la programación. Esos colaboradores, que son auténticos embajadores del teatro, nos pueden reportar un feedback valiosísimo de lo que se van encontrando, que puede tener importantes repercusiones a la hora de enfocar la programación hacia unas líneas u otras.

2-4-4-2 | **La participación asociativa**

Andando el camino, puede haber otras vías que den un paso más y supongan una mayor implicación de los espectadores en la gestión de la programación, básicamente mediante el aprovechamiento de las Asociaciones de Amigos.

Quien más quien menos, la mayoría de los teatros cuenta con una Asociación o al menos un sistema de socios o abonados, aunque la sensación general es que sólo los usamos como instrumento recaudatorio, con el descuento como gancho o reclamo principal, pero que tienen un potencial infinitamente mayor.

Evidentemente, entre las Asociaciones de Amigos hay de todo, como en botica; las hay muy casposas, no lo vamos a negar, pero también las hay culturalmente activas, y su colaboración nos puede dar mucho juego.

Para empezar, no olvidemos que hay teatros que existen gracias al empuje previo del movimiento asociativo y de los espectadores, que ha reivindicado su reapertura. Son los casos, entre otros, del Teatre Auditori de Ripollet, el Teatro Circo de Albacete o el Teatre Kursaal de Manresa.

Y se puede encontrar en lugares tan diferentes como Granollers, Ciudad Rodrigo, Cuenca o Palma ejemplos de asociaciones muy activas, que organizan escuelas de espectadores y coloquios con compañías, conceden premios, organizan certámenes e incluso producen y programan espectáculos, normalmente de teatro aficionado.

Un teatro donde exista una asociación de este tipo debería contar con ella, cuanto menos a efectos de asesoría en la programación. No perdemos nada por juntarnos trimestralmente con los socios, pagarles un café y escuchar lo que proponen. Podemos también dotar a estas organizaciones de recursos, permitir que tengan la sede social en el propio teatro o pagarles un viaje a una feria para que nos traigan propuestas. E incluso podemos incluirlas en los órganos de gestión del teatro, como es el caso del Teatre del Mar de Mallorca, en el que la Asociación de Espectadores tiene presencia en el Patronato, con voz pero sin voto.

Siguiendo en esta línea, el nivel más profundo de participación es que sea la propia Asociación de espectadores la que directamente gestione la programación de un recinto escénico.

A este nivel no podemos olvidar que en el segmento concreto de la lírica buena parte de la programación en el Estado ha recaído directamente en las manos de Asociaciones de Amigos de la Ópera, entidades con presupuestos millonarios y complejas estructuras de gestión. No obstante, y sin negar el valor de estas experiencias, estamos hablando de entidades que nos remiten a otra época, en la que la cultura carecía de apoyo estatal y era la propia burguesía la que ponía en marcha sus propias instituciones culturales. Es un modelo podríamos decir de *participación ilustrada* difícilmente extrapolable a otros sectores.

Por el contrario, las experiencias de gestión de recintos escénicos o programas públicos a cargo de entidades digamos más populares o ciudadanas son contadas. Y además parece que el tema nos da pánico y en seguida agitamos el fantasma de la privatización y externalización de servicios.

Aún así existe alguna experiencia notable, destacando la del Teatre Kursaal de Manresa, cuya recuperación fue liderada por la asociación El Galliner y cuya pro-

gramación y comunicación gestiona dicha asociación de manera voluntaria (con un equipo de catorce personas), de manera coordinada con la empresa municipal (que se encarga de todo lo relativo a los recursos humanos, técnicos y económicos) y con unos resultados espectaculares.

No me extiendo en el desarrollo de esta experiencia, puesto que sus propios promotores la exponen con detalle en estas mismas páginas. Únicamente remarcar que la iniciativa de El Galliner corrobora, tal como se comentaba al principio, que la participación de los espectadores no es una utopía, sino que puede hacerse realidad.

2.4.5 | **Conclusión**

Cierro mi intervención reiterando la necesidad de evolucionar de un paradigma exclusivamente gerencial a un paradigma más participativo, en el que cada cual debe buscar sus propias fórmulas.

Siendo conscientes, eso sí, de que la participación no es la panacea, y evidentemente puede generar disfunciones: la excesiva comercialidad, la aparición de camarillas y grupos de presión o la merma de la calidad.

Pero estimo que, en cualquiera de los casos, es un recurso más que puede ayudarnos a mejorar nuestra programación y a ganar legitimación social, de la que tan necesitados estamos.

2-5 |

Experiencias de creación de público en el ámbito de la infancia

Pilar López

Junta Directiva de FAETEDA
y Presidenta de Te-Veo

Sesión temática 2:

Creación de demanda y captación
de nuevos públicos

11.02.2010

En este breve espacio quiero compartir con ustedes tres experiencias de buenas prácticas en la creación de público en el entorno de la infancia. Tres pequeñas experiencias que aluden sin embargo a tres grandes premisas en relación a la creación de público.

La primera cuestión nos la plantea la investigadora holandesa Ineke Nagez:

Cuanto menos años tenga el espectador/a, en el momento del primer contacto con las Artes Escénicas, más frecuente será su participación. Y esto independientemente de si fueron los padres o el colegio quienes organizaron la actividad.



En Europa existe una asociación llamada Small Size (talla pequeña), que integra a artistas, gestores culturales, compañías de teatro y danza e instituciones públicas de 12 países. Juntos han desarrollado en los últimos años un proyecto común en relación con las Artes Escénicas y la Pequeña Infancia (1 a 6 años).

A lo largo de estos últimos años han constituido un territorio de reflexión, intercam-

bio y debate que ha impulsado un reconocimiento de los pequeños espectadores como público del presente, con características y necesidades específicas. Este debate, además, está generando el desarrollo de políticas culturales de creación de público del futuro, partiendo de los ciudadanos/as “más bajitos”.

2.5.1 | **Primera experiencia: Limoges (Francia)**

El Ayuntamiento de esta ciudad es uno de los socios de Small Size y ha creado un proyecto de artes escénicas para la pequeña infancia que se ha transformado en una herramienta de intervención cultural y social de primer orden para el municipio. Además la puesta en marcha del proyecto ha generado una oportunidad y un reto para la colaboración entre los diversos departamentos de la propia institución.

El director de los Centros Culturales de Limoges, el Sr. Michel Caessteker, tuvo la ocasión de frecuentar diversas programaciones para la pequeña infancia en Europa. De este modo descubrió un público desconocido para él. Le sorprendió la intensa conexión que existe entre este público y las diversas manifestaciones escénicas, su increíble capacidad de concentración, la calidad de sus emociones y su disponibilidad para sumergirse en los misterios del arte.

Estos pequeños espectadores, lógicamente, no se cuestionan el porqué de su participación. Simplemente están allí, en el teatro, totalmente disponibles, para la experiencia artística. Para ellos la aventura del arte forma parte de la aventura de la vida. El encuentro con las artes escénicas es emoción y placer en estado puro.

Pero las criaturas no van solas, les acompañan adultos: educadores con las funciones escolares y madres/padres en las programaciones familiares. Ellos sí se hacen preguntas y se cuestionan por qué invertir en cultura.

Michel Caessteker se interesó especialmente por las motivaciones que impulsaban a los padres y madres a convertirse en público. Llegó a la conclusión que ellas y ellos muestran, en la etapa de crianza, una disposición al encuentro y disfrute de las Artes Escénicas, por encima del nivel que van a mostrar en otras etapas de su vida adulta.

Pero ¿de dónde nace esa disposición? Por un lado son un grupo de ciudadanos con falta de tiempo, ya que la crianza de sus hijos exige una gran disponibilidad, especialmente en las primeras edades. Pero por otro lado, la experiencia le indicaba que para la mayoría de los adultos el placer del acompañamiento en el crecimiento es una

experiencia vital incomparable. También cuando les acompañan al teatro y comparten con ellos una experiencia placentera de encuentro con el arte.

De la mano de sus hijos e hijas, los padres y madres realizan un viaje emocionante, lleno de pequeñas maravillas y descubrimientos que puede convertirse en una oportunidad para descubrir o frecuentar las artes escénicas.

Conclusión: las acciones en el terreno de la pequeña infancia pueden tener un efecto eco, indispensable en la formación e iniciación del no público.

Emocionado por estos descubrimientos y fascinado por la experiencia, introdujo el tema en los foros de reflexión municipal y sedujo a compañeros de otros departamentos del Ayuntamiento de Limoges para emprender una aventura conjunta de creación de público. Motivados por el reto diseñaron un plan estratégico a medio plazo que integraba acciones culturales, educativas y sociales en diversas estructuras municipales (centros sociales de proximidad, biblioteca, Museo de Bellas Artes, escuelas infantiles y teatros), convenios con profesionales del entorno vinculados a las artes escénicas para la infancia y colaboraciones con artistas de diversas disciplinas.

Esta experiencia nos muestra un camino de intervención en el que se coloca a los pequeños ciudadanos en el centro de las políticas de creación de públicos de la ciudad, entendiendo que se hace imprescindible invertir en la creación de su capital cultural para garantizar la existencia de públicos futuros.



La segunda premisa ha sido formulada por diversos científicos a partir de las más recientes investigaciones sobre el funcionamiento del cerebro humano.

Sin emoción no hay aprendizaje

Este descubrimiento científico, aplicado a la creación de hábitos culturales significa que no sólo es necesario que el contacto con el arte se produzca en las primeras edades, sino que además la calidad del vínculo que va a generar este hábito está directamente relacionado con las emociones que la obra artística provocara en los espectadores. La naturaleza de estas emociones está íntimamente ligada con dos aspectos: el contenido y la forma de la propia obra que se contempla y las condiciones en las que se produce el encuentro.

2-5-2 | Segunda experiencia: ámbito nacional

El Protocolo sobre las Condiciones de Exhibición en el Teatro para Niños/as y Jóvenes es un documento conocido por la mayoría de ustedes que coloca al público como centro indiscutible de las acciones dirigidas a la infancia y la juventud. El protocolo ha sido impulsado por la Asociación Te Veo, de la que formo parte, y ratificado por el Ministerio de Cultura, la Red Nacional y FAETEDA. También se han adherido a él las Ferias de FETEN y Contaria, así como diversos ayuntamientos, circuitos e instituciones. Este documento ha inspirado el desarrollo de experiencias similares en otros países.



El protocolo se ha transformado, desde mi punto de vista, en una herramienta colectiva de gran valor al impulsar por un lado la reflexión sobre los aspectos que intervienen en la percepción del hecho escénico según la edad del público al que nos dirigimos y por otro la puesta en marcha de acciones encaminadas a garantizar la calidad de las emociones de los espectadores más pequeños. Contiene diez propuestas para generar acciones de mejora y contribuir a la formación de público:

1. Limitación de aforos
2. Difusión de las edades recomendadas
3. Garantizar a los espectadores las adecuadas condiciones de percepción
4. Aumentar los recursos dirigidos a la exhibición del teatro para niños y jóvenes
5. Fomentar la contratación y colaboración con especialistas que impulsen las relaciones teatro-escuela y teatro-familia, y promuevan la formación del espectador
6. Aumentar y estabilizar la frecuencia de la programación
7. Ampliar la oferta teatral a todas las edades
8. Mejorar la recepción y acomodación de los espectadores
9. Facilitar el acceso de los espectadores de las zonas rurales

Nunca ha pretendido ser un documento impositivo, sino una guía para crear futuro mejorando el presente.

En la Asociación Te Veo somos conscientes de los avances realizados, aunque no somos ingenuos y sabemos que todavía queda mucho por hacer. En estos tiempos de crisis, corremos el peligro de deshacer lo andado, si pensamos solamente en la rentabilidad económica inmediata. Por ello, desde la asociación queremos invitarles a pensar en clave de futuro y a invertir en calidad e innovación. Estamos convencidos que la fidelización de público y la fijación de los hábitos culturales tiene una relación directa con las condiciones en las que se sitúa el espectador y con la calidad de la emoción que estas posibilitan.



La tercera afirmación está inspirada en otra similar formulada por el belga Franky Devos.

Una política de creación de públicos no funciona sin una intervención en el entorno de la infancia y la juventud

Esta premisa, de carácter más global, es una consecuencia de las dos anteriores. Si es necesario generar encuentros entre los ciudadanos más pequeños y las artes escénicas para garantizar la adquisición de hábitos de consumo, y si además es imprescindible que estos encuentros sean de calidad y generen una verdadera emoción, necesitamos desarrollar políticas específicas para el público infantil y juvenil como parte del proyecto general de creación de públicos. Y esto sin olvidar que los niños/as y jóvenes son sobre todo público del presente al que también hay que garantizar su derecho de acceso a la cultura. En nuestro país viven 6,7 millones de niños y niñas de hasta 14 años que representan casi el 15% de la población, y 5,4 millones de jóvenes de 15 a 25 años que son más del 12%. En total 12 millones de ciudadanos/as a los que no podemos olvidar.

2-5-3 | Tercera experiencia: Vitoria-Gasteiz (Euskadi)

Vitoria-Gasteiz es un ejemplo de la aplicación de políticas específicas para la infancia y la juventud, dentro de su proyecto global de desarrollo de audiencias. La Red Municipal de Teatros y la compañía Teatro Paraíso hemos desarrollado durante dieciséis años una colaboración permanente que ha posibilitado una acción continuada de formación de público en el ámbito de la infancia y la adolescencia.

Lo público y lo privado se han unido con un sólo objetivo: prestar un servicio público a la ciudadanía más bajita. La suma de voluntades, acciones y proyectos de ambas organizaciones está posibilitando el desarrollo de nuevos escenarios para el público de la ciudad.



Pero veamos cómo se inicia un proyecto de estas características!

En 1994, Teatro Paraíso fue consciente de que existía en la ciudad una demanda de programación escolar a la que no se estaba dando una respuesta. Trasladamos nuestras experiencias y reflexiones al Departamento de Cultura del Ayuntamiento y les propusimos realizar una experiencia piloto en uno de los teatros de la ciudad. El director del departamento de cultura, Sr. Enrique Ruiz de Gordoia, y el entonces responsable de la Red, el Sr. Félix Petite, se hicieron eco de nuestra propuesta, entendiendo que la misma iba a complementar la política municipal de creación de públicos.

La experiencia piloto evolucionó hasta conformar una programación estable, que dio paso al nacimiento de la Sala de Teatro para Niños/as y Jóvenes Beñat Etxepare. Esta sala cuenta en la actualidad con 23.000 espectadores anuales y desarrolla un programa de formación del público denominado “El arte de ser espectador”. Este integra actividades diversas de relación con el público, desde cafés didácticos con el profesorado, el programa “Vital Antzerki” que integra a los padres y madres, el programa “A escena” para impulsar la práctica escénica, o los “Premios al espectador” con los que se cierra cada temporada.

En los últimos años, la complicidad con la actual directora de la Red de Teatros, Sra. Marta Monfort y el respaldo político de las últimas corporaciones han posibilitado el crecimiento del proyecto que se ha extendido también a la programación familiar, originando el nacimiento del Proyecto Bebes dentro del Festival Internacional de Teatro y la consolidación de la programación para pequeños espectadores en el Espacio Txoroleku.

Este proyecto de Vitoria-Gasteiz ha sido posible también gracias a la colaboración que, desde hace diez años, hemos establecido con el Ayuntamiento de Bilbao para la creación de público, a través de la programación escolar Eskolatik Antzerkira y a la establecida recientemente con el Ayuntamiento de San Sebastián.

Nos sentimos orgullosos de las conquistas realizadas, pero también somos conocedores y conscientes de las deficiencias del proyecto generado y sobre todo de sus potencialidades. Por ello nos hemos planteado un gran reto para el futuro inmediato: la creación y puesta en marcha de un Centro de Innovación Escénica para la Infancia y la Juventud. Un proyecto audaz y vanguardista que coloca a Vitoria-Gasteiz en el nivel de otras ciudades europeas que están desarrollando acciones similares para este público y que pretende dar respuesta a las demandas generadas en nuestra ciudad y en el entorno.

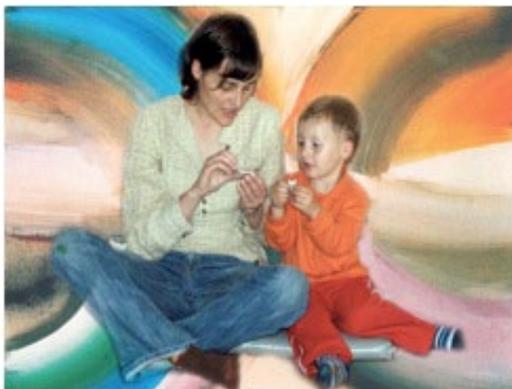
Este Centro de Innovación Escénica ha de desarrollar cuatro líneas de acción complementarias:



- Una programación multidisciplinar
- Una escuela del espectador

- Un nido de creación de proyectos escénicos
- Una biblioteca de las artes

Este nuevo proyecto, especialmente diseñado para acoger a niños/as, jóvenes, familias y educadores/as, debe ofrecer al público una amalgama de diversión inteligente, formación cultural, experiencias significativas, silencios necesarios, misterios por descubrir, etc. Todo ello para posibilitar que los niños/as y jóvenes de nuestra ciudad sean los protagonistas de “momentos escénicos memorables”. En ello estamos.



Y con este proyecto de futuro concluye mi exposición en la cual he intentado no sólo mostrarles estructuras y desarrollos, sino más bien sumergirles en vivencias y emociones reales. Mi deseo que es estas experiencias les sirvan de inspiración para que continúen explorando el sugerente territorio de encuentro entre las artes escénicas y la infancia.

C3

Memoria

3-1 |

Organización

La Red de Teatros, Auditorios, Circuitos y Festivales de titularidad pública, el Gobierno Vasco, la Diputación Foral de Bizkaia y el Ayuntamiento de Bilbao han sido los organizadores del evento, con la colaboración de FAETEDA, COFAE, SAREA, ADGAE, FEAGC, la Fundación Autor, FECED y la Oficina en Barcelona del Gobierno de Québec.

3-1-1 | **Comisiones**

Comisión institucional

Gobierno Vasco: Mikel Toral

Diputación Foral de Bizkaia: Iñaki Zárraga

Ayuntamiento de Bilbao: Iñaki López de Aguilera

La Red: Gerardo Ayo

Comisión técnica

La Red: María Valls, Irene Pardo, Alicia Roldán
FAETEDA: Pilar López
COFAE: Ana López
SAREA: Carlos Morán
ADGAE: Ramón Barranco
FEAGC: José Luís Melendo
Fundación Autor: Rubén Gutiérrez
FECED: David Márquez
Gobierno de Québec: María Jesús Bronchal
El Delegado de la Comisión Institucional: José Luís Ibarzábal
El Comisario: Jaume Colomer

Comité organizador

La Red: María Valls
El Delegado de la Comisión Institucional: José Luís Ibarzábal
El Comisario: Jaume Colomer
Secretaría técnica: Marilu Pérez
Oficina de comunicación: Óscar Blanco

Delegado de la comisión institucional

José Luís Ibarzábal

El comisariado

Comisario: Jaume Colomer
Equipo técnico: Andreu Garrido, Nayara Benito y Cristina Mateu
Empresa: Bissap Gestión Cultural

Asesor científico

François Colbert

Secretaría técnica

Coordinador: María Llinares

Equipo técnico: Marilu Pérez
Empresa: GGB

Oficina de comunicación

Responsable: Óscar Blanco
Equipo técnico: Eduardo Vielba
Empresa: Cultura&Comunicación

3-2 |

Participación

Datos globales

Taula 1: Asistencia global

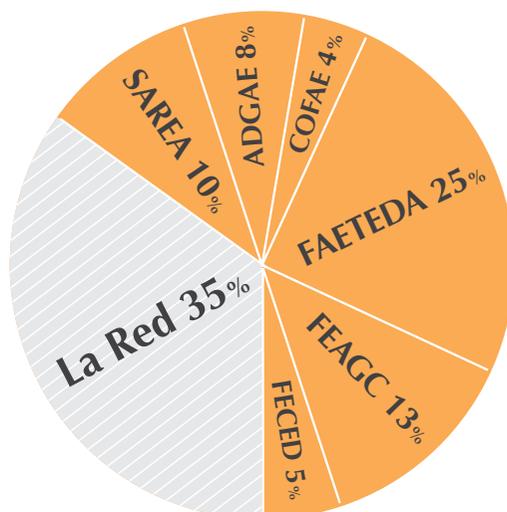
Total		587	
Congresistas	544	Inscritos online	513
Expositores	43	Inscritos in situ	74

Explotación de datos

Taula 2: Entidades y otros

Total congresistas		544	
Entidades	185	Otros	359
ADGAE	14	Acomp. Stand	37
COFAE	8	Estudiantes	21
FAETEDA	46	Invitación	75
FEAGC	25	Organización	54
FECED	10	Ponente	33
La Red	64	Sector	139
SAREA	18		

Gráfico 1: Congresistas por entidades



Taula 3: Sectores de actividad

Congresistas	544	Expositores	43
Comunicación	13	Distribución	8
Dirección departamento y equipamientos escénicos	18	Diversos sectores	1
Distribución	18	Gestión cultural	2
Documentación	1	Instituciones	5
Festivales	9	Producción	24
Gestión cultural	93	Publicidad	1
Instituciones	65	Ticketing	2
Interpretación	1		
Producción	89		
Programación	52		
Publicaciones	1		
Publicidad	2		
Tecnología	2		
NC	180		

Taula 4: Comunidades autónomas

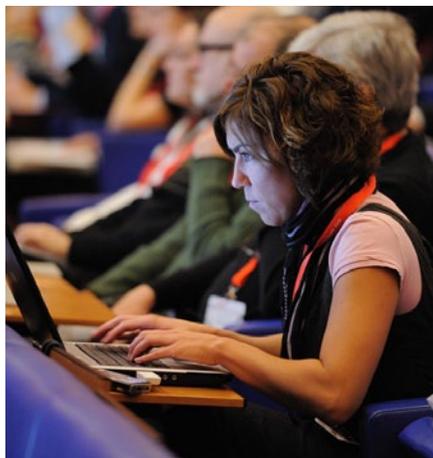
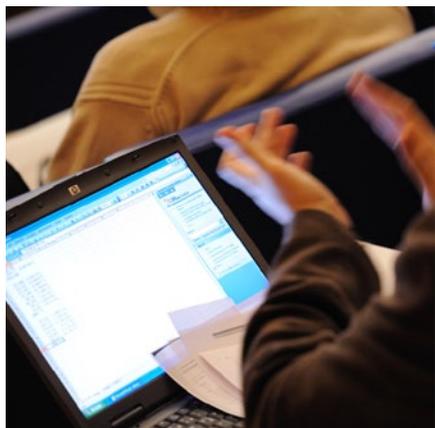
Profesionales inscritos (sin organización ni ponentes)	457	Expositores	43
Andalucía	16	Andalucía	1
Aragón	16	Aragón	2
Canarias	9	Canarias	1
Cantabria	5	Cantabria	1
Castilla la Mancha	8	Catalunya	8
Castilla y León	13	Comunidad de Madrid	15
Catalunya	85	Comunitat Valenciana	3
Comunitat Valenciana	13	Euskadi	10
Euskadi	163	Illes Balears	1
Extremadura	7	Principado de Asturias	1
Galicia	12		
Illes Balears	10		
La Rioja	5		
Comunidad de Madrid	59		
Navarra	15		
Principado de Asturias	9		
Región de Murcia	4		
Internacional	4		
NC	4		

3-3 |

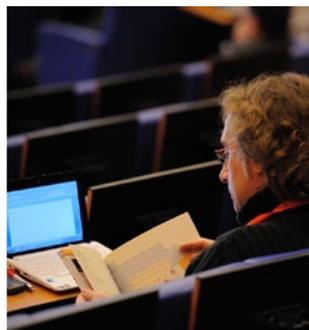
Muestra de material gráfico



Talleres previos



Foro



Foro



Foro



Foro

C4

Links Escenium

Web Escenium | www.escenium.net

Blog Escenium | www.escenium.net/blog



Canal Youtube | www.youtube.com/escenium2010



Facebook Escenium



Flickr Escenium | www.flickr.com/photos/escenium/



Delicious Escenium | <http://delicious.com/escenium>



SlideShare Escenium | www.slideshare.net/ESCENIUM



Twitter Escenium | <https://twitter.com/escenium2010>